

CUINAP | Argentina

Año 1 • 2020 | Cuadernos del INAP

Capacitación e Investigación en el INAP como espacios para fortalecer la Capacidad Organizacional a partir de la Gestión del Conocimiento

Norberto Vázquez

12

Capacitar e investigar para fortalecer las capacidades estatales

CUINAP | Argentina

**Capacitación e Investigación
en el INAP como espacios para
fortalecer la Capacidad Organizacional
a partir de la Gestión del Conocimiento**

Norberto Vázquez

12

Autoridades

Dr. Alberto Ángel Fernández

Presidente de la Nación

Lic. Santiago Andrés Cafiero

Jefe de Gabinete de Ministros

Dra. Ana Gabriela Castellani

Secretaria de Gestión y Empleo Público

Dr. Alejandro Miguel Estévez

Subsecretario del INAP

Índice

Prólogo	6
1. Introducción	12
2. Las Organizaciones, el conocimiento y su gestión	19
3. Modo de abordaje	27
4. El INAP un organismo constituido en torno al conocimiento vinculado a la Gestión Pública	32
4.1 El diseño del curso como punto de partida en la construcción de conocimiento organizacional	35
4.2 Los cursos vistos como fuente de información	41
4.3 El Foro: un espacio de participación pleno de información	46
4.4 De las expectativas sobre el curso a la aplicación de los conocimientos	50
4.5 De las expectativas y su cumplimiento	66
5. A modo de reflexiones finales de esta etapa de investigación	76
6. Bibliografía	80
7. Anexo	85

Prólogo

Los Cuadernos del INAP (CUINAP) constituyen una publicación a través de la cual se difunden investigaciones sobre el Estado y la administración pública referidas a temas de nivel macro (sobre grandes cambios sociales y desarrollos teóricos), medios (sobre el funcionamiento del aparato estatal y sus diversas aristas) y micro (las vivencias de los integrantes de la burocracia pública). Lógicamente, el propio INAP, como organismo rector de la capacitación de los empleados de la administración pública, no puede quedar exento de análisis y debe ser objeto de un sistemático y riguroso escrutinio.

En este sentido, en el texto de Norberto Vázquez se expone cómo los conocimientos de los participantes de los cursos del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) pueden constituirse en un insumo para mejorar los objetivos organizacionales. De este modo, se rompe la estructura tradicional de los roles de un docente que transfiere saberes y un cursante que los adquiere, convirtiéndose los sujetos pasivos también en elementos activos de construcción de conocimientos que pueden ser utilizados por ellos mismos, por futuros cursantes o por otros miembros de la administración pública.

La visión del artículo recupera la concepción igualitaria de filósofos como Ranciere¹, quien planteaba que los alumnos son también generadores de su propio aprendizaje y aportantes para otros pares, así como las teorías económicas del aprender haciendo (learning by doing²), que se reflejan tanto en los desarrollos conceptuales como en la experiencia personal de quienes hemos aprendido de compañeros de estudio y trabajo.

A partir de un riguroso marco de análisis, el trabajo tiene la infrecuente virtud de relevar el conocimiento aportado por los trabajadores de distintas áreas del sector público y exponerlo de un modo que permite que ese “conocimiento tácito” se transforme en un saber explícito más fácilmente transmisible.

Tal como plantea Ernesto Gore³ “*Aprender algo nuevo es construir una nueva relación con algún otro... Aprender y participar son*

1 Rancière J. (2002) El Maestro Ignorante, Editorial Alertes.

2 Yang, X. y Borland, J. (1991) A Microeconomic Mechanism for Economic Growth. Journal of Political Economy, University of Chicago Press, vol. 99(3), pages 460-482, June.

3 Gore, E. (2020) ¿De qué hablamos cuando hablamos de comunidades de práctica? CUIINAP de próxima edición. Instituto Nacional de la Administración Pública.

parte del mismo proceso social. Aprender no es “absorber” ideas, es participar, pertenecer, construir significado. Así aprendí lo que sé y, aunque no pueda decirlo porque no fue consciente, si construí eso colectivamente, es con los demás que podré ir cambiándolo”. Esta concepción del conocimiento es claramente compartida por el texto de Norberto Vázquez, quien facilita ese tránsito de aprendizaje social a través de su investigación y, mejor aún, presenta un modelo replicable para potenciar el beneficio de la capacitación del personal del Estado. En consecuencia, el aporte básico del escrito es plantear un camino, que seguramente será imitado, para aumentar el efecto positivo de la capacitación laboral en el sector público. En síntesis, aprovechar el conocimiento generado en los cursos constituye un mandato ético para el INAP, ya que debe investigar y difundir su propia producción de saberes. Este trabajo, va en línea con lograr este propósito y redundará, sin dudas, en un proceso de introspección que ayudará a la propia institución y permitirá perfeccionar el servicio prestado al resto de la administración pública y a la sociedad en su conjunto.

