

RED DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL SECTOR PÚBLICO EN COLOMBIA

*Hacia el mejoramiento de la gestión estatal
a partir de sus propias fortalezas*

Oscar Pardo Ramos*

RESUMEN

En el sector público colombiano, a pesar de los esfuerzos institucionales, los resultados no muestran un impacto significativo en la efectividad del servicio misional que presta, pues las entidades estatales, por falta del aprendizaje adecuado, carecen de una cultura de renovación permanente en la que la acción y el saber institucional sean puestos al servicio del ciudadano como el eje de la acción estatal. Así mismo, en estas entidades el conocimiento tácito encuentra barreras, tanto estructurales como culturales, para transformarse en conocimiento explícito y amplificarse en espiral desde el nivel individual, al grupal, al organizacional y al interorganizacional. Para revertir esta situación se propone en este ensayo la creación de una red interinstitucional para la gestión del conocimiento.

* Profesor Facultad de Ciencias Económica, Universidad de Cartagena

Palabras Claves: Gestión del Conocimiento, Cultura de la Renovación, Saber Institucional, Acción Estatal, Conocimiento Tácito, Conocimiento Explícito, Conocimiento Individual, Conocimiento Grupal, Conocimiento Organizacional, Conocimiento Interorganizacional.

PRESENTACIÓN

Los cambios impulsados por el nuevo orden internacional globalizado, dinámico y complejo, han generado al interior de la mayoría de los países del mundo, cambios trascendentales relacionados, principalmente con el modelo económico, el comercio internacional, las comunicaciones, y con otros aspectos que han cambiado las relaciones entre los ciudadanos y los gobiernos. Sin embargo, apenas en nuestro país, estamos comprendiendo los desafíos y responsabilidades que ese nuevo orden exige de la administración pública.

CONTEXTO

En Colombia, la apertura económica impulsó la modernización del sector privado, pero, simultáneamente, no se consolidó la de la administración pública, aún cuando la Constitución Política y el subsiguiente desarrollo legal, orientan al Estado en ese propósito.

En este contexto, es claro que las empresas tendrán que aprender para sobrevivir, de manera que los empleados, individualmente considerados, deberán adquirir nuevas competencias y las organizaciones deberán tener la capacidad de cambiar continuamente, así mismo, requerirán responder rápida y ágilmente a los cambios de los competidores y de los clientes. La necesidad de este aprendizaje será importante para todas las organizaciones públicas y privadas, porque los administradores estarán luchando contra desafíos organizacionales nuevos, en renovación permanente.

En el mismo sentido, es apenas obvio que, con el propósito de sobrevivir en un entorno cada vez más complejo, las organizaciones deben desarrollar una capacidad de aprendizaje que le permita reducir la brecha entre sus conocimientos actuales en la organización y los que requieren para responder efectivamente a las exigencias del entorno¹.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ANTE LOS CAMBIOS

Es obvio que la administración pública no puede ser indiferente a los cambios y transformaciones operados en el sector privado. Los avances y progresos aplicados en éste se proyectan hacia las organizaciones públicas, las condicionan e influyen en su reestructuración y desarrollo, de tal manera, que las tendencias observadas en la evolución de las capacidades y competencias organizacionales privadas tendrán su repercusión, tarde o temprano, en la propia función pública. Las entidades estatales deberán pasar de ser organizaciones centradas en sí mismas a estar orientadas a los ciudadanos; dejar de ser defensoras de un *statu quo* para buscar el cambio y la transformación, favorecer las ideas nuevas y el desarrollo del talento de los servidores públicos; de ser organismos orientados a procesos a ser instituciones que trabajan por resultados; dejar de ser organizaciones que desarrollan su actividad en régimen de monopolio a prestar servicios en un entorno competitivo con otras entidades o empresas².

