

Universidad Nacional de General San Martín
Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco
Maestría en Gobierno y Economía Política

“La gestión del conocimiento en el Sector Público Chaqueño”

**Tesis presentada para la obtención del título de
“Magister en Gobierno y Economía Política”**

Autor: Cr. Cristian Oscar Marengo.

Director de Tesis: Lic. Guillermo Schweinheim

Localidad: Resistencia – Chaco.

INDICE

Agradecimientos.....	1
Introducción.....	2
PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO	
Capítulo 1: La gestión del conocimiento.....	6
1.1. El Estado en la era de la información.....	6
1.2. La modernización del Estado.....	7
1.3. La gestión del conocimiento.....	8
1.3.1. Distintas definiciones de gestión del conocimiento.....	9
1.3.2. La importancia de la gestión del conocimiento.....	11
1.3.3. El conocimiento explícito e implícito.....	12
1.3.4. Pilares de la gestión del conocimiento.....	14
1.3.4.1. La estrategia.....	14
1.3.4.2. Las personas.....	15
1.3.4.3. La estructura organizativa.....	16
1.3.4.4. Los procesos organizativos.....	17
1.3.4.5. La tecnología.....	18
1.3.4.6. La cultura.....	19
1.3.5. Sistemas de soporte que permiten desarrollar la gestión del conocimiento.....	20
1.3.5.1. Sistema de información y comunicación.....	20
1.3.5.2. Sistema de aprendizaje.....	22
1.3.5.3. El desarrollo de capacidades y competencias de las personas.....	24
1.3.5.4. El sistema de seguridad y protección del conocimiento.....	26
1.3.5.5. El sistema de socialización del conocimiento.....	27
1.3.6. Herramientas y técnicas que permiten la gestión del conocimiento.....	31
Capítulo 2: Caracterización del proceso de remodelación del gobierno de la Provincia del Chaco.....	34
2.1. Introducción.....	34
2.2. Los sistemas administrativos y de gestión de la Provincia del Chaco	35
2.3. Tipos de estructuras organizacionales existentes en la Provincia del Chaco	36
.....	36
2.4. Fines que persigue el modelo institucional.....	40
2.5. El Sistema Informático Unificado Provincial.....	42
Capítulo 3: Diagnóstico de las posibilidades de implementar un sistema de gestión del conocimiento en el sector público chaqueño.....	46
3.1. Aspectos metodológicos.....	46
3.1.1. Diseño de la investigación.....	47
3.1.2. Selección de la muestra.....	47
3.1.3. Obtención de los datos.....	49
3.1.4. Metodología para el análisis de las entrevistas.....	50
3.2. Análisis de las entrevistas.....	50
3.2.1. Algunas consideraciones preliminares.....	51

3.2.2. Los pilares de la gestión del conocimiento.....	52
3.2.3. Los sistemas de soporte.....	60
3.2.4. Otras categorías encontradas.....	64
3.3. Análisis FODA de la situación que presenta el Sector Público Chaqueño para la implementación de un sistema de gestión del conocimiento.....	67
3.4. Conclusiones del análisis realizado.....	69
Capítulo 4: Propuesta.....	72
4.1. Distintas etapas del modelo.....	73
4.2. Etapa 1: Diagnóstico de necesidades de conocimiento.....	74
4.3. Etapa 2: Implementación de actividades que permitan aprovechar los conocimientos y generar las condiciones favorables para que los mismos puedan ser producido, capturado, almacenado y de fácil circulación.....	78
4.4. Etapa 3: Revisión y evaluación permanente del proceso para la retroalimentación del ciclo.....	85
Conclusiones Finales y sugerencias para futuras investigaciones.....	88
Bibliografía.....	92
Anexos	
Anexo I: Cuestionario utilizado para las entrevistas.....	100
Anexo II: Transcripción de las entrevistas a los funcionarios.....	103

AGRADECIMIENTOS

A mi director de tesis, Guillermo, por su invaluable dedicación hacia mí, por la humildad que me demostró en la transmisión de sus saberes teóricos y prácticos.

A los distintos funcionarios, especialmente al Gobernador de la Provincia del Chaco Cr. Jorge Milton Capitanich, quienes gentilmente han cedido su tiempo para efectuar una entrevista y observar sus oficinas.

A la Cra. Maris Telma Gamón por su apoyo incondicional en el tratamiento del tema desde el Programa de Fortalecimiento y Modernización del Estado (PROFyM) y a todos mis compañeros de trabajo por ofrecerme su experiencia.

A mi familia, quien me han ayudado con paciencia y esfuerzo, a modelarme como lo que soy.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis intenta reflexionar sobre la posibilidad de implementar un programa de “gestión del conocimiento” interno en el ámbito del sector público chaqueño, que fortalezca las prácticas administrativas y de gestión que se han incorporado a partir de fines de 2007 además de generar condiciones más favorables para el desarrollo económico y social sustentable.

A partir de la asunción del Gobernador Jorge Milton Capitanich al frente del Poder Ejecutivo de la provincia del Chaco, se han implementado una serie de actividades tendientes a la modernización y el fortalecimiento de los sistemas organizativos, de gestión y de control para el mejoramiento y la transformación institucional y la prestación de servicios de calidad a los ciudadanos y a otros actores como organizaciones no gubernamentales, cultos, municipios, etc.

La gestión del conocimiento, que desde el año 2002 el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) lo está trabajando en el sistema gerencial del sector público tanto a nivel nacional como provincial, genera posibilidades de ampliar la mirada y una mayor participación en la toma de decisiones de todos los actores involucrados en una política pública, debido a que son las personas la únicas que pueden generar conocimiento interpretando la información y los datos obtenidos de distintas fuentes (programas de software, normativas). En general, y como lo vamos a presentar en este trabajo, la provincia del Chaco ha creado espacios y adaptado distintas herramientas (en especial basados en sistemas informáticos) que permitirían la gestión del conocimiento, para valorar todo su volumen de conocimientos internos, aprovecharlos adecuadamente y producir ventajas competitivas para la reconstrucción de capacidad estatal. Como se manifiesta en el prólogo del documento Competencias Laborales en la Administración Pública, “la reconstrucción de la capacidad estatal es una condición esencial para gobernabilidad. La organización del Estado (...) de tipo burocrático piramidal (...) no responde y hasta se contradice con los objetivos y estrategias que debe afrontar el Estado para responder a los cambios acontecidos. La generación de

nuevos modelos de gestión resulta una necesidad primordial en el marco de estos procesos”.

A nivel nacional e internacional, los distintos estudiosos de la gestión del conocimiento en el sector público, se plantean cuestiones que son necesarias discutir para luego obtener conclusiones que permitan operacionalizar esta herramienta en los ámbitos estatales. Las mismas son¹:

1) ¿Cómo pueden introducirse en las organizaciones estatales estrategias de gestión del conocimiento del modo concomitante a las experiencias del sector privado? (PUMA, 2001).

2) ¿Cuáles deben ser las mejores prácticas para el desarrollo del capital intelectual, social e institucional en las organizaciones públicas? (Consejo Económico y Social, 2003).

3) ¿Cómo puede promoverse el desarrollo de redes y comunidades de práctica en el seno de las administraciones públicas en contextos de sociedad de la información (Snyder y de Souza Briggs, 2003) y el conocimiento (Snyder y Wenger, 2003)?

4) ¿De qué modo puede avanzarse en procesos de gestión del personal público orientados por el desarrollo de competencias para las políticas de e-government (European Institute for Public Administration, 2005)?

5) ¿Cómo introducir la gestión por competencias para el conjunto del personal público (Horton, Sylvia, Hondeghem, Annie y Farnham D., 2002)?

Cada una de estas cuestiones merecería el desarrollo de un trabajo de investigación que permita responderlas. Sin embargo, a los fines del presente escrito se las utilizará como una guía para analizar los procesos implementados en el sector administrativo del gobierno provincial.

El trabajo tiene como objetivos generales los siguientes: en primer lugar, analizar la posibilidad de implementar un sistema de gestión del conocimiento en el sector público chaqueño, en el marco de la reforma administrativa que se lleva adelante en la provincia y en segundo lugar, proponer un sistema de gestión del

¹ Estas cinco preguntas han sido extraídas del trabajo de Guillermo Schweinheim (2005) “El Estado y la Administración Pública Argentina frente a los desafíos de la Sociedad del Conocimiento”

conocimiento para el actual proceso de reforma administrativa de la Provincia. En este sentido, los objetivos particulares son:

1) Describir las características de reforma administrativa prevista en los instrumentos legales pertinentes (Decretos, Resoluciones, Disposiciones, etc.).

2) Analizar los pilares del modelo de gestión del conocimiento en los ministerios de la provincia: estrategia, personas, estructura, procesos, tecnología y cultura.

3) Analizar las políticas previstas por el gobierno en relación a la generación de sistemas de soporte que permitan desarrollar la gestión del conocimiento.

4) Desarrollar un modelo de gestión del conocimiento para el sector público chaqueño.

5) Validar el modelo propuesto con expertos en gestión del conocimiento y responsables del proceso de reforma.

En función a estos objetivos es necesario analizar cuáles son las condiciones que presenta el estado chaqueño, especialmente en estos últimos cuatro años que se ha puesto en marcha un proceso de innovación organizativa, para la implementación de un sistema de gestión del conocimiento que permita crear, distribuir y acercar el conocimiento existente en toda la organización para la toma de decisiones más certeras y con mayor eficiencia.

La estructura de esta trabajo es la siguiente: en el primer capítulo, se presentan algunas bases teóricas sobre esta herramienta; en el segundo, desarrollaré una exploración descriptiva de proceso de remodelación administrativa que se están implementando en el sector público chaqueño haciendo hincapié en las herramientas que permiten que el conocimiento sea accesible a los distintos cuadros decisores del mismo y que servirá de sustento para presentar un diagnóstico preliminar de la situación provincial; en el tercero, los aspectos metodológicos de la investigación y el análisis de las entrevistas a través de las distintas categorías definidas de las cuales realizaré un comentario. Luego presentaré un análisis FODA y las conclusiones al trabajo del análisis realizado. En el cuarto capítulo propondré un modelo situado de gestión del conocimiento para la provincia del Chaco que sugiere algunas actividades para

reorientar el sentido de las que ya han sido implementadas, a la vez de incorporar algunas nuevas que fortalezcan el proceso de gestión del conocimiento. Por último presentaré las conclusiones generales de la tesis y las propuestas de cursos posibles de futuras investigaciones en el marco de lo investigado y expuesto.

CAPÍTULO 1: LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

1.1. El Estado en la era de la información

El estado es una organización y como tal es un sistema abierto, complejo creado por el hombre para satisfacer necesidades de la población, influenciado por su entorno a través de procesos de interrelación, interdependencia e interacción². Por lo tanto, el estado no puede estar al margen de los cambios que se van produciendo en el contexto, tanto a nivel local, nacional e internacional.

En este sentido, “en las últimas décadas se han producido importantes transformaciones en el escenario económico internacional: la globalización de los mercados, las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) y la emergencia de nuevos paradigmas tecno-organizacionales, la volatilidad de la demanda y la segmentación de los mercados, la posibilidad de combinar escala y gama, el acortamiento del ciclo de vida de los productos y las incertidumbres estratégicas asociadas al nuevo escenario mundial han aumentado la presión competitiva que han debido enfrentar las empresas y los agentes económicos” (Boscherini, F y Yaguel, G, en Boscherini, F y Poma, L (comp.) (2000) Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas, capítulo 5, página 131).

Según la literatura especializada, actualmente transitamos por un contexto económico basado especialmente en el conocimiento, que comienza su manifestación en la década de los sesenta, con la aparición de los primeros computadores, la expansión de las multinacionales y la formación de un mercado internacional de capitales. Estos fenómenos han producido cambios en la manera de cómo debe relacionarse el Estado con el medio.

Castells (1997) resalta otras características como ser:

- La aparición del informacionalismo como cimiento material de la nueva sociedad, producto del desarrollo de tecnologías de la información. Esto ha permitido que se desarrolle una sociedad en red, donde los países que se tienen

² Una organización es un sistema sociotécnico incluido en otro más amplio: la sociedad (o la realidad social), con la que interactúa (proceso de influencia y de comunicación), influyéndose mutuamente. El sistema tiene por finalidad especial la transformación de recursos que provienen de su entorno y que deben devolverlos en forma de bienes, de servicios y de rendimientos mediante el uso de distintas tecnologías (Alvarez, 2003: 137).

capacidad y han podido adaptarse a estos cambios han generado efectivos procesos de reestructuración socioeconómica. Por otro lado, aquellos que no se adaptaron sufren la exclusión social y la irrelevancia económica de sus actividades productivas, constituyendo lo que se denomina el “cuarto mundo”.

- El desarrollo de un nuevo capitalismo denominado “capitalismo informacional”, el cual fue producto de medidas políticas tomadas por el Estado que permitieron la globalización de las actividades económicas centrales, la flexibilidad organizativa y laboral, debilitamiento de los sindicatos. Asimismo, se valora la innovación y la competitividad para generar crecimiento de las distintas organizaciones que interactúan en la sociedad, para generar riqueza y para apropiársela de manera selectiva.

- La acción social y las instituciones se desenvuelven en un mundo interdependiente. Esto se debe a los avances que se producen en las comunicaciones gracias al desarrollo de las tecnologías de la información.

En resumen, esta nueva realidad presenta retos importantes y obliga al gobernante a innovar y a crear valor en los servicios públicos para satisfacer las necesidades del cliente/usuarios de manera más rápida, mediante la creación y la utilización de conocimientos, fruto de los procesos internos en la misma. Las organizaciones públicas, “son auténticas organizaciones intensivas en información” (Martinez y otros, 2006) y los gobernantes deben ser conscientes de que el Estado es atravesado por procesos de arriba, a través de la globalización (por lo que tiene que tener en cuenta los sucesos que se desarrollan a nivel internacional), y por procesos por debajo representados por las identidades locales. Es decir, el Estado está ubicado sobre un nuevo escenario donde se comparte espacio con la realidad local y lo internacional.

1.2. La modernización del Estado

Las discusiones actuales respecto del Estado giran alrededor de considerarlo como un elemento decisivo para el desarrollo, en especial de América Latina. Lechner (1998:21-22) manifiesta que actualmente nos encontramos en una nueva fase del Estado denominado “post-neoliberal”, y un momento en el cual es

necesario enfocarlo como “solución” que decide el rumbo y el ritmo de la organización de la sociedad. En este sentido, el papel del Estado se proyecta en la tarea de armonizar el desarrollo económico con equidad social y democracia política, que se materializa con la ayuda de un proceso de reforma, el cual debe orientarse a definir y desarrollar las nuevas relaciones entre sociedad y Estado.

En general, la reforma del Estado se guía por un enfoque tecnocrático, sin hacer referencia al orden democrático, en especial en América Latina donde se presenta “una desvinculación entre el proceso de democratización y la reforma del Estado y (...) la transformación institucional es más lenta que el proceso de reforma del Estado y esto se observa en el fracaso que han sufrido dichas reformas por falta de acompañamiento de los actores institucionales. (Lechner, 1998:29 y ss). De acuerdo con Guillermo Schweinheim (1998), “la modernización implica la adopción de políticas, procesos, sistemas y tecnologías gerenciales originadas en los modelos administrativos, políticos y de gestión de los países del capitalismo avanzado”. Este concepto demuestra las características de un tipo puro de modernización. El proceso llevado adelante en el caso a analizar, es una combinación de tecnologías y procesos provenientes de organismos multinacionales (como por ejemplo el Banco Mundial) y de las ideas de la corriente denominada “Nueva Gerencia”, que promueve en los administradores públicos ideas de carácter empresarial aplicadas al sector público: mejorar los servicios para el cliente ciudadano, eficiencia y la eficacia en las operaciones, mejorar la rentabilidad del estado, entre otras.

1.3. La gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento es una nueva herramienta administrativa que se utiliza para aprovechar la información y los conocimientos existentes en las organizaciones. La premisa fundamental de su desarrollo es que el saber es un recurso esencial, clave y necesario para que una organización sea competitiva en el contexto en el que se desenvuelve y pueda satisfacer las necesidades de los stakeholders involucrados directa o indirectamente con la misma.

De acuerdo a North y Rivas (2004:23-24) el aumento en la importancia del saber se debe: en primer lugar, al cambio estructural (de actividades intensivas en trabajo y capital a productos y servicios inteligentes); en segundo lugar, a la globalización de la economía; y por último, el acelerado cambio en las tecnologías de comunicación e información, que genera mercados más rápidos y con velocidad de innovación más alta.

Frente a estos desafíos es necesario reconsiderar nuevamente el rol que ocupan los recursos humanos, quienes son los únicos capaces de crear y transformar la información y el conocimiento necesario en los distintos ámbitos de las organizaciones.

1.3.1. Distintas definiciones de gestión del conocimiento

Antes de comenzar a desarrollar el tema es necesario preguntarse qué se entiende por gestión del conocimiento. Veamos algunas definiciones:

Peluffo y Contreras (2002:14) consideran que “la gestión estratégica del conocimiento es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuesta a las necesidades de los individuos y las comunidades en su desarrollo”.

Martha Alles (2007:361) define a la gestión del conocimiento como “un proceso sistemático de búsqueda, selección, organización y difusión de información, con el propósito de aportar a los integrantes de una organización los conocimientos necesarios para desarrollar eficazmente su labor. Permite, además, obtener información y comprender mejor acerca de las propias experiencias para, posteriormente, aplicarlas en las tareas diarias (...). Se trata, en definitiva, de transformar la experiencia en conocimiento, y el conocimiento en experiencia”.

Fernando Grosso (en Pérez Lindo Augusto, 2005: 145) interpreta que la gestión del conocimiento implica “un conjunto de procesos y decisiones tendientes a preservar y mejorar el desempeño del llamado “capital intelectual” de la organización, y obviamente éste se expresa a partir del comportamiento humano. Hablar de gestión del conocimiento, entonces, así como cualquier otra estructura

de pensamiento organizativo que ponga énfasis en las personas antes que en los sistemas, no es otra cosa que una filosofía de trabajo asentada en tres pilares básicos: la conducción, la motivación y el aprendizaje”.

Según Daventport y Prusak (en Benavides Velazco y Quintana Garcia, 2003:75), “la gestión del conocimiento promueve el desarrollo y aplicación del capital intelectual tácito y explícito para asegurar los objetivos empresariales tales como una rentabilidad satisfactoria, garantizar la viabilidad a largo plazo o distribuir productos y servicios de calidad. Con ella se persigue la creación de ventajas competitivas sostenibles mediante procesos de aprendizaje organizacional continuo, los cuales emanan de la articulación e internalización de diversos tipos de conocimiento”.

Para Logan (en Falivene y Martinez Colomer, 2008:1), “es la actividad organizacional de crear un entorno social y unas infraestructuras técnicas, de tal forma que el conocimiento sea accesible, compartido y creado”.

Maryan Alavi y Doroht Leidner denominan sistema de gestión del conocimiento a una “línea emergente de sistemas en el campo de las actividades profesionales y empresariales que se centran en crear, recopilar, organizar y difundir el “conocimiento” de la organización, en lugar de la información o los datos” (Capítulo 1 del libro de Barnes, Stuart y Otros, Sistemas de Gestión del Conocimiento, 2002:17).

De las definiciones expresadas podemos extraer las siguientes conclusiones: en primer lugar, la gestión del conocimiento es una herramienta administrativa que permite captar, producir y transferir los distintos conocimientos necesarios para llevar adelante la organización; en segundo lugar, es necesario “gestionar los recursos humanos y materiales de manera inteligente para lograr tales fines”. (Perez Lindo, 2005:19) a través de distintas actividades que se encuentran sistematizadas para generar resultados de gestión y el desarrollo del capital intelectual; y en tercer lugar, es una filosofía de trabajo que pone énfasis en el conocimiento y en el aprendizaje a través del desarrollo de las personas.

1.3.2. Importancia de la gestión del conocimiento

En general, la literatura sobre el tema hace referencia a su aplicación, beneficios e importancia en el ámbito de las empresas privadas. Sin embargo, en este trabajo, trataremos de enfocarnos en las implicancias que tienen para el sector público.

En este sentido, “en el ámbito de la administración pública la construcción de arquitecturas de gestión del conocimiento son difundidas, como mecanismos eficaces para no sólo consolidar el conocimiento en los procesos de gestión, sino también para reducir los impactos de las transiciones políticas” (Fontes Filho, 2007).

De acuerdo al autor antes mencionado, la gestión del conocimiento permite aprovechar:

1. el acelerado crecimiento del volumen de los datos, la información y el conocimiento disponible en las organizaciones. Un funcionario público que deba tomar una decisión debería tener acceso a las mismas, por lo cual se hace necesario desarrollar ciertas herramientas que le permitan el acceso, en tiempo y oportunidad, de aquellos elementos que faciliten y mejoren su toma de decisión.

2. la creciente importancia de la gestión del capital intelectual en la organización, especialmente desarrollando competencias en los recursos humanos necesarias para afrontar los desafíos de los cambios y las nuevas demandas de los usuarios de los servicios públicos.

3. la necesidad de ampliar las acciones de gobernanza y accountability, exigiendo comportamientos más comprometidos de los actores involucrados en el manejo de los fondos públicos, aprovechando los conocimientos y las experiencias acumuladas.

Haciendo una comparación con la empresa privada, el autor mencionado recientemente manifiesta que en el contexto de la Administración Pública, la gestión del conocimiento tiene finalidades más amplia que se manifiestan en:

1. Tratar de manera adecuada y con rapidez los desafíos inesperados y los desastres

2. Preparar a los ciudadanos, a las organizaciones no gubernamentales y a otros actores sociales para actuar como colaboradores del Estado en la elaboración e implementación de las políticas públicas.

3. Promover la inserción social, la reducción de las desigualdades sociales y en un nivel aceptable de calidad de vida para la población por medio de la construcción, manutención y ampliación del capital social y del capital de las empresas, y

4. Crear una sociedad competitiva en la economía regional y global por medio de la educación de los ciudadanos para que ellos se tornen trabajadores competentes del conocimiento, y mediante el desenvolvimiento de las organizaciones para que estas se tornen competitivas en todas las áreas del conocimiento.

1.3.3. El conocimiento explícito e implícito

Podría afirmarse que el conocimiento no está en los documentos sino en las personas. Se trata de un acto humano en el cual la persona utiliza sus habilidades y experiencia para interpretar la información. De esta manera, Maryan Alavi y Dorothea Leidner definen al conocimiento como “una creencia personal justificada que aumenta la capacidad de un individuo para llevar a cabo una acción de manera eficiente” (Capítulo 1 del libro de Barnes, Stuart y Otros, Sistemas de Gestión del Conocimiento, 2002:19). El término “acción” se refiere a la realización de actividades que requieren aptitudes y competencias físicas como en el caso del tenis o la carpintería; o el desarrollo cognitivo o intelectual, como ser el caso de resolver problemas y tomar decisiones; o que conlleva ambas, como por ejemplo la cirugía y en nuestro caso, los negocios.

En una gran cantidad de libros y de artículos, se definen los términos información y conocimientos, como conceptos que no son radicalmente opuestos, sino que la información se transforma en conocimiento una vez procesada en la mente del individuo (conocimiento tácito) y se transforma de nuevo en información para que los demás puedan aprovecharla y compartirla (conocimiento explícito).

Antes de continuar, es necesario definir qué se entiende por conocimiento explícito y conocimiento tácito. El primero es aquel que puede ser expresado en palabras y números, es fácilmente transmitido y compartido en forma de procedimientos codificados, fórmulas científicas o principios universales. Se lo puede codificar e integrar en reglas, herramientas y procesos formales.

En cambio, el conocimiento tácito es un conocimiento interior, subyacente, muy personalizado y su formalización es compleja, por lo que es difícil de transmitir. Polanyi lo define como “aquel conocimiento que se encuentra en las personas, que es difícil de articular y codificar de alguna forma que pueda ser comprensible para otros, y que surge de los cambios que estas personas realizan a la forma de hacer las cosas, de su experiencia, cuya incidencia se evidencia en el desempeño y en la capacidad de dar respuestas eficientes ante nuevos problemas o desafíos” (En Peluffo y Contreras, 2002:16). La importancia de poder capturar este tipo de conocimiento reside en que es una fuente de recurso para el sistema de innovación. Por lo tanto, a mayor conocimiento tácito aprovechable, mayor valor o competitividad tendrá la organización.

Martha Alles (2007:361) manifiesta que “frecuentemente las empresas no tienen conciencia del conocimiento disponible en las mismas, lo que resta eficacia a los procesos operativos y, muchas veces, implica duplicidad de esfuerzos: en un sector se invierte tiempo y recursos en resolver una determinada situación, desconociéndose la solución dada anteriormente a un problema similar en otra área de la misma organización, que hubiera podido aplicarse ante la nueva situación de manera sencilla y sin mayores costos”.

En resumen, es necesario que la organización se preocupe por administrar eficientemente el conocimiento tácito y transformarlo en explícito. El reto actual de las organizaciones, y especialmente de los funcionarios y directivos, es desarrollar estrategias que valoricen el conocimiento de todos sus actores involucrados, especialmente de sus recursos humanos. De acuerdo con lo que manifiesta Fernando Grosso, “hoy el instrumento esencial de diferenciación competitiva de las organizaciones es la innovación, y ésta, evidentemente, sólo puede ser generada por las personas (...) Cada compañía depende de la gente, cuando ésta

decide hacer algo de manera mejor y diferente” (En Pérez, Lindo Augusto, 2005:150)

1.3.4. Pilares de la Gestión del Conocimiento

La Doctora María Amelia Pacheco Nunes de Almeida, en su tesis doctoral “La situación de la gestión del conocimiento en Portugal”³, define 6 pilares, presentes en todo tipo de organización y que son necesarios estudiar para realizar un diagnóstico preliminar de la situación de una organización y desarrollar una posterior propuesta de sistema de gestión del conocimiento. Dichos pilares son: la estrategia, las personas, la estructura organizativa, los procesos organizativos, la tecnología y la cultura de la organización. A continuación se realizará una breve explicación de cada una de las mismas.

1.3.4.1. La estrategia

Jorge Etkin (2006:181) considera que la estrategia se refiere a una visión de futuro (de largo plazo), a la formulación de de prioridades y los caminos por seguir para lograr la continuidad y el crecimiento de la organización.

Asimismo, sostiene que en una empresa, la estructura sigue a la estrategia y esta se constituye en el plan general o marco de referencia para las decisiones operativas. “Las estrategias son una expresión del cambio planeado en la organización, que también incluye formas de flexibilidad o ajuste frente a las contingencias” (Etkin, 2006:181).

Respecto de la gestión del conocimiento, es necesario que los responsables de las organizaciones desarrollen planes alternativos para enfrentar los desafíos constantes provocadas por las turbulencias del contexto, a partir de la información que circula y el avance tecnológico existente.

De acuerdo a lo manifestado anteriormente, el Estado debe afrontar el desafío de desarrollar las capacidades internas que posee, lo que no sólo implica “disponer de personal calificado en el interior de la organización, sino realizar una

³ En biblioteca virtual Dialnet <http://dialnet.unirioja.es/servlet/portadatesis> Consulta el 22/06/2010

“gestión del conocimiento” que permita obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo” (Etkin,2006:244).

1.3.4.2. Las personas

Son la pieza fundamental de todo proceso de gestión del conocimiento debido a que, como ya se ha manifestado, el conocimiento se encuentra almacenado en las personas, y por lo tanto su gestión y su formación son temas claves. A tales fines es importante generar espacios adecuados de convivencia que favorezcan la creación de procesos innovadores de desarrollo, intercambio y creación de conocimiento aplicados a la esencia de los servicios públicos que se desean prestar: reuniones grupales intra y entre distintos equipos, mejoramiento de los canales de comunicación entre otras.

Se ha observado que las organizaciones que han tomado en serio estas acciones, aprovechan la innovación, promueven la capacitación y el desarrollo de sus miembros para que estén actualizados, ofreciendo mayor seguridad laboral (las personas no temen verse despedidos por cometer errores), además de alentar a que acepten el cambio, a generar nuevas ideas, a trabajar con entusiasmo, vencer las resistencias y se aseguran, en caso de ser viables, la puesta en marcha de dichas ideas.

Sin embargo, existe un riesgo: cuando el nuevo conocimiento se va extendiendo por la empresa, su significado va cambiando continuamente (las personas van entendiendo de distinta manera según sus preocupaciones e intereses), lo que genera confusión e inevitables discrepancias de significados. Cuando esto sucede, “la clave consiste en animar continuamente a los empleados a reexaminar todo aquello que consideran como hecho demostrado y seguro” (Nonaka, 2003:43-44).

1.3.4.3. La estructura organizativa

La estructura organizativa puede definirse como “el conjunto de relaciones entre las actividades que realiza una organización. Es la coordinación de la

totalidad de los recursos que la organización dispone para realizar sus funciones. La estructura es creada por las organizaciones para facilitar la coordinación de actividades y poder controlar los actos de sus miembros” (Alvarez, 2003:273).

En materia de gestión del conocimiento, es necesario manifestar que la ventaja competitiva de utilizar todo el conocimiento existente en la organización, no deriva de establecer jerarquías, sino de una estructura que permita poder lograr empowerment⁴ a través del trabajo en equipo, mediante “prácticas que deben tener relación directa con la mejora del desempeño y, en consecuencia, con los resultados” (Grosso, F. en Pérez, Lindo Augusto, 2005:151).