Dr. Juan Ignacio Doberti
Director de Investigaciones y Publicaciones del INAP

Capacitación e Investigación en el INAP como espacios para fortalecer la Capacidad Organizacional a partir de la Gestión del Conocimiento

Norberto Vázquez

Es Licenciado en Sociología y Magíster en Políticas Sociales de la Universidad de Buenos Aires. Ha ejercido como docente de Metodología de la Investigación en distintas universidades públicas y privadas, actualmente se desempeña como docente – investigador en la Carrera de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA y como Investigador en el Instituto Nacional de la Administración Pública. Ha participado como investigador y también como director de proyectos vinculados a la evaluación de políticas sociales.

Resumen

El propósito de este trabajo es analizar a los cursos de capacitación del INAP como espacio de construcción de información, datos y saberes, a fin de sistematizarlos como insumos para la gestión del conocimiento organizacional. En esta primera etapa de la investigación, se lo hace a partir del análisis de un curso a modo de estudio de caso.

La construcción de conocimiento al interior de las organizaciones, es una producción colectiva, generada en ambientes socio culturales específicos, por lo que el espacio de formación analizado aquí, es contextualizado caracterizando al INAP en tanto organismo público y a los requisitos institucionales que deben cumplir los cursos que en él se diseñan e implementan.

Partiendo de considerar que las organizaciones públicas cuentan con un saber y que éste se encuentra, fundamentalmente, en quienes la integran, los cursos de capacitación constituyen espacios en los que sus participantes se manifiestan como son sujetos activos, poseedores de conocimientos enriquecidos a lo largo de su desempeño laboral en la Administración Pública. Recuperar sus intervenciones, enmarcadas en la teoría y en las consignas que se les brinda, constituye una instancia necesaria para la sistematización del conocimiento organizacional.

Palabras clave

Gestión del conocimiento, capacitación e investigación, gestión de políticas públicas.

Abstract

The purpose of this article is to analyze INAP's training courses as a space for the construction of information, data and knowledge, in order to systematize them as input for the management of organizational

knowledge. In this first stage, the investigation is focused on a course as a case study.

The construction of knowledge within organizations is a collective production, generated in specific socio-cultural environments, so the training space analyzed here is contextualized in the INAP as a public institution with specific requirements for its courses.

Considering that public organizations possess knowledge in their own people, the training courses constitute spaces in which their participants engage as active subjects, holders of knowledge that is enriched throughout their career within the Public Administration.

A look into the participants' interventions, in the context of the theories and assignments provided, is a necessary step for understanding the systematization of the organizational knowledge.

Key words

Knowledge management, training and research, public policy management.

1

Introducción

El presente proyecto aborda el tema de la información que generan los cursos del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), con el fin de contribuir al fortalecimiento del organismo. En esta primera etapa se lo hará a partir del análisis de un curso a modo de estudio de caso. Tratándose de una instancia de investigación aplicada, vincula a dos áreas del mencionado organismo: Capacitación e Investigación y Documentación.

La elección del tema surge de distintas situaciones estrechamente relacionadas: mi condición de integrante de la Administración Pública como miembro de la Dirección de Investigaciones y Publicaciones del INAP, junto con mi rol de docente y de “usuario” de los cursos de capacitación que brinda el INAP.

Aquí se partirá de considerar a los participantes de los cursos de capacitación como sujetos activos, portadores de conocimientos. Por eso, el concepto de usuario es tomado en el sentido que lo plantea Michel de Certau (1999), según este autor, quien “consume” un producto no está condenado a la pasividad, sino que se apropia de este producto y hace algo con él, transformándolo; aunque no quede registro de ese proceso, el usuario pasa a ser productor. Por esto, a lo largo de la investigación se podrá constatar la utilización de los “productos” que brinda el curso a los participantes y los “productos”

que generamos los participantes a partir de nuestras intervenciones. La idea en que se sustenta esta investigación es que cada curso, a partir de su diseño e implementación, es un espacio de construcción de datos, información y conocimientos que pueden ser rescatados y trabajados, constituyéndose en insumos utilizables por distintos organismos de la Administración Pública.