Es lógico, entonces, pensar que la situación actual, obliga a cambiar el enfoque en la administración pública y a considerar aspectos que resultan trascendentales para su futuro: flexibilización en el estilo de trabajo, orientación a resultados; aplicación de criterios de competitividad, exhortar el riesgo, análisis costo-beneficio, orientación al ciudadano y a su capacidad de elección. Las nuevas organizaciones públicas deben ser, en definitiva, organizaciones orientadas al aprendizaje, por ello, deben tener las mismas características que tiene cualquier organización que aprende:

1. PRIETO P. Isabel María. Sinopsis de la tesis propuesta acerca de la gestión del conocimiento en el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: un modelo integrador. Universidad de Valladolid. www.gestiondelconocimiento.com.

2. LÓPEZ Camps, Jordi & LEAL Fernández, Inaura, 2002. *Cómo aprender en la sociedad del conocimiento*. Gestión 2000.

Bajo esta reflexión, la administración pública colombiana, debe asumir el compromiso inexorable de la modernización y la mejora en los servicios que presta, preocupándose por construir organizaciones nuevas, con servicios de calidad, administración ágil y accesible, con miras al desarrollo económico y al progreso social.

Por lo mismo, y de acuerdo a las consideraciones expuestas en el Plan Nacional de Formación y Capacitación³, es prioritario y urgente mejorar los conocimientos y actualizar las competencias de los servidores públicos en Colombia, especialmente los requeridos para actuar más efectivamente, detectar nuevas demandas del entorno, tomar decisiones en situaciones complejas y, sobre todo, para formar valores éticos consonantes con los intereses de lo público y una cultura organizacional orientada a resultados y a la mejora continua.

Así, el aprendizaje de los servidores públicos debe repensarse como un proceso que facilite su desarrollo integral como seres humanos, buscando potenciar sus actitudes, habilidades y conductas, enfatizando en competencias éticas, creativas, comunicativas e intelectuales y, de la misma manera, el fortalecimiento de la capacidad de conocimiento científico y tecnológico.

Es de valorar que la administración pública colombiana haya emprendido en los últimos años varios procesos de modernización. Pero, a pesar de dichos esfuerzos, los resultados no muestran un impacto significativo en la efectividad del servicio público en conjunto, dado que las entidades estatales, por falta del aprendizaje adecuado, siguen careciendo de una cultura de renovación permanente en la que la acción y el saber institucional sean puestos al servicio del ciudadano como el eje de la acción estatal.

En cuanto a los resultados de las entidades públicas del orden nacional, presentados por el Contralor General de la República (CGR) en el *Segundo Informe del Programa por el Buen Uso de los Recursos Públicos*⁴ en 2004, señala que sólo a 215 de las 398 entidades evaluadas, el 54,02 % de la muestra, se les

3. DAFP. 2001. *Plan Nacional de Formación y Capacitación*.

4. www.contraloriagen.gov.co Fecha de consulta 05/05/2005.

feneció la cuenta, es decir la Contraloría consideró razonables y favorables sus estados contables y gestión, permaneciendo un 45,98 % de entidades en las cuales la gestión presenta situaciones insatisfactorias que llevaron a la CGR a declarar el no fenecimiento de sus cuentas.

La calificación de la gestión en dichas entidades muestra que sólo el 10,3 % del total de las entidades ha realizado una labor que cumple estrictamente con las normas, las funciones misionales y con prácticas administrativas razonables. Por el contrario, en el 89,7 % se registran deficiencias de distinto orden y de diverso grado, desde actitudes "negligentes" hasta "francamente alarmantes".