En este sentido, “la estructura formal puede ser un impedimento grave para aprender. Si se aplana esta estructura, se eliminan o funden departamentos y se aumenta el uso de los equipos multifuncionales, se refuerza la interdependencia y se reduce la frontera entre las personas” (Robbins, 2004:574).

Mintzberg considera que existen cinco tipos de estructuras organizativas: la estructura simple, la máquina burocrática, la burocracia profesional, la forma divisional, la adhocracia (para mayor detalle de las mismas ver Gilli, J :1992) .

La estructura ideal para una efectiva gestión del conocimiento es del tipo “organización innovadora o adhocrática”, la que menos respeta los principios clásicos de gestión, especialmente la unidad de mando ya que “permite el uso de redes orgánicas de trabajo para dar solución a los nuevos retos que no pueden afrontarse por los procedimientos estandarizados. Están formados por equipos semiautónomos de trabajo a los que se les delega responsabilidad, recursos y tiempo para obtener los resultados esperados del proyecto” (Benavides, 2003:98). Además posee un diseño especial para moverse en un entorno dinámico y complejo. Para Mintzberg, la adhocracia es la configuración apta para la innovación y el uso de tecnologías sofisticadas, porque permite reunir expertos de

⁴ El significado de palabra inglesa empowerment se asemeja al significado de las palabras en español potenciar, poder, capacitar y permitir, entre otras. Abarca todas las áreas de la empresa, desde recursos y capital, hasta ventas y mercadotecnia. A través de esta herramienta de "empoderamiento", la organización le otorga a sus trabajadores la tecnología e información necesaria para que hagan uso de ella de forma óptima y responsable, alcanzando de esta manera los objetivos propuestos. El líder de la organización delega poder y autoridad a sus empleados. La toma de decisiones ya no depende de una sola persona, sino que los trabajadores poseen la autoridad, crítica y responsabilidad necesarias para llevar a cabo sus labores cotidianas (extraído de www.degerencia.com).

distintas especialidades que actúan coordinadamente como un equipo (Extraído de Gilli, 1992:160).

1.3.4.4. Los procesos organizativos

Los procesos organizativos están constituidos por “las técnicas, métodos y modos de hacer conducentes a las mejores formas y prácticas de gestionar el conocimiento: asignación de responsables y responsabilidades, conocimiento de las herramientas, codificación de la información, conocimiento almacenado, difusión de la información y de los medios técnicos de su acceso, restricciones, seguridad y protección del conocimiento” (Pacheco Nunes de Almeida, 2004: 92).

Guillermo Schweinheim (1998:5) considera que “son el conjunto de actividades y tareas mediante las cuales las organizaciones públicas transforman recursos (insumos, equipos y soporte físico) en productos institucionales o en productos institucionales intermedios que posibilitan la producción final” y los cuales son valiosos para el cliente.

Además cada proceso “está integrado por un conjunto de subprocesos que se relacionan en forma lógica. Cada subproceso cumple con un objetivo parcial del proceso y se constituye con un determinado número de actividades que son necesarias para producir los resultados” (Halliburton, 2006:34).

Los procesos organizativos están incluidos en los sistemas organizacionales:

- Sistema de Operaciones o de Producción Institucional: incluye los procesos de producción de bienes, servicios, controles y regulaciones públicas.

- Sistemas de Conducción, que incluye a los sistemas de Planeamiento y Decisión, de Evaluación y Monitoreo, de Información Gerencial, y el de Control.

- Sistemas de Apoyo donde se encuentran los sistemas de Administración Financiera, Recursos Humanos y de Información Operativa. Cada uno de estos sistemas incluye sus propios procesos.

La importancia de los procesos organizativos radica en que la organización deberá encontrar los mejores procesos para organizar el conocimiento y que activen mecanismos de captación o recreación, almacenamiento, transmisión, utilización, protección y medición del mismo.

1.3.4.5. La tecnología

En la actualidad y frente al inmenso desarrollo tecnológico es de suma importancia poder aprovechar las herramientas tecnológicas que facilitan una gestión efectiva del conocimiento. En este sentido, “las tecnologías de la información son utilizadas para adquirir, almacenar y distribuir conocimiento, y deben ser capaces de mantener la riqueza, el contenido y el contexto de la información. La infraestructura tecnológica (...) sirve de apoyo a la gestión del aprendizaje” (Benavides Velasco y Quintana Garcia, 2003:93).

Una organización que incorpora gran capacidad tecnológica y no actualiza su gestión invierte grandes sumas de dinero sin lograr mayores resultados. Por ello, el hardware, y en particular el software, deben ser diseñados con el propósito de hacer más eficientes las comunicaciones y proveer un entorno común para la búsqueda, clasificación, procesamiento, almacenamiento, extracción y uso de la información.

Entre las distintas herramientas tecnológicas se encuentran:

1. Plataformas de trabajo en equipo: se encuentran entre otros: correo electrónico, las conferencias, los foros, el chat, a través de los cuales los interlocutores intercambian opiniones, datos e informaciones de interés al grupo.

2. Portal corporativo: “Se denomina portal corporativo a un entorno único que permite a sus usuarios internos y externos acceder a una oferta a la vez globalizada y personalizada de contenidos, servicios y herramientas que les apoyen en el desarrollo de su actividad diaria y sea el principal vehículo interno de comunicación multidireccional” (Ochoa y Sotillo, 2004:130). El concepto incluye tanto la utilización de usuarios internos como externos, sin embargo, a los fines de este trabajo se utilizará el término Portal Corporativo para designar el medio para la comunicación con los usuarios externos. En el caso de los usuarios internos, el término será Intranet⁵.

⁵ La Intranet: “son los medios básicos para compartir datos dentro de una comunidad concreta. Son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada comunidad; posibilitan un rápido acceso y procesamiento de la información. Permiten asimismo definir diferentes dominios lógicos de seguridad ofreciendo una mayor o menor accesibilidad y transparencia” (Darin, 2005:274).

1.3.4.6. La cultura

La cultura empresarial puede ser definida según Robbins (2004:620) como “un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de la otra”. La misma se va modelando a lo largo de toda su historia, especialmente teniendo en cuenta lo que piensa su fundador y los valores que trasmite. Sin embargo, está siendo considerada la principal barrera que impide el fomento de los activos intelectuales cuando no se la utiliza como apoyo eficaz para la generación de conocimiento. En este sentido, la cultura de la empresa debe modelarse con el fin de “motivar e incentivar a los recursos humanos a desarrollar su capacidad de aprendizaje permanente con responsabilidad en un clima de confianza y seguridad que incentive la innovación y el riesgo” (Darin, en Pérez, Lindo Augusto, 2005:267).

En su artículo denominado “Diagnóstico de las barreras culturales frente a la gestión del conocimiento”, David W. De Long y Liam Fahey (2000) analizan cuatro formas a través de las que la cultura de la organización determina la creación, el intercambio y la utilización del conocimiento:

1. la primera propone que la cultura (o subculturas) determina los supuestos acerca de qué es el conocimiento y cuál es el conocimiento que vale la pena gestionar. Esto genera que el valor que le asigne un sector a un determinado conocimiento no sea el mismo que le otorga otro, que concluye en la falta de comunicación y de problemas entre las diversas áreas.

2. la segunda manifiesta que la cultura actúa como mediadora de las relaciones entre diversos tipos de conocimiento. La cultura establece cuál es el conocimiento que pertenece a la organización y cuál permanece bajo el control de las personas o las subunidades y que se manifiesta mayormente cuando la dirección trata de convencer a las partes para que compartan el conocimiento. Las personas tienden a pensar que han perdido la propiedad de un saber que hasta ese momento han guardado exclusivamente para sí.

3. la tercera sostiene que la cultura crea un contexto para la interacción social. La cultura representa las reglas (por ejemplo, “no interrumpir a un superior”) y las prácticas (por ejemplo, la frecuencia de reuniones), que establece el entorno

en el que las personas se comunican. Esas reglas tienen un impacto muy importante en la creación, el intercambio y la utilización del conocimiento.

4. la cuarta, que la cultura determina la creación y adopción de conocimientos nuevos. El conocimiento adquiere valor cuando afecta al proceso de toma de decisiones y se transforma en acciones. Los conocimientos nuevos provienen tanto del exterior (por ejemplo, con la compra de una nueva tecnología) o se genera en el interior de la empresa.

1.3.5. Sistemas de soporte que permiten desarrollar la gestión del conocimiento

Asimismo, la autora de la tesis antes citada sostiene que dichos pilares deben ser articulados por una serie de sistemas que los denomina sistemas de soporte. Los mismos son el sistema de información y comunicación, el sistema de aprendizaje, el desarrollo de capacidades y competencias de las personas, el sistema de seguridad y protección del conocimiento y el sistema de socialización de mismo, los cuales se describen a continuación.

1.3.5.1. Sistema de información y comunicación

En una organización, es necesaria que la información que se genera a partir del procesamiento de datos pueda ser transmitida a todas las personas que lo necesitan para la toma de decisiones, a través de un sistema de comunicación que permita llevar la misma de manera oportuna y con claridad.

De acuerdo con lo manifestado en el apartado anterior, es necesario que las organizaciones se orienten “a generar saberes a partir de las informaciones y convertir a éstos en ventajas competitivas sostenibles y éxitos comerciales” (North y Rivas, 2004:41).

Permanentemente, dentro de las organizaciones, se producen un gran bagaje de signos y datos, que al darles significado se transforman en información, la cual debe ser interpretada por las personas conscientemente, interrelacionándola y contextualizándola de acuerdo a la tareas de su puesto y su

experiencia individual en el ámbito laboral. De esta manera, los signos, los datos y la información se transforman en conocimiento.

La comunicación es “el medio por el cual circula la información y el conocimiento en la organización y, por medio de ella, los miembros aprenden y adquieren nuevas capacidades y habilidades, interviniendo en la transferencia de conocimiento y habilidades tanto explícitas como implícitas” (Krieger, 2005:289).

La comunicación en la organización permite que la información individual sea compartida por los demás y se transforme en un conocimiento colectivo. Para lograr este último tipo de conocimiento, es necesario llevar adelante los procesos mencionados anteriormente cuando se trató el tema de la cultura. “Es necesario establecer rutinas y crear confianza, interacción y comunicación” (Alles, 2006:370).

La importancia de la comunicación reside en favorecer la contrastación de ideas y experiencias entre las personas, además de minimizar los conflictos para elaborar proyectos conjuntos y soluciones eficaces para los clientes.

Los tipos de comunicación que pueden desarrollarse son:

- a. según el sentido de la dirección del mensaje: comunicación ascendente, descendente y horizontal o lateral
- a. según el grado de formalización: formal y no formal.
- b. según el receptor: interna o externa

El desarrollo de los mismos, se basará en el capítulo 9 del libro “Dirección y Administración Integrada de Personas” de Arias Monte y otros.

La comunicación descendente se produce cuando los niveles superiores de la estructura deciden transmitir cualquier tipo de mensaje hacia los niveles inferiores. La comunicación ascendente, cuando son los miembros que pertenecen a niveles inferiores los que emiten uno o más mensajes a los niveles superiores, como respuesta a su necesidad de disponer de cauces que permitan resolver sus inquietudes y problemas. La comunicación horizontal se manifiesta entre personas de un mismo nivel jerárquico.

La comunicación formal es la oficial y controlada, generalmente se manifiesta por escrito. La comunicación informal, es no oficial e incontrolada y generalmente

se manifiesta de manera oral. Para el desarrollo de una buena comunicación dentro de la organización, es necesario el desarrollo de ambas.

La comunicación interna es en la que los mensajes se comparten entre los miembros de la organización. La comunicación externa comprende los procesos y mensajes compartidos con los agentes externos y sus representantes. Se trata de un elemento clave en la construcción de alianzas estratégicas dentro y fuera de la organización.

1.3.5.2. Sistema de aprendizaje

El conocimiento es un producto generado por los recursos humanos, quienes brindan significado a la información circulante en la empresa a partir de sus vivencias, concepciones, experiencias y las acciones llevadas adelante en su tarea laboral. El mismo puede ser capturado y almacenado a través de sistemas informáticos los cuales brindan la posibilidad de ser utilizado de acuerdo con las necesidades organizacionales. Pero el éxito de este proceso “va a depender de la capacidad que tenga la persona o la organización de aprender” (Peluffo y Contreras, 2002:25).

En las organizaciones se dan dos tipos de aprendizaje: el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional. El aprendizaje individual se manifiesta cuando la persona “experimenta, desde una actitud de neutralidad intelectual y objetividad, y descubre y comprende cosas que sin esa actitud mental hubieran quedado ocultas. De esta manera, comienza a hacer descubrimientos que lo conducen a nuevas visiones de la realidad” (Del Prado, 1999:244). El aprendizaje se logra si la persona está comprometida con su realidad y busca continuamente su desarrollo y mejoramiento personal.

El aprendizaje permanente en una organización genera ventajas competitivas sustentables a largo plazo, y esto produce beneficios tanto para los individuos como para la organización. Por eso, una efectiva gestión del conocimiento se basa en una actitud de aprendizaje continuo por parte de todos los individuos que forman la organización. Sin embargo, el proceso debe ir más allá del aprendizaje personal; el conocimiento de una persona debe ser integrado

al de los demás. De esta forma, se logra promover un aprendizaje de toda la organización que genera un conocimiento colectivo.

Para lograr el aprendizaje organizacional, es necesario que los individuos trabajen en equipos cohesionados, lo que les permite comunicarse, discutir y consensuar posibles soluciones y/o mejoramientos de los procesos y problemas que se desarrollan en la empresa y obtener un resultado mayor de su aprendizaje que el obtenido individualmente. Antonio Bolívar (2001) en su artículo “Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica”, señala dos características del aprendizaje organizacional: en primer lugar, trasciende la suma de los aprendizajes individuales y aumenta las capacidades profesionales y personales de los miembros a través de nuevos métodos de trabajo o saberes específicos lo que permite lograr crecimiento y expectativas de supervivencia y desarrollo de la organización para mejorar resultados e imagen, además de la capacidad de adaptación al entorno cambiante; y en segundo lugar, al optimizar el potencial formativo de los procesos cualifica a los que trabajan en ella, además de responder a las demandas y cambios externos. Asimismo manifiesta que “de esta manera, institucionaliza la mejora (aprendizaje organizativo) como un proceso permanente, creciendo como organización” (Bolívar, Antonio, 2001).

Para que se dé un proceso de aprendizaje organizativo efectivo, se deben manifestar cuatro aspectos centrales: en primer lugar, la intencionalidad de producirlo especialmente por parte del nivel jerárquico; en segundo lugar, la operacionalización del proceso en todos los niveles organizativos; en tercer lugar, debe existir una auto transformación de la organización a través de sus procesos y la toma de decisiones y por último su incidencia debe afectar a todos los implicados en la organización, tanto internos como externos (en este último caso, por ejemplo, a través del mejoramiento de los servicios brindados a los clientes).

A manera de síntesis, en las empresas generadoras de conocimiento no hay un grupo determinado que tenga la exclusiva responsabilidad de crear conocimiento. Todos los niveles de la organización participan del proceso. El valor de la aportación de un empleado no se determina por la posición en la estructura organizativa, sino por la importancia de la información que ofrece a la totalidad del

sistema creador del conocimiento. En realidad, la creación de nuevo conocimiento es producto de una interacción dinámica entre las distintas funciones.

1.3.5.3. El desarrollo de capacidades y competencias de las personas

La preocupación de toda organización es que sus recursos humanos puedan lograr un desarrollo de capacidades y competencias para realizar su trabajo con eficiencia y eficacia.

En este proceso que se logra en general a través de la capacitación, son beneficiados tanto los recursos humanos que realizan tareas operativas y de mandos medios como los superiores y la misma institución.

Con respecto a los recursos humanos que realizan tareas operativas y de mandos medios se genera:

1. el desarrollo de capacidades de pensamiento abstracto en 3 niveles (Barell, 1999:40-41):
 - a. Reúnen información, identifican y seleccionan los aspectos a tratar sobre el tema
 - b. Procesan, razonan, contrastan, separan, clasifican y analizan la información que han recolectado, realizando además, inferencias y explicaciones sobre la situación.
 - c. Aplican, evalúan, imaginan, juzgan, predicen, especulan, estiman todo lo obtenido en las dos etapas anteriores.
2. Integración interdisciplinaria de conceptos teóricos prácticos: La integración interdisciplinaria se logra a través de la recreación y reelaboración de los contenidos conceptuales adquiridos durante el cursado de distintas capacitaciones, intercambiando información con los distintos técnicos que trabajan en las oficinas, en conjunción con las dimensiones procedimentales y actitudinales que les permiten resolver las situaciones cambiantes y complejas que les solicitará el contexto.
3. Desarrollo y aplicación de competencias. Podemos definir como competencia “al conjunto de elementos (conocimientos, habilidades, experiencias, intereses, personalidad, tecnología, contexto de trabajo, etc.),

que estructurados sistemáticamente, hacen posible desarrollar, más íntegramente, a una persona para enfrentar cualquier contexto o situación rutinaria, o de cambio en el trabajo y otras situaciones de la vida” (Peluffo y Contreras, 2002:40). Como ser, especialmente:

- a. el desarrollo de competencias transversales: es decir, recolectar, analizar y organizar la información; planear y organizar actividades; trabajar con otros y en equipo; usar conceptos y técnicas matemáticas; resolver problemas complejos o usar tecnología.
 - b. El desarrollo de competencias específicas: a través de la obtención del conocimiento especializado que requiera una determinada situación de trabajo, tanto en el plano disciplinar como en el de otras disciplinas necesarias.
4. Formación integral y humanística. La sociedad en la cual estamos inmersos necesita de profesionales comprometidos con el medio, que busquen el desarrollo de toda la sociedad, interpretando la realidad y sabiendo juzgar con sus propios criterios lo que es correcto y lo que no lo es.

En los mandos superiores se observa, a través del permanente intercambio en las reuniones del equipo:

1. Desarrollo de la madurez individual, la cual se manifiesta a través de 2 planos:
 - a. El plano técnico: que se logra capitalizando la experiencia por el trabajo permanente, la capacidad de resolver problemas y de asumir responsabilidades, el cumplimiento de las tareas en el tiempo fijado, el conocimiento del trabajo.
 - b. El plano psicológico: incluye la voluntad para asumir responsabilidades, la motivación para la obtención de resultados y objetivos, la perseverancia, la actitud hacia el trabajo, la capacidad de autogestión y la capacidad de enfrentar los problemas que se presentan en los distintos equipos.
2. Aprendizaje continuo, aprendiendo y desaprendiendo. La investigación, el análisis y el desarrollo de las tareas implican una permanente exigencia

cognitiva que permita afrontar los retos que constantemente se nos presenta.

Con respecto a la organización:

1. Este proceso va a demostrar sus resultados en el largo plazo. El mismo permite afrontar los desafíos modernos existentes tanto en las organizaciones privadas como públicas.
2. Asimismo hace fuerte hincapié en la responsabilidad social del Estado en el medio, incluyendo en la planificación problemas de actualidad, para ser abordados desde los distintos campos disciplinar que requiere la solución de un problema de agenda pública.

1.3.5.4. El sistema de seguridad y protección del conocimiento

La seguridad de la información y del conocimiento es un tema que debe tener en cuenta al momento de planificar la implementación de un sistema de gestión del conocimiento.

Aunque la realidad demuestre que no existe un mecanismo para lograr una seguridad total, es necesario realizar los resguardos y desarrollar las estrategias necesarias para que estos recursos que generan ventajas competitivas en las organizaciones no estén sometidos a robos, sabotajes, destrucción, espionaje, manipulación y otras acciones similares.

En general, los recursos humanos que dejan de pertenecer a una determinada oficina o jurisdicción “se apropian” o “secuestran” la base de datos de los computadores para que el próximo responsable no pueda utilizarlo o se pierda la información desarrollada.

Esta situación cultural, genera problemas a la hora de proseguir con las acciones del Estado y perjudica directamente a la gestión de los fondos públicos y de la atención y solución de los problemas de los ciudadanos-clientes.

Es esencial generar las condiciones de seguridad para no perder información valiosa de la organización, tanto en lo que se refiere al ámbito tecnológico como en el diseño de nuevas fórmulas y conocimientos a través de la aplicación de

códigos de seguridad y control central de los computadores como también en la utilización de la legislación referente a la propiedad intelectual, industrial y de software vigentes en el país.

A modo de ejemplo⁶, en el año 1999, la ex. Secretaría de la Función Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros dispuso la creación de **ArCERT**, unidad de respuesta ante incidentes en redes que centraliza y coordina los esfuerzos para el manejo de los incidentes de seguridad que afecten los recursos informáticos de la Administración Pública Nacional, es decir cualquier ataque o intento de penetración a través de sus redes de información. Entre sus principales funciones se encuentran:

- Centralizar los reportes sobre incidentes de seguridad ocurridos en la APN y facilitar el intercambio de información para afrontarlos.
- Proveer un servicio especializado de asesoramiento en seguridad de redes.
- Promover la coordinación entre los organismos de la APN para prevenir, detectar, manejar y recuperar incidentes de seguridad.
- Actuar como repositorio de toda la información sobre incidentes de seguridad, herramientas y técnicas de defensa

1.3.5.5. El sistema de socialización del conocimiento

La discusión sobre el problema de cómo transformar el conocimiento implícito en explícito (que se han definido en el apartado 1.2.), ha permitido la materialización de distintos modelos para lograrlo como ser: el modelo Canadian Imperial Bank (1996), el modelo de Dirección Estratégica por Competencias (1998), el proceso de creación del conocimiento (SECI) de Nonaka y Takeuchi (1995), entre otros.

El modelo Canadian Imperial Bank permite medir el capital intelectual dividiendo al capital del conocimiento en capital financiero, capital clientes, capital estructural y capital humano que se relaciona con tipos de aprendizajes: aprendizaje de clientes, organizacional, de equipo e individual.

⁶ Extraído de <http://www.arcert.gov.ar/>

El modelo de Dirección Estratégica por Competencias, ideado por el Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC) de Madrid, manifiesta que el capital humano, el estructural y el relacional se interrelacionan por medio de dos perspectivas: una endógena, que hace referencia a las personas y a la organización; y otra exógena, que se focaliza en la relación con los agentes del entorno. Esto genera un efecto multiplicador en que el valor que adquiere la empresa, actúa como dinamizador para alcanzar mayor valor en el futuro. La diferencia entre el valor de mercado de la empresa y los activos productivos netos de la empresa según su valor contable es lo que denominan capital intangible o intelectual. El capital intangible permite crear y sostener la ventaja competitiva que orienta mejor la eficiencia y la eficacia de la empresa en la sociedad del conocimiento.

En esta investigación se trabajará solamente con el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi quienes proponen una metodología dialéctica para convertir los conocimientos de tácito a explícito y viceversa, entre los diversos actores y niveles de la organización.

Esta elección se fundamenta en que dicho modelo hace hincapié en saber aprovechar las tácitas y a veces muy subjetivas percepciones, ideas e intuiciones de los empleados. En nuestro contexto, los funcionarios y directores no están acostumbrados a explotar y aprovechar dichos conocimientos, transformando al Estado en una simple máquina de procesar información. En este sentido es necesario reflexionar sobre esta nueva forma de entender las funciones y las responsabilidades de la dirección, así como la estructura y los procedimientos a implementar.

En “La empresa creadora de conocimiento”, Nonaka (1999:24-25) señala que la mejor fuente de obtener ventajas competitivas en un contexto tan cambiante como en el que vivimos, es el conocimiento. Para ejemplificar dicha afirmación, menciona empresas como Honda, Canon, Matsushita, Sharp entre otras, que se han hecho famosas por su capacidad de responder rápidamente a la demanda que tienen los clientes, crear nuevos mercados, desarrollar nuevos productos y

dominar nuevas tecnologías. Esto se logró gracias a su constante trabajo en el desarrollo de conocimiento.

Este modelo japonés tiene las siguientes características: en primer lugar, aprovecha las corazonadas, intuiciones y percepciones de los empleados y pone estas ideas a disposición de la empresa para ser probadas y utilizadas; en segundo lugar, se considera que la empresa no es una máquina sino un organismo vivo, capaz de definir cómo hacer realidad su mundo; en tercer lugar, las empresas se centran tanto en las ideas como en los ideales y ese hecho fomenta la innovación permitiendo la autorenovación personal y empresarial que “implica un estilo de conducta, un modo de actuar; de hecho, una forma de ser en donde todos son trabajadores del conocimiento –es decir, todos son empresarios.

Asimismo, el modelo se materializa a través de cuatro fases: la socialización, la exteriorización, la combinación y la internalización. Estas fases conforman la denominada espiral dialéctica del conocimiento:

- Fase I, denominada proceso de socialización, en la que se producen intercambios de conocimientos tácitos entre los individuos adquiriendo nuevos conocimientos directamente de otros, especialmente de sus maestros. Se utiliza para transmitir modelos mentales o capacidades técnicas.
- Fase II, denominada proceso de externalización, que transforma el conocimiento tácito en explícito. El conocimiento se articula de una manera tangible a través del diálogo, aquí se resuelven problemas con el conocimiento transferido. Aparece el conocimiento nuevo de carácter conceptual.
- Fase III, denominada proceso de combinación. Como su nombre lo señala, combina diferentes formas de conocimiento explícito mediante documentos o bases de datos. “Se crean los conocimientos sistemáticos, que se manifiestan en prototipos, nuevos métodos o nuevas ideas comerciales” (North y Rivas, 2004:54).
- Fase IV, denominada proceso de internalización, donde se transfiere el conocimiento explícito a tácito: Los individuos internalizan el conocimiento

de los documentos en su propia experiencia y los enriquecen en forma de espiral “a través de la asimilación, de la complementación y de la reorganización de sus conocimientos” (North y Rivas, 2004:53).

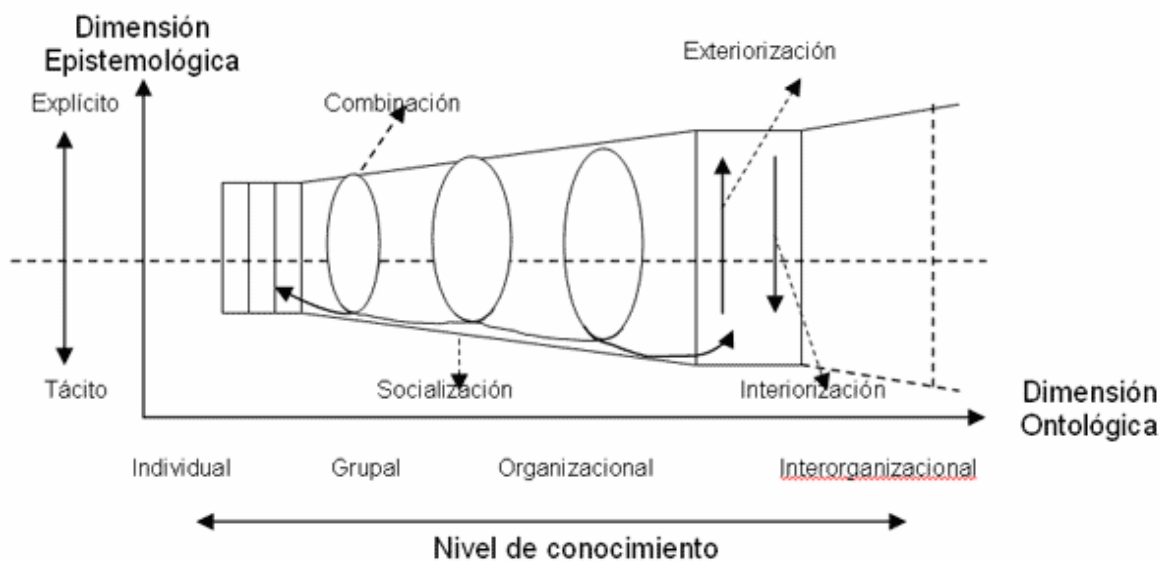


Gráfico 1: Espiral de creación y conocimiento de Nonaka y Takeuchi, en Bolívar, Antonio, Módulo 3: “Modelo de Gestión del Conocimiento y de los procesos”, Servicio de Formación al Profesorado, Ministerio de Educación y Ciencia de España

El modelo no usa los canales lógicos racionales de la tradición positivista sino herramientas dialécticas que requieren metáforas, analogías, contradicciones, lapsos de desorden y de caos que pueden convertirse en fuentes de aprendizaje, el cual se logra compartiendo un mismo contexto de experiencia, y por lo tanto, una misma base de conocimientos. Además el ciclo adquiere un carácter circular que comienza en “el contexto de la acción individual, usa para alejarse de ésta y convertirse en colectiva (socialización) y explícita (externalización, combinación), y finalmente, para alimentar de nuevo el contexto de acción individual y crear, por consiguiente, las condiciones para el comienzo de un nuevo ciclo” (Boscherini y Poma, 2000:241). Esta última característica se manifiesta en el gráfico a través de la dimensión ontológica y la epistemológica.