En términos teóricos, esta propuesta se inscribe en un tema más amplio y complejo que es el de la “Gestión del Conocimiento Organizacional” (GCO), entendida ésta como “el conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos” (Bustelo Ruesta y Amarilla Iglesias: 2001: 1).

A pesar de que se afirma que estamos en “la sociedad del conocimiento”, los datos e información que las organizaciones producen en su accionar cotidiano, no siempre se constituyen en insumos para la generación de conocimiento utilizable y utilizado.

Más allá de esto, el conocimiento y su utilización en las organizaciones del sector privado y del sector público cobran particular interés desde hace unas décadas, contexto al que hacen referencia Peluffo y Catalán Contreras (2002) cuando afirman que “las Economías basadas en el Conocimiento y el Aprendizaje se centran en la capacidad de innovar y crear valor más rápido en base al conocimiento y a su rápida actualización en diversos ámbitos por medio del aprendizaje (lugar de trabajo, laboratorios, centros de investigación, aulas, etc.). Las estrategias de desarrollo a largo plazo visualizan al conocimiento como factor estratégico, por ello la resolución de problemas y la toma

de decisiones se realizan básicamente por medio de operaciones cuyo soporte son:

- la disponibilidad de la información y conocimiento clave en tiempo real,
- la capacidad de analizar, clasificar, modelar y relacionar sistemáticamente datos e información sobre valores fundamentales para dicha Sociedad,
- la capacidad de construir futuro de esa sociedad de forma integral y equitativa (direccionalidad a metas)” (2002: 8).

Este nuevo contexto tiene como correlato una serie de cambios y transformaciones en las organizaciones referidos a:

- “la forma en cómo se hacen las cosas (se tiende a administrar por competencias más que por puesto de trabajo),
- las formas de encarar la combinación del uso de la tecnología con los saberes individuales y organizacionales acumulados (se enfatiza en las destrezas de pensamiento, de búsqueda activa de conocimiento por internet, las comunidades de prácticas, etc.),
- los nuevos modelos de formación profesional (por ejemplo, la certificación por competencias, la formación modular basada en competencias),
- las nuevas formas de comunicar el conocimiento y de construirlo (conocimiento tácito almacenado, técnicas para el análisis de la

información, los bancos de ideas y de conocimiento, las mejores prácticas y lecciones aprendidas entre otros),

- y el cambio cultural experimentado por la aceptación de los beneficios del nuevo modelo sobre el tradicional entre otros (nuevas formas de valorización del trabajo, el papel del factor humano, la mayor autonomía para desarrollar tareas, el alineamiento entre los intereses individuales y los organizacionales) (Ídem: 9)”.

Estos puntos iluminaron aspectos que fueron tenidos en cuenta al abordar nuestro objeto de investigación ya que el INAP, como órgano rector de la capacitación en la Administración Pública diseña, implementa y evalúa programas de capacitación destinados a Agentes Públicos de manera continua, orientados al desarrollo de competencias laborales, con la intención de que estos saberes sean transferidos a sus entornos laborales. Por lo tanto, es un organismo donde la formación orientada al desarrollo de competencias laborales, la combinación del uso de la tecnología con los saberes individuales y organizacionales, están presentes en todo momento.

En este sentido, si bien los temas abordados en los cursos del Instituto son variados y se ofrecen en diferentes modalidades¹, al estar orientados al desarrollo de competencias laborales, tienen como denominador común la búsqueda de vincular conocimiento teórico con el conocimiento tácito que poseen los Agentes Públicos. Así, cada curso aporta conocimientos teóricos y procedimentales, a partir de los

1 Presencial, semi-presencial y virtual, teniendo en cuenta que aquí no se hace referencia a los auto-administrados.

cuales plantea consignas de trabajo, que dan como resultado productos que deben ser recuperados como datos, información y conocimiento a sistematizar, almacenar, analizar y utilizar para la mejora continua de los procesos de capacitación.