Un dato significativo es que el 75,6 % de las entidades evaluadas tuvieron en 2003 una gestión igual o menos satisfactoria que en el 2002, lo que indica que, con algunas excepciones, la administración pública adolece de inercia y de resistencia al cambio. **Sólo el 24,4 % de las entidades mejoró su gestión.**

El informe de la Contraloría presenta un análisis de los resultados de la evaluación por sectores, con las calificaciones de las respectivas entidades. Según los resultados de 2003 las áreas que comprenden el manejo financiero, presupuestal y contable constituyen la mayor deficiencia de la administración pública porque explican el 31,5 % de los hallazgos de auditoría. En segundo lugar, se encuentra la contratación -en todas sus modalidades y formas - con un 21% y las carencias en materia de control interno, con el 15,9 %. Es decir, cerca del 70 % de las fallas administrativas en el Estado colombiano se deben a deficiencias en estas tres áreas. Las fallas en las otras ocho áreas explican el 30 %⁵.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y RED DE GESTIÓN EN UNA CULTURA DEL CONOCIMIENTO

Para mejorar la capacidad institucional pública debemos hacer cuenta que estamos frente a un mundo cada vez más integrado y dependiente por los efectos de

5 Ver también, Resultados e Impacto de la Gestión Pública. Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública - SINERGIA, DNP, Colombia, en www.sinergia.com.co.

la globalización y la Internet, que la clave de esta nueva era es la velocidad con la cual logramos intercambiar información y conocimientos. En este marco, es evidente que los Estados modernos deben afrontar un doble desafío: uno, usar la tecnología para mejorar la calidad de sus servicios, y dos, acometer los procesos de fortalecimiento institucional que faciliten el cumplimiento de su misión. Ahora es imperioso tener una visión clara sobre la evolución de las nuevas tecnologías de la información, para usarlas convenientemente en el fortalecimiento de las instituciones públicas y en las mejoras que el Estado debe implementar para garantizar la provisión de servicios sociales de calidad⁶.

En Colombia es evidente el atraso de la administración pública, presentando en algunas áreas características claramente premodernas. De acuerdo con Abad⁷, hemos incorporado (a nuestro mundo macondiano) nuestra propia racionalidad económica que produce una sociedad en la cual la resignación predomina sobre la satisfacción y donde la gente conjuga unos verbos que en otras sociedades no tendrían aceptación, "conjugamos el verbo *ser* y no *hacer*, el verbo *mandar* y no el verbo *ordenar*, *exigir* y no el verbo *solicitar*, *confrontar* y no el verbo *transar* o *concertar*, *improvisar* y no el verbo *planificar*...".

Así mismo, entre los factores negativos que inciden en la baja calidad de la gestión pública en Colombia, según el CONPES⁸, se destacan: la falta de visión de largo plazo de las políticas de Estado, la falta de delimitación de la acción de las instituciones, la ausencia de objetivos comunes dentro de una estrategia nacional, la desarticulación entre los procesos de planeación y presupuestación, la carencia de una cultura de evaluar para aprender, la limitada autonomía de las decisiones internas de las instituciones, el desconocimiento o manejo inadecuado de tecnologías de gestión y el exiguo desarrollo de sistemas de información. A lo anterior podríamos agregar el evidente divorcio entre la teoría y la práctica administrativa, la falta de compromiso y voluntad de los gerentes y servidores públicos y la ausencia de instrumentos que faciliten el aprendizaje organizacional,

6 OSSA Escobar, Carlos & LAFURIE Rivera, José Félix. 2000. El Control del Futuro. Col. Control Fiscal. Contraloría General de la República. Bogotá D. C. Colombia.

7 ABAD, Arango Darío. 1996. Control de Gestión. Metodología para diseñar, validar e implantar sistemas de Control de Gestión en el sector público. Interposed. Colección Empresa & Modernidad.

8 COLOMBIA. CONPES. Documento N° 2790, pag. 4 versión Internet. Bogotá D. C. 1995. www.dnp.gov.co.

la generación de conocimientos y la transferencia interinstitucional de éstos para el mejoramiento de la eficiencia estatal.

Para cambiar esta situación hay que acometer transformaciones de fondo, no sólo en la política gubernamental y en los modelos de gestión de las instituciones públicas, sino también en la concepción sobre el hombre y el conocimiento como elementos diferenciadores en la nueva economía, para construir entidades eficaces, eficientes, económicas, equitativas, ecológicas y efectivas. Lo anterior impone la necesidad de buscar modelos de gestión alternativos que incorporen nuevas formas para el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento en el sector público.