Asimismo, para el éxito del proceso, Nonaka y Takeuchi (1995) establecen cuatro factores claves 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 deben considerarse 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, para que se fomenten las instancias de generación de nuevas ideas y visualización de nuevas oportunidades, motivando así a los participantes de la organización a generar nuevos conocimientos.

- **Fluctuación y caos creativo:** La organización debe estimular la interacción entre sus integrantes y el ambiente externo, mediante actividades en las que 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.

- **Redundancia:** La organización debe permitir niveles de redundancia dentro de su operar. Esto permite que los diferentes puntos de vista de las personas que conforman los equipos ayuden a compartir y a combinar conocimientos de tipo tácito, lo cual, a su vez, facilita establecer conceptos e ideas más sólidos, además de generar nuevas posibilidades.

1.3.6. Herramientas y técnicas que permiten la gestión del conocimiento

Una vez realizado un diagnóstico sobre la situación que presentan los sistemas organizativos, de gestión y de control de la provincia analizada, y a los fines de desarrollar un modelo de gestión del conocimiento para la misma, es necesario analizar cada una de las herramientas y técnicas organizativas que permiten generar un contexto proclive para la misma.

La bibliografía enumera un variado número de herramientas entre las que se encuentran las de **carácter social**, que son imprescindibles y prioritarias para la realización de gestión del conocimiento como ser la construcción de mapas de

conocimiento, la constitución de equipos, las tutorías, las historias de aprendizaje (sobre determinados eventos), las entrevistas y encuestas, la construcción e institucionalización de espacios de transferencia (benchmarking, transferencia de buenas prácticas, pasantías, constitución de comunidades de práctica, foros). Asimismo existen las herramientas **técnicas**, que sirven de apoyo a las sociales, como ser la gestión de bases de datos de conocimiento, los sistemas de Recuperación de Información, las herramientas de trabajo en grupo (Groupware), las herramientas de comunicación; a) asincrónicas (secuenciales: e-mail, wikis, weblogs); b) sincrónicas (diálogos en tiempo real: chats, videoconferencias).

A los fines de este trabajo se utilizará una compilación realizada por Weyrauch Vanesa, Richards Clara, D'Agostino, Julia en su libro "Aprendices, hacedores y maestros: manual para el monitoreo, la evaluación y la gestión de conocimiento de incidencia en políticas públicas" que clasifica las herramientas, por un lado como internas y externas; y por otro lado, de desarrollo estratégico, técnicas de gestión, mecanismos de colaboración, intercambio de conocimientos y procesos de aprendizajes, captura y almacenamiento de conocimientos.

Las herramientas internas son aquellas que pueden ser implementadas en el interior de la organización y aprovechadas por los recursos humanos que trabajan en la misma sin discriminación de posición y de nivel dentro de la estructura organizativa. Permiten que exista mayor comunicación y cercanía entre el personal. Las externas permiten una mayor comunicación y relación con los clientes, ciudadanos, organismos y organizaciones con los cuales la organización se relaciona.

En cuanto a las herramientas que permiten el desarrollo de estrategias, generan competencias en la organización para mirar de una forma estratégica su conocimiento y aprendizaje. Las mismas pueden ser usadas para planear, monitorear y evaluar iniciativas de conocimiento y aprendizaje; respecto de las relacionadas a las técnicas de gestión, desarrolla el liderazgo para resolver qué cosas sería correcto hacer. Además generan un contexto favorable para la evaluación de las respuestas administrativas a los errores, de las fuerzas a favor y en contra de los cambios organizacionales indicados, datos útiles para los

responsables que trabajan sobre la organización del aprendizaje. Las herramientas que facilitan mecanismos de colaboración mejoran el papel de las prácticas colaboradoras efectivas, ayudando a generar equipos de trabajo y a fortalecer las relaciones y a desarrollar un pensamiento compartido. En cuanto al intercambio de conocimientos y el proceso de aprendizaje, permiten la comunicación de experiencias y de buenas prácticas en los distintos ámbitos de la organización, priorizando la innovación y el intercambio entre los distintos participantes. Las actividades de captura y almacenamiento del conocimiento aseguran de que el conocimiento esencial sea retenido por una organización. A continuación se presenta un cuadro con las distintas herramientas a aplicar:

	Desarrollo Estratégico	Técnicas de Gestión	Mecanismos de colaboración	Intercambio de conocimientos y proceso de aprendizaje	Captura y almacenamiento de conocimiento
Internas	Análisis de redes sociales	Comportamiento de culpa vs. Comportamiento de ganancia Identificar y compartir las mejores prácticas	Comunidades de práctica Mapas mentales Pensamiento de seis sombreros Actividades basadas en conocimiento	Storytelling (narración de historias) Asistencia de pares Newsletter interno Intranet Sesiones desafiantes	Manual interno Entrevista de salida Carpetas compartidas Recolección de conocimiento Directorio de staff
Externas	Análisis de redes sociales	Identificar y compartir las mejores prácticas	Test de escenarios Acciones de aprendizaje Comunidad de práctica	Foros y reuniones. Talleres y capacitaciones. Ferias de conocimientos. Storytelling Medios virtuales	Directorio de especialistas

CUADRO 1: Caja de herramientas, extraído de Weyrauch Vanesa, Richards Clara, D'Agostino, Julia (2010) "Aprendices, hacedores y maestros: manual para el monitoreo, la evaluación y la gestión de conocimiento de incidencia en políticas públicas"

CAPITULO 2: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE REMODELACIÓN DEL GOBIERNO DE LA PROVINCIA DEL CHACO

2.1. Introducción

En la apertura de las sesiones legislativas del año 2008, poco después de haber asumido en funciones, el gobernador de la Provincia del Chaco Cr. Jorge Milton Capitanich, manifestó la conveniencia de una reforma del estado a través del desarrollo de un sistema de planificación para el diseño de las políticas públicas y de su efectivo control y la evaluación de resultados tanto de manera cualitativa como cuantitativa, permitiendo la optimización del funcionamiento del Estado.

Dicho sistema de planificación se concibe vinculado con los distintos sistemas administrativos, de gestión y de evaluación y control de la Administración Pública Chaqueña. Sin embargo, la innovación consistió en adecuarlos hacia una gestión basada en resultados, a través de la identificación de fines, propósitos, resultados esperados y medios de verificación.

Para tal fin, además de las actividades realizadas por la Secretaria de Evaluación y Control de Resultados, el gobierno creó el Programa de Modernización y Fortalecimiento del Estado (PROFyM) y el Sistema Informático Unificado Provincial (S.I.U.P.) que se encuentran bajo la dependencia de la Subsecretaria de Coordinación y Gestión Pública.

La Reforma del Estado constituye uno de los ejes centrales de este gobierno provincial, especialmente formalizado a partir de su inclusión como un punto del apartado referido a la Gobernabilidad Democrática en el Plan Quinquenal del Gobernador presentado en la Cámara de Diputados de la Provincia en mayo de 2010. La misma se desarrolla en tres sub ejes: a) la reforma institucional, b) la gestión edilicia y c) la transformación de la gestión pública. En este sentido, para la gestión de gobierno del Gobernador Capitanich, “la modernización y el fortalecimiento del Estado implica la generación de competencias endógenas compatibles con un servicio eficaz, eficiente y transparente de la Administración

Pública para satisfacer las demandas de la comunidad, con servicio de alta calidad” (Considerando del Decreto N° 2773/08). En este sentido, una estructura organizativa moderna, con cambios en los modelos de administración de los recursos humanos y la relación con los ciudadanos permite, estar más en contacto con las demandas y necesidades de la población.

A continuación se describirá cada uno de ellos.

La reforma institucional consiste en el debate y modificación de distintas leyes, especialmente referente a la seguridad social y al régimen del empleado público. Además, considera la consolidación de un digesto de normativa general que posibilite la simplificación de procedimientos y, obviamente, la operatividad de las mismas en la ejecución de las políticas.

Respecto de la gestión edilicia, hace hincapié en la refacción de los edificios públicos para una mejor atención de los ciudadanos y un mejor ámbito de trabajo para los empleados.

En cuanto a la transformación de la gestión pública, pretende la innovación de la organización, a través de un ordenamiento entre unidades sustantivas y de apoyo.

De acuerdo a los objetivos de este trabajo, se analizará especialmente este último sub eje, teniendo especial hacia los elementos que permiten definir la situación de la provincia en cuanto al desarrollo de procesos de gestión del conocimiento.

2.2. Los sistemas administrativos y de gestión en la Provincia del Chaco

Los sistemas administrativos y de gestión de la Provincia del Chaco están regidos por la Ley 4787 “Organización y Funcionamiento Administración Financiera Sector Público Provincial” del año 2000, complementada por decretos provinciales y resoluciones de los distintos órganos que regulan el sistema. Estos sistemas son fruto de la implementación de reformas de estado llevadas adelante en forma concurrente con las de la administración nacional en la década de los noventa.

La ley 4787, en su artículo 13 manifiesta que la administración financiera estará integrada por los siguientes sistemas, que deberán estar interrelacionados entre sí:

- a) sistema de ingresos públicos;
- b) sistema presupuestario;
- c) sistema de crédito público;
- d) sistema de tesorería;
- e) sistema de contabilidad gubernamental;
- f) sistema de contrataciones;
- g) sistema de gestión de bienes.

Asimismo, la norma manifiesta que cada uno de estos sistemas estará a cargo de un órgano rector y que el órgano coordinador del sistema es el Ministerio de Economía de la provincia o en su defecto la Subsecretaría de Finanzas. Desde su conformación estuvo siempre presente la idea de que funcionasen de acuerdo al enfoque de sistemas.

Otra característica es que los mismos se ejecutan de manera informática mediante distintos programas de software. En el caso del Sistema de Contabilidad y el de Tesorería se utiliza el SAFYC (Sistema de Administración Financiera y de Control), el que permite la emisión de la orden de pago para los distintos proveedores y que fue creado por Decreto Provincial N° 2420/06. Asimismo, el pago es electrónico a través del “Sistema de Pago Electrónico de Proveedores” en la cuenta corriente del mismo en el banco oficial de la provincia (Decreto Provincial N° 759/04). También se ha avanzado en el sistema de contratación (emisión de órdenes de compras automatizadas, publicación de las distintas necesidades en compra en Internet).

2.3. Tipos de estructuras organizacionales existentes de la provincia del Chaco

La Administración Central posee una estructura organizativa donde en general, las relaciones son jerárquicas y funcionales. Cada sector de la administración conoce sus responsabilidades y quien es el superior inmediato, con

las distintas categorías definidas en la Ley del Empleado Público y en distintas Resoluciones Ministeriales, según el caso en particular.

Ante esta realidad, el gobierno actual está insistiendo en desarrollar un cambio en el enfoque gerencial: “de una administración tradicional basada en principios y mecanismos de responsabilización política, administrativa y de gestión difusas y de rendición de cuentas documental tradicional, a una gestión política basada en resultados en los cuales cada agente debe responsabilizarse por el cumplimiento de los objetivos esperados y planificados para su puesto de trabajo” (Gamón, 2008). Frente a este desafío, los equipos técnicos encargados de la reforma desarrollaron un intento de reforma de la estructura organizativa que fue presentada por decreto en el año 2009. La misma consistió en un conjunto de metodologías y técnicas diseñadas para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos planeados por el gobierno y los planes estratégicos y operativos que proponen y asumen cada uno de los organismos a través de los que el Estado interactúa con la sociedad.

El Decreto N° 393/09, estableció el nuevo modelo organizativo para mejorar los servicios públicos brindados a los ciudadanos y que esta manera, enfrentar los desafíos que proponen las nuevas demandas ciudadanas en un contexto social cambiante y sumamente turbulento” (Pértile, 2008), teniendo en cuenta la ley N° 4787 de Administración Financiera de la Provincia y el Decreto 230 del año 2007 referente a los censos de empleados públicos, tanto administrativos como docentes.

El artículo 1° de dicho decreto, creó el Servicio Administrativo Financiero Único (SAFU) en la órbita de la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública, dependiente de la Secretaría General de la Gobernación. El artículo 3° establecía que el SAFU estaba integrado por las Direcciones Generales de Administración, de Contrataciones, de Gestión de Bienes y de Recursos Humanos. Asimismo creaba a través del artículo 4°, en cada Jurisdicción Ministerial y Secretarías de la Gobernación que integran la Administración Central, las siguientes unidades de apoyo: Unidad de Apoyo Administrativo, Unidad de Auditoría Interna, Unidad de Recursos Humanos y Unidad de Planificación Sectorial.

Este nuevo modelo organizativo buscó ser un proceso de innovación, debido a que implicaba “variaciones y re combinaciones de los recursos que posee el Estado, a partir de los objetivos, metas, misiones, estrategias, procesos, actividades, tareas, recursos, tecnologías, sistemas y tecnologías de gestión actualmente existentes en el sistema político” (Schweinheim, 2008:10).

Como se ha comentado anteriormente, la reforma del sistema de administración financiera implicaba realizar un cambio: pasar de una gestión basada en normas a una basada en resultados. En este sentido, los procesos administrativos se reorientaban a la creación de bienes y servicios destinados a dar respuesta a las demandas y expectativas de los ciudadanos en general y se aspiraba a lograr un modelo de gestión horizontal, donde la organización gire alrededor de equipos de trabajo para la generación de un conjunto de productos institucionales que hacen a un objetivo, centrando la responsabilidad de la gestión en el líder del equipo. Este líder, a su vez, debía articular con otros pares, independientemente de la pertenencia orgánica, para el logro de los objetivos. Para tal motivo, el equipo debía definir claramente sus objetivos y analizar sus aspectos sustanciales y los indicadores de evaluación de su cumplimiento.

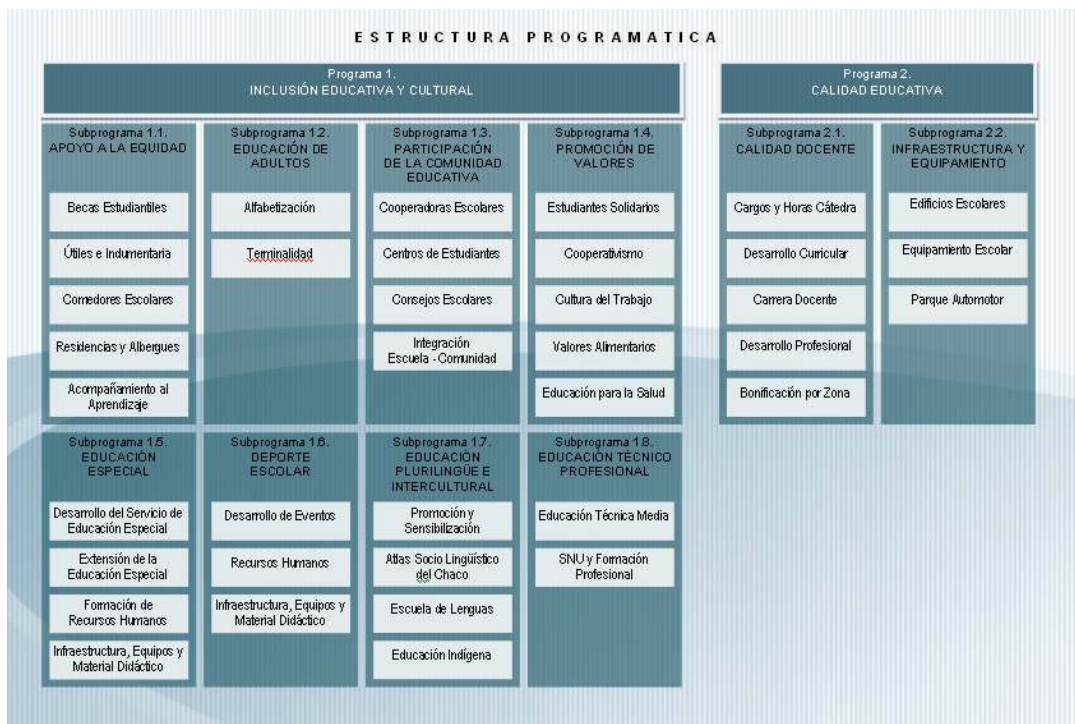
La propuesta de la gestión implicaba un triple proceso reorganizativo: su orientación hacia la transversalidad y la diferenciación de dos dimensiones estructurales: por un lado la estructura orgánica, la cual pasaba de una estructura piramidal a una de tipo matricial, para la incorporación de acciones transversales que son de carácter iterativo en todas las estructuras (en cada jurisdicción se crean unidades de apoyo, cuya función principal es la de organizar adecuadamente los canales de comunicación e información a los fines de que se pueda centralizar la administración contable, financiera, de gestión de bienes y de recursos humanos) y por otro lado la aplicación de una estructura programática: cada jurisdicción debe definir los programas y subprogramas a desarrollar, previendo acciones actuales o potenciales que necesiten articular con el resto de las jurisdicciones. Estas deben cooperar a los fines del objetivo sustantivo.

De este modo, se pretendió que la administración se organice en función a programas, donde los distintos sectores articulen entre sí a los fines de lograr

resultados más eficaces y eficientes. Esto implicaba fuertes cambios culturales debido a que, en general, los burócratas y tecnócratas son muy reticentes a compartir los conocimientos.

La estructura matricial nace frente al fenómeno de la innovación cuando deben atenderse simultáneamente varios proyectos y programas que requieren recursos especializados. La propuesta planteaba, en una primera fase, reorganizar la estructura pasando de una forma piramidal a una matricial. Esta propuesta es consistente desde el punto de vista teórico debido a que esta estructura permite que cada proyecto pueda ser atendido por equipos multifuncionales independientes e implicados cada uno de ellos. Luego planteaba, en una segunda fase, transformar la estructura matricial a una estructura programática. Este sería un paso que no es consistente con la teoría. La estructura matricial debería aplicarse a cada jurisdicción apoyada por las distintas Direcciones Generales y las Unidades de Apoyo. En la realidad, la estructura programática se desarrolla en cada una de las jurisdicciones y se lo utiliza como una herramienta de planificación y control y no como una estructura organizativa.

El modelo antes comentado fue dejado de lado por observaciones realizadas por la Contaduría General de la Provincia y por la viabilidad del sistema para centralizar las distintas funciones como consecuencia de la gran dimensión que posee el Estado. Además sostenían que la descentralización es una estrategia utilizada para tomar decisiones en el lugar donde se produce el hecho y por personas más especializadas en el tema y por lo tanto la centralización deberá ser bien administrada de lo contrario producirá mayor deficiencia de lo que actualmente produce. Esto también pondría en duda si es posible un único modelo organizacional para toda la provincia.



Cuadro 2: Ejemplo de un programa, uno de sus subprogramas y los componentes de ese subprograma Estructura programática del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Provincia del Chaco

2.4. Fines que persigue el modelo institucional

El modelo institucional que predomina en esta gestión de gobierno, es el de la “visión gerencial de la administración pública” debido a que presenta las siguientes características:

- a) El gobierno ha decidido dar apoyo en procesos bien definidos para el logro de resultados, con una mejor asignación de recursos y uso de tecnología de punta. Esto se manifiesta en la actual puesta en marcha del programa SiGob, el cual se explicará más adelante.
- b) El destinatario principal de la gestión es el cliente-ciudadano. Esto se manifiesta en lo expresado anteriormente.
- c) La calidad del servicio es el criterio dominante de la gestión. Es fundamental brindar servicios de calidad a los ciudadanos mejorando los procesos.
- d) La descentralización y desconcentración del aparato estatal. Esta característica es discutida debido a que el actual gobierno busca centralizar

las operaciones centrales correspondientes a administración, contrataciones, gestión de bienes y recursos humanos.

- e) Utilización de indicadores de desempeño. La actual gestión utiliza la herramienta del marco lógico para proyectar y presupuestar las actividades a realizar en años consecutivos, fijando indicadores del grado de ejecución de las mismas.
- f) Administración profesional. El gobernador pretende un equipo profesional de burócratas que le permita cumplir sus objetivos y lograr un servicio profesional de toda la administración hacia la comunidad.

Las reformas planteadas responden a ciertas intenciones por parte del poder Ejecutivo con una concepción o visión sobre el papel del estado en la materialización de un modelo de sociedad deseable.

De acuerdo a teoría, “la concepción política democrática, participativa y flexible de la política se ordena a través de estructuras menos verticalistas, más participativas y descentralizadas, en las que una vez definido el rumbo de los principales asuntos del estado según su concepción, se delegará la resolución a las instancias decisorias y estructuras organizativas más simples y participativas, con objetivos específicos y sujetas a un mayor control social” (Oszlack, 2001:10).

Respecto de los instrumentos jurídicos utilizables para el ejercicio de competencias, asignaciones de responsabilidades y transferencia de propiedad, se puede mencionar:

- a) Descentralización. El Estado Provincial, a partir de la reforma de los 90, se ha responsabilizado de servicios públicos que antes dependían del gobierno nacional.
- b) Agencias, las cuales son consideradas verdaderas unidades ejecutivas que adquieren una destacable autonomía en su organización y funcionamiento. Se vinculan con sus respectivos ministerios mediante convenios plurianuales los cuales determinan: el mandato político, los objetivos estratégicos, los recursos y las facultades delegadas. En su conducción se designa a un profesional directivo que debe responder ante sus respectivos órganos políticos-estratégicos respecto del

cumplimiento de los resultados comprometidos. En la provincia, se ha creado la Agencia de Empleo, cuya misión es facilitar el enlace entre la oferta y la demanda laboral, contribuir a la formación técnica-profesional de los nuevos trabajadores y entrenar a quienes buscan reinserirse en el mercado de trabajo.

- c) Regionalización, que consiste en la creación de nuevas instancias administrativas o políticas favorecedoras de una mayor descentralización. En el caso del Chaco, se han desarrollado y siguen en mayor crecimiento administrativo 8 micro regiones: Metropolitana, Impenetrable, Centro Oeste, UMDESOCH, Centro Chaqueña, Oriental Chaqueña, Sudoeste y Norte.
- d) Publicización, que es la transferencia de responsabilidad hacia organizaciones públicas no estatales. En nuestro caso, un ejemplo son los consorcios camineros.
- e) Autonomización: participación en juntas o directorios de empresas o agencias públicas de representantes de empresas privadas, profesionales expertos o usuarios de servicios. En los últimos días, este fenómeno se observó en la modificación realizada al directorio de la Fiduciaria del Norte SA.

Otra característica es que el estado posee empresas que brindan servicios públicos, como lo son SAMEEP (Servicio de Agua y Mantenimiento Empresa del Estado Provincia), SECHEEP (Servicio Energéticos del Chaco Empresa del Estado Provincial), Lotería Chaqueña, SEFECHA (Servicio Ferroviario Chaqueño). También hay sociedades con participación mayoritaria estatal (Nuevo Banco del Chaco SA, Fiduciaria del Norte SA, Aerochaco SA y Ecom Chaco SA (Empresa de Comunicación del Chaco).

2.5. El Sistema Informático Unificado Provincial

Otra innovación implementada en el Estado Chaqueño es el Sistema Informático Unificado Provincial, que consiste en un sistema de información y

comunicación para la integración de los organismos de la administración pública centralizada y descentralizada desarrollado y gestionado por un único órgano de coordinación.

El gobierno utiliza este sistema para brindar a todos los ciudadanos la posibilidad de realizar trámites y conseguir información sobre diversos procesos que se ejecutan, a los fines de satisfacer sus demandas. Además busca la mejora continua a través de la incorporación de las herramientas tecnológicas.

Para la implementación del sistema, necesita rediseñar procesos a los fines de poder llevar a cabo las siguientes actividades:

- Documentación de los procesos existentes, a los fines de poder interactuar con los ciudadanos tanto a través del portal provincial www.chaco.gov.ar como del Centro de Gestión Ciudadana.

- Documentación de la estructura formal, para los mismos servicios. Esto permite al ciudadano conocer donde recurrir y a quien.

- Identificación de las necesidades de los usuarios, a través de foros, espacios para que dejen su opinión, una línea telefónica 0800.

- Innovación tecnológica: todo el sistema requiere de tecnología de avanzada y soporte técnico.

- Mejorar los sistemas de comunicación. Permite una mayor contacto entre los ciudadanos y los gobernantes.

- Diseño de nuevos procesos, que le permitan al ciudadano realizar en menos tiempo las consultas y trámites que necesita

- Análisis de los procesos reales, tendientes a su mejoramiento. Como por ejemplo, con el Sistema de Registro Civil

Esta propuesta implica un mayor contacto con todos los ciudadanos que desde su hogar puede realizar trámites, consultas. La idea se alinea a los ejes centrales del gobierno y permite una gestión del conocimiento de los distintos interesados y actores sociales en la marcha del gobierno.

El Estado al transparentar información logra una mayor concertación política de los distintos sectores; a través de las informaciones económicas que se

publican en la página Web permite la dinamización productiva (especialmente mediante la publicación y publicidad de programas productivos, desgravamiento impositivo y subsidios) alcanzando no sólo a emprendedores locales sino también nacionales e internacionales; a través de los diversos servicios informáticos (Instituto Provincial de Desarrollo Urbano y Vivienda, Tarjeta Única Provincial, Sistema Integrado Social, Sistema de Registro Civil, SiGOB) permite una mayor inclusión social y mayor transparencia e igualdad en el trato de los ciudadanos; y el Fortalecimiento del Estado se logra a través de la obtención de información confiable y en tiempo y forma para la toma de decisiones a través de la Tarjeta Única Provincial, la matrícula digital del alumno y docentes, controles de acceso, página Web.

Una herramienta clave de gestión es el sistema SIGOB, que permite informar las metas que el gobierno ha definido en orden de prioridad para cumplirlas dentro del período de mandato.

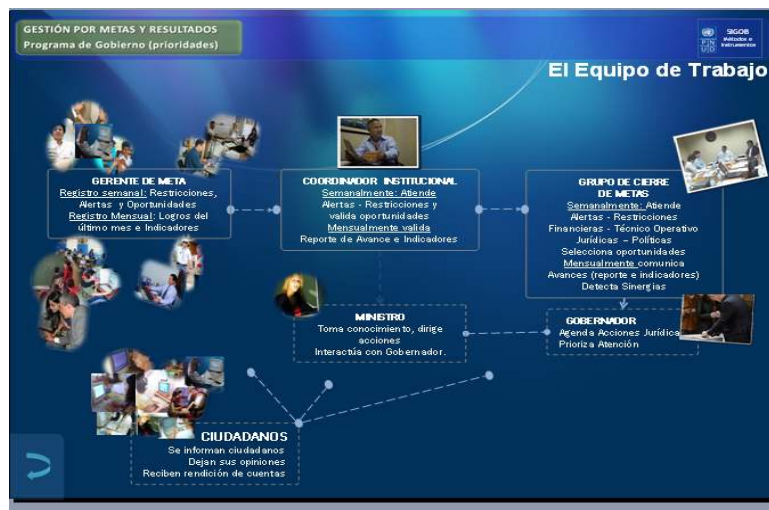


Figura 1: SIGOB: Interrelaciones entre el equipo de trabajo y ciudadanos

Para garantizar el proceso de iteración de cada uno de los actores institucionales de cada jurisdicción, cada ministro debe elegir un coordinador institucional y un gerente quienes deben definir las submetas, su descripción, el modo de alcanzarlas y los indicadores para medir su resultado a partir de la meta general elaborada por el gobernador.

Una vez aprobada la meta y submetas, se publican en Internet y se actualizan permanentemente para que la comunidad y todos los interesados puedan realizar un seguimiento de la ejecución de la misma.

Entre los principales obstáculos para la implementación de la misma se encuentran:

1) el gran analfabetismo que existe en la provincia, lo cual determina que muchas personas no saben manejar una computadora o nunca la manipularon;

2) el interior del Chaco, que podría ser el mayor mercado objetivo debido a las distancias que necesitan recorrer los ciudadanos para hacer un trámite, es una zona con mucha precariedad de infraestructura. Existen zonas donde no hay luz ni agua, por lo tanto no se utiliza la computadora.

3) la pobreza extrema. Los datos demuestran que existe un 40% de pobres en el Chaco. Todos estos hechos implican una subutilización del sistema.

En cuanto a los resultados esperados, los mismos podrían ser:

- 1) Información en tiempo y forma para la toma de decisiones de los gobernantes.
- 2) Transparencia en la gestión, brindando información actualizada a los ciudadanos, especialmente a través del SIGOB.
- 3) Mayor aceleración en los trámites burocráticos en la administración. Esto implica ahorro de tiempo.
- 4) Publicidad de beneficios económicos y actividades de los distintos organismos del estado.
- 5) Desarrollo de una sociedad participativa a través de los foros, inquietudes. Permite iteración entre ciudadanos y gobernantes.

CAPITULO 3: DIAGNÓSTICO DE LAS POSIBILIDADES DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL SECTOR PÚBLICO CHAQUEÑO

En este capítulo se realizará un diagnóstico de las posibilidades de implementación de un sistema de gestión del conocimiento a partir de las respuestas brindadas por los entrevistados, las distintas normativas dictadas por el Poder Ejecutivo, las distintas publicaciones del Gobernador de la provincia y los materiales de conferencias que se dispone en la página web de la Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco.

En este sentido, primeramente se presentan los aspectos metodológicos de la investigación y posteriormente se identificará las características que presentan los pilares de la gestión del conocimiento y los sistemas de soporte mencionados en el capítulo 1 y se realizará un análisis FODA para determinar el escenario en el cual estamos trabajando.