Entonces, así como concebimos a los cursantes como sujetos activos, complementariamente vamos a concebir a “Toda instancia de capacitación y de formación, ya se trate de cursos, talleres, diplomaturas, maestrías o doctorados que se lleven a cabo en el ámbito de la Administración Pública, teniendo como destinatarios a sus trabajadores, tiene que ser vista también como un valioso espacio estratégico...los espacios de formación para adultos, permiten la adquisición de nuevos conocimientos y destrezas, pero también son lugares donde los saberes y conocimientos no están “de un solo lado del mostrador”, aquí se da una oportunidad (quizás única) en que se vinculan el conocimiento explícito y el conocimiento implícito que ponen en juego docentes y alumnos a partir de intercambios formales e informales” (Vázquez, 2019: 349).

En línea con lo desarrollado, el interrogante general que dio lugar a esta investigación refiere a ¿qué información generan los cursos que brinda el INAP?

La identificación, sistematización y análisis de esta información, dará lugar a otra etapa de esta investigación orientada a responder a: ¿cómo la información que generan los cursos del INAP puede constituirse en conocimiento organizacional que contribuya a fortalecer al organismo? Ambas preguntas refieren a dos cuestiones claves que vinculan al saber con la acción, en el contexto de un nuevo paradigma organizacional, cuya particularidad está dada tanto por la “capacidad para generar

conocimiento sobre su realidad y entorno”, como la “capacidad de utilizar dicho conocimiento en un proceso permanente de construcción de la sociedad...” (Peluffo y Catalán Contreras, 2002: 10).

Un tema de estudio complejo, como lo es el conocimiento organizacional y su gestión, abordado en cursos que brinda un organismo como el INAP, heterogéneos en contenidos y en destinatarios, no puede ser estudiado en profundidad si no es a partir de uno o de unos pocos casos. Es por eso que, en esta etapa la decisión fue analizar como experiencia piloto un curso, planteando los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Analizar los aportes realizados por los participantes del curso “Gestión del Conocimiento” (Código INAP IN32329/19)

Objetivos Específicos:

- Analizar el diseño y los componentes de los cursos que ofrece el INAP.
- Identificar la información que ofrece el curso “Gestión del Conocimiento” y los aportes que solicita a sus participantes.
- Sistematizar las participaciones que realizan los participantes del mencionado curso.

En base a lo mencionado, este documento presenta los avances realizados en una investigación que se propone identificar y clasificar la información que generan los cursos de capacitación que brinda el INAP, con el fin de generar insumos para la toma de decisiones en un marco de mejora continua de la Gestión Pública. Para ello, se realiza un

estudio de caso a modo de prueba piloto tomando al curso “Gestión del Conocimiento”² (primera cohorte), Código INAP IN32329/19 que se llevó adelante del 27 de noviembre al 27 de diciembre de 2019.

El documento se organiza de la siguiente manera: en primer lugar se desarrollan aspectos conceptuales relativos a las organizaciones, los datos, la información y el conocimiento, en segundo lugar se especifican los aspectos metodológicos que hacen a la estrategia de abordaje del objeto de estudio, en tercer lugar se caracteriza brevemente al INAP como organismo, la estructura de sus cursos y el curso que constituye el estudio de caso, finalmente se presentan los datos y la información que fueron identificados y sistematizados a lo largo de su desarrollo.

2 Código INAP IN32329/19

Las Organizaciones, el conocimiento y su gestión

Como fuera mencionado, en este apartado se desarrollan y vinculan una serie de conceptos, que son utilizados para enmarcar una mirada del objeto de estudio. Precisamente, es necesario explicitar qué se va a entender aquí por: organización, datos, información, conocimiento y gestión del conocimiento.

Recurriendo a un trabajo clásico, podemos definir a las organizaciones como “...unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos... se caracterizan por: 1) la división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación, divisiones que no son obra de la casualidad ni obedecen a un esquema tradicional, sino que han sido deliberadamente planeadas para favorecer la realización de fines específicos; 2) la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus fines, estos centros de poder, además, revisan continuamente la actuación de la organización y remodelan su estructura, donde es necesario, para aumentar su eficiencia; 3) sustitución personal; es decir: que las personas que no satisfacen pueden ser depuestas y sus tareas asignadas a otras. La organización puede también combinar a su personal mediante el traslado y la promoción” (Etzioni, 1975: 3). Siguiendo a este autor, las organizaciones combinan de distintas formas los medios de que dispone para alcanzar sus fines, siendo los recursos humanos entre los principales medios de que dispone.