En este propósito, se requiere una comprensión más completa del Estado, desde una perspectiva sistémica compleja y transdisciplinar, lo cual facilitará la formulación de propuestas novedosas para superar limitaciones en aspectos clave para el desarrollo como la transferencia de tecnología, el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento, entre otras.

En este orden de ideas, el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, ILPES⁹, señala que:

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

En el caso colombiano, al parecer, las instituciones poseen una buena calificación de su talento humano, además, se reconoce la existencia de conocimiento en el plano individual, pero este no parece impulsar el aprendizaje organizacional, pues, el conocimiento tácito encuentra barreras, tanto estructurales como cultu-

9 ILPES. Introducción a la Gestión del Conocimiento aplicada al Sector Público. Agosto 2002, p. 6.

rales, para transformarse en conocimiento explícito y amplificarse en espiral desde el nivel individual, al grupal, al organizacional y al interorganizacional.

Por demás, la formación del servidor público en Colombia se hace de manera aislada, esporádica y desarticulada de los propósitos misionales, con escaso apoyo logístico y pedagógico. Los esfuerzos institucionales no van acompañados, por lo general, de la motivación necesaria y suficiente del personal para hacer de estos algo más que meros ejercicios académicos, por lo que, en muchos casos, son una pérdida de tiempo y de recursos.

Por lo que acabamos de esbozar, las entidades oficiales en Colombia deberían explorar la oportunidad estratégica de organizarse en una estructura inteligente, lo cual generaría en ellas una sinergia colosal en los procesos de aprendizaje organizacional e interorganizacional. Según Martínez F.¹⁰, *“una estructura inteligente se compone de un conjunto de cerebros en interacción, con capacidad para producir efectos sinérgicos mediante el manejo de una memoria organizacional acerca de los resultados de sus experiencias, investigación, autoaprendizaje y aprendizaje, administración de información, producción de conocimiento”*. De acuerdo con este autor, una estructura de este tipo se compone de grupos de personas con iniciativa, capacidad para pensar, investigar y generar conocimiento nuevo, de tal manera que *“a través de una estructura interna estable y simultáneamente dinámica, las organizaciones realizan procesos de mantenimiento y control, con el fin de sacar ventajas de su experiencia, su capacidad de diferenciación y de innovar bienes, servicios y conocimiento”*. Para Senge¹¹, igualmente, las organizaciones inteligentes son aquellas donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

Para el mejoramiento de la gestión pública colombiana, vale la pena explorar dos importantes aportes en el ámbito de la gestión del conocimiento y del aprendi-

10 MARTÍNEZ Fajardo Carlos Eduardo. Gerencia de Organizaciones Inteligentes. INNOVAR. Revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia. N° 15, Enero - Junio de 2000.

11 SENGE, Peter. 1992. La Quinta Disciplina: el arte y práctica de la organización inteligente. Buenos Aires: Granica.

zaje organizacional. Comprender muy bien cómo se crea y difunde el conocimiento en nuestras instituciones, es decir, cómo se produce en éstas el proceso de aprendizaje organizacional, puede ser un ejercicio interesante y productivo, toda vez que la comprensión de estos fenómenos puede conllevar a un mejoramiento de los factores que afectan dichos procesos y contribuir a la modernización y la mejora en los servicios que presta el Estado, contribuyendo a construir organizaciones nuevas, con servicios de calidad, administración ágil y accesible, con miras al desarrollo económico y al progreso social.

El primer enfoque es el modelo de creación del conocimiento de Nonaka & Takeuchi¹², según el cual, el conocimiento y la información se articulan estrictamente, ambos dependen de la situación y se crean dinámicamente durante la interacción social de las personas. Al interactuar en cierto contexto histórico y social las personas comparten información, con la cual construyen un conocimiento social que conforma una realidad, y ésta a su vez, influye en sus juicios, actitudes y comportamientos (Ver gráfico 1).