A partir de esta situación, se presentará una propuesta de modelo de gestión del conocimiento en el próximo capítulo.

3.1. Aspectos metodológicos

La investigación se llevó a cabo desde la perspectiva de la teoría del comportamiento organizacional entendido como “el estudio y aplicación de conocimientos sobre la manera en que las personas (tanto en lo individual como en lo grupal) actúan en las organizaciones. Pretende identificar medios para que actúen más eficazmente” (Davis y Newstrom, 1999:5). Dentro de esta perspectiva de análisis, se realizaron entrevistas en profundidad a funcionarios del comité central encargado de la modernización del estado en la Provincia del Chaco, -con el propósito de explorar, conocer y describir sus inquietudes y conocimientos respecto de la gestión del conocimiento- y análisis de los documentos y las normativas legales vigentes referida al tema.

3.1.1. Diseño de la investigación

El diseño que se ha aplicado es el estudio de casos con propósitos de investigación, que según Yin (1994), es ideal para encarar este trabajo debido a las siguientes razones: en primer lugar, el investigador no posee control sobre el comportamiento de los acontecimientos (es ajeno a la organización y se enfoca como observador pasivo); en segundo lugar, examina acontecimientos presentes (se basa en lo que sucede en la organización y con los funcionarios al momento del trabajo de campo); y por último, responde a preguntas de investigación del tipo cómo, porqué.

El diseño del estudio de casos se inscribe dentro de una lógica que guía las sucesivas etapas de recogida, análisis e interpretación de los datos de los modelos cualitativos, con la peculiaridad de que el propósito de la investigación es el estudio intensivo y profundo de unos pocos casos de un fenómeno.

El estudio de casos afronta la realidad mediante un análisis detallado de sus elementos y la interacción que se produce entre ellos y su contexto, para llegar mediante un proceso de síntesis a la búsqueda del significado y la toma de decisiones sobre el caso. El estudio detallado permite clarificar relaciones, descubrir los procesos críticos subyacentes e identificar fenómenos comunes.

3.1.2. Selección de la muestra

La selección de las unidades de análisis responde al muestreo intencional. Para la definición y selección de los casos de estudio, se han considerado fundamentalmente los siguientes criterios:

1. Maximizar lo que podemos aprender. Se eligieron 5 funcionarios provinciales, que pertenecen al comité de modernización del estado, que podrían brindar información significativa del proceso que se está llevando adelante en función a criterios definidos por el investigador:
 - a) Capacidad del entrevistado de brindarnos información sobre aspectos organizacionales del Sector Público Chaqueño.
 - b) Poder de decisión

- c) Influencia en el diseño de las políticas organizativas
- d) Carácter de su actuación en el comité
- e) Limitaciones
- f) Temas que pueden ser tratados.

2. La variabilidad, esto es, que presenten características que los diferencie entre sí, tanto en la función desarrollan, como en la antigüedad en el estado. La variabilidad fue un criterio importante para seleccionar la muestra, sin embargo se privilegió la oportunidad de aprender y obtener información certera.

Los funcionarios entrevistados fueron los siguientes:

	Capacidad	Poder de decisión	Influencia en el diseño	Carácter	Limitación	Temas
Gobernador	Alto	Alto	Alto	Presidente/Último responsable	Tiempo	Todos
Subsecretaria de Coordinación y Gestión Pública	Alto	Medio	Alto	Secretaria Ejecutiva del Programa	Tiempo	Todos
Dirección de Capacitación de la Provincia.	Alto	Bajo	Medio	Asesor en tema de capacitación en competencias		Todos, especialmente procesos y estructura
Responsable de Gobierno Electrónico	Bajo	Bajo	Bajo	Asesor en tema de informática y comunicación		Gobierno Electrónico

Cuadro 3: Funcionarios Entrevistados

Cada entrevista fue individual, en su oficina privada, administrándoles el mismo cuestionario que figura en el Anexo I.

3.1.3. Obtención de los datos

Los datos obtenidos para la investigación se han recolectado mediante las siguientes actividades:

1. Entrevistas semiestructuradas en profundidad con distintos tipos de preguntas: generales, para ejemplificar y de estructura. Respecto de las preguntas de estructura, una vez realizada la misma, se le mostraba una ficha al entrevistado que contenía las posibles respuestas.
Se utilizó un grabador y un anotador de campo para tomar notas.
2. Observación del ambiente de trabajo (signos no verbales, clima, palabras claves utilizadas). Luego se realizaron los registros y notas de lo observado: se incluyeron anotaciones de observación directa, interpretativas, temáticas y personales.
3. Se solicitó instrumentos legales y documentos escritos, como por ejemplo memorando, decretos, resoluciones, actas.
4. Videos de conferencias, tanto que se han conseguido en la escuela de gobierno como en el PROFyM, acerca del fortalecimiento y modernización del estado.
5. Material escrito donde se presentan las distintas experiencias, especialmente de ponencias en distintos Congresos de Administración Pública.

Las preguntas realizadas durante las entrevistas buscaban indagar sobre los conocimientos, las percepciones y los intereses y sobre las modificaciones al sistema organizativo que han implementado y que permitirían establecer en qué grado se gestiona el conocimiento en el estado.

La observación se ha realizado recorriendo el edificio donde se realizó la entrevista, en un momento posterior a la misma. Se tomó nota de espacios y hechos, como por ejemplo, los lugares de trabajo y la comunicación entre los empleados.

3.1.4. Metodología para el análisis de las entrevistas

Para el análisis se han identificado distintos párrafos y expresiones de las entrevistas que hacen referencia a las categorías que se analizan. Esto surge inductivamente de la lectura de las respuestas y la tarea principal es identificar los “núcleos duros” en el material de la entrevista.

La secuencia utilizada es la siguiente:

- a) Leer más de una vez cada respuesta
- b) Señalar términos o palabras claves
- c) Anotar posibles conceptos que podrían representar a las respuestas.
- d) Debatir los conceptos con el director de tesis, a fin de determinar si los mismos efectivamente representan la situación empírica en cuestión.

En la identificación de las categorías, los principales desafíos fueron:

- a) identificar el número de categorías que saturen los datos pero que sea un número relativamente bajo de núcleos duros.
- b) Identificar las categorías lo más precisas posibles sobre el material empírico. Esto es importante porque hace a la validez de la investigación.
- c) A tal fin se utilizó un cuadro donde se detalla el registro del texto, la categoría que se analiza y la interpretación.

Luego se realizó una interpretación de las frases correspondientes a cada categoría y la descripción de la misma en cada una de las empresas, tanto para los conceptos, percepciones e intereses como para las actividades que se implementan en la empresa.

Para realizar el diagnóstico se utilizó el análisis FODA.

3.2. Análisis de las Entrevistas

A partir del procesamiento de los datos obtenidos a través de las actividades realizadas expresadas en el capítulo anterior, se describirá la situación que presentan tanto los pilares de gestión del conocimiento como los sistemas de soporte en la Administración Central del Sector Público Chaqueño. Asimismo se señalarán otras variables de importancia que fueron extraídas de las entrevistas y

que aportan significatividad para el planteamiento de un modelo viable y situado aplicable al caso. Como conclusión a dicho análisis, se evaluarán las distintas variables a través de un análisis FODA que determinará el escenario que presenta el caso.

Como metodología general para la presentación, se mostrará los extractos de las entrevistas que hagan alusión a la categoría analizada con un breve comentario sobre la misma, seguida de una conclusión sobre de cada una de las mismas.

3.2.1. Algunas consideraciones preliminares

En general los entrevistados consideran que la gestión del conocimiento sería una metodología novedosa para su aplicación en el ámbito del sector público chaqueño, a pesar de que a nivel nacional se han llevado adelante prácticas de este tipo desde hace algunos años, especialmente en el ámbito del INAP. En este sentido, ellos consideran que es “una tarea en la que hay bastante por hacer”.

A partir de las entrevistas se ha detectado, en general, que los entrevistados han leído o escuchado sobre la temática de la gestión del conocimiento. Solamente uno respondió no tener conocimiento sobre la herramienta. Al consultarles sobre cuáles eran sus ideas al pensar sobre la aplicación de esta herramienta administrativa en el sector público, las respuestas fueron variadas mostrando una comprensión de este proceso y entusiasmo e interés en su aplicación concreta; resaltaron conceptos como ser: transformar conocimiento explícito en implícito, comunicación, conducir, dirigir cuestiones que tienen que ver con el conocimiento y la capacitación.

3.2.2. Los pilares de la gestión del conocimiento

a) La estrategia

Categoría	TEXTO (Registro)	Interpretación
Estrategia	Veo esta segunda etapa de gobierno abocada a la mejora de los procesos y calidad; y para la calidad, esta herramienta (gestión del conocimiento) es fundamental (...) aplicando un criterio de prospectiva, (...) pensando en el futuro que tenemos del estado, un estado chaqueño fortalecido y que sirva al ciudadano chaqueño.	La estrategia se orientaría al logro de calidad y la mejora en los proceso.
Estrategia	En los últimos años hemos trabajado para generar las capacidades institucionales que nos permitirán afrontar los desafíos del Chaco.	Importancia de generar capacidad estatal
Estrategia	(...) la profesionalización del estado, que es a lo que apunta este gobierno y es hacia lo que nosotros, como Dirección de Capacitación, debemos acompañar y apuntalar para el desarrollo y crecimiento del empleado público (...)	La capacitación como estrategia para el crecimiento y desarrollo de los RRHH

La estrategia principal se define en generar capacidad estatal, para el rediseño de la acción pública centrada en una gestión en base a resultados y no tan sólo en lo normativo. A partir de esta, se plantean sub estrategias como ser el desarrollo de un programa de calidad y de capacitación centrados en competencias.

En este sentido, a lo largo de las distintas entrevistas se puede evidenciar el interés que poseen los funcionarios en el desarrollo de las capacidades de los recursos humanos que generen nuevos resultados a alcanzar:

1. Calidad, eficacia, eficiencia y transparencia en la gestión
2. Desarrollo de procesos transversales que modifiquen la cultura del “este es mi kiosquito, no te metas” y procuren la efectividad y la eficiencia de los programas que se ejecutan en cada una de las jurisdicciones.

3. Funcionarios capaces y formados para afrontar el cambio, especialmente en generar condiciones para que la provincia del Chaco se transforme en una potencia agroalimentaria, siderúrgica y energética.

Ante estas situaciones, lo fundamental es la capacitación “necesitamos capacitar a los distintos actores...la clave está en capacitarlos...”, que se da por distintos caminos: la capacitación en servicio, en los puestos de trabajo, con una fluida comunicación con los superiores y compañeros de trabajo.

b) Las personas

Categoría	TEXTO (Registro)	Interpretación
Recursos humanos (Personas)	Nosotros hemos hecho en estos cuatro años todo un proceso de fortalecimiento de los recursos humanos a través de la capacitación, regímenes de concurso, de promoción en la carrera, estructuras orgánicas, ubicación del personal en sus distintas oficinas.	Se observa preocupación por la carrera administrativa del personal de planta. Eso se puede justificar en el marco de que el funcionario es personal de planta de estado chaqueño y ha sufrido todos los impedimentos de no poder ascender por falta de implementación de una carrera administrativa.
Recursos humanos (Personas)	En los últimos cuatro años se trabajó en la “revalorización del recurso humano” de la administración pública provincial porque entendemos que es el recurso esencial para lograr los desafíos planteados.	Importancia fundamental al desarrollo de recursos humanos, buscando su crecimiento y desarrollo en pos de la mejora en la práctica cotidiana.
Recursos humanos (Personas) Cultura organizativa	Dentro de los empleados públicos, el grupo es muy heterogéneo. Tenemos personas de 18 años que conocen mucho de informática, redes sociales, comunicación y que van a incorporar muchas de las herramientas de gestión del conocimiento como los sistemas e-learning y otras tecnologías relacionadas; van a ser más permeables a ellas que otras personas que están cerca de jubilarse o retirarse; con ellos nos va a costar más.	El funcionario manifiesta como influye la edad en el manejo de las nuevas tecnologías. Manifiesta que en general, los recursos humanos de mayor edad tienen menos adaptabilidad a las nuevas tecnologías.

A partir del proceso de reestructuración del estado chaqueño, se ha producido una transformación en el enfoque de gestión de los trabajadores, pasando de una denominación de “Personal” a una de “Recursos Humanos”. En

este sentido, se han realizado distintas acciones tendientes al mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores estatales, en especial buscando capacitarlos en distintas competencias necesarias para encarar un nuevo modelo de estado y reasignándolos en sectores donde podrían ser más productivos.

En el año 2008, se desarrolló un censo que pretendía generar una base de datos sobre la universalidad de los recursos humanos a fin de tener información sobre las características, formación y opinión sobre la gestión para la toma de decisiones.

Asimismo se han realizado diversas capacitaciones específicas para el nivel operativo y los mandos medios y superiores, que han sido aprovechados por un número considerable de trabajadores.

Otro de los puntos a tener en cuenta es la política de eliminación de las modalidades precarizadas de contratación del personal: contratos de servicios y de obras, becas, jornalizados, planes sociales, etc. Esta decisión supone una gran fortaleza en la cuestión de la gestión del conocimiento, debido a que genera una dotación de recursos humanos permanente que puede comprometerse con el proceso sin estar pensando en la posibilidad o no de su continuidad laboral.

Respecto de los mandos superiores, en general los mismos están ejercidos por funcionarios de la gestión del gobierno. En este punto es importante señalar una gran debilidad: como estas personas son nombradas por el ejecutivo, sus funciones finalizan cuando termina el mandato del gobernador o este decide cambiarlo. La gestión del conocimiento, sobre todo en lo referente al cambio cultural, requiere de cuadros jerárquicos estables, capaces de continuar una línea de trabajo independientemente de la gestión o color político que gobierne la provincia. En este sentido, es necesario el nombramiento del personal a partir de concursos de antecedentes y oposición que permitan una evaluación global de los distintos postulantes y pueda seleccionarse a los más capaces para dichas funciones.

c) Las estructuras organizativas

Categoría	TEXTO (Registro)	Interpretación
Estructura orgánica	A las estructuras orgánicas las hemos imaginado, justamente, desde esta perspectiva de integración, de compartir el conocimiento, que sean transversales (...) Las formulamos por competencias, A un área le compete determinadas misiones y responsabilidades	Estructuras planas, que permitan que el trabajo se realice en forma transversal
Estructura orgánica	Las nuevas estructuras orgánicas favorecen completamente el aprendizaje y la generación de nuevo conocimiento (...) tiene como objetivo, pasar de la estructura piramidal, a una estructura horizontal y matricial, mediante la definición de las áreas sustantivas que contribuyen a las políticas de gobierno y la implementación de áreas de apoyo.	En el diseño de las nuevas estructuras orgánicas, se ha pretendido que las personas tengan mayor interrelación, puedan trabajar en equipo y generen conocimiento sustantivo para la gestión institucional.
Estructura orgánica	La mayoría de las estructuras orgánicas de los ministerios tienen idéntica organización en lo que se refiere a recursos humanos y capacitación. Al tener idéntica organización, hace más fácil la interrelación entre los mismos, más allá de sus diferencias, se encuentran alineados a la visión y misión del gobierno	Estructuras orgánicas que permiten la estructuración de capacitaciones.

A partir del dictado del Decreto N° 2773/08 que creó el régimen para el diseño y la evaluación de estructuras organizativas en la provincia, se pretende generar cambios en la determinación de los puestos, sus funciones y sus responsabilidades. En este sentido, comienza a definirse, para cada puesto, cuales son los objetivos a lograr y las responsabilidades primarias y las acciones que se deben ejecutar, bajo un enfoque de desarrollo de los recursos humanos basado en competencias. Esto implicó definir estructuras orgánicas más horizontales, donde los recursos humanos trabajen en equipos y por proyectos, dotando a cada una de los puestos de responsabilidades y de misiones determinadas.

Un punto negativo en el proceso de reestructuración orgánica es la resistencia al cambio y la disconformidad de cierto sector de los empleados estatales que no están de acuerdo con el sindicato que los representa⁷, y que no permitiría una buena actitud hacia su involucramiento en un proceso de gestión del conocimiento.

d) Los procesos organizativos

Categoría	TEXTO (Registro)	Interpretación
Procesos organizativos	Durante estos años se han desarrollado procesos transversales profundos que...generaron ciertas rispideces en las estructuras y el personal porque no sabían muy bien de que se trataba el cambio..., se trabajó con los equipos de contraparte, para sensibilizarlos, explicarles de que se trataba... sencillamente de eficientizarlo , que realmente las acciones y responsabilidades que tenga cada sector sean las que necesita el estado y no aquellas que se resolvieron hace 30 años y que no tienen actualidad.	Los cambios que se han realizado en el SPCH a partir de fines de 2007 buscan el trabajo transversal de los distintos equipos de trabajo. El comentario que realiza la funcionaria se focaliza en el proceso de modificación de las estructuras orgánicas de los distintos ministerios y organismos del estado.
Procesos organizativos	Desde esta gestión se intenta generar sistemas y procesos que permitan generar, administrar y resguardar la información a fin de obtenerla cuando se la necesita	Preocupación por lograr que la información y los conocimientos que se generen en la AP no se pierdan y sean accesible a las personas que lo necesiten
Procesos organizativos	Se busca que el trabajo sea compartido y que la toma de decisiones no surja de una decisión unilateral sino de una conjunción de ideas.	Búsqueda del mejoramiento continuo de los procesos organizativos a través del trabajo en equipo

Respecto de los procesos organizativos que se están implementando, el gobierno tiende al mejoramiento de los procesos para que el cliente ciudadano pueda recibir productos y servicios con el mismo nivel de calidad, rapidez y transparencia que en el sector privado. Esto debe permitir a la ciudadanía percibir

⁷ En la Provincia del Chaco, en el marco de la Ley Provincial N° 6421 y Decreto N° 483/2010, se comenzaron a gestionar acciones del Régimen de Negociación Colectiva. El art. 10 de la Ley reserva al Estado Provincial la facultad para el diseño de las estructuras orgánicas de la Administración Pública Nacional.

que los impuestos que abona, permiten una mayor satisfacción de sus necesidades y que es necesario contribuir a las arcas del estado.

Para tales fines se han implementado una página web que permite al ciudadano conocer los distintos programas y servicios que se brindan en cada una de las jurisdicciones, organismos y empresas del Estado, pudiendo realizar los primeros contactos y trámites on line.

La reforma, como se ha manifestado anteriormente, tiene a que los distintos programas trabajen integradamente, de manera transversal a los fines de aprovechar todos los beneficios que los mismos proveen para las distintas situaciones que se presentan. En este sentido, la meta es generar procesos de servicios eficientes y de calidad al cliente, tanto externo como interno a través del trabajo orientado a resultados, puestos de trabajos flexibles y basados en la formación de equipos de trabajo. Como un ejemplo, se ha logrado articular los Ministerios de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología, Salud Pública y Desarrollo Social a través de la Unidad de Seguimiento Nutricional. Además en cada ministerio, se busca el trabajo interprogramas, en especial en los que mejoren las condiciones socioculturales y de salud del Impenetrable chaqueño.

Asimismo existe preocupación por sistematizar los conocimientos referentes a los procesos internos en pos de mejorar el trabajo.

e) La tecnología

Categoría	TEXTO (Registro)	Interpretación
Tecnología	Hoy las herramientas tecnológicas son fundamentales... pero sin dudas, sin su uso no se puede pensar en nada...	El papel de la tecnología tiene gran importancia para todas las tareas que se emprendan.
Tecnología	Las tecnologías de la información disponibles aportan un gran abanico de herramientas que pueden aplicarse en el Estado a fin de favorecer la transferencia, administración y seguridad de la información que se genera en el mismo	Inversión en el desarrollo de tecnologías de la información que permitirían gestionar el conocimiento.

Tecnología	El año pasado se hicieron unas experiencias con el tema de e-learning (...) La idea es incorporarla de manera gradual porque se ha observado cierta resistencia a la misma.	Desarrollo inicial de un programa de E-learning que busca sustituir algunas capacitaciones presenciales y llegar a un universo más amplio de recursos humanos.
-------------------	---	--

Respecto de la utilización de herramientas tecnológicas, en los últimos años se ha realizado inversiones significativas, tanto en equipos como en sistemas de última tecnología. Esto permite que el gobernador y sus funcionarios puedan estar en contacto permanente entre ellos y con los ciudadanos y que se puedan solucionar los problemas de manera conjunta, aprovechando el conocimiento que cada uno posee.

La implementación del SIGOB genera un seguimiento permanente de las metas dispuestas por cada una de las jurisdicciones y que son consensuadas con el gobernador.

La utilización del gobierno electrónico permite mejorar sustancialmente las comunicaciones con los ciudadanos y otros actores no gubernamentales como ser ONGs, sindicatos, asociaciones, clubes, etc.

Consecuentemente se está desarrollando una plataforma MODDLE, que posibilitará la implementación de un sistema de E-learning capaz de llegar a todos los recursos humanos del estado provincial.

f) La cultura

Categoría	TEXTO (Registro)	Interpretación
Cultura organizativa	Creo que la experiencia es muy importante pero en general, a las personas que están hace mucho tiempo y están cómodas por la estabilidad del empleado público y no se los puede despedir por más que sea ineficiente porque no existe un régimen de sanciones o de premios y castigos, a esta persona cambiar o actualizarse no le interesa demasiado.	Resalta el papel de la experiencia en el desarrollo de las distintas tareas pero a la vez, crítica las consecuencias de la estabilidad laboral, cada vez más asentada por la falta de valores y la disociación que existe entre políticos y empleados públicos.

Cultura organizativa	Generalmente se nota una disociación entre nivel político y el nivel de funcionario... el empleado no interpreta mucho al nivel político y muchas veces, tampoco el nivel político intenta hacerse entender ... se producen grandes baches	Manifiesta una gran preocupación por la falta de entendimiento entre los actores internos que deciden y los que ejecutan.
Cultura organizativa	Siempre la carrera concluyó en estos cargos jerárquicos, como una especialización en lo que es la gestión pública y los procesos administrativos, pero nada más, sujetos a normas y no a resultados.	En general, los nombramientos se hacen de manera "provisoria", con la consecuencia que la falta de estabilidad en el puesto y el permanente miedo a perderlo. Además el imaginario prevaleciente es la del respeto a la norma.
Cultura organizativa	Se visualizaba una fuerte tendencia a la observancia de normas y procedimientos, potenciada por la falta de coordinación entre las directivas impartidas de los mandos superiores hacia los inferiores (...) se intenta integrar, coordinar y optimizar el trabajo realizado por cada agente de la administración pública, con directivas claras y coordinadas	Quiebre entre los mandos superiores y el personal operativo. En general, no se realizan acciones que intenten optimizar y coordinar las acciones.

Respecto de la cultura organizacional presente en la administración pública chaqueña no se puede hablar de la existencia de un solo modelo de cultura, sino que se manifiesta una multiculturalidad.

Para desarrollar el concepto anterior, utilizaré los tipos definidos por Ramios Mata (1999):

- En las oficinas administrativas centrales y las Direcciones Regionales, se observa un modelo cultural "Apolo", centrada en valores e ideologías de carácter burocráticos. Además, es perversa, en el sentido del papeleo indiscriminado, a un hipercontrol formal, a la utilización de reglas como mecanismos de blindaje corporativo. En muchos casos, los individuos se identifican sólo con su departamento y no con la organización: reconoce un jefe a quien debe responder y está desconectado del resto de la institución.

- En las oficinas de los técnicos y especialistas, se observa el modelo "Dionisio", que está asociada a mitos, valores e ideologías particulares de los miembros de la organización a nivel profesional y personal.

Esta multiculturalidad produce conflictos, debido a la inevitable confrontación entre varias pautas culturales: recelo a entregar información del sector, omisiones, burocracia excesiva, falta de colaboración. Estos conflictos, de ser canalizados pertinentemente, podrían generar sinergia positiva para diseñar y gestionar programas públicos complejos que requieran la participación de una pluralidad de valores culturales; se podrían realizar análisis interdisciplinarios sobre la viabilidad y ejecución de proyectos; se podría aprovechar todo el conocimiento que poseen los distintos actores de la organización en pos de lograr los objetivos y metas previstas. Para eso es necesario trabajar para obtener valores compartidos entre todos los integrantes de la organización.

Entre los principales problemas y obstáculos que podrían presentarse son la falta de cooperación por parte de los empleados públicos acostumbrados a realizar sus tareas rutinarias con una fuerte resistencia al cambio y que el empleado siga actuando con escasa motivación, autonomía e iniciativa, donde cumple circuitos pre-establecidos.

3.1.3. Los sistemas de soporte

a) Desarrollo de capacidades y competencias de las personas

Categoría	TEXTO (Registro)	Interpretación
Desarrollo de capacidades y competencias de las personas.	Apuesto mucho a la formación del sector político, pero también de los funcionarios y empleados de carrera porque ellos tampoco se han preparado para tener una visión política del estado, no como una visión partidaria, sino como política de estado.	En estos cuatro años, se han realizado una serie importante de capacitaciones, que han ayudado a mejorar sustancialmente el trabajo de empleados con bajo y medio nivel de instrucción, especialmente en el uso de herramientas tecnológicas.
Desarrollo de capacidades y competencias de las personas.	El enfoque por competencias (aplicado para el diseño de la estructura organizativa) genera condiciones ilimitadas y permite que cada persona pueda aportar y desarrollar lo suyo, su riqueza.	El diseño de las estructuras organizativas y las capacitaciones están orientadas a desarrollar determinadas competencias

Desarrollo de capacidades y competencias de las personas.	Para que las personas desarrollen su potencial, necesitan desenvolverse en un clima que fomente sus inteligencias y emociones. Este clima puede impulsarse (...) con la estructura y los recursos que tenemos actualmente. Es cuestión de incorporarlas a las rutinas de trabajo y apoyar la figura del líder en los diferentes ámbitos.	Importancia de generar un clima favorable para el desarrollo de las capacidades y competencias de las personas y valoriza el papel del líder.
Desarrollo de capacidades y competencias de las personas.	Asimismo, se generaron redes jurisdiccionales para el desarrollo de diversas temáticas donde se realizan reuniones periódicas para compartir experiencias y dificultades en la implementación de herramientas relacionadas con esas temáticas.	A pesar de los problemas de comunicación, existen intentos de trabajo inter e intra jurisdiccional para retroalimentar los procesos
Desarrollo de capacidades y competencias de las personas.	Hoy no se habla tanto de recursos humanos sino del talento humano. Y el talento humano no es algo que se lo trae innato sino que uno lo va desarrollando, lo va mejorando permanentemente con la capacitación, y es ahí donde mejora su competencia y va agregando competencias. La capacitación permite ampliar ese perfil.	El entrevistado destaca el concepto de talento humano, que lo buscan desarrollar a través de la capacitación.
Desarrollo de capacidades y competencias de las personas.	Estos temores (compartir los conocimientos) generalmente lo tienen las personas que están hace muchos años. Se están tratando de crear las condiciones para que estos temores se desvanezcan porque no corre riesgo su conocimiento ni su carrera administrativa.	La pauta cultural de no compartir el conocimiento genera graves impedimentos para la eficiencia organizativa. Es necesario que el Estado encare y genere soluciones a este problema.

Estas categorías se las presenta conjuntamente debido a que es muy difícil separarlas en el análisis de las entrevistas. A partir de las mismas, se determina que la nueva gestión está aplicando un enfoque basado en competencias tanto en el diseño de las estructuras orgánicas como en el de las capacitaciones. Los diversos planes de capacitación, que se renuevan año a año, ha considerado una gran variedad de temas de acuerdo al nivel organizacional del recurso humano: mandos superiores, medios y operativo. A partir de este año, el plan anual de capacitación, se elaboró a partir de las propias demandas de los Ministerios, organismos descentralizados y autárquicos.

Asimismo se ha dado importancia al desarrollo, sobre todo en los mandos medios y superiores, de capacidades para desempeñarse como líderes internos con capacidad de comunicación efectiva. Esta acción es considerada primordial en el proceso de cambio que se está intentando llevar adelante.

Otra innovación que se plantea es la de crear un ambiente proclive al crecimiento del talento humano de todos los recursos humanos estatales. Esta meta podría generar cambios sustanciales en la cultura organizativa vigente, como ser compartir el conocimiento, tener seguridad en el puesto, ser solidarios en el trabajo, aprender a trabajar en equipos, en los distintos niveles de la organización.

b) Sistema de aprendizaje y socialización

Categoría	TEXTO (Registro)	Interpretación
Sistema de aprendizaje Sistema de socialización	Justamente a través de nuestro programa (PROFyM) tuvimos que interactuar con todas las jurisdicciones... Esa interacción nos permitió sensibilizarnos desde ambos lados. Por eso el trabajo en equipo es fundamental.	Resalta el papel de trabajo en equipo para lograr socialización y aprendizaje.
Sistema de aprendizaje Sistema de socialización	En los proyectos que se vienen realizando en el ámbito de la gestión pública, se da participación a las áreas involucradas desde el momento de la planificación, a fin de escuchar sugerencias y aportes de aquellos que tienen la experiencia para volcarlas al proyecto y lograr una implementación exitosa.	Desarrollo de trabajo en equipo y participación en todo el proceso de planificación y ejecución de un proyecto.
Sistema de aprendizaje Sistema de socialización	Además buscamos que los conocimientos que adquiere una persona en un curso, no se la quede para sí misma sino que los comparta con los otros miembros de su oficina a través de la socialización (...); de esta manera, el jefe pueda evaluar cómo está transfiriendo los conocimientos que adquirió en la capacitación y que mejoras le produce a la tarea o a la función que cumple el agente. Se busca, a través de un efecto derrame (...).	Se fomenta que las personas que se han capacitado socialicen entre sus compañeros los aprendizajes que han adquirido.