En esta línea, hace tiempo que se considera al conocimiento como el principal activo intangible con el que cuentan las organizaciones, así lo refleja la producción, en continuo crecimiento, sobre distintas dimensiones del tema referidas a organizaciones del sector privado. Solo a modo de ejemplo: Andreu y Sieber (1999) estudiaron la gestión del conocimiento vinculándola con el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, como resultado, construyeron tres tipologías de conocimiento, lo que les permitió pensar en formas específicas de gestión del conocimiento y del aprendizaje para distintas organizaciones; Pavez Salazar (2000) analizó el rol del conocimiento en las organizaciones y las formas en que se gestiona este recurso para aprovechar las oportunidades de desarrollo que ofrece el medioambiente en que están insertas, a la vez que destacó la importancia de las tecnologías de información como herramienta de apoyo necesaria para la implementación exitosa de la gestión del conocimiento organizacional; Tejada Zabaleta (2003) analizó tres modelos de gestión actualmente significativos en el ámbito de las organizaciones (la gestión del talento humano, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias), con el propósito de señalar la estrecha interrelación existente entre ellos por lo cual considera que deben ser estudiados como una unidad, a la vez que alerta sobre las dificultades de su implementación en las organizaciones.

También, es importante y continua la dedicación a este tema considerado en torno a la gestión pública. Se puede destacar a autores como Lara (2001) que llevó a cabo un importante trabajo sobre los aportes que puede realizar la Gestión del Conocimiento al Estado Argentino, para la construcción de un modelo para la acción política; Falivene y Silva que protagonizaron significativas experiencias en el INAP vinculando a la capacitación con la gestión del conocimiento,

describiéndolas en artículos donde muestran el vínculo entre teoría y práctica: “La formación de directivos para la gestión del conocimiento en las organizaciones públicas” (2002) y “Desarrollo de competencias directivas en la administración pública nacional argentina: avances de una investigación basada en historias de aprendizaje” (2004); De Simone (2002) que analizó una experiencia innovadora en el ANSES que consistió en el paso de los procesos tradicionales de capacitación a la gestión del conocimiento; Chahab y Carregado (2006) que sistematizaron la experiencia de gestión del conocimiento que desarrolla la Autoridad Regulatoria Nuclear (ARN) desde 2006, orientada a preservar la información y el conocimiento de los agentes de ese organismo que se jubilan, desarrollando mecanismos de transferencia de esos saberes a los miembros más jóvenes de la organización; Estévez et al (2015) que se hicieron eco del debate en torno a si quienes aprenden son las organizaciones o las personas que las integran, analizando la gestión del conocimiento en los Municipios a partir de casos seleccionados en la Provincia de Buenos Aires, recurriendo a entrevistas a informantes clave.

Se trata de una pequeña muestra de la producción bibliográfica sobre el tema, pero que sirve para mostrar la multiplicidad de dimensiones desde dónde se puede abordar a un tema tan complejo como lo es el conocimiento organizacional y su gestión.

En algunos trabajos sobre el tema se hace referencia a conceptos relacionados pero diferentes: “información”, “datos” y “conocimiento”. Por eso, es conveniente detenerse en sus contenidos y vínculos, para luego poder utilizarlos con claridad en el abordaje de los cursos de capacitación ya que, considerarlos sinónimos daría lugar a incurrir en errores al momento de trabajar sobre cada uno de ellos, particularmente

cuando se busca al interior de la gestión pública, identificarlos, sistematizarlos, para luego compartirlos y utilizarlos como insumos para la toma de decisiones y la mejora continua de los procesos.

Sobre el contenido y vínculo de estos términos existen distintas posiciones, aquí nos detendremos lo suficiente como para establecer definiciones básicas que permitan trabajar sobre la información, los datos y el conocimiento presentes en los aportes de los participantes en los cursos de capacitación.

Existiendo distintas posturas, tomaremos en cuenta dos de ellas para caracterizarlas brevemente: la primera es más comúnmente presente en el campo de estudios de las organizaciones, la segunda, refiere a la investigación en ciencias sociales.