El escenario básico para la creación del conocimiento contiene dos dimensiones: la epistemológica y la ontológica. La dimensión epistemológica establece la diferencia entre conocimiento tácito y explícito. El tácito es personal y de contexto específico, difícil de comunicar y formalizar. El conocimiento explícito es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático. De acuerdo a este planteamiento, los seres humanos adquieren conocimiento creando y organizando activamente sus propias experiencias, de tal manera que el conocimiento que puede expresarse con el lenguaje convencional representa sólo una parte del conocimiento total. En la dimensión ontológica el conocimiento es creado por los individuos y se amplifica organizacionalmente, en forma de espiral, mediante la red de conocimientos de la organización. Este proceso se lleva a cabo en el interior de una creciente comunidad de interacción, la cual atraviesa niveles y fronteras intra e interorganizacionales.

Este modelo se fundamenta en el supuesto de que el conocimiento humano se crea y se expande a través de la interacción social de conocimiento tácito y conocimiento explícito, mediante cuatro formas de conversión de conocimiento, así:

12. NONAKA Ikujiro & TAKEUCHI Hirotaka. 1999. La organización creadora de conocimiento, Oxford.

1. **La socialización** (de tácito a tácito), que consiste en un proceso de compartir experiencias, crear modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas. El individuo puede aprender sin usar el lenguaje, tal como los aprendices aprenden de su maestro mediante la observación, la imitación y la práctica. Compartir las experiencias genera emociones que no da la simple transferencia de información.

2. **La exteriorización** (de tácito a explícito), expresa el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. La exteriorización se observa típicamente en el proceso de creación de conceptos y es generada por el diálogo o la reflexión colectiva. La exteriorización es la clave para la creación del conocimiento, porque crea conceptos explícitos nuevos a partir del conocimiento tácito.

3. **La combinación** (de explícito a explícito), es un proceso de mezcla de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento. Los individuos intercambian y combinan conocimientos a través de distintos medios, tales como documentos, juntas, conversaciones telefónicas o redes computarizadas de comunicación. La reconfiguración de la información que se lleva a cabo clasificando, añadiendo, combinando y categorizando el conocimiento explícito (como en bases de datos, por ejemplo), puede conducir a un nuevo conocimiento.

4. **La interiorización** (de explícito a tácito), está muy relacionada con el "aprender haciendo". Cuando las experiencias son internalizadas en la base del conocimiento tácito de los individuos a través de la socialización, la exteriorización y la combinación, en la forma de modelos mentales compartidos y *know how* técnico, se vuelven activos de gran valor para la organización.

El segundo enfoque es un aporte de Yeung¹³ y sus colaboradores de la Universidad de Michigan. Estos autores creen que así como las personas aprenden de maneras diferentes, las organizaciones también aprenden con distintos estilos, así:

13. YEUNG, Arthur K. et al. 2000. Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto. Oxford University Press.

"Las investigaciones realizadas hasta la fecha, incluida la nuestra¹⁴, demuestran que las organizaciones abordan el aprendizaje de distintas maneras, sea como exploradoras o explotadoras, como experimentadoras (...) o mediante marcas de referencia (...). Nosotros creemos que existen diversas capacidades para aprender".

Los estilos de aprendizaje expuestos por estos investigadores son: la experimentación, la adquisición de competencias, el *benchmarking* o marcas de referencia y las mejoras continuas. Estos cuatro estilos se explican en seguida:

Primer estilo de aprendizaje: la experimentación. Las organizaciones aprenden probando muchas ideas nuevas y adoptando una posición receptiva ante los experimentos con productos y procesos nuevos. Las fuentes primarias de aprendizaje están en sus clientes y empleados (experiencia directa). Logran que la organización aprenda, esencialmente, mediante experimentos controlados, desde el interior y el exterior, en lugar de hacerlo explotando la experiencia de terceros.