Como se ha comentado en los anteriores análisis, la política chaqueña en torno a la capacitación, considera fundamental que los aprendizajes que se hayan adquirido durante el cursado se comparta y socialice con sus compañeros de trabajo, es decir se comenten las novedades, formas de trabajar, análisis realizados. Esto supone generar un contexto de aprendizaje, donde todos pueden participar y opinar y dar un punto de vista sobre los quehaceres cotidianos de cada uno de sus sectores.

A lo largo de las distintas entrevistas, los participantes han comentado sobre experiencias que han vivido sus dependencias con otras a través del trabajo en equipo y la posibilidad de ampliar sus conocimientos, conocer mejor la idiosincrasia de la administración pública, permitir que los distintos actores participen en la toma de decisiones.

Frente a esta realidad, los responsables de cada área son los responsables de evaluar el funcionamiento de estos cambios, buscando consensuar mejoras y corregir determinados defectos en pos de lograr mayor integración, mejoramiento en las prácticas y aprendizajes significativos.

c) Sistema de información y comunicación

Categoría	Texto (Registro)	Interpretación
Sistema de información y comunicación	Uno de los aspectos relacionados con la ineficiencia institucional, es la falta de coordinación intra e interáreas para fines determinados.	Problemas de coordinación para la gestión de las políticas
Sistema de información y comunicación	Por otro lado no solo se debe tener en cuenta el cumplimiento de las directivas impartidas hacia los mandos inferiores sino también la devolución y respuesta de las áreas operativas para implementar las acciones necesarias para y corregir posibles desvíos complementando así un correcto control de gestión.	Búsqueda de un proceso de feedback en la ejecución de la política pública.
Sistema de comunicación	Me parece de fundamental importancia desarrollar esas competencias (comunicación) en los directivos y sus dependientes.	Considera primordial el desarrollo de esta competencia.

Sistema de información y comunicación	Entre los funcionarios existe comunicación, no sabemos hasta qué nivel (...) Con respecto a la comunicación entre los empleados con los funcionarios, vemos que existe de acuerdo a lo que manifiestan los responsables de capacitación en cada jurisdicción.	El entrevistado manifiesta que existe comunicación e información entre los distintos niveles de la organización
Sistema de información y comunicación	(...) se puede mejorar y ayudar con otros sistemas de comunicación, que la estamos pensando, como ser una publicación en la página web de la subsecretaría en el espacio destinado a capacitación.	En el presente, se está pensando en utilizar las TICs para generar nuevos canales de comunicación
Sistema de información y comunicación	Es importante la comunicación entre los recursos humanos y es indispensable porque eso es lo que genera la retroalimentación.	Se resalta la importancia de la comunicación como factor de ventajas competitivas.

Como se manifiesta en algunas respuestas, los sistemas de comunicación e información, en general, y por cuestiones culturales son los que menos desarrollados se encuentran y los de mayor preocupación para los funcionarios. El empleado público chaqueño no está acostumbrado a trabajar en equipo, especialmente con personas de otras áreas o jurisdicciones. Esta situación se manifiesta, como lo dicen algunos entrevistados, en problemas en la planificación, implementación y control de una política pública.

Por tal motivo se están desarrollando distintas actividades, especialmente desde la Dirección de Capacitación de la provincia, tendientes a mejorar estos aspectos y en la búsqueda de nuevos canales de comunicación e información aprovechando los beneficios de las TICs.

3.1.4. Otras categorías encontradas

a) Apoyo de los funcionarios

Categoría	TEXTO (Registro)	Interpretación
Apoyo de los funcionarios	Este concepto puede ser incluido en el sector público sin inconvenientes.	El funcionario manifiesta apoyo a la implementación de este tipo de herramientas.
Apoyo de los funcionarios	Como idea me surge que es una temática que deberíamos aplicar acá y aún no se ha aplicado (...) Justamente hoy (...), me parecería que esta sería una herramienta muy importante.	A lo largo de la entrevista, la funcionaria manifestó constantemente interés y apoyo a la implementación de un sistema de gestión del conocimiento dentro del programa de modernización del estado.
Apoyo de los funcionarios	creo que todos tienen la intención (funcionarios y empleados) y la predisposición de encaminarse en esta línea (gestionar el conocimiento)	El entrevistado manifiesta que existe apoyo para realizar los cambios necesarios para gestionar el conocimiento

Esta categoría no ha sido preguntada directamente a los entrevistados, sin embargo a lo largo de las distintas respuestas se ha podido extraer frases que dan indicios de que existe apoyo por parte de la gestión de implementar este tipo de innovación en la provincia.

b) Tratamiento del error

Categoría	TEXTO (Registro)	Interpretación
Tratamiento del error	Me parece de fundamental importancia desarrollar esas competencias (dedicar tiempo a reflexionar sobre los errores con sus empleados) en los directivos.	Preocupación por la reflexión de los errores que se producen en pos de lograr buenas prácticas en la gestión.
Tratamiento del error	El jefe necesita saber cómo pedir para que el otro entienda. Aún en el error hay aprendizaje	Se rescata que el error también es un momento para el aprendizaje
Tratamiento del error	Muchas de las capacitaciones que tenemos, (liderazgo, comunicación organizacional) están destinadas a generar estos canales de comunicación (...) es importante que charlen sobre estas cuestiones de errores y se logren soluciones mediante un trabajo en equipo.	Capacitación en temas orientados al desarrollo de canales de comunicación y trabajo en equipo.

Los entrevistados, en general, poseen una visión constructivista del error, partiendo de la premisa que el error es una oportunidad para el aprendizaje. De ese modo, se generan estrategias comunicacionales que permiten el diálogo permanente entre responsables y subordinados para encontrar las mejores soluciones a los errores cometidos, reflexionar sobre los mismos y tratar de que no se cometan más.

c) Inclusión de los distintos actores en la toma de decisiones

Categoría	TEXTO (Registro)	Interpretación
Inclusión de los distintos actores en el proceso de toma de decisiones	Todas las personas pueden influir en el tratamiento de los problemas de la sociedad que habita, ya sea como ciudadano o como servidor público, siempre y cuando cuenten con la información en el momento oportuno.	Se valora la participación de los actores interesados en una problemática, siempre que cuenten con información que aporte a la toma de decisiones.

Otro aspecto que es necesario tener en cuenta que este gobierno propicia, buscando que se evite las asimetrías de información, que los actores externos al Estado puedan participar en la toma de decisiones. Esto les transfiere una cuota de responsabilidad en el diseño de la política pública y su participación permanente aportando sus conocimientos en determinado problema social.

d) Tipo de conocimiento

Categoría	TEXTO (Registro)	Interpretación
Tipo de conocimiento	En el estado provincial prevalece el denominado conocimiento tácito debido a que no queda registrado ni plasmado en ningún lugar, sino que está incorporado al grupo de agentes que lo integran.	Preocupación del gobernante para generar instrumentos que permitan externalizar los conocimientos tácitos de los agentes públicos.

Como una consecuencia más de la cultura organizacional del estado chaqueño, se manifiesta que los conocimientos tácitos abundan y no pueden localizados y puestos a disposición de otros agentes para la resolución de los problemas. Es necesario implementar actividades que permitan exteriorizarlos.

3.3. Análisis FODA de la situación que presenta el Sector Público Chaqueño para la implementación de un sistema de gestión del conocimiento

El siguiente análisis se realiza teniendo en cuenta las afirmaciones de apartados anteriores. Para la formalización del mismo se ha utilizado un modelo que permite asignar un valor (donde 10 es que dicha variable influye muy fuertemente y 0 significa que no tiene importancia) de manera arbitraria y subjetiva de acuerdo a una valoración personal formada a partir de las tareas de investigación. El programa pondera las distintas puntuaciones y genera un gráfico del escenario.

TEMA: Gestión del conocimiento en el Sector Público Chaqueño

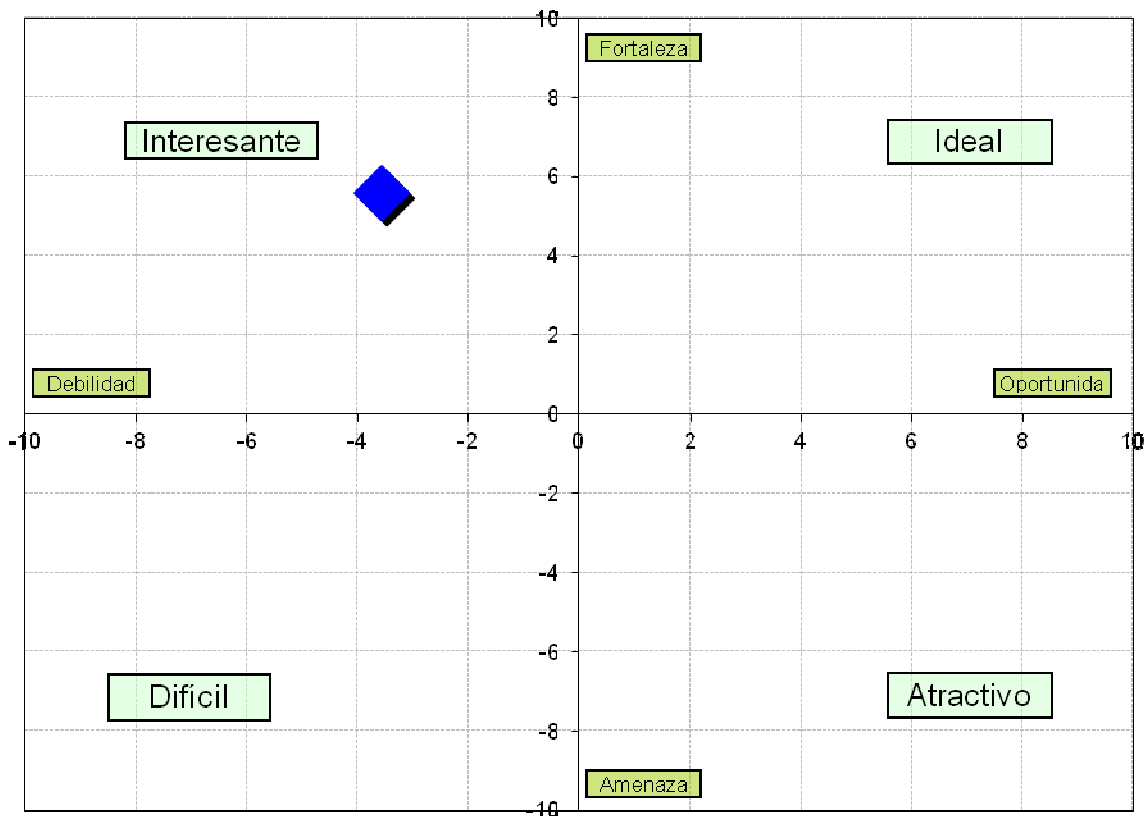
FORTALEZAS		
Item	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)
1	Apuesta al cambio cultural	8,00
2	Equipamiento tecnológico	8,00
3	Utilización de tecnología de gestión	9,00
4	Capacitación del personal para aprovechar el capital humano	8,00
5	Estructuras organizativas modificadas	7,00
6	Apoyo por parte de los dirigentes gubernamentales	8,00

OPORTUNIDADES		
Item	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)
1	Contexto favorable para el cambio	8,00
2	Procesos similares llevados a cabo en otras provincias	7,00

DEBILIDADES		
Item	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)
1	Comunicación entre los recursos humanos	8,00
2	Atención y resolución de problemas	7,00
3	Alto número de personal transitorio y contratados	9,00
4	Personal con escasa formación	8,00
5	Capacidad gerencial de altos mandos	8,00

AMENAZAS		
Item	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)
1	Cultura organizacional	9,00

Gestión del Conocimiento en el Sector Público Chaqueño



Frente a este análisis, se observa un escenario interesante para la aplicación de un sistema de gestión del conocimiento en la administración central del gobierno de la provincia del Chaco.

3.4. Conclusiones del análisis realizado

A partir de los hechos descriptos en los capítulos anteriores, se considera que la gestión del conocimiento puede ser implementada en el ámbito del sector público chaqueño. En este sentido, las condiciones necesarias se presentan favorables:

- a) En cuanto al apoyo de los órganos superiores, existe una predisposición tanto del gobernador como de otros funcionarios a generar un estado eficiente, que se comunique y que haga participar en las políticas públicas a los ciudadanos, empleados y todos los involucrados que forman parte de la sociedad chaqueña. Esto les exige comunicarse permanentemente con los recursos humanos de la organización y capacitarse en torno a la temática de la gestión del conocimiento y a las distintas herramientas que pueden utilizar para lograr mayor sinergia y producción en las tareas cotidianas.
- b) Respecto de las herramientas tecnológicas, el estado ha invertido y provisto de una dotación importante de las mismas que generan condiciones favorables para la comunicación y la planificación, la ejecución y el control de las metas de gestión. Estas metas deben ser permanentemente actualizadas en función de las nuevas necesidades y requerimientos de la población. Asimismo se cuenta con una oficina especializada en el tema, el Sistema Informatizado Unificado Provincial, que cuenta con profesionales capacitados para enfrentar los distintos requerimientos necesarios para desarrollar canales alternativos de comunicación, además de los profesionales informáticos que se encuentran en cada una de las oficinas de las distintas jurisdicciones.
- c) Las acciones de capacitación implementadas y a implementarse, basadas en el desarrollo de capacidades para el cumplimiento efectivo de las tareas y responsabilidades que se definieron en las nuevas estructuras orgánicas,

mejora sustancialmente el desenvolvimiento de los recursos humanos, permitiendo que los mismos se desarrollen, logren mayor seguridad en su trabajo cotidiano y puedan afrontar los desafíos con mayor creatividad solucionando los problemas de los ciudadanos. Asimismo, las acciones tendientes a que los capacitados compartan los conocimientos adquiridos con sus compañeros de trabajo genera un efecto “derrame” que se expande a través de la socialización produciendo efectos notables en el trabajo diario.

- d) Respecto de la cultura organizacional, aunque la misma presenta características bastante opuestas a las requeridas para un involucramiento de las personas en un programa de gestión del conocimiento, un estímulo a través de premios e incentivos, con los cambios antes mencionados, generarían las condiciones para que exista la motivación y el involucramiento en el proceso. La modificación de la cultura, que está instalada hace muchos años, llevaría tiempo especialmente con aquellas personas que están acostumbradas a realizar actividades administrativas rutinarias.
- e) En cuanto al conocimiento, en general el mismo no excede de las fronteras de la oficina donde trabaja un empleado. Las comunicaciones con los superiores es a través del responsable de cada una de las direcciones o áreas dejando de lado, muchas veces, la opinión y consideración de un grupo considerable de expertos en su tarea. Otra cuestión importante de recalcar es que en el proceso de creación del conocimiento, en general, se logra la socialización y la exteriorización de los conocimientos sin embargo no se puede comprobar que se realicen los otros dos procesos.
- f) Existen mecanismos de comunicación y de aprendizaje que son interesantes, con gran apoyo por parte de esta gestión de gobierno, que busca la formación de recursos humanos competentes y eficientes en las tareas que realiza. Se está trabajando en su mejoramiento continuo y en la puesta en marcha de mecanismos menos convencionales, como ser el uso

de la tecnología, para el escenario cultural que presenta el estado chaqueño.

Por otro lado es necesario analizar también el inconveniente que se debe enfrentar y es de gran importancia, es el trabajo para transformar la cultura organizacional inserta de “no compartir”, “competir con mis compañeros”, “que otro lo haga”, para evitar la frustración de un posible fracaso de las distintas propuestas de innovación. Para lograrlo, se debería seguir ejecutando las políticas de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada nivel organizacional como la regularización de la situación laboral del personal que se encuentra contratado o trabajando con distintas figuras contractuales de informalidad. Todos estos cambios requieren tiempo y, en general, excede la duración de un período de gobierno. En este sentido se debería asegurar, en el caso de implementar esta nueva herramienta, mecanismos que permitan la continuidad del proyecto y todos los recursos invertidos no sean desperdiciados por el solo hecho de un cambio en el partido político que gobierna la provincia. Asimismo, se debe generar conciencia en los distintos involucrados en todo el proceso que implica una innovación organizacional, hacerlo un modo de trabajo buscando generar buenas prácticas y desterrar aquellas que no permiten la transmisión y la creación de conocimiento.

CAPITULO 4: PROPUESTA

A partir del análisis realizado, el estado chaqueño presenta condiciones muy favorables para la implementación de un sistema de gestión del conocimiento, en especial a partir de las innovaciones ejecutadas en estos últimos cuatro años. La eficiencia en estas actividades podría mejorarse si “se planificaran acciones y actividades para captar e incorporar, generar y difundir la información y el conocimiento adquirido por la organización” (Nonaka, 1999; Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, 2008).

Como se ha podido apreciar, el estado es una organización compleja debido a la diversidad de situaciones que se presentan. Su replanteo requiere de un “pensamiento crítico, reflexivo y creativo” (Grosso, 2005) por parte de los involucrados en las mismas, en especial de los mandos superiores y los especialistas en el momento inicial de su desarrollo.

Lo que se pretende plantear en esta parte del trabajo es un modelo situado de gestión del conocimiento, de acuerdo a las características presentadas en el diagnóstico y que está compuesto por distintas fases que se interrelacionan y condicionan permanentemente. Comprender este esquema cíclico en su totalidad brinda al gobernante –parafraseando a Fontes Filho (2007)- una visión panorámica sobre los requisitos necesarios para gestionar el conocimiento en el sector público.

Asimismo, la propuesta busca aprovechar las distintas herramientas de modernización del Estado que se han comenzado a incorporar en la gestión pública de la provincia haciendo hincapié en “sistematizar, formalizar y normalizar procesos con sus correspondientes protocolos para la generación, validación y difusión de conocimientos tratando de lograr una serie de prácticas efectivas para la gestión del talento organizacional mencionadas por Thomas Steward (Citado por Grosso en Perez Lindo, 2005:153) en su libro La Riqueza de las Organizaciones que son:

1. Crear una comunidad de intereses
2. Convertir la información en inteligencia y ésta en capital intelectual
3. Utilizar las recompensas para respaldar y no para controlar

4. Crear valor a partir de un conocimiento colaborativo, conectivo y combinable
5. Anteponer siempre el valor de la innovación
6. Crear equipos basados en competencias
7. Animar a los empleados a reexaminar todo aquello que consideran como un hecho seguro
8. Empujar a los profesionales más allá de la “comodidad” de sus conocimientos técnicos.

Se desea presentar las mismas como procesos integrados orientados al conocimiento que permita un cambio de paradigma cultural y puedan lograr institucionalizarse como rutinas organizativas” (Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, 2008:23).

4.1. Distintas etapas del modelo

La propuesta consiste en un proceso de 3 etapas que están interrelacionadas mutuamente; sin embargo, la secuencia debería darse en el orden que se la presenta. Además, como debe existir retroalimentación entre las mismas, su implementación exige una constante revisión y ajuste de las actividades y estrategias con las que se pretende encarar.

Los conceptos que guían el modelo son:

1. El conocimiento no está en los documentos sino en las personas. Se trata de un acto humano donde la persona utiliza sus habilidades y experiencia para interpretar la información (Ochoa y Sotillos, 2004:124).
2. Dentro de las organizaciones se produce permanentemente un bagaje de conocimientos fruto de la interacción entre los conocimientos explícitos y los tácitos (Nonaka, 1999).
3. Un funcionario que no aprovecha ni valora el conocimiento que poseen sus empleados, aquellos que cotidianamente están sintiendo lo que pide el contexto, es incapaz (o en menor medida) de saber lo que realmente necesitan sus clientes (Peluffo y Contreras, 2002:16).
4. Las personas deben estar motivadas a aprender continuamente de la experiencia y de los modos establecidos para hacer las cosas.

5. Se debe desarrollar una cultura que apoye el aprendizaje continuo, que promueva el cambio del status quo, cuestionando los modos establecidos para hacer las cosas. Dicho aprendizaje dejar de lado lo netamente individual y transformarse en un aprendizaje organizacional (Bolívar, 2001).
6. Se debe desarrollar una visión organizacional compartida que permita a la organización identificar, responder y ver sus posibilidades futuras amén de reconocer a cada nivel de la misma la capacidad de auto transformarse a sí misma de modo continuo.
7. Es necesario desarrollar procesos y estrategias que permitan aumentar y sostener el aprendizaje de todos los empleados. Para esto es necesario que el conocimiento se difunda a lo largo de la organización tanto de manera horizontal (entre equipos) como vertical (entre los distintos niveles dentro de la organización). La participación de los distintos actores es voluntaria.
8. Debe existir apoyo por parte de los directivos - en nuestro caso de los funcionarios públicos, en especial del Gobernador de la Provincia.
9. La estructura organizativa debe permitir el aprendizaje entre diferentes niveles, funciones y subsistemas y una rápida adaptación al cambio.
10. Es un proceso transversal que abarca a todos las jurisdicciones de la Administración Central.

Las etapas del modelo son: en primer lugar, diagnóstico de las necesidades de conocimiento; en segundo, la implementación de actividades que permitan la gestión del conocimiento; y en tercer lugar, la revisión y la evaluación permanente del proceso. A continuación se presenta cada una de las mismas.

4.2. ETAPA 1: DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE CONOCIMIENTO

Las necesidades de conocimiento en la provincia, para resolver los problemas públicos, son muy variadas debido a las dimensiones que han alcanzado las mismas. Cada una de las jurisdicciones que forman parte de la Administración Central gestiona problemáticas muy específicas, es necesario

contar con personas capacitadas y cercanas a las distintas oficinas para el relevamiento de las necesidades y solicitudes más recurrentes de los ciudadanos. La provincia del Chaco, de acuerdo a los resultados del censo de empleados públicos llevado a cabo en el año 2008, dispone de dicho personal calificado capaz de llevar adelante un proceso de gestión del conocimiento en el seno de la Administración Central, por lo que sería interesante conformar un equipo interdisciplinario con agentes interesados en la temática.

Para lograr esta etapa se debería:

- **Conformar un equipo interdisciplinario, con personas de distintas jurisdicciones, especialmente con aquellos agentes que conozcan sobre las prácticas que se realizan en las distintas áreas de sus dependencias y sean cercanas a las personas que allí se desempeñan facilitando la actividad de localizar los conocimientos importantes.** En las distintas experiencias que se han encontrado en la bibliografía, y en especial en el caso argentino de la implementación de gestión del conocimiento en la Autoridad Regulatoria Nuclear, la búsqueda de mediadores de conocimiento que articulen la participación y comunicación tanto vertical como horizontal, inter e intra oficinas de los recursos humanos es fundamental para obtener la colaboración para realizar cualquier tipo de innovación estadual, especialmente en el terreno del conocimiento.

Como se ha manifestado anteriormente, el estado chaqueño contiene un número importante de profesionales. La conformación de un equipo interdisciplinario permite obtener una mirada de los problemas que pueden llegar a presentarse de manera amplia para analizarlos a través de la interacción de las distintas disciplinas en pos de encontrar la mejor solución, porque cada uno aporta al mejoramiento de los servicios que se brindan al ciudadano, se enriquecen los posibles cursos de acción a desarrollar y permite lograr la generación de conocimientos a través de los procesos de la espiral de conocimiento: socialización del conocimiento tácito, externalización a través de análisis de las dificultades, combinación articulando los conocimientos de

las distintas oficinas e internalización en el mejoramiento de los procesos. En las distintas entrevistas analizadas en el capítulo anterior, se ha observado que existe experiencia, aunque sea incipiente, de trabajo interdisciplinario entre las distintas oficinas del estado chaqueño.

Este equipo debería tener una figura institucional de Comité de Gestión del Conocimiento para el Estado Provincial, que sería encargado de planificar, ejecutar y controlar las actividades referentes a la temática.

- **Relevar las solicitudes y las necesidades más recurrentes de los ciudadanos, a través del Centro de Gestión y el sistema de Gestión de Expedientes.** Esta actividad se dirigiría a “obtener información y comprender mejor acerca de las propias experiencias para, posteriormente, aplicarlas a las tareas diarias” (Alles, 2007:361) Conseguir información cuanti y cualitativa de las distintas necesidades de los ciudadanos mejora la capacidad dinámica de respuestas y soluciones a dichas demandas. La importancia de este trabajo es que una vez definidas las mismas, permite poner la mirada en el estudio y consideración de los procesos internos que involucran estas cuestiones, para mejorarlos y simplificarlos mediante la consulta permanente con los responsables y los recursos humanos encargados del mismo, propiciando conductas de participación, colaboración y discusión, es decir “transforma la experiencia en conocimiento y el conocimiento en experiencia” (Alles, 2007:361). Esta actividad es el primer paso dentro de la espiral de conocimiento, socializar lo que los ciudadanos demandan al estado. Esto no quiere decir que no se tendrán en cuenta otras necesidades menos recurrentes; sin embargo es necesario comenzar por las más urgentes y con mayor importancia relativa en pos de lograr servicios de calidad maximizando la creación de valor público. En el caso de la provincia del Chaco, un ejemplo concreto de un trabajo sobre una necesidad recurrente fue el procedimiento de trámite jubilatorio, el cual fue replanteado en el Decreto Provincial N° 2485/08.

- **Capacitación y formación de los mandos superiores en la gestión del conocimiento.**

Según la Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública (2008:15), la gestión pública “exige una alta cualificación de los directivos que deberán destacar competencias para la conducción, vocación por el servicio público y una concepción ética del ejercicio de sus funciones”. En este sentido, la capacitación y formación de funcionarios y directivos es una acción estratégica, especialmente en la aplicación de un nuevo enfoque administrativo como el que se propone en este trabajo. Si los mismos no comprenden las implicancias de una innovación organizacional de estas características es imposible que puedan apoyar las acciones y generar las condiciones necesarias para su implementación adaptándose a “una filosofía de trabajo que pone énfasis en el conocimiento y en el aprendizaje a través del desarrollo de las personas” (Perez Lindo, 2005:19).

Una experiencia significativa en este punto la ha llevado adelante el INAP⁸ al generar competencias para la dirección del proceso de gestión del conocimiento. Siguiendo esta línea, sería favorable la creación de foros de responsables de procesos y reuniones interforos que permitan en primer, socializar sus preocupaciones; en segundo, articular redes internas de consultas y externalización de la información y el conocimiento; y tercero, pensar en propuestas futuras en base a todo lo experimentado (combinación e internalización).

Es necesario aprovechar estos espacios para que puedan concientizarse sobre los beneficios que les genera esta herramienta y tener en claro los elementos necesarios para encararla. Todo esto les permitirá construir una visión común y esforzarse para “crear una sociedad competitiva en la economía regional y global (...) mediante el desenvolvimiento de las organizaciones para que se tornen competitivas en todas las áreas del conocimiento” (Fontes Filho, 2007).

⁸ Esta experiencia es relatada en el trabajo “Formación Directiva para la creación de una cultura del conocimiento y de la calidad en las organizaciones públicas” de Graciela Falivene y Graciela Silva (ver bibliografía).

La capacitación y formación adquiere gran importancia al momento de plantearse desafíos y en especial aquellos que podrían considerarse específicos para la Dirección, como ser el centrarse en temas importantes para la Institución y sus miembros, seleccionar un miembro de la comunidad muy respetado para que participe del proceso, asegurarse de que los integrantes tengan tiempo y ganas de participar, construyan un núcleo de valores de la institución.

4.3. ETAPA 2: IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES QUE PERMITAN APROVECHAR LOS CONOCIMIENTOS Y GENERAR LAS CONDICIONES ORGANIZATIVAS FAVORABLES PARA QUE EL MISMO PUEDA SER PRODUCIDO, CAPTURADO, ALMACENADO Y DE FÁCIL CIRCULACIÓN.

La propuesta consiste en la implementación de algunas herramientas que propician la gestión del conocimiento mencionadas al final del capítulo 1 y optimizar los proyectos que se están ejecutando en la provincia reorientándolos hacia el intercambio de experiencias y el desarrollo de redes de acceso e interconexión para identificar las mejores prácticas tanto de funcionarios como de las distintas oficinas y jurisdicciones de la Administración Central.

Hacia un mapa de conocimientos

En primer lugar, es necesario construir **un mapa de conocimientos** que permita conocer y localizar quienes manejan determinada información y conocimiento para la toma de decisión debido a que “frecuentemente las empresas no tienen conciencia del conocimiento disponible en ellas, lo que resta eficacia a los procesos operativos y, muchas veces, duplicidad de esfuerzos” (Alles, 2007:361). El gobernante y sus asistentes deben saber qué tipos de conocimientos circulan en las distintas oficinas del estado y quienes lo manejan. La bibliografía, en base a la experiencia de su confección en algunas instituciones,

advierte sobre dificultades que han tenido que afrontar y que son necesarias tenerlas en cuenta antes de encarar este proyecto.