La distinción y el vínculo existente entre datos, información y conocimiento que predomina en la primera postura puede resumirse de la siguiente manera:

“Los datos son la mínima unidad semántica, y se corresponden con elementos primarios de información que por sí solos son irrelevantes como apoyo a la toma de decisiones. La información se puede definir como un conjunto de datos procesados y que tienen un significado (relevancia, propósito y contexto), y que por lo tanto son de utilidad para quién debe tomar decisiones, al disminuir su incertidumbre. El conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y know-how que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores...Davenport y Prusak definen al conocimiento como una mezcla fluida de la experiencia acumulada, los

valores, la información contextualizada y la intuición del experto que crea un marco de referencia para la evaluación, y la incorporación de nuevos aprendizajes y de información. Dentro de las organizaciones, el conocimiento se encuentra inmerso en los repositorios, pero también en los procesos organizacionales de rutina, en sus prácticas y en sus normas” (Pardo et al, 2013: 2).

Por su parte, si nos ubicamos en el campo de la investigación en ciencias sociales, podemos hacer referencia a qué son los datos y qué características poseen considerando que existen dos tipos diferentes: cuantitativos y cualitativos, ya que pueden remitir a magnitudes o a cualidades de un objeto de estudio.

Desde aquí, como punto de partida, es necesario tener en cuenta que los datos, no son algo dado, por el contrario, son una producción del investigador que incluyen aspectos teóricos, metodológicos y empíricos: *“Otra peculiaridad de los datos científicos es que, pese a la etimología de la palabra “dato”, no son nada dado, sino que hay que producirlos, y muchas veces, laboriosamente”* (Bunge: 1979, citado por Baranger: 1992).

Aquí hay una diferencia clave entre ambas concepciones con respecto a qué son los datos. Si se considera que los datos son “la mínima unidad semántica, y se corresponden con elementos primarios de información que por sí solos son irrelevantes como apoyo a la toma de decisiones”, da la impresión que los datos son algo “dado” por la realidad, su existencia y su utilización está exenta de problematización alguna. Asimismo, si son “unidades mínimas, elementos primarios” parece que no fueron creados con un fin específico, que se presentan en forma aislada, sin conexiones u orden a partir de un criterio. Muchas veces, en ciertos ámbitos, parece primar esta postura.

Por el contrario, en cualquier organización y contexto, los datos no surgen en un vacío. Al ser una construcción (que remiten a una realidad específica), refieren a observaciones que son registradas en un momento determinado, por alguien, con un fin específico. Es necesario saber cómo construirlos o cómo fueron contruidos si es que se va a trabajar con datos de “fuentes secundarias”, para estimar su confiabilidad y validez, así como también para reconocer su grado de adecuación a nuestras necesidades (tenemos que saber qué nos aportan y para qué, cuáles son las posibilidades que nos brindan y las limitaciones que poseen).

Siguiendo entonces con la distinción entre datos, información y conocimiento desde las ciencias sociales, Gil Flores (1994) señala que todo dato entre sus componentes tiene *un contenido informativo*, por lo tanto, un conjunto de datos, presentados de manera ordenada contienen información. Es decir, desde el punto de vista científico, todo dato posee información sobre un aspecto de la realidad bajo estudio, pero no necesariamente toda información constituye un dato.

Para esclarecer esta última afirmación, consideremos a modo de ejemplo la siguiente situación: los formularios que elabora un organismo público, como puede ser una encuesta de satisfacción para organismos que poseen atención al público: antes de ser completado el formulario, en sí mismo, posee información, porque al ser diseñado desde el organismo se plasmó en el documento qué aspectos de la atención al público son relevantes evaluar, cómo y en qué orden hacerlo (qué es importante de las percepciones y opiniones de los ciudadanos para el organismo), quienes diseñan el formulario tienen conocimientos para hacerlo. Cuando ese formulario de encuesta es completado por el “público”, pasa a tener más información aún, pero

proveniente de los ciudadanos que concurrieron a este organismo y plasmaron sus opiniones y experiencias sobre cómo fueron atendidos. Cuando las respuestas de una cantidad importante de esos formularios son procesadas, ordenadas, presentadas con algún formato (tablas, cuadros, gráficos, etc.), constituyen en datos (hay que saber hacer estas cosas...). Evidentemente esos datos poseen información, pero de otro orden y formato.

Cuando “alguien” analiza esos datos y utiliza la información que hay en ellos, lo hace a partir de sus conocimientos, experiencias, saberes y valoraciones y, a su vez, pasan a incorporar nuevos conocimientos (de quienes analizan la información, de quienes la utilizan para realizar propuestas de mejoras y, en general, de la organización misma).