Segundo estilo de aprendizaje: la adquisición de competencias. Las organizaciones aprenden apoyando que las personas y los equipos adquieran competencias nuevas. El aprendizaje constituye un aspecto clave de la estrategia del negocio; se centra en la experiencia de terceros y en la exploración de nuevas posibilidades. Algunas estrategias comunes para la adquisición de competencias incluyen comprar competencias por medio del reclutamiento, crearlas por medio de inversiones en actividades de capacitación y desarrollo, tomar prestadas competencias por medio de alianzas estratégicas y contratar trabajos creativos con «centros de ideas», como universidades y firmas de consultoría. El fin es contribuir a que los miembros de la organización adquieran lo último en competencias, con lo que se puede facilitar y acelerar la producción de ideas nuevas y el desarrollo de productos y procesos innovadores.

14 Los autores se refieren a un estudio realizado por ellos en unas 400 empresas de 40 países, cuyo objeto fue responder cómo aprenden las organizaciones, patrocinado por el Internacional Consortium of Executive Development and Research (ICEDR) y la Escuela de Administración de la Universidad de Michigan en 1992.

Tercer estilo de aprendizaje: las marcas de referencia (*Benchmarking*). Las organizaciones aprenden averiguando como funcionan otros y a partir de ahí tratan de adoptar y de adaptar estos conocimientos para que se usen en sus propias organizaciones. El aprendizaje se deriva de las organizaciones que han logrado excelentes resultados o que han desarrollado las mejores prácticas en procesos específicos. Las compañías que usan las marcas de referencia aprenden básicamente mediante la experiencia de otros y explotan las tecnologías y los procedimientos que han sido exitosos.

Cuarto estilo de aprendizaje: las mejoras continuas. Las organizaciones aprenden mejorando constantemente lo que se ha hecho antes y dominando cada uno de los pasos, antes de continuar a otros dentro de un proceso. Con frecuencia ponen énfasis en un grado considerable de participación de los empleados (por ejemplo, por medio de círculos de control de calidad, grupos para resolver problemas o equipos de trabajo autodirigidos) para resolver los asuntos identificados por clientes internos y externos. Se trata de organizaciones que recurren al aprendizaje por medio de la experiencia directa, así como a la explotación de los procedimientos existentes.

Según Yeung y sus colaboradores, estos cuatro estilos solo representan tipos ideales. Así como las personas jamás se ciñen a un solo tipo de personalidad, las compañías rara vez aprenden exclusivamente con un estilo. Por lo general, mezclan los cuatro tipos, pero con diferentes combinaciones y en distintos grados.

De acuerdo a lo expuesto, es factible y deseable mejorar la efectividad del sector público colombiano mediante la creación de una red para la gestión del conocimiento y del aprendizaje institucional. Con este propósito, una red de gestión del conocimiento en Colombia, partiría del mejoramiento del aprendizaje mediante una interacción continua entre funcionarios de diferentes organizaciones estatales, así, por ejemplo: la socialización se puede iniciar con la creación de un campo de interacción, como equipos de trabajo interinstitucionales, eventos de formación multi-institucionales, y ejercicios de conocimiento y aprendizaje de las mejores prácticas de otras entidades públicas mediante *benchmarking*, entre otras actividades. Esto permitirá que los miembros del equipo compartan sus experiencias y modelos mentales. La exteriorización se buscaría a partir de un diálogo o reflexión colectiva, en los que el uso de una metáfora o una analogía

apropiadas ayudarían a estos funcionarios a enunciar el conocimiento tácito oculto, que por otros medios resultaría difícil de comunicar. Y el proceso de combinación empezaría con la transferencia de estos conocimientos por medio de las redes de conocimiento existentes al interior de cada una de las instituciones, cristalizándolas en nuevos productos, servicios o sistemas administrativos, u otros. Por último, la interiorización se buscaría a partir del método "aprender haciendo", facilitando el aprendizaje individual con tutores provenientes de dentro y fuera de las instituciones (Ver gráfico 2).