La Comisión Nacional de Regulación Nuclear (Chahab, 2006), con la ayuda del INAP, logró sistematizar un proceso para relevar qué conocimiento había en la institución y quién lo manejaba. Para emprender la tarea realizaron un trabajo previo de concientización del personal que iba a ser consultado para que participe activamente; esto implicó informarlos sobre el proceso y la importancia que tenía para esa institución, la investigación que se estaba realizando.

Para el armado del mapa de conocimiento, en el caso de la provincia del Chaco, es esencial el trabajo permanente de la comisión interdisciplinaria conformada en la primera etapa, de los funcionarios y directivos y de los sectores que se consideren fundamentales para el análisis de la realidad institucional. Para recolectar la información necesaria, se administrará un cuestionario con preguntas abiertas, estructuradas y semiestructuradas orientadas específicamente al conocimiento y las buenas prácticas para su posterior tabulación y generación de los documentos respectivos.

Este proyecto implica tiempo y recursos sin embargo en el ámbito de la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública y específicamente el PROFYM, existe experiencia en el relevamiento y trabajo de datos de toda la administración central como se ha manifestado en los distintos censos encarados desde el 2008: de personal administrativo, de personal docente y el bienes; como así también la inscripción de las personas interesadas al proceso de pasa a planta en el año 2011. Todas estas actividades utilizaron herramientas tecnológicas.

E-learning

Otra actividad es el desarrollo de una herramienta tecnológica, el E-learning, la cual tendría un enfoque orientado hacia la gestión del conocimiento, es decir un espacio no convencional para el intercambio de experiencias que permita la identificación de las mejores prácticas de acuerdo a lo que manifiesta Claudio Ciborra (en Schweinheim, 2008) cuando sostiene que “la informática y la

telemática permiten el desarrollo de funciones individuales y organizacionales inteligentes que favorecen la creatividad (descubrimiento de la novedad) y la innovación (implantación de la novedad)”.

Este proyecto está en su desarrollo inicial en la provincia y cuenta con un grupo de profesionales -Licenciados en Psicología, en Ciencias de la Educación, en Informática, en Administración; Contador Público; Analista en Sistemas-, que trabajan interdisciplinariamente buscando soluciones a los problemas tanto pedagógicos como de soporte técnico y legal. El proyecto se encuentra en la órbita de la Dirección de Capacitación Provincial y el PROFYM, y sus contenidos se asientan en el Plan Provincial de Capacitación los recursos humanos del estado chaqueño.

Uno de los beneficios de esta herramienta es que un gran número de agentes de distintas oficinas pueden estar comunicados en la distancia, intercambiando información, experiencia, dudas, conocimiento. Aprovecharla generaría el acrecentamiento de las buenas prácticas y la ampliación de los canales de comunicación.

En el trayecto del cursado de los distintos temas, sería importante captar aquellos conocimientos que comparten los distintos participantes para agregarlos en la wiki, la cual explicará en el punto posterior. Además es indispensable aprovechar este espacio para que las personas puedan comunicarse aunque no se conozcan y opinar de la realidad de las actividades que cada una realiza día a día en su puesto de trabajo facilitando la socialización y externalización de los conocimientos. A fin de facilitar la combinación y la internalización, el profesor y los tutores, deberían elaborar un resumen de las distintas intervenciones de los participantes y generar un instrumento para su posterior discusión con el propósito de explotar mayormente la discusión y la extracción de los conocimientos tácitos.

Desarrollo de una wiki

También sería importante desarrollar **una wiki** que funcione como biblioteca virtual y que permita publicar y mantener al alcance de todos los empleados estatales y de los gobernantes los conocimientos más significativos que se plasman en los foros para la consulta permanente. Esto permitiría lograr “sistemas de gestión normalizados, susceptibles de ser medidos y evaluados para su mejora continua” (Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, 2008:23).

Como experiencia de importancia se puede mencionar el caso del Ministerio de Economía de la Provincia de Santa Fé (Dabin, 2011), que a los fines de generar una gestión del conocimiento institucional, ha creado una wiki como elemento de la Web 2.0 que permite coleccionar páginas web relacionadas entre sí por hipervínculos, interaccionar con otros sistemas informáticos de la provincia, lograr unicidad de criterios y mantener actualizada la información y la accesibilidad a información en distintos momentos y lugares. Pero como logro más destacable es la conformación de un espacio para la administración y difusión de conocimiento experto a través de la publicación de contenidos surgidos de la experiencia y trayectoria de cada uno de los participantes resaltando las mejores prácticas organizativas. La misma es accesible a todos los empleados en el entorno de la Intranet del Ministerio.

En la provincia del Chaco, esta herramienta sería de gran ayuda para un cambio en la realidad, la cual muestra una fuerte desarticulación entre las distintas jurisdicciones. Permitiría homogeneizar los procesos, de tal forma que una tarea operativa repetitiva, se realice de la misma manera en todas las oficinas. Mantener en línea una serie de conocimientos sobre cómo enfrentar y resolver una determinada demanda, permitiría generar mejores condiciones de trabajo buscando la mejora en la aplicación de la normativa en pos de minimizar los tiempos de ejecución de un trámite determinado.

Dentro del proyecto E-learning se puede desarrollar un programa de formación en la utilización de esta herramienta, debido a que muchas personas no lo conocen ni tampoco saben cómo utilizarlo.

Firma digital

Uno de los temas que no puede desconocerse antes de ejecutarse un proyecto de esta naturaleza, es la protección y la valorización del capital intelectual producido por los recursos humanos del estado provincial. Uno de los inconvenientes de la falta de seguridad es el desgano de las personas para compartir su conocimiento, en general porque se comparte la creencia de que los demás se pueden aprovechar del mismo y acceder a cargos y/o determinadas compensaciones sin haber realizado el esfuerzo que corresponde. De acuerdo a lo manifestado anteriormente, es necesario como lo manifiesta Soliman y Spooner⁹ “gestionar las expectativas y la confianza de los empleados para mejorar las oportunidades para compartir y transferir conocimiento, revisando las políticas y estrategias actuales relacionadas a los recursos humanos”

Ante esta situación es de importancia las tareas que se viene realizando en pos de lograr la implementación de la **firma digital** como herramienta que permita la seguridad de los datos que cada uno de los agentes haya generado y desee compartir con las demás personas. Esta innovación funciona también como un incentivo favorable al desarrollo de las comunidades de aprendizaje debido a que permite un cambio de mentalidad en la persona ya que puede presentar sus ideas y proyectos con un código único virtual que lo representa.

La firma digital podría incluirse en el servicio de E-learning y la Wiki para identificar a las personas y sus producciones.

Capacitación intra e interoficina y trabajo en equipo.

Estas acciones tienden a la generación de valor entre los distintos grupos de personas relacionadas, a afianzar el trabajo colaborativo como así también a aumentar los niveles de interacción con los funcionarios y otros grupos de interés.

En general, y como se ha manifestado en el capítulos anteriores, la cultura organizacional del estado provincial chaqueño tiende al aislamiento y a la conformación de eslabones estancos. Generar los espacios y los momentos para

⁹ Citado en Gestión del Conocimiento y Calidad Total de Benavides Velasco y Quintana Garcia (2003)

que las personas interesadas en resolver una cuestión problemática o analizar un proceso para mejorarlo son de gran importancia en todo proceso de gestión del conocimiento. En este sentido, si buscamos que las diferentes fases de la espiral de la generación del conocimiento se cumplan con éxito, es necesario que se logre el diálogo y la participación activa, con actitudes de responsabilidad, compromiso y compañerismo entre los participantes que están convencidos de que su trabajo provoca cambios sustanciales e innovación en la manera de realizar las tareas cotidianas.

Respecto de la capacitación, algunas experiencias en la provincia han probado que las dirigidas por los propios responsables de los departamentos o alguno de los agentes con responsabilidad, han tenido mucha más repercusión y resultados que las provenientes de expertos de afuera del estado. En otro contexto como ser el Ministerio de Economía de la Provincia de Santa Fé (Alvarez, 2011), los resultados por esa particularidad también han sido significativos por lo que el número de capacitaciones ha ido ampliándose considerablemente en los sucesivos años amén de los importantes incentivos que reciben los capacitadores y los capacitados en lo referente a puntaje para los concursos que se llevan adelante para ascender en la carrera administrativa.

La duración de las capacitaciones no debería excederse de dos semanas y debería tener como estrategia pedagógica el trabajo en equipo. Esto quiere decir lograr que las personas logren tener un objetivo común, que en nuestro caso es compartir sus conocimientos y experiencias para mejorar el servicio que se les brinda a los ciudadanos. En el caso de capacitaciones con instituciones de investigación del medio, sería interesante focalizar temas específicos y poder, posteriormente, realizar debates y consultas permanentes para evaluar los resultados de la capacitación y de la implementación de los conceptos en la realidad administrativa.

Las estructuras orgánicas recientemente aprobadas en la provincia del Chaco presentan características que permiten la implementación de trabajo en equipo y, el desarrollo de los distintos canales de comunicación (tanto formales como informales). Un trabajo en equipo requiere que la comunicación sea fluida

entre los distintos actores del estado, así como también la mayor delegación y asignación de tareas que implican responsabilidad de importancia.

En este sentido, y de acuerdo a lo que manifiestan Margarita Martínez y Maribel Salvador (2005), las reuniones deberían lograr la construcción de un lenguaje común, tratando de que los sujetos adquieran confianza y puedan expresarse con libertad, para un rápido intercambio de puntos de vista que facilite la clarificación de las situaciones confusas y permita el aprendizaje y el fortalecimiento de la comunidad de práctica.

Esta actividad supone un cambio cultural, el cual debe comenzar por el nivel jerárquico. Si el mismo demuestra su interés por lograr una organización creadora de conocimiento y transmite un mensaje claro, preciso y comprometido, los recursos humanos podrán adherirse al proyecto sin pensar que dicha situación va a ser pasajera (Grosso, 2005:163). Esto posibilita la cohesión entre los mismos, en el sentido de “pertenencia, voluntad de ganar, motivación, satisfacción con la vida laboral, integración entre las distintas áreas, eliminación de compartimentos estancos, entre otros” (Levy, 1992:101).

Además, como estrategia para exteriorizar e internalizar el conocimiento, se podrían realizar publicaciones de las buenas prácticas existentes, tanto en el ámbito interno del estado como en revistas y publicaciones de carácter más científicas.

Políticas de captación, desarrollo y retención de los recursos humanos

Una dificultad importante del Estado es la falta de políticas de captación, desarrollo y retención de los individuos más talentosos. Una organización es un producto de sus recursos humanos por lo cual es decisivo plantear propuestas concretas sobre esta problemática. En este sentido sería conveniente:

- a. Propiciar una política de incentivos, como ser premios tanto dinerarios como no dinerarios, reconocimientos a las innovaciones en las prácticas públicas. En este sentido, “en el perfeccionamiento de los incentivos orientados al conocimiento se debe considerar que cada trabajador es un portador de habilidades y que es necesario motivarlo para que alcance objetivos ambicionados por la organización” (North y Rivas, 2004:132)

- b. Convocar permanentemente a concursos para ascenso del personal a los distintos escalafones de la Administración Central
- c. Fortalecer los trabajos realizados en equipo y asignarles responsabilidad por los resultados en todos los integrantes del mismo. Como lo hemos manifestado anteriormente, es necesario incluir a todos los participantes internos del estado generando responsabilidad en todos y en cada uno de ellos en la participación activa, en la interacción entre los cargos, en el desarrollo de pensamiento interdisciplinario. Todo esto se logra en un ambiente proclive a la interfuncionalidad y la comunicación internivel.

Mejoramiento del proceso de compras públicas en la provincia

Otra aplicación de gestión del conocimiento podría ser en el mejoramiento del proceso de compras públicas a través de la modernización del sistema de contrataciones y compras mediante un proceso on line que facilite la tarea y la adquisición de los bienes de manera más eficaz y eficiente y que reemplace el procedimiento actual.

Un sistema de compras administrado a través de una plataforma permite “la interacción favorable con múltiples objetivos deseables como ser: mayor participación, especialmente de PyMEs, mayor y mejor recopilación de información sobre precios y volúmenes de cada transacción, mayor transparencia, mayor celeridad. Del mismo modo, permiten reducir los costos de administración de los procesos de compra, tanto para el sector público como para los oferentes” (Arozamena y Weinsschelbaum, 2010:39).

Frente a esta innovación, tanto el Estado como los proveedores se ubican en un mejor escenario de información y conocimiento porque el sitio web se transforma en “un canal único y estandarizado para la concentración y la difusión de la existencia y las características de la licitación pública” (Arozamena y Weinsschelbaum, 2010:38). Es decir, todos los proveedores acceden a los pliegos de las distintas modalidades de contratación (en la provincia del Chaco, el Decreto N° 3566/77 “Régimen de Contrataciones” sostiene que hay 3 modalidades de

contratación que requieren la confección de pliegos: concurso de precios, licitación privada y licitación pública) con toda la información y requerimientos necesarios para poder competir en las distintos requerimientos de bienes y servicios.

Para que esto se transforme en un proceso operativo es necesario diseñar un formulario único estandarizado para la uniformidad del mismo. Sería conveniente un proceso participativo de decisión en el cual participen y trabajen conjuntamente funcionarios del gobierno, responsables del departamento técnico y proveedores interesados. Una vez decido el mismo, poner a disposición de todos los actores el seleccionado.

Otro beneficio adicional, de implementarse el sistema on line, permitiría a los funcionarios no relacionados directamente con el proceso de compra, como ser el gobernador de la provincia, poseer información para la toma de decisiones, ya que podrían realizar el seguimiento de todo el proceso, desde la publicación de los pliegos hasta la entrega y el correspondiente pago y desembolso de los fondos.

4.4. TERCERA ETAPA: Revisión y evaluación permanentemente del proceso para la retroalimentación del ciclo.

Todo proceso a implementar requiere revisarlo y evaluarlo permanentemente para corregir los posibles desvíos que podrían ocurrir durante su ejecución. Esto se podría lograr a través del diseño de un tablero de comando que incluya diversos indicadores, tanto de carácter cuantitativo, cualitativo y cuanticualitativo. La información obtenida sirve como input para la retroalimentación del proceso y su reformulación permanente a fin de lograr competitividad, celeridad y efectividad en el tratamiento de las cuestiones públicas.

En el cuaderno de trabajo CIDEA N° 30 considera 5 indicadores globales que podrían tomarse como base para elaborar indicadores más concretos que permitan medir el desenvolvimiento del proceso. Los mismos son: aprendizaje, factores de producción del conocimiento, stock y flujos de conocimiento, redes de conocimiento, producción de conocimientos y beneficios.

A continuación se presenta una propuesta de indicadores de acuerdo a lo planteado en párrafos anteriores. Sin embargo, los mismos deben ser puestos a

consideración del comité que se ha mencionado anteriormente para su discusión y mejoramiento de acuerdo a las necesidades que se observen.

Indicadores de aprendizaje

- Cantidad de cursos ofrecidos en el sistema presencial y en el de E-learning: datos obtenidos de la Dirección Provincial de Capacitación.
- Cantidad de participantes en los distintos cursos: datos obtenidos de la Dirección Provincial de Capacitación.
- Cantidad de participantes aprobados que han presentado una propuesta de intervención a su trabajo: datos obtenidos de la Dirección Provincial de Capacitación.
- Capacidad de innovación en sus puestos de trabajo: este dato se obtiene de las evaluaciones de desempeño que se comenzarán a implementar en el ámbito de la administración central.
- Capacidad de transmisión de conocimientos a otros compañeros de oficina: este dato se obtiene de las evaluaciones de desempeño que se comenzarán a implementar en el ámbito de la administración central.

Indicadores de factores de producción del conocimiento

- Gasto en la adquisición de Tics y en puesta en funcionamiento de elementos necesarios para la implementación de sistemas E-learning y de conexión entre recursos humanos de distintos organismos.
- Total de horas dedicadas a la capacitación intra e inter oficinas
- Total de personal involucrado tanto en la dirección del proceso, como en el armado de capacitaciones.
- Total de personal jerárquico involucrado en el proceso.

Indicadores de stock y flujo de conocimientos

- Participación en los foros creados en el sistema E-learning: datos de administrador de la plataforma.

Indicadores de redes de conocimiento

- Cantidad de redes de personas de distintas oficinas que se han conformado: datos de administrador de plataforma.
- Cantidad de grupos interjurisdiccionales formados: datos de administrador de plataforma.
- Cantidad de acuerdos con otros organismos como ser universidades, centros de estudio para el análisis y mejoramiento del sector público chaqueño.

Indicadores de producción de conocimientos y beneficios

- Avance de las publicaciones en la wiki: datos del administrador de la plataforma.
- Publicaciones internas en las distintas oficinas: dato obtenido a través de consultas a funcionarios y directivos
- Cantidad de publicaciones de casos exitosos en revistas de divulgación científica.

CONCLUSIONES FINALES

En la introducción a la presente tesis se ha mencionado que los objetivos que la guiaban eran en primer lugar, analizar la posibilidad de implementar un sistema de gestión del conocimiento en el sector público chaqueño y en segundo lugar, proponer un modelo situado de esta temática en el marco de la reforma administrativa que se lleva adelante en la provincia.

Con respecto al primer objetivo, los capítulos 2 y 3 muestran las innumerables condiciones y posibilidades que tendría la provincia de gestionar su conocimiento interno utilizando las herramientas que se han ido incorporando a la gestión pública provincial, -como ser la modernización de las estructuras orgánicas, firma digital, E-learning, mejoramiento edilicio y de los sistemas computacionales, entre otros- y han generado una innovación administrativa conforme a las nuevas exigencias de la sociedad y el contexto cambiante en el cual el Estado está inmerso.

Es importante resaltar la preocupación que poseen los funcionarios respecto del saber, de poder contar con la información y los conocimientos de manera oportuna. Ellos consideran, al conocimiento, como un recurso esencial, clave y necesario para su gestión diaria y que no poseerlo implica grandes trabas administrativas y el posterior atraso en la consideración y resolución de las distintas actuaciones que ingresan diariamente al ámbito de sus jurisdicciones. Durante las entrevistas se los observó preocupados por este tema, en especial por el cúmulo de conocimiento que poseen los agentes y que en general, no son exteriorizados ni compartidos con las demás personas. Además, consideran que mejorar esta situación generaría más posibilidades de tener una organización competitiva, a la altura de los desafíos que afronta un estado moderno.

Asimismo consideran que la gestión del conocimiento podría brindar las herramientas para lograr que las jurisdicciones trabajen transversalmente los distintos programas que se planifican y ejecutan en cada una de ellas aprovechando la configuración horizontal y matricial de las estructuras organizativas aprobadas en los últimos años, en especial mediante la

conformación de equipos interministeriales que afronten problemas que requieran la mirada de distintos especialistas para solucionarlos, como por ejemplo la desnutrición en los niños menores de 12 años y sus consecuencias sociales y de salud.

Frente al desafío de la implementación de políticas de calidad en los procesos administrativos y de mejoramiento de la atención a los clientes ciudadanos, el gobierno requiere de personal profesionalizado en las tareas y para eso ha desarrollado un plan de capacitación conforme a este objetivo. Los contenidos están centrados en la formación de competencias y en la construcción de equipos de trabajo procurando la transferencia de los conocimientos a las distintas oficinas y personal de las jurisdicciones participantes. En este sentido, se estaría contribuyendo a cimentar tanto los pilares de la gestión del conocimiento como los sistemas de soporte de la misma. Este desafío se encara tanto en el nivel jerárquico como en el intermedio y en el operativo. Además se ha hecho una fuerte definición estratégica a lograr el desarrollo del capital intelectual de la organización.

Otro punto interesante de destacar y que tiene mucha potencialidad en el proceso es el gobierno electrónico, que permite a la ciudadanía estar informada de cómo realizar determinados trámites y la labor del gobernador y de los funcionarios públicos. Este mecanismo de comunicación, tanto para el exterior como para el interior de la organización, permite el crecimiento del proceso de gobernanza y el accountability por parte de los distintos interesados.

Sin embargo, en general, las personas -factor fundamental de la gestión del conocimiento- no están preparadas para enfrentar este desafío. La cultura organizacional, como se ha manifestado anteriormente, tiende a ser de trabajo individualista, con una fuerte tendencia a no compartir conocimientos ni espacios para conservar su puesto de trabajo y, en algunos casos el poder que ostentan en un determinado cargo. Esta tendencia se observa tanto en los cargos jerárquicos como en los directivos y los operativos. En este sentido es necesario realizar previamente una concientización sobre los contenidos, las ventajas y las mejoras en las condiciones laborales que generaría implementar procesos de esta

envergadura como así mismo la insistencia en la asistencia a capacitaciones centradas en el trabajo colaborativo y participativo.

Con respecto al segundo objetivo, el capítulo 4 propone un modelo de gestión que incluye una serie de actividades y herramientas orientadas a la gestión del conocimiento y principalmente a que los funcionarios puedan tener acceso a ese conocimiento implícito que no se exterioriza y que permite la toma de decisiones.

En base a lo mencionado en el párrafo anterior, se ha impulsado el fortalecimiento de los sistemas que sirven de soporte a la gestión del conocimiento. Esto se debe a que, en general y a partir de la investigación, se ha observado que las mismas están prácticamente sin desarrollo y la incipiente realización de algunas tareas de cohesión grupal todavía no generan los resultados necesarios para lograr los objetivos perseguidos por el gobernador de la provincia. Reforzar los canales de comunicación y de información, los procesos de aprendizaje tanto internos como provenientes de instituciones de investigación y capacitación, la seguridad y la protección del conocimiento son indispensables para la socialización del conocimiento y la superación de las barreras en el ciclo de producción del conocimiento para lograr la internalización del mismo.

Frente a este escenario, un buen diagnóstico inicial de las necesidades de conocimiento permite al gobernante y a los responsables del sistema evaluar los cambios en el contexto, pensar nuevas actividades y modificaciones en la organización con mayor seguridad, especialmente después de contrastar distintos puntos de vista. Cuanto más turbulento es el contexto, es necesario mayor información y conocimientos para poder gestionar el accionar diario del aparato burocrático. Además existe la posibilidad de realizar análisis prospectivos con la ayuda de sus asesores y consultores.

Lograr que este proceso se transforme en realidad y los mecanismos logren eficacia en el intercambio de opiniones, visiones y experiencias en pos de lograr un trabajo colaborativo en la solución de problemas y necesidades de la población llevará un tiempo, que sin dudas excederá de un período de gobierno debido a que estamos frente a un cambio cultural, con personas que han trabajado por

años de una determinada manera y es muy difícil que los mismos se realicen en el corto y mediano plazo.

Respecto a posibles líneas de investigación que se podrían profundizar se consideraría como primordiales las siguientes:

1. Describir más explícitamente los procesos culturales que están instalados en los recursos humanos del estado que generan una conciencia de no compartir el conocimiento y su falta de participación en las innovaciones que se propongan desde los órganos jerárquicos.
2. Evaluar la posibilidad de generar contextos favorables para la instauración de estructuras internas, en cada uno de las jurisdicciones, constituidos por funcionarios públicos y sus recursos humanos para abordar proyectos de mejora institucional concretos orientados a gestionar el conocimiento interno para compartirlo a los demás.
3. A partir de la propuesta planteada, describir el comportamiento que han adquirido las personas en sus tareas habituales y en la identificación de buenas prácticas aplicadas en la organización.

BIBLIOGRAFIA

a) Del tema elegido (por orden alfabético)

1. Alles, Martha (2007) *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. 1° edición. Edit. Granica. Buenos Aires.
2. Alvarez, Guillermo H. (2012) "Capacitación on line en los puestos de trabajo en el marco de la gestión del conocimiento institucional", ponencia presentada en el Sexto Congreso Argentino de Administración Pública, Resistencia, Chaco.
3. Arias Montes, José Antonio y Otros (2004) *Dirección y Administración Integrada de Personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. Ed. Mc. Graw Hill España.
4. Arozamena, Leandro y Weinschelbaum, Federico (2010) *Compras Públicas: Aspectos conceptuales y buenas prácticas*, IDRC – CRDI, Universidad Nacional de San Martín.
5. Ballart, Xavier (1992) *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos?*, Ministerio de las Administraciones Públicas, Madrid.
6. Barell, John (1999) *El aprendizaje basado en problemas. Un enfoque investigativo*, Ed. Manantial. Buenos Aires. Argentina
7. Barnes, Stuart y Otros (2002) *Sistemas de Gestión del Conocimiento. Teoría y Práctica*. Ediciones Thomson, España.
8. Benavides Velazco, Carlos y Quintana Garcia, Cristina (2003) *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*. Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, España.
9. Bolivar, Antonio (2001) "Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica". Versión digital en <http://contexto-educativo.com.ar/2001/4/nota-04.htm>

10. Boscherini, Fabio y Poma, Lucio (2000) *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global*. Miño y Dárila Editores. Madrid, España.
11. Capitanich, Jorge M. (Comp) (2011) *Más Estado, Mejor Estado*. Color Jet Industria Gráfica, Resistencia, Chaco.
12. Castells, Manuel (1997) *Entender nuestro mundo. La era de la información*. Economía, Sociedad y Cultura. Vol. 3. Alianza Editora.
13. Chahab, Martin (2006) "Gestión del conocimiento en la Autoridad Regulatoria Nuclear", paper presentado en el Seminario sobre Gestión del Conocimiento en Organizaciones Públicas", Buenos Aires.
14. Cohen, Ernesto y Franco, Rolando (1988) *Evaluación de Proyectos Sociales*, Buenos Aires, Argentina.
15. Dabin, María Vanesa (2012) "Implementación de una Wiki para la Gestión del Conocimiento Institucional", ponencia presentada en el Sexto Congreso Argentino de Administración Pública, Resistencia, Chaco.
16. De Long, David W. y Fahey, Liam (2000) "Diagnóstico de las barreras culturales frente a la gestión del conocimiento". Academy of Management Executive. Vol. 14 N° 4. Versión digital en [http://www.revistadeempresa.com/REVISTA/Public.nsf/VPDFPublic/DD91B20EED4ED0C9C1256BFF004241C2/\\$file/diagnostico.pdf](http://www.revistadeempresa.com/REVISTA/Public.nsf/VPDFPublic/DD91B20EED4ED0C9C1256BFF004241C2/$file/diagnostico.pdf)
17. Etkin, Jorge (2006) *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. 1° Impresión 1° Reimpresión. Granica, Buenos Aires, Argentina.
18. Falivene, Graciela M. y Martinez Colomer, Ayelen (2008) "Utilización de la plataforma Moodle para la mejora de los procesos organizacionales". XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina.
19. Falivene, Graciela Mónica y Silva, Graciela María. "Formación directiva para la creación de una cultura del conocimiento y de la calidad en las organizaciones públicas", archivo digital en <http://cdi.mecon.gov.ar/biblio/docelec/mu2850.pdf>

20. Fanelli, José María, Sicaro, Ricardo y Del Prado, Luis (1999) *Gestión del Cambio. El desafío de los próximos escenarios*. Fundación OSDE. Argentina. Versión digital en http://www.fundacionosde.com.ar/Fundacion_OSDE/pdf/biblioteca/gestion.pdf
21. Fontes Filho, Joaquim Rubens (2007) “*Desenho de prometo para a gestao de conhecimento na administração pública*”, XII Congreso Internacional del CLAD. Traducción propia.
22. Gairín Sallán, Joaquin y Rodriguez Gómez, David, “*Tendencias y experiencias sobre la Creación y Gestión del Conocimiento en el sector público*”, Universidad Autónoma de Barcelona, archivo digital en http://webs2002.uab.es/drodriguezg/gairin_rodriguez_oemad07.pdf
23. Gamón, Maris Telma (2009) “Remodelación del Gobierno desde su estructura organizativa para la aplicación de mejores prácticas de Gestión Pública”, ponencia presentada en el Quinto Congreso Argentino de Administración Pública”, mayo, San Juan, Argentina.
24. Gilli, Juan José (1992) *Diseño de Estructuras para la motivación y la excelencia*, Fundación Universidad a Distancia Hernandarias, Buenos Aires, Argentina.
25. Halliburton, Eduardo (2006) *Manual para el análisis, evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública*, Secretaría de Gestión Pública, Buenos Aires, Argentina.
26. Jones, Lawrence R. y Thompson, Fred (1999) “Un modelo para la nueva gerencia pública: lecciones de la reforma de los sectores públicos y privados”, en *Reforma y Democracia* N° 15, CLAD, Caracas.
27. Krieger, Mario (2005) *Sociología de las Organizaciones. Desarrollo y Comportamiento Organizacional. Diagnostico e intervención*. Ed. Pearson Prentice Hall. 1° Edición 1° Reimpresión.
28. Lechner, Norbert “La reforma del Estado y el problema de la conducción política”; en Revesz, Bruno (editor) (1998) *Descentralización y gobernabilidad en tiempos de globalización*. Instituto de Estudios Peruanos

(IEP), Lima.