Desde este punto de vista, se puede decir que la relación entre datos, información y conocimiento es una relación dialéctica. Lara expresa esta relación en los siguientes términos “El conocimiento es información con valor humano adicionado, por ello, representa la forma más difícil de manejar. En la práctica resulta muy difícil de separar datos e información de conocimiento, en todo caso se los puede identificar como parte de un continuo” (2001: 40).

Además, en las organizaciones es necesario tener en cuenta la existencia de distintos tipos de conocimiento en las organizaciones, Lara (2001) siguiendo a Nonaka y Takeuchi, los caracteriza de la siguiente manera:

- **Conocimiento Explícito:** relativamente fácil de identificar por estar presente en distintos “productos de la organización” como ser documentos, bases de datos, manuales de procedimiento, normas, programas de cursos de capacitación, etc. Se trata

de conocimientos formalizados, en general, disponibles o accesibles a sus miembros. Suele ser creado por miembros de la organización, pero es de la organización y permanece en ella.

- **Conocimiento Tácito:** está en los integrantes de la organización, pero no se encuentra formalizado, por lo cual es difícil de identificar y de compartir. De él se reconocen dos dimensiones: a) una dimensión técnica que comprende habilidades y destrezas informales reconocidas como “know-how”, resultante del desempeño laboral prolongado y b) otra dimensión cognitiva, conformada por creencias, percepciones, ideales, valores, etc. arraigados en cada miembro de la organización.

En el contexto específico de esta investigación, los cursos de capacitación del INAP aportan una serie de insumos teóricos (conocimiento explícito) y presentan una variedad de consignas (estímulos) a partir de los cuales los participantes elaboran sus respuestas en las que se fusionan los aportes del curso con experiencias, saberes y valores personales que son recuperables, sistematizables, analizables y utilizables a nivel organizacional. Cuestión necesaria en la actualidad, ya que “La sociedad de la información hace referencia a la creciente capacidad tecnológica para almacenar más información y hacerla circular cada vez más rápidamente y con mayor capacidad de difusión. La sociedad del conocimiento se refiere a la apropiación crítica y selectiva de la información protagonizada por ciudadanos que saben cómo aprovechar la información. Sobre la base de estas sociedades se cimientan las instituciones públicas” (Pardo et al, 2013:3).

Modo de abordaje

Partiendo de que “La política pública debe ser capaz de sistematizar los conocimientos derivados de la experiencia. Para ello, debe contar con herramientas que permitan analizar las múltiples relaciones donde se desarrolla” (Wolman, 2006: 9), en este apartado se definen una serie de términos y procedimientos utilizados a lo largo de la investigación.

Existe pleno consenso acerca de que toda investigación se origina y legitima en el abordaje de un problema: “investigar es un proceso por el cual se intenta dar respuesta a problemas científicos mediante procesos sistemáticos, que incluyen la producción de información válida y confiable” (Borsotti, 2007: 29); mientras que una situación problemática refiere a “estados de cosas, sucesos, situaciones, procesos, existentes en la teoría o en la empírica que, por resultar insatisfactorios para alguien, son percibidos como problemáticos y que, para abordarlos o solucionarlos, requieren acudir al conocimiento científico disponible o la producción de nuevo conocimiento” (Ídem: 31).

Como bien señala Sautu “las situaciones que pueden llevar a detectar a una situación como problemática pueden ser muy diversas” (2001: 33). En este caso confluyen intereses personales ya mencionados e institucionales, por recuperar los datos, la información y el conocimiento que se generan de manera continua en los organismos estatales y darles a éstos una utilidad.

Para la actual Administración el conocimiento es un problema de agenda³, pero también lo es como objeto de investigación. Esto es así aun teniendo en cuenta que “los problemas de agenda no son idénticos o no debieran serlo en términos metodológicos directamente traducibles en problemas de investigación...La producción de conocimiento en el ámbito académico y en el ámbito político difiere en varios aspectos, como por ejemplo los objetivos, los ambientes de producción y de circulación de saberes, los “públicos” y los tiempos. Llevados a sus modos extremos podría plantearse que mientras el conocimiento académico se construye, en principio, como un fin en sí mismo; el conocimiento producido para la elaboración de políticas persigue objetivos prácticos y de corto plazo” (Moro, 2000: 113)⁴.