El conocimiento tácito creado y acumulado en el plano individual puede ser movilizado y amplificado hasta los niveles grupal, organizacional e interorganizacional. De esta manera, la gestión del conocimiento en el sector público, también podría concebirse como un proceso en espiral que parte desde el nivel individual y se desplaza hacia adelante, pasando por comunidades de interacción cada vez mayores, que puede trascender los límites de la institución.

De igual manera, los cuatro estilos de aprendizaje organizacional expuestos anteriormente por Yeung y colaboradores, son perfectamente aplicables al caso de las organizaciones colombianas, pues, las investigaciones nuestras así parecen validarlo¹⁵. La experimentación, la adquisición de competencias, el *benchmarking* y la práctica del mejoramiento continuo, a través de sistemas de gestión de calidad, por ejemplo, son prácticas usadas en las empresas privadas y públicas en Colombia.

Esta red requiere una plataforma tecnológica para el acceso a información pertinente en tiempo real, mediante formas modernas de comunicación (correo electrónico, redes informáticas, internet e intranet, telemática, bases de datos, sistemas de información específicos y otros), que anulen la distancia física entre las entidades, una especie de sistema nervioso de la administración pública, que dispondrá de una herramienta altamente potencial: a través de los medios electrónicos las entidades y los funcionarios podrán apoyarse velozmente. El saber hacer en la administración pública se convertirá en una nueva inteligencia¹⁶.

15 El autor adelanta actualmente una investigación sobre el tema en varias instituciones públicas, correspondiente al trabajo de grado de Maestría en Administración.

Esto será especialmente útil a los organismos de control que dispondrán de información y conocimiento en tiempo real.

Este centro virtual trasciende los conceptos de redes de apoyo interinstitucional, de alianzas estratégicas para capacitación y de bases de datos o sistemas de información de uso compartido. Para su eficaz funcionamiento se apoyará en una plataforma de sistemas informáticos que permita compartir la información de acuerdo a las disponibilidades y requerimientos; apoyará la formación y desarrollo del conocimiento en las instituciones miembros y buscará generar respuestas novedosas para satisfacer las necesidades e intereses de sus miembros en forma solidaria y auto gestora, teniendo en cuenta que son las relaciones e interacciones sociales las que las que posibilitan el desarrollo de conocimiento colectivo y construyen al hombre en su dimensión social.

Su objeto misional apunta a mejorar la gestión del conocimiento en las entidades del Estado, desarrollando y fortaleciendo sus mecanismos de comunicación, cooperación y gestión, contribuyendo a optimizar el uso de los recursos físicos, tecnológicos y de la información; potenciar el talento existente en las entidades, a través del intercambio, la socialización y la formación avanzada; así mismo, mantendrá un diagnóstico actualizado sobre necesidades, competencias y conocimientos de las diferentes instituciones; desarrollará y adaptará metodologías para el aprendizaje individual y organizacional; y promoverá la investigación, aplicación y difusión del conocimiento científico y técnico, entre otros fines.

CONCLUSIÓN

En conclusión, las entidades públicas son poseedoras de un *know how* valioso que no se transfiere entre ellas. Hay en estas entidades un gran conocimiento tácito que no se convierte en explícito, ni se amplifica desde el nivel individual, al grupal, al institucional y al interinstitucional. Es hora de poner al servicio de toda la sociedad colombiana, los saberes que atesoran estas entidades. Pero, ello sólo será posible con la aplicación de modelos de gestión modernos que hagan del ser humano y el conocimiento los pilares fundamentales de su filosofía.

16 LAFURIE Rivera, José Félix. 2001. *E-Control. Control Inteligente en tiempo real*. Contraloría General de la República. Bogotá D. C. Colombia.