29. Levy, Alberto R. (1992) *No cualquiera*. Guía ejecutiva para la competitividad. Primera Edición. Editorial Tesis - Grupo Editorial Norma. Buenos Aires, Argentina.
30. Mariano Greco (coord.) (2008) *Premio a la Innovación y Mejoramiento de las Políticas Públicas 06-07 Categoría Maestría*. Jefatura de Gabinete de Ministros Presidencia de la Nación, Secretaria de Gabinete y Gestión Pública. Buenos Aires, Argentina.
31. Martínez, José Ángel, Lara Navarra, Pablo y Beltrán, Pilar (2006) "La influencia de la sociedad de la información en la modernización de la Administración Pública", Revista digital uocpapers N° 3. En http://www.uoc.edu/uocpapers/3/dt/esp/martinez_lara_beltran.pdf Fecha de consulta: 11/04/2011.
32. Martínez, Margarita y Salvador, Maribel (2005) *Aprender a trabajar en equipo*, Ed. Paidós, Barcelona, España.
33. Muñoz, Emilio (2007) "Espacios de Conocimientos y su gestión: procesos de Gobernanza". Revista CTS, n° 8, vol. 3, abril de 2007.
34. Nonaka, Ikuro (1999) "La empresa creadora de conocimiento" en el libro *Gestión del Conocimiento*, Serie Harvard Business Review, Ed. Deusto S.A, 1999.
35. North, Klaus y Rivas, Roque R. (2004) *Gestión empresarial orientada al conocimiento*. Ed. Dunken. Buenos Aires. Argentina.
36. Ochoa, José y Sotillos, Luis (2008) *101 Claves de Tecnologías de la Información para Directivos*, Ed. Pearson Prentice Hall, Madrid, España.
37. Ormod, Derry y Löffler, Elke (1999) "La Nueva Gerencia Pública: ¿Qué tomar y qué dejar?", Revista CLAD, Reforma y Democracia N° 13, Caracas.
38. Oszlack, Oscar y colaboradores (2001) *Nuevos Modelos Institucionales para la Gestión Pública: Experiencias comparadas y Aplicaciones Potenciales al Caso Argentino*, Jefatura de Gabinete de Ministros, Programa de Modernización del Estado, Buenos Aires.
39. Oszlak, Oscar y O'Donnell, Guillermo (1995) "Estado y políticas estatales

- en América Latina. Hacia una estrategia de investigación”, en REDES n° 4 vol. 2. Buenos Aires.
40. Pacheco Nunes de Almeida, María Amelia (2004). Tesis doctoral *La situación de la gestión del conocimiento en Portugal*, Universidad de Extremadura, España.
41. Peluffo A, Martha Beatriz y Contreras, Edith Catalán (2002) *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación en el sector público*. Serie Manuales N° 22 Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
42. Perez Lindo, Augusto y Otros (2005) *Gestión del Conocimiento. Un nuevo enfoque aplicable a las organizaciones y la universidad*. Grupo Editora Norma. Buenos Aires, Argentina.
43. Pertile, Elda (2009) “Remodelación institucional para la incorporación de mejores prácticas orientadas a resultados con eficiencia y calidad. Avance del proceso en la Provincia del Chaco”, ponencia presentada en el Quinto Congreso Argentino de Administración Pública”, mayo, San Juan, Argentina.
44. Ramalingam, Ben (2006) *Herramientas de Conocimiento y Aprendizaje: Una guía para organizaciones humanitarias y de desarrollo*. Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) Buenos Aires, Argentina.
45. Ramió Matas, Carles (1999) “Los impactos de las corrientes neoempresariales y de las nuevas tecnologías de la información sobre la cultura administrativa (un planteamiento radical)”, IV Congreso Internacional del CLAD, México.
46. Ramió Matas, Carles (2001) “Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional”. Revista del CLAD Reforma y Democracia N° 21, Caracas.
47. Robbins, Stephen P. (2004) *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. 10° Edición. Ed. Prentice Hall.

48. Rodríguez Gustá, María Laura (2008) “La comparación de casos en el análisis organizacional: cronología de un trabajo de campo”. Revista Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal, año 8, número 11, Santa Fé, República Argentina.
49. Rodríguez Nouche, Aurelia y Peñaranda, Elena (2002) *Competencias Laborales en la Administración Pública. Serie para la Mejora Continua de las Organizaciones Públicas*. Oficina Nacional de Innovación de Gestión. Secretaria de la Gestión Pública de la República Argentina.
50. Schweinheim Guillermo (2005) “El Estado y la Administración Pública Argentina frente a los desafíos de la Sociedad del Conocimiento”, mimeo.
51. Schweinheim, Guillermo (1998) “Competitividad, agendas locales, gestión municipal y competencias gerenciales públicas en contextos de modernización”, en Juan Carlos Venesia (comp.) *Políticas Públicas y Desarrollo Local*, Fundación Instituto de Desarrollo Regional, Rosario.
52. Schweinheim, Guillermo (2004) “Un enfoque institucional de la reforma administrativa”, Revista de la Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública, XVIII Seminario Nacional de Presupuesto, Buenos Aires, 2004.
53. Schweinheim, Guillermo (2005) “Gestión por resultados y sistemas de control, auditoría y evaluación”, Revista de la Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública, XIX Seminario Nacional de Presupuesto, Buenos Aires.
54. Schweinheim, Guillermo (2008) “Innovación en administración, gestión y políticas públicas: ¿es idéntico a modernización?”, Revista de investigaciones del INAP, Buenos Aires.
55. Schweinheim, Guillermo (2008) “La institucionalización de sistemas administrativos y el incremento de la capacidad de gobierno democrático”, XIII Congreso del CLAD, Buenos Aires.
56. Senger, Peter (2003) *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ed. Granica, Buenos Aires, Argentina.

57. Thurbin, Patrick J. (1994) *La Empresa capaz de aprender*. Biblioteca de Empresa, Ediciones Folio SA, Barcelona, España.
58. Weyrauch Vanesa, Richards Clara, D'Agostino, Julia (2010) *Aprendices, hacedores y maestros: manual para el monitoreo, la evaluación y la gestión de conocimiento de incidencia en políticas públicas* - 1a ed. - Buenos Aires : Fundación CIPPEC.
59. Zeller, Norberto (Coordinador) (2007) *Marco conceptual metodológico para el estudio de las políticas públicas*, Dirección de Investigaciones, Instituto Nacional de la Administración Pública, Subsecretaría de la Gestión Pública.

b) Metodológica (por orden alfabético)

1. Ecco, Humberto (2005) *Cómo se hace una tesis*. Barcelona. Ed. Gedisa.
2. Hernández Sampieri, Roberto y Otros (2003) *Metodología de la Investigación*. 3° Edición. Mc Graw Hill Interamericana. México.
3. Mendicoa, Gloria (2003) *Sobre Tesis y Tesistas. Lecciones de Enseñanza-Aprendizaje*. Espacio Editorial. Buenos Aires, Argentina.
4. Sabino, Carlos (1998) *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Buenos Aires. Ed. Lumen Hymanitas. Capítulo 7: "Proyectando la investigación".
5. Sabino, Carlos (1998). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Buenos Aires. Ed. Lumen Hymanitas.
6. Samaja, Juan (2004) *Proceso, Diseño y Proyecto en Investigación Científica*. JVE Editores. Buenos Aires.
7. Sautu, Ruth "Acerca de qué es y que no es investigación científica en ciencias sociales". En Catalina Wainerman y Ruth Sautu (compiladoras) (2001) *La trastienda de la investigación*. Buenos Aires. Ed. Lumiere.
8. Suárez, Francisco M. y Otros (2004) *Introducción a la Metodología de la Investigación*. 1° Edición. Ediciones Macchi. Buenos Aires.
9. Wainerman, Catalina "Acerca de la formación de investigadores en ciencias sociales". En Catalina Wainerman y Ruth Sautu (compiladoras) (2001) *La trastienda de la investigación*. Buenos Aires. Ed. Lumiere.

10. Wainerman, Catalina y Sautu, Ruth (2001) *La trastienda de la investigación*. Ed. Lumiere, Buenos Aires.
11. Wassermann, Selma (1999) *El estudio de casos como método de enseñanza*, Amorrortu editores, Buenos Aires, Argentina.
12. Yin, Robert K. (1994) *Investigación con Estudios de Caso. Diseño y Métodos*. 2º Edición. Applied Social Reserch Methods Series Volumen 5. En Castellano. Capítulo 1 y 2.

c) Documentos oficiales

1. Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008) Aprobada en la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración pública y Reforma del Estado, CLAD.
2. Cuaderno de trabajo N° 30 CIDEA Valorizar el capital humano. Reto clave para la sociedad del conocimiento.
3. Plan Estratégico para la Gestión Pública de Calidad (2009) Jefatura de Gabinete de Ministros Presidencia de la Nación, Secretaria de Gabinete y Gestión Pública. Buenos Aires, Argentina.
4. Plan Quinquenal de la Provincia del Chaco 2011-2015

d) Normativa consultada

1. Ley Provincial N° 4787: Organización y Funcionamiento Administración Financiera del Sector Público Provincial.
2. Decreto Provincial N° 230/07: Crea el Comité Ejecutivo de Fortalecimiento y Modernización del Estado.
3. Decreto Provincial N° 2485/08: Procedimiento trámite jubilatorio.
4. Decreto Provincial N° 2773/08: Régimen para el diseño y la evaluación de las estructuras organizativas.
5. Decreto N° 393/2009: Creación del Sistema Administrativo Financiero Único (SAFU).

ANEXO I

MODELO DE GUIA DE ENTREVISTA

GUÍA DE ENTREVISTA

Cristian Oscar Marengo

Maestría en Gobierno y Economía Política de la Universidad Nacional de San Martín

Presentación (protocolo para la entrada al campo)

- Mencionar temática de la tesis: La gestión del conocimiento en el sector público chaqueño
- Propósitos de la entrevista: 1) obtener información sobre cómo se desarrollan los pilares y los sistemas de apoyo para la gestión del conocimiento en el Sector Público Chaqueño (S.P.CH.); 2) conocer la opinión de la persona entrevistada.
- Comentar la modalidad de la entrevista: guía de preguntas y confidencialidad.

La información que usted me brinde en la entrevista será empleada para la escritura de mi tesis. En la escritura del trabajo, sólo mencionaré su nombre y apellido si usted me lo permite. Si usted prefiere no ser mencionado/a, sus testimonios serán citados como anónimos, evitando cualquier identificación directa a su persona. (Acordar al final).

- Solicitar permiso para grabar la entrevista
-

Información básica a relatar como introducción a la entrevista

- La Provincia del Chaco, a partir de diciembre del 2007, ha implementado la reforma de los sistemas administrativos y organizativos especialmente de la Administración Pública Central.
- Los recursos humanos, empleados en el Estado, producen la mayor cantidad de información y de conocimiento necesario para la toma de decisiones, el mejoramiento de los procesos y la elaboración y puesta en marcha de las políticas públicas.
- La reforma busca mejorar el comportamiento organizacional de los empleados de tal forma que permita un trabajo intergrupal y que genere innovación y mejores prácticas.

1. ¿Ha escuchado o leído sobre la temática de la gestión del conocimiento?
 Si No

2. ¿Qué ideas le surgen al pensar “gestión el conocimiento” en el Sector Público Chaqueño?

3. ¿Considera que los funcionarios públicos como los recursos humanos están preparados para afrontar un programa de gestión del conocimiento? ¿Por qué?

4. Respecto de la comunicación entre los funcionarios, los funcionarios y los empleados y entre los empleados, ¿Qué opinión le merece? ¿qué prácticas visualiza entre ellos?

5. La comunicación entre los recursos humanos es indispensable para que puedan compartir conocimiento y generar uno nuevo y mejorado. ¿Estaría de acuerdo con implementar capacitaciones orientadas a mejorar este aspecto entre los distintos actores internos de la Administración Central?

6. Las siguientes actividades ayudan a desarrolla en los recursos humanos la capacidad de compartir conocimiento y aprender. ¿Cuáles considera que podrían ser llevadas adelante durante esta gestión de gobierno? ¿Por qué?

Trabajo en equipo en los sectores	
Trabajo en equipo entre empleados de los distintos niveles y sectores	
Apoyo para que desarrollen su espíritu emprendedor	
Capacitación permanente en la formación de competencias	
Reuniones donde comparten ideas y experiencias personales	
Generación de redes informales de trabajo	
Puesta en marcha de un plan de desarrollo profesional a través de la rotación interna entre diversas funciones.	
Reuniones que permitan la alineación de los valores personales con los de la organización	
Capacitaciones internas dictadas por directivos y jefes de cada Dirección/ Departamento/Área	
Otros. ¿Cuáles? _____	

7. ¿Qué opinión le merece a Ud. la idea de desarrollar competencias en los directivos para que puedan, junto con el personal a cargo, dedicarle tiempo a reflexionar sobre errores de importancia en la gestión en pos de socializarlo y encontrar soluciones eficientes a dicha situación?

8. ¿Cuál es su posición respecto de implementar herramientas tecnológicas, como ser una intranet o una wikipedia, para publicitar y hacer accesible conocimientos de relevancia a los distintos agentes?
9. Muchas personas no comparten su conocimiento debido a que tienen miedo que otros los utilicen sin citar la fuente y logren posiciones de manera indebida. ¿Considera que existen herramientas para proteger el conocimiento que se desarrolla en el Estado?
10. A partir de las modificaciones realizadas a las estructuras orgánicas de acuerdo al Decreto N° 2773/08, ¿se han observado en el personal cambios respecto de generar oportunidades para el trabajo colaborativo? ¿Considera que las nuevas estructuras favorecen el aprendizaje y la generación de nuevo conocimiento?
11. ¿Cómo aprovecha el conocimiento obtenido de sus recursos humanos que trabajan en el Estado?
 - a) Me permite repensar permanentemente las estrategias de gestión
 - b) Mayor eficiencia en las operaciones
 - c) Mejorar la interacción entre los distintas jurisdicciones
 - d) Otros. ¿Cuáles?

ANEXO II

Entrevista realizada al Gobernador de la Provincia del Chaco, Cr. Jorge Milton Capitanich

1. ¿Ha escuchado o leído sobre la temática de la gestión del conocimiento?
Si X No
2. ¿Qué ideas le surgen al pensar “gestión el conocimiento” en el Sector Público Chaqueño?

Entendiendo a la “Gestión del conocimiento” como al conjunto de actividades que se realizan para generar, utilizar y compartir los conocimientos e información de una organización para el cumplimiento de sus objetivos, considero, y se está trabajando para ello, que este concepto puede ser introducido en el Sector Público Chaqueño sin mayores inconvenientes. Las tecnologías de la información disponibles aportan un gran abanico de herramientas que pueden aplicarse en el Estado a fin de favorecer la transferencia, administración y seguridad de la información que se genera en el mismo, facilitando la toma de decisiones y disminuyendo los riesgos. Indiscutiblemente, la tecnología por sí sola no produce el impacto necesario, es un soporte a la gestión.

En los últimos años hemos trabajado para generar las capacidades institucionales que nos permitirán afrontar los desafíos del Chaco.

3. ¿Considera que los funcionarios públicos como los recursos humanos están preparados para afrontar un programa de gestión del conocimiento? ¿Por qué?

Si, están preparados. En los últimos cuatro años se trabajó en la “revalorización del recurso humano” de la administración pública provincial porque entendemos que es el recurso esencial para lograr los desafíos planteados. Dentro de este concepto se trabaja en recomponer la situación de la planta del personal, a través de la regularización laboral, implementación de concursos administrativos, programas de capacitación e incentivos motivacionales como el “Premio al Empleado Público del Año” implementado en el año 2010. Estas actividades sientan las bases necesarias para implementar un programa de “Gestión del Conocimiento” y gestionarlo con éxito.

Todas las personas pueden influir en el tratamiento de los problemas de la sociedad que habita, ya sea como ciudadano o como servidor público, siempre y cuando cuenten con la información en el momento oportuno. Desde esta gestión se intenta generar sistemas y procesos que permitan generar, administrar y resguardar la información a fin de obtenerla cuando se la necesita. En función a esto, se están desarrollando los sistemas integrados de gestión de bienes y de recursos humanos, se ha implementado el SIGOB (sistema de información para la Gobernabilidad); se ha implementado el

Programa de participación ciudadana en la evaluación de los servicios públicos, la carta compromiso con el ciudadano, por mencionar ejemplos.

4. Respecto de la comunicación entre los funcionarios, los funcionarios y los empleados y entre los empleados, ¿Qué opinión le merece? ¿qué prácticas visualiza entre ellos?

Uno de los aspectos relacionados con la ineficiencia institucional, es la falta de coordinación intra e interáreas para fines determinados. En el seno de la Administración Pública, se visualizaba una fuerte tendencia a la observancia de normas y procedimientos, potenciada por la falta de coordinación entre las directivas impartidas de los mandos superiores hacia los inferiores, lo que genera desconcierto y una tendencia a la duplicidad de tareas innecesarias lo que lleva a malgastar tiempo y recursos. Con esta gestión lo que se intenta es integrar, coordinar y optimizar el trabajo realizado por cada agente de la administración pública, con directivas claras y coordinadas (centralización normativa y descentralización operativa), de manera que cada actividad se convierta en un eslabón de la cadena y que sirva y contribuya al producto final, la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos. Por otro lado no solo se debe tener en cuenta el cumplimiento de las directivas impartidas hacia los mandos inferiores sino también la devolución y respuesta de las áreas operativas para implementar las acciones necesarias para y corregir posibles desvíos complementando así un correcto control de gestión.

5. La comunicación entre los recursos humanos es indispensable para que puedan compartir conocimiento y generar uno nuevo y mejorado. ¿Estaría de acuerdo con implementar capacitaciones orientadas a mejorar este aspecto entre los distintos actores internos de la Administración Central?

Si, por supuesto. Tal es así que, en el marco del Fortalecimiento y modernización del Estado Provincial, a través del Centro Provincial de Capacitación, desde el año 2008 se vienen realizando cursos de comunicación interna y relaciones interpersonales, entre otros que apoyan de igual forma a este cambio de paradigma.

6. Las siguientes actividades ayudan a desarrolla en los recursos humanos la capacidad de compartir conocimiento y aprender. ¿Cuáles considera que podrían ser llevadas adelante durante esta gestión de gobierno? ¿Por qué?

Trabajo en equipo en los sectores	X
Trabajo en equipo entre empleados de los distintos niveles y sectores	X
Apoyo para que desarrollen su espíritu emprendedor	
Capacitación permanente en la formación de competencias	X
Reuniones donde comparten ideas y experiencias personales	
Generación de redes informales de trabajo	X
Puesta en marcha de un plan de desarrollo profesional a través de la rotación interna entre diversas funciones.	X
Reuniones que permitan la alineación de los valores personales con los de la organización	X
Capacitaciones internas dictadas por directivos y jefes de cada Dirección/ Departamento/Área	X

Otros. ¿Cuáles? _____ Intercambio de experiencias en congresos, asambleas, seminarios, etc.	X
--	---

Para que las personas desarrollen su potencial, necesitan desenvolverse en un clima que fomente sus inteligencias y emociones. Este clima puede impulsarse en la administración pública a través de las actividades seleccionadas que pueden ser desarrolladas con la estructura y los recursos que tenemos actualmente, es cuestión de incorporarlas a las rutinas de trabajo y apoyar la figura del líder en los diferentes ámbitos.

La participación en congresos, asambleas y seminarios permite el intercambio de experiencias entre diferentes organismos a nivel nacional e internacional, asimismo es una buena forma de imitar modelos de otros organismos que funcionan eficientemente. En el mes de Julio del año 2011, se realizó en nuestra provincia el 6º Congreso Argentino de Administración Pública con la finalidad de promover la mejora del conocimiento y la gestión de la administración pública, contribuyendo al desarrollo de mejores prácticas y difusión de estudios y experiencias. En ese mismo contexto, se realizaron Jornadas de negociación colectiva en el sector público, la jornada de innovación y Liderazgo y el Noveno Congreso Argentino de Archivística.

En los proyectos que se vienen realizando en el ámbito de la gestión pública, se da participación a las áreas involucradas desde el momento de la planificación, a fin de escuchar sugerencias y aportes de aquellos que tienen la experiencia para volcarlas al proyecto y lograr una implementación exitosa. Tal es el caso de proyectos como el sistema de seguimiento de expedientes, sistema integrado de gestión de bienes, sistema integrado de recursos humanos y la guía de trámites. Otro proyecto que se está desarrollando en forma participativa con las unidades de recursos humanos jurisdiccionales y todas las direcciones del Poder Ejecutivo, es el plan anual de Capacitación, a través de la detección de necesidades de capacitación y la posterior medición de su impacto.

Asimismo, se generaron redes jurisdiccionales para el desarrollo de diversas temáticas como ser gobierno electrónico y calidad donde se realizan reuniones periódicas para compartir experiencias y dificultades en la implementación de herramientas relacionadas con esas temáticas.

7. ¿Qué opinión le merece a Ud. la idea de desarrollar competencias en los directivos para que puedan, junto con el personal a cargo, dedicarle tiempo a reflexionar sobre errores de importancia en la gestión en pos de socializarlo y encontrar soluciones eficientes a dicha situación?

Me parece de fundamental importancia desarrollar esas competencias en los directivos. En esta gestión, estamos enfocados en la profesionalización del recurso humano y en generar competencias claves: como la capacidad de aprender, de incorporar conocimiento nuevo y de dar nuevas respuestas a las diversas problemáticas que se presentan.

El año pasado, hemos implementado en nuestra provincia, el Programa Federal de Formación de Directivos Públicos cuyo objetivo era aportar a la

formación de los funcionarios de los distintos niveles directivos de la administración pública provincial, de modo que les permita encarar procesos de mejora de la gestión pública y ocupar un rol estratégico en el marco de la modernización.

8. ¿Cuál es su posición respecto de implementar herramientas tecnológicas, como ser una intranet o una wikipedia, para publicitar y hacer accesible conocimientos de relevancia a los distintos agentes?

En toda organización existen conocimientos explícitos y tácitos. En el estado provincial prevalece el denominado conocimiento tácito debido a que no queda registrado ni plasmado en ningún lugar, sino que está incorporado al grupo de agentes que lo integran. El implementar herramientas de intranet o wikipedia, permitiría transmitir ese conocimiento tácito al resto de los agentes para que puedan utilizarlo en determinado momento.

La Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública a través de su portal, habilitó foros para que tanto ciudadanos como agentes puedan aportar sugerencias y debatan sobre temas referidas a la administración pública.

Asimismo, en el año 2008 se implementó el Centro de Gestión de Casa de Gobierno destinado a recibir consultas, canalizar reclamos y brindar información a los ciudadanos. El mismo posee una intranet que cuenta con una base de datos de conocimiento donde se van estandarizando y actualizando las respuestas que se emiten a los ciudadanos y un blog donde los supervisores van cargando novedades y directivas a los operadores, con la finalidad de brindar un mensaje único y que llegue a todos ellos.

9. Muchas personas no comparten su conocimiento debido a que tienen miedo que otros los utilicen sin citar la fuente y logren posiciones de manera indebida. ¿Considera que existen herramientas para proteger el conocimiento que se desarrolla en el Estado?

Las creaciones de la mente forman parte de los derechos personalísimos del ser humano, estas expresiones intelectuales fueron protegidas a través de derechos de propiedad, que limita el ejercicio de éstas. En el Estado, toda producción que realiza un agente en cumplimiento de sus funciones, es de propiedad del estado. No obstante, a fin de motivar a los agentes a compartir sus conocimientos, se podría establecer alguna legislación provincial de protección de derechos de autor para los trabajos que sean producto de empleados públicos sin restringir el uso público de los mismos y podrían implementarse programas de reconocimiento a los agentes que asuman roles protagónicos en la concreción de determinados resultados.

10. A partir de las modificaciones realizadas a las estructuras orgánicas de acuerdo al Decreto N° 2773/08, ¿se han observado en el personal cambios respecto de generar oportunidades para el trabajo colaborativo? ¿Considera que las nuevas estructuras favorecen el aprendizaje y la generación de nuevo conocimiento?

Las nuevas estructuras orgánicas favorecen completamente el aprendizaje y la generación de nuevo conocimiento.

El proceso realizado mediante el Decreto N° 2773/08, definido en términos de competencias y no meras tareas, además de lograr la actualización de

aquellas estructuras que databan del año 69, tenía como objetivo, pasar de la estructura piramidal, a una estructura horizontal y matricial, mediante la definición de las áreas sustantivas que contribuyen a las políticas de gobierno y la implementación de áreas de apoyo.

En este modelo de gestión horizontal, que apunta al cumplimiento de resultados, impactos y productos; la organización en grupos o equipos de trabajo, integrados alrededor de la generación de un conjunto de productos institucionales que hacen a un objetivo, centra la responsabilidad de la gestión en un líder de equipo que conforma parte de la agenda de la institución en articulación con otros pares, independientemente de la conformación o pertenencia orgánica que corresponda a cada uno de los agentes intervinientes para el logro de dicho objetivo.

La organización de las áreas de apoyo permite la horizontalidad de las acciones y del flujo de información, que permiten optimizar recursos y brindar un mejor servicio a los clientes internos del Estado.

11. ¿Cómo aprovecha el conocimiento obtenido de sus recursos humanos que trabajan en el Estado?
- e) Me permite repensar permanentemente las estrategias de gestión
 - f) Mayor eficiencia en las operaciones X
 - g) Mejorar la interacción entre los distintas jurisdicciones X
 - h) Otros. ¿Cuáles?

Me permite acortar los tiempos destinados a la planificación.

12. El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) desarrollado un portal de capacitación www.capacitar.gob.ar que permite promover el intercambio, la gestión del conocimiento y la construcción de redes y comunidades vinculadas. Como este tipo de innovación, ¿considera Ud. que podría ser realizado en la provincia?

Me parece que este tipo de innovación hoy en día es fundamental para la evolución de cualquier organización, principalmente en el ámbito público.

En nuestra provincia se encuentra en marcha un proyecto de formación e-learning que además de fortalecer el área de capacitación mediante el empleo de las TIC , a través de nuevos canales de comunicación, que trasciendan las limitaciones del espacio físico y geográfico, a fin de ampliar la esfera de conocimiento y las competencias; será utilizada para establecer mecanismos de intercambio de experiencias y redes de acceso, desarrollo de procesos sistemáticos para captar, generar, adaptar y difundir la información y el conocimiento adquirido.

Entrevista realizada a la Subsecretaria de Coordinación y Gestión Pública,

Cra. Maris Telma Gamón

1. ¿Ha escuchado o leído sobre la temática de la gestión del conocimiento?
Si No
Si
2. ¿Qué ideas le surgen al pensar “gestión el conocimiento” en el Sector Público Chaqueño?

Como idea me surge que es una temática que deberíamos aplicar acá y aún no se ha aplicado por lo menos en lo que es el programa de modernización del estado, es muy interesante. Justamente hoy con el uso de la tecnología, con los recursos humanos que nosotros estamos tratando de fortalecer y de capacitar en todas las nuevas técnicas de modernización, me parecería que esta sería una herramienta muy importante. Juntar grupos pequeños de análisis, investigación y de debate puede ser uno de los caminos para emprender una modernización del estado realmente profunda. Nosotros hemos hecho en estos cuatro años todo un proceso de fortalecimiento de los recursos humanos a través de la capacitación, regímenes de concurso, de promoción en la carrera, estructuras orgánicas, ubicación del personal en sus distintas oficinas. Procesos transversales muy profundos que realmente, por ahí, generaron ciertas rispideces en las estructuras y el personal porque no sabían muy bien de que se trataba el cambio, y eso llevo a que se tenga que trabajar con los equipos de contraparte, sensibilizarlos, explicarles de que se trataba y que no consistía en sacarle el trabajo a alguien sino sencillamente de eficientizarlo, que realmente las acciones y responsabilidades que tenga cada sector sean las que necesita el estado y no aquellas que se resolvieron hace 30 años y que no tienen actualidad. Eso nos llevó un tiempo y hoy tenemos esas estructuras orgánicas y me parece, que en lo que tenemos que trabajar es en la mejora de procesos y calidad. Yo veo esta segunda etapa de gobierno abocada a eso y para la calidad, esta herramienta (gestión del conocimiento) es fundamental. Porque no vamos a poder cambiar si no conocemos lo que es nuevo, hacia donde podemos ir con un criterio de prospectiva, imaginar que podemos hacer no con la rutina de hoy sino pensando en el futuro que tenemos del estado, un estado chaqueño fortalecido y que sirva al ciudadano chaqueño y que no se agote en sí mismo como se venía haciendo.

3. **¿Considera que los funcionarios públicos como los recursos humanos están preparados para afrontar un programa de gestión del conocimiento? ¿Por qué?**

No, tanto funcionarios como recursos humanos debemos capacitarnos en estas cuestiones. Hace falta formación, pero especialmente talleres de integración donde se interprete perfectamente de que estamos hablando y no es nada complicado, es nada más que el uso de esta herramienta que me parece estratégica.