Siguiendo entonces con las cuestiones que hacen al abordaje, recordamos que toda investigación se torna viable a partir de un adecuado recorte del objeto, pero también, “Como cualquier otra situación, las situaciones problemáticas no se plantean en un vacío social, sino que son el resultado, los emergentes, de procesos sociales dinamizados por distintos agentes” (Borsotti: 2007: 37). Es por esto

3 A modo de ejemplo, puede leerse: “Nuevo Presidente, nueva agenda para la Economía del Conocimiento: lo que viene, punto por punto”. Nota de Alejandro D ‘Agostino (28/10/2019) para IPROUP. Disponible en: <https://www.iproup.com/innovacion/8460-elecciones-voto-ciencia-Alberto-Fernandez-y-la-nueva-Economia-del-Conocimiento>

4 Respecto a las similitudes y diferencias existentes entre la investigación académica en ciencias sociales y la investigación en ámbitos no académicos, también puede consultarse: Vázquez, N., Aguilar, M., Torres Salazar, M. (2015): “La evaluación de Políticas Sociales: reflexiones en torno a una modalidad de investigación aplicada en Ciencias Sociales” y Vázquez, N., Aguilar, M., Torres Salazar, M. (2015): “La institucionalización de la evaluación de Políticas Sociales: construyendo un camino para la valoración de conocimiento orientado a pensar y mejorar la intervención”.

que, en esta primera etapa, para identificar y caracterizar los distintos tipos de datos, información y conocimiento que surgen de los aportes de quienes participamos en el curso “Gestión del Conocimiento”, se contextualiza a los mismos, a partir de las características del INAP como organismo que forma parte de la Administración Pública, utilizando también producciones teórico metodológicas que forman parte de la bibliografía del curso “Formación de instructores. Herramientas para el diseño de actividades de Capacitación”⁵.

En su orientación este trabajo contempla aspectos:

- **Exploratorios:** en primera instancia se buscó identificar cuáles son las intervenciones de los participantes en el curso que pueden constituirse en aportes a nivel organizacional.
- **Descriptivos:** en el sentido de analizar los contenidos, ordenarlos con un criterio temático, procurar vincularlos entre sí para recuperar en lo posible toda su riqueza.

Si bien en términos de abordaje, el trabajo es predominantemente cualitativo, siempre es bueno recordar “...cómo se desintegra en la práctica la muy discutida distinción entre lo cualitativo y lo cuantitativo y de qué manera los investigadores se valen de cualquier método que produzca resultados útiles” (Becker, 2018: 222). En concordancia con esto, siempre se procuró asumir una postura abierta, que permitiera contemplar e incorporar aspectos emergentes que refieran a aspectos cuantificables o no.

5 En su versión actual (Código INAP: IN32171/19) . Disponible en: <https://capacitacion.inap.gob.ar/actividad/formacion-de-instructores-herramientas-para-el-diseno-de-actividades-de-capacitacion-modalidad-virtual/>

Es importante también aclarar que este trabajo de investigación está pensado en etapas. En esta primera, como ya fuera señalado, se busca identificar, analizar y caracterizar los aportes de quienes participamos en el curso y, en una instancia siguiente, estos resultados se pondrán a disposición de los actores involucrados (participantes del curso que permitieron que se utilizara su producción, el docente a cargo del mismo y demás profesionales del Área de Capacitación del INAP), con el fin de analizar los resultados obtenidos, enriquecerlos y considerar su posible utilización.

En cuanto a las técnicas de investigación, los aspectos cuantificables fueron agrupados y ordenados con criterios temáticos considerados significativos, para luego ser presentados en tablas univariadas, en absolutos y en porcentajes.

En lo que respecta a la utilización del abordaje cualitativo, en esta primera etapa la técnica utilizada fue la de “observación documental” (Duverger: 1962). Siendo los documentos un espacio físico donde los fenómenos sociales dejan huella muy numerosas y variadas, aquí se trabajó sobre documentos escritos y dentro de estos, con una clase particular denominada “documentos oficiales” (Ídem:116). Coincidiendo con este autor, puede afirmarse que los archivos públicos y los documentos oficiales, son una fuente de información sumamente importante para las investigaciones en ciencias sociales⁶.

6 “Si todos los documentos oficiales se conservaran en los archivos y si la consulta de éstos fuera libre, las ciencias sociales – y especialmente la ciencia política – harían grandes progresos. Ciertamente que los documentos oficiales no lo dicen todo, pero de todos modos dicen bastante. Desgraciadamente muchos documentos no se conservan y los que figuran en los archivos son a menos inaccesibles” (Duverger, 1962: 116). Podría aventurarse que estas afirmaciones no han perdido