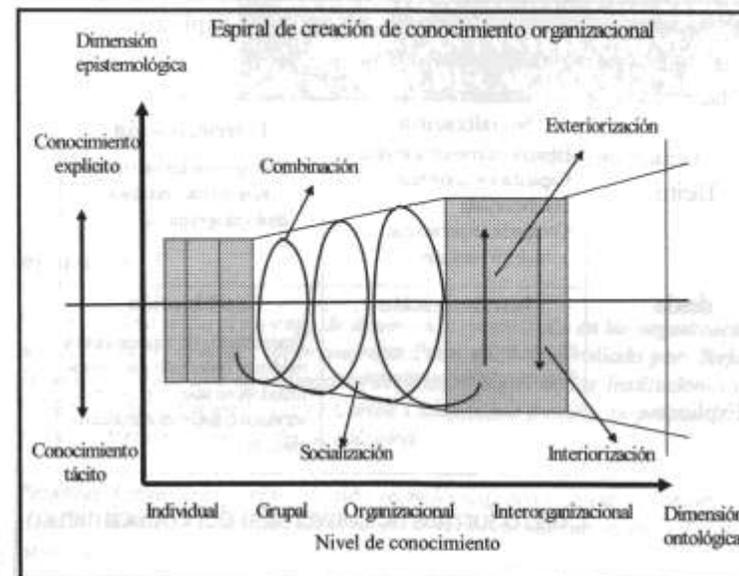
En este propósito, La *Red de Gestión del Conocimiento del Sector Público*, apoyada en las más modernas tecnologías de comunicación e informática, cumplirá una tarea trascendental en el rescate de las posibilidades de mejoramiento de la gestión estatal, a partir de sus propias fortalezas.

BIBLIOGRAFÍA

- ABAD, Arango Darío. 1996. *Control de Gestión. Metodología para diseñar, validar e implantar sistemas de Control de Gestión en el sector público. Interponed. Colección Empresa & Modernidad.*
- COLOMBIA. CONPES. Documento N° 2790, pag. 4 versión Internet. Bogotá D. C. 1995. www.dnp.gov.co
- COLOMBIA. DAFP. 2001. *Plan Nacional de Formación y Capacitación.*
- ILPES. *Introducción a la Gestión del Conocimiento aplicada al Sector Público. Agosto 2002, p. 6.*
- LAFURIE Rivera, José Félix. 2001. *E-Control. Control Inteligente en tiempo real. Contraloría General de la República. Bogotá D. C. Colombia.*
- LÓPEZ Camps, Jordi & LEAL Fernández, Isaura, 2002. *Cómo aprender en la sociedad del conocimiento. Gestión 2000.*
- MARTÍNEZ Fajardo Carlos Eduardo. *Gerencia de Organizaciones Inteligentes. INNOVAR. Revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia. N° 15. Enero - Junio de 2000.*
- MUÑOZ-SECA, Beatriz & RIVEROLA, Joseph. 1997. *Gestión del Conocimiento. Col. Folio IESE. Universidad de Navarra.*
- NONAKA Ikujiro & TAKEUCHI Hirotaka. 1999. *La organización creadora de conocimiento. Oxford.*
- OSSA Escobar, Carlos & LAFURIE Rivera, José Félix. 2000. *El Control del Futuro. Col. Control Fiscal. Contraloría General de la República. Bogotá D. C. Colombia.*
- SENGE, Peter. 1992. *La Quinta Disciplina: el arte y práctica de la organización inteligente. Buenos Aires: Granica.*
- YEUNG Arthur K. et al. 2000. *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto. Oxford University Press.*
- www.gestiondelconocimiento.com

ANEXOS

GRAFICO 1



Fuente Nonaka & Takeuchi (1995)

En este propósito, La Ane del Comercio Exterior... apoyo en las más modernas tecnologías de gestión... para una transformación en el modo de las... de la gestión actual, a partir de sus propias fortalezas.

GRAFICO 2