4. **Respecto de la comunicación entre los funcionarios, los funcionarios y los empleados y entre los empleados, ¿Qué opinión le merece? ¿qué prácticas visualiza entre ellos?**

Hay áreas en las cuales la comunicación entre funcionarios y empleados es muy fluida pero creo que depende fundamentalmente del tipo de liderazgo que ejerza el funcionario, no porque la estructura está pensada así o para que funcione así. Generalmente se nota una disociación entre nivel político y el nivel de funcionario. Generalmente el empleado no interpreta mucho al nivel político y muchas veces, tampoco el nivel político intenta hacerse

entender, entonces se rodean de asesores que también vienen del sector privado y tampoco interpretan mucho el proceso público y se generan estos grandes baches y que tendrían que tratar de trabajar en una gestión mucho más ensamblada entre uno y otro. Pero creo que la falla está de los dos lados, tanto del sector político que no viene con una formación para venir a encarar una tarea pública, que creen que a lo mejor es fácil estar en el estado o que es similar a estar en una empresa y es totalmente distinto, por eso yo apuesto mucho a la formación del sector político, pero también de los funcionarios y empleados de carrera porque ellos tampoco se han preparado para tener una visión política del estado, no como una visión partidaria, sino como política de estado. Ellos dicen la legislación dice lo siguiente, pero el funcionario puede resolverlo como quiera. Esto no es así, la legislación dice esto, el empleado, el director o el jerárquico de la estructura tiene que decirle al funcionario que legalmente esto no se puede. Si Ud. lo quiere hacer, tiene que modificar la ley, cambiar la norma. También Asesorar en el buen sentido al funcionario político para que no cometa equivocaciones. Creo que eso hay que trabajarlo, no se lo ha trabajado nunca. Siempre la carrera concluyó en estos cargos jerárquicos, como una especialización en lo que es la gestión pública y los procesos administrativos, pero nada más, sujetos a normas y no a resultados. Y cuando tenes una visión política, necesariamente esa gestión tiene que estar vinculada a los resultados y esa visión es la que todavía no se tiene. Se hicieron distintos cursos pero no son suficientes. Fundamentalmente tenemos funcionarios jerárquicos de gran antigüedad, y eso hay que tenerlo en cuenta, ya que a veces cuesta cuando son personas con una carrera y una formación y una preparación de tantos años cambiarles una poco la forma de ver las cosas, tal vez esto se logra con mentes más jóvenes y más abiertas pero con excepciones, no todo la juventud. Creo que la experiencia es muy importante pero en general, a las personas que están hace mucho tiempo y están cómodas por la estabilidad del empleado público y no se los puede bajar por más que sea ineficiente porque no existe un régimen de sanciones o de premios y castigos, a esta persona cambiar o actualizarse no le interesa demasiado. En este sentido hay que trabajar, no sólo formación sino que este acompañado de un régimen de carrera que permita la evaluación de desempeño, porque de lo contrario no se va a poder realizar ningún cambio.

5. La comunicación entre los recursos humanos es indispensable para que puedan compartir conocimiento y generar uno nuevo y mejorado. ¿Estaría de acuerdo con implementar capacitaciones orientadas a mejorar este aspecto entre los distintos actores internos de la Administración Central?

Necesitamos capacitar los distintos actores de la AC y entidades autárquicos. La clave está en capacitarlos, en crear una nueva perspectiva de su hacer y quehacer y eso se va a dar a través de la comunicación, sin dudas.

6. Las siguientes actividades ayudan a desarrollar en los recursos humanos la capacidad de compartir conocimiento y aprender. ¿Cuáles considera que podrían ser llevadas adelante durante esta gestión de gobierno? ¿Por qué?

Trabajo en equipo en los sectores Fundamental , yo apuesto al trabajo en equipo, me parece muy enriquecedor, no solamente por lo que cada uno puede dar y como te enriquece el conocimiento del otro sino porque al trabajar entre sectores que antes no se conocían, no se interpretan y se entienden ciertas cuestiones. Eso nos ha ocurrido a nosotros. Justamente a través de nuestro programa tenemos que interactuar con todas las jurisdicciones. Cuando nosotros imaginamos la estructuración orgánica, establecimos ciertas normas y luego nos encontramos con la realidad de cada ministerio. Cuando escuchábamos a la otra parte, nos dábamos cuenta que tenía mucha razón. Entonces, eso nos enriquecía a nosotros para reformular el proyecto y ellos entendían el porque de nuestra urgencia, que era el eslabón de una cadena; si luego se trababa, impedía avanzar en el procesos. Esa interacción nos permitió sensibilizarnos desde ambos lados. Por eso el trabajo en equipo es fundamental.	
Trabajo en equipo entre empleados de los distintos niveles y sectores. Lo mismo, no sólo transversal sino también horizontal y vertical.	
Apoyo para que desarrollen su espíritu emprendedor Fundamental . Por eso yo hablo de prospectiva: imaginarse algo distintos a lo que uno cree que normalmente tiene que hacer o como va a ser el futuro. Romper esos esquemas y decir que pasaría si todo fuera distinto y como me imagino el estado, la administración pública, la prestación de servicio. Todo el espíritu emprendedor es fundamental y maravilloso.	
Capacitación permanente en la formación de competencias. Sin dudas. No cursos aislados sino formando parte de una capacitación permanentes. Apostamos a la formación permanente. Darle al empleado una carrera y una formación donde vayan avanzando en la formación.	
Reuniones donde comparten ideas y experiencias personales. Sin dudas, es muy rico. Las experiencias son para ser escuchadas. Uno tiene la teoría académica pero llevada a la realidad es totalmente distintas. Además la experiencia te ayuda a no cometer los mismos errores. Compartir ideas es fabuloso.	
Generación de redes informales de trabajo. Especialmente las relaciones informales. Se da la relación de simpatía y empatía entre las personas. Uno habla con alguien porque quiere hablar.	
Puesta en marcha de un plan de desarrollo profesional a través de la rotación interna entre diversas funciones. A mí me parece fantástico el proyecto de nación de los Agentes Gubernamentales, una carrera de posgrado de 4 años muy exigente en el nivel académico. Son recursos humanos altamente capacitados para cumplir cualquier rol. Ellos van pasando de ministerio en ministerio, de provincia en provincia. En Chaco hay afectados 4. Ojala, y creo que es el proyecto del gobernador, tener un cuerpo de administradores provinciales. Eso implicaría tener masa crítica en gobierno. La gestión pública tiene elementos estratégicos: visión, misión, actividades, objetivos. Si uno conoce eso puede gestionar cualquier área pública. Que no se especialice en 1 tema y quedarse toda la vida ahí sin superarse. La rotación enriquece, aún hasta el profesional.	
Reuniones que permitan la alineación de los valores personales con los de la organización. Nadie puede cambiar si no sabe de que se trata. Tuvimos una experiencia en la Dirección de Personal que ahora se llama de Recursos Humanos. Los cambios llevan tiempo, tanto de parte de las personas como del Estado. Esto se vio en la aplicación de las negociaciones colectivas. En la Dirección de Recursos Humanos hemos trabajado como nos vemos, que queremos hacer. Llevo tiempo pero la gente se identifica con la organización y puede dar lo mejor en su trabajo.	
Capacitaciones internas dictadas por directivos y jefes de cada Dirección/ Departamento/Área. Se está instaurando pero es aislado todavía. Que el mismo jefe capacite a los otros y que los Directores de un área capacite a otros sobre temas afines. Los Directores Generales capacitan a los directores de los ministerios. Que sea transversal sobre las que tiene autoridad funcional.	

Otros. ¿Cuáles? Talleres de	
-----------------------------	--

7. ¿Qué opinión le merece a Ud. la idea de desarrollar competencias en los directivos para que puedan, junto con el personal a cargo, dedicarle tiempo a reflexionar sobre errores de importancia en la gestión en pos de socializarlo y encontrar soluciones eficientes a dicha situación?

Si. Se hacen cursos y se capacita a los directivos. El jefe necesita saber cómo pedir para que el otro entienda. Aún en el error hay aprendizaje. El jefe no debe enojarse sino aprender que se hizo mal. El tiene que hacerle ver en que se equivocó para que no lo vuelva a hacer. Hay que hacerlo de buena manera.

8. ¿Cuál es su posición respecto de implementar herramientas tecnológicas, como ser una intranet o una wikipedia, para publicitar y hacer accesible conocimientos de relevancia a los distintos agentes?

Hoy las herramientas tecnológicas son fundamentales. Yo pertenezco a otra generación y me considero una analfabeta. Pero sin dudas, sin el uso de tecnología no se puede pensar nada. Yo trabajo las 24hs todos los días por la tecnología. Constantemente nos enviamos mails con el equipo para el armado de los proyectos. Dentro de esta subsecretaria, se desarrolla el gobierno electrónico, el cual está pensado para el ciudadano. Se informa a la ciudadanía de todo lo que hacemos. También se lo utiliza para mejorar los procedimientos.

9. Muchas personas no comparten su conocimiento debido a que tienen miedo que otros los utilicen sin citar la fuente y logren posiciones de manera indebida. ¿Considera que existen herramientas para proteger el conocimiento que se desarrolla en el Estado?

Para mi el conocimiento tiene que ser compartido. Lo que aprendo lo doy, esta siempre fue mi criterio de vida. Nosotros tenemos normas que son los decretos, las resoluciones donde quedan plasmados o las herramientas tecnológicas: con una clave de usuario se puede identificar quien ha realizado determinado trabajo. Actualmente se está trabajando en el firma digital y la idea es que cada trabajador del estado tenga su firma digital. Sin embargo, llevado al terreno legal sería el patentamiento. Creo que, a través de la utilización del proceso tecnológico antes mencionado, sería viable que aquellos que tengan miedo puedan sentir protegido su conocimiento y lo que han producido.

10. A partir de las modificaciones realizadas a las estructuras orgánicas de acuerdo al Decreto N° 2773/08, ¿se han observado en el personal cambios respecto de generar oportunidades para el trabajo colaborativo? ¿Considera que las nuevas estructuras favorecen el aprendizaje y la generación de nuevo conocimiento?

A las estructuras orgánicas las hemos imaginado, justamente, desde esta perspectiva de integración, de compartir el conocimiento, que sean transversales, que las áreas de apoyo tengan procedimientos únicos y transversales. Esto posibilita el trabajo en equipo. Las áreas de apoyo deben ser "apoyo" de las áreas sustantivas, las cuales son la esencia de cada ministerio.

A las estructuras orgánicas las formulamos por competencias. A un área le compete determinadas misiones y determinadas responsabilidades. No lo hicimos por tareas como se hacía antes, eso debería estar en un manual de misiones y funciones. El enfoque por competencias genera condiciones ilimitadas y permite que cada persona pueda aportar y desarrollar lo suyo, su riqueza.

11. ¿Cómo aprovecha el conocimiento obtenido de sus recursos humanos que trabajan en el Estado?
- i) Me permite repensar permanentemente las estrategias de gestión
 - j) Mayor eficiencia en las operaciones
 - k) Mejorar la interacción entre los distintas jurisdicciones
 - l) Otros. ¿Cuáles?

Es todo esto. Mejorar la gestión, enriquecerme con las experiencias, tener otra visión. Yo apuesto mucho no solo al trabajo en equipo sino al trabajo en equipo interdisciplinario donde cada uno desde su formación aporta su conocimiento muy rico. Cuando uno logra integrar distintos profesionales, este equipo se potencia maravillosamente. Todos tienen visión de conjunto, la mirada se amplía muchísimo. Creo que es un ida y vuelta. Ellos aprenden de mí, de mi experiencia en gestión pública y yo de ellos.

Entrevista realizada al Director Provincial de Capacitación Sr. Eduardo Cesario y colaborador Dr. Marco Avellaneda

1. ¿Ha escuchado o leído sobre la temática de la gestión del conocimiento?
Si No
- Desde la Dirección de capacitación hemos tenido conocimiento de esta temática, hemos leído sobre el mismo y hemos acompañado a la Cra. Gamón a encuentros de capacitación en Buenos Aires y algunos que se hicieron en Resistencia en el marco del 6^a Congreso de Administración Pública que se realizó el año pasado, y donde se trató este tema, que es tratar de conducir todas las cuestiones que tienen que ver con conocimiento y capacitación dirigidas al crecimiento y desarrollo del empleado público y el empleo público.**
2. ¿Qué ideas le surgen al pensar “gestión del conocimiento” en el Sector Público Chaqueño?
- Nosotros lo que entendemos es poder dirigir todas las medidas en cuanto a capacitación y el conocimientos que se quiera vertir sobre el empleo público, es destinado al crecimiento y al desarrollo y como lo anunció el gobernador, encolumnado y alineado en esta misión de gobierno, es justamente la profesionalización del estado, que es a lo que apunta este gobierno y es hacia lo que nosotros, como Dirección de Capacitación, debemos acompañar y apuntalar para el desarrollo y crecimiento del empleado público y de esta manera, de cada una de las oficinas en general del sector público chaqueño.**

3. ¿Considera que los funcionarios públicos como los recursos humanos están preparados para afrontar un programa de gestión del conocimiento? ¿Por qué?
- No sé si están preparados o no, porque dentro entre los funcionarios y los recursos humanos hay un abanico muy grande de perfiles, pero yo creo que todos tienen la intención y la predisposición de encaminarse en esta línea. Lamentablemente, para estos tiempos, para nuestra provincia es novedoso. Recién ahora estamos empezando a hablar de gestión del conocimiento, es una tarea en la que hay bastante por hacer en nuestra provincia. Creo que hay bastantes funcionarios preparados, la mayoría, y el que no lo está suficientemente tiene las herramientas necesarias para llevar adelante este desafío y desarrollar esta herramienta para que dé los mayores frutos posibles.**
- Dentro de los empleados públicos, el grupo es muy heterogéneo. Tenemos personas de 18 años que conocen mucho de informática, redes sociales, comunicación y que van a incorporar muchas de las herramientas de gestión del conocimiento como los sistemas e-learning y otras tecnologías relacionadas; van a ser más permeables a ellas que otras personas que están cerca de jubilarse o retirarse; con ellos nos va a costar más. Ahí es donde justamente se presenta el desafío de tratar, según la idiosincrasia del empleado público chaqueño, de incorporar la mayor cantidad de herramientas de gestión del conocimiento para que en el menor plazo posible se pueda comenzar a ver los resultados de lo que es una verdadera gestión del conocimiento.**
4. Respecto de la comunicación entre los funcionarios, los funcionarios y los empleados y entre los empleados, ¿Qué opinión le merece? ¿qué prácticas visualiza entre ellos?
- Desde lo que vemos desde esta Dirección, entre los funcionarios existe comunicación, no sabemos hasta qué nivel. Este gobierno ha impulsado la comunicación permanente para resolver las cuestiones de manera integral, no tiene compartimientos estancos en cada una de las carteras. El gobernador trabaja permanentemente con cada uno de ellos porque es la única forma de realizarlo. Con respecto a los empleados con los funcionarios, vemos que existe de acuerdo a los responsables de capacitación en cada jurisdicción. La comunicación de las capacitaciones llega a los funcionarios y estos bajan a los empleados, y los empleados entre sí comentan sobre las distintas capacitaciones que estamos haciendo, es una especie de boca en boca. Esto nos demuestra que existe comunicación y que se puede mejorar y ayudar con otros sistemas de comunicación, que la estamos pensando, como ser una publicación en la página web de la subsecretaría en el espacio destinado a capacitación.**
5. La comunicación entre los recursos humanos es indispensable para que puedan compartir conocimiento y generar uno nuevo y mejorado. ¿Estaría de acuerdo con implementar capacitaciones orientadas a mejorar este aspecto entre los distintos actores internos de la Administración Central?

Es importante la comunicación entre los recursos humanos y es indispensable porque eso es lo que genera la retroalimentación. Además buscamos que los conocimientos que adquiere una persona en un curso, no se la quede para sí misma sino que los comparta con los otros miembros de su oficina a través de la socialización, y de esta manera, su jefe pueda evaluar de que manera está transfiriendo los conocimientos que adquirió en la capacitación y que mejoras le produce a la tarea o a la función que cumple el agente. Se busca, a través de un efecto derrame, que mejore todo un sector porque por cuestiones de horario no todos pueden realizar las mismas.

6. Las siguientes actividades ayudan a desarrollar en los recursos humanos la capacidad de compartir conocimiento y aprender. ¿Cuáles considera que podrían ser llevadas adelante durante esta gestión de gobierno? ¿Por qué?

Trabajo en equipo en los sectores	X
Trabajo en equipo entre empleados de los distintos niveles y sectores: Todavía no se tenemos referencia que se lo haga pero es a lo que se tiende. Trabajar entre oficinas y lograr la conjunción de ideas. Esto pudo lograrse con PROFyM, dos equipos que se transformaron en un equipo. Todavía hay mucho por desarrollar pero se va en ese camino.	X
Apoyo para que desarrollen su espíritu emprendedor. A través del trabajo en equipo y de la posibilidad de manifestar su opinión y sientan que tienen lugar donde pueda desarrollar toda su capacidad creativa hace que se genere ese espíritu emprendedor porque tenes un lugar donde puedes expresarte, desarrollar tus ideas amén de que sean o no las ideas del equipo.	X
Capacitación permanente en la formación de competencias Esto es fundamental. Es el nuevo paradigma de la capacitación. Hoy no se habla tanto de recursos humanos sino del talento humano. Y el talento humano no es algo que se lo trae innato sino que uno lo va desarrollando, lo va mejorando permanentemente con la capacitación, y es ahí donde mejora su competencia y va agregando competencias. La capacitación permite ampliar ese perfil. La capacitación busca achicar la brecha entre la función y el perfil. Mi perfil tiene que estar pegado a mi función.	X
Reuniones donde comparten ideas y experiencias personales. Tiene que ver con el trabajo en equipo y es la experiencia que desarrollamos con PROFyM. En las oficinas, especialmente en las que vienen hace bastante tiempo, se ve que comparten las ideas y experiencias personales y de equipo.	X
Generación de redes informales de trabajo. Tiene que ver con las relaciones interpersonales que se han creado más allá de la relación laboral. Siempre genera cuestiones positivas porque si tengo una buena relación con las personas que trabajo van a surgir buenas ideas, cuestiones descontracturadas, poder dar más resultados, que las ideas fluyan más.	X
Puesta en marcha de un plan de desarrollo profesional a través de la rotación interna entre diversas funciones. Todavía no está desarrollado en gran medida pero tiene que ver con la visión y la misión de este gobierno de la profesionalización, a través de agregarle valor a las capacidades de los funcionarios y los empleados y partiendo de ello, al desarrollo profesional. Los conocimientos adquiridos en las capacitaciones pueden ser ampliados en la práctica, especialmente con la rotación entre las diversas funciones. Habría que ver como se organizaría esto dentro de la carrera administrativa. Si busco la profesionalización, las actividades tendrían que ser con respecto a una función porque de otra manera me desenfojaría. El profesionalismo implica especializarse en una determinada función.	X
Reuniones que permitan la alineación de los valores personales con los de la organización. Esto es fundamental. Todas las actividades que se realizan están	X

alineadas a la misión y la visión fijada por el gobierno. El rol primordial de la capacitación es alinear los perfiles a esa visión y misión del gobierno.	
Capacitaciones internas dictadas por directivos y jefes de cada Dirección/ Departamento/Área Es algo que lo venimos haciendo desde capacitación, se hace desde el año pasado y se va a seguir realizando. Son lo que llamamos los capacitadores internos y que nos han dado un resultado muy positivo porque ellos son los que conocen las cuestiones teóricas y también las prácticas y más profundamente la idiosincrasia de la gente, o sea la forma de ver y de vivir cada función, y es un factor que no se puede descuidar. Brinda mucho impacto a la capacitación. Pueden dar respuesta a consultas puntuales de la práctica. Esto también agiliza la comunicación entre directivos y agentes, las relaciones se aceitan. Genera redes informales, se conocen las personas, especialmente de los superiores desde otra perspectiva.	X
Otros. ¿Cuáles? _____	

Todas las actividades nombradas anteriormente llevan a desarrollar competencias de los agentes y tiene que ver con la socialización de los conocimientos que se vayan adquiriendo.

Trabajo en equipo en los sectores es algo que fortalece mucho. Muchas de nuestras capacitaciones están dirigidas a este aspecto y de fomentarlo. De que el trabajo sea compartido y que la toma de decisiones no surja de una decisión unilateral sino de una conjunción de ideas.

7. ¿Qué opinión le merece a Ud. la idea de desarrollar competencias en los directivos para que puedan, junto con el personal a cargo, dedicarle tiempo a reflexionar sobre errores de importancia en la gestión en pos de socializarlo y encontrar soluciones eficientes a dicha situación?

Muchas de las capacitaciones que tenemos, (liderazgo, comunicación organizacional) están destinadas a generar estos canales de comunicación, entre alguien que tiene la responsabilidad y la gente que está en el trabajo operativo, y es importante que charlen sobre estas cuestiones de errores y se logren soluciones mediante un trabajo en equipo.

8. ¿Cuál es su posición respecto de implementar herramientas tecnológicas, como ser una intranet o una wikipedia, para publicitar y hacer accesible conocimientos de relevancia a los distintos agentes?

Una intranet sería una buena experiencia aunque hoy en día está salvada con la internet, con los correos, con los mensajes. Las herramientas tecnológicas las tenemos previstas. El año pasado se hicieron unas experiencias con el tema de e-learning y este año queremos seguir experimentando hasta tener capacitaciones totalmente realizadas a través de este sistema. Debido al grupo heterogéneo con respecto al manejo informático, estamos pensando en implementar cursos presenciales con algunas instancias virtuales. De esta manera, ir creando esta conciencia de esta herramienta y de los beneficios que provoca. La idea es incorporarla de manera gradual porque se ha observado cierta resistencia a la misma. Es necesario que la gente le tome confianza y las vaya incorporando. Asimismo estamos desarrollando un sistema tecnológico para administrar las capacitaciones, en lo referente a lo administrativo (inscripción, asistencia, emisión de certificados, etc.)

9. Muchas personas no comparten su conocimiento debido a que tienen miedo que otros los utilicen sin citar la fuente y logren posiciones de manera indebida. ¿Considera que existen herramientas para proteger el conocimiento que se desarrolla en el Estado?

Estos temores generalmente lo tienen las personas que están hace muchos años. Se están tratando de crear las condiciones para que estos temores se desvanezcan porque no corre riesgo su conocimiento ni su carrera administrativa. Se busca el desarrollo de una carrera administrativa y que la misma se respete. Este gobierno dio su primer paso con un pase a planta estricto. Además poder la carrera administrativa en primer plano y luego organizarlo. Para eso el primer paso fue el diseño y la aprobación de las estructuras orgánicas de cada jurisdicción, que le permite al empleado saber donde se ubica. Se busca asegurar la carrera administrativa.

10. A partir de las modificaciones realizadas a las estructuras orgánicas de acuerdo al Decreto N° 2773/08, ¿se han observado en el personal cambios respecto de generar oportunidades para el trabajo colaborativo? ¿Considera que las nuevas estructuras favorecen el aprendizaje y la generación de nuevo conocimiento?

Si. La mayoría de las estructuras orgánicas de los ministerios tienen idéntica organización en lo que se refiere a recursos humanos y capacitación. Al tener idéntica organización, hace más fácil la interrelación entre los mismos, más allá de sus diferencias, se encuentran alineados a la visión y misión del gobierno. Se puede hablar de forma común, buscando criterios comunes.

11. ¿Cómo aprovecha el conocimiento obtenido de sus recursos humanos que trabajan en el Estado?

m) Me permite repensar permanentemente las estrategias de gestión X Si las personas están capacitadas, tienen ganas permite que se crezca como organización.

n) Mayor eficiencia en las operaciones X

o) Mejorar la interacción entre los distintas jurisdicciones X

p) Otros. ¿Cuáles?

12. El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) desarrollado un portal de capacitación www.capacitar.gob.ar que permite promover el intercambio, la gestión del conocimiento y la construcción de redes y comunidades vinculadas. Como este tipo de innovación, ¿considera Ud. que podría ser realizado en la provincia?

Si. Desde la Subsecretaría de Coordinación y Gestión pública se presentó un proyecto de ley para la creación del IPAP. Estamos alineados y creemos que esta es una buena manera de gestionar y coordinar la administración pública.

Entrevista al responsable de Gobierno Electrónico y Firma Digital, Dr.

Federico del Cerro

1. ¿Ha escuchado o leído sobre la temática de la gestión del conocimiento?

Si No

No

2. ¿Qué ideas le surgen al pensar “gestión el conocimiento” en el Sector Público Chaqueño? **Me surge idea de orden, de análisis y mejora de los conocimientos**
3. ¿Considera que los funcionarios públicos como los recursos humanos están preparados para afrontar un programa de gestión del conocimiento? ¿Por qué?
Si. Porque el sector publico debe estar a la altura de los cambios que va imponiendo la sociedad en su conjunto. Los dirigentes deben bajar la línea y empleados cumplir con las directivas. Todo esto en un ambiente constante de capacitación y superación.
4. Respecto de la comunicación entre los funcionarios, los funcionarios y los empleados y entre los empleados, ¿Qué opinión le merece? ¿qué prácticas visualiza entre ellos?
La comunicación entre funcionarios es acotada, muy poca. No demuestran interés en lo que hacen sus pares. Pero si para sus superiores, solo porque son sus superiores y reciben órdenes de éstos.
Entre funcionarios y empleados: muy poca, casi nada. El funcionario muchas veces ni conoce a sus empleados y las capacidades que tienen, cuáles son sus debilidades y cuáles son sus fortalezas, que ideas tienen.
Entre empleados: más fluida, hay mayor comunicación. Pero esa comunicación termina en su área, es como que cada área es un silo, un compartimiento estanco que no se comunica con las demás.
5. La comunicación entre los recursos humanos es indispensable para que puedan compartir conocimiento y generar uno nuevo y mejorado. ¿Estaría de acuerdo con implementar capacitaciones orientadas a mejorar este aspecto entre los distintos actores internos de la Administración Central?
Si, el problema es que no existe una motivación en empleados. Mas trabajo por lo mismo, no es algo que los motive...
6. Las siguientes actividades ayudan a desarrolla en los recursos humanos la capacidad de compartir conocimiento y aprender. ¿Cuáles considera que podrían ser llevadas adelante durante esta gestión de gobierno? ¿Por qué?

Trabajo en equipo en los sectores	
Trabajo en equipo entre empleados de los distintos niveles y sectores	X
Apoyo para que desarrollen su espíritu emprendedor	
Capacitación permanente en la formación de competencias	
Reuniones donde comparten ideas y experiencias personales	
Generación de redes informales de trabajo	
Puesta en marcha de un plan de desarrollo profesional a través de la rotación interna entre diversas funciones.	X
Reuniones que permitan la alineación de los valores personales con los de la organización	
Capacitaciones internas dictadas por directivos y jefes de cada Dirección/ Departamento/Área	
Otros. ¿Cuáles? _____	
Intercambio de experiencias en congresos, asambleas, seminarios, etc.	

El trabajo en equipo es importante, saber que todos apuntamos hacia un mismo sentido, apoyo entre todos, colaboración, tolerancia y respeto.

La rotación interna, en el sentido de conocer el funcionamiento de todas las áreas, así lo cuenta desde la experiencia personal. Eso permitirá tener conocimiento general del funcionamiento del estado. Ese dato debe ser compartido entre todos, lo que permitirá en un futuro la mejora continua de los procesos y por ende, una mejor gestión.

7. ¿Qué opinión le merece a Ud. la idea de desarrollar competencias en los directivos para que puedan, junto con el personal a cargo, dedicarle tiempo a reflexionar sobre errores de importancia en la gestión en pos de socializarlo y encontrar soluciones eficientes a dicha situación?

Es una idea interesante. Hay que ver si los involucrados están dispuestos a dedicar tiempo a esas actividades.

8. ¿Cuál es su posición respecto de implementar herramientas tecnológicas, como ser una intranet o una wikipedia, para publicitar y hacer accesible conocimientos de relevancia a los distintos agentes?

Creo que estamos avanzando hacia la implementación de estos sistemas. Crear un digesto de leyes, normativas, reglamentos sería muy bueno. También avanzar con la guía de trámites y paulatinamente propender hacia un e-gobierno.

9. Muchas personas no comparten su conocimiento debido a que tienen miedo que otros los utilicen sin citar la fuente y logren posiciones de manera indebida. ¿Considera que existen herramientas para proteger el conocimiento que se desarrolla en el Estado?

No. No existen.

10. A partir de las modificaciones realizadas a las estructuras orgánicas de acuerdo al Decreto N° 2773/08, ¿se han observado en el personal cambios respecto de generar oportunidades para el trabajo colaborativo? ¿Considera que las nuevas estructuras favorecen el aprendizaje y la generación de nuevo conocimiento?

Mi ingreso fue posterior al año 2008. No conozco cómo funcionaba antes. En general, considero que, y de acuerdo a lo que me comentan mis compañeros de trabajo, algo se ha mejorado la comunicación.

11. ¿Cómo aprovecha el conocimiento obtenido de sus recursos humanos que trabajan en el Estado?

q) Me permite repensar permanentemente las estrategias de gestión

r) Mayor eficiencia en las operaciones

s) Mejorar la interacción entre los distintas jurisdicciones

t) Otros. ¿Cuáles?

Con mis compañeros de PROFyM compartimos todas las experiencias de capacitación. Las opciones que elijo son la a, b y c.

12. El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) desarrollado un portal de capacitación www.capacitar.gob.ar que permite promover el intercambio, la gestión

del conocimiento y la construcción de redes y comunidades vinculadas. Como este tipo de innovación, ¿considera Ud. que podría ser realizado en la provincia?

Si. El mayor o menor éxito va a depender en gran parte de la conectividad en sectores del interior fundamentalmente. no solo en gran resistencia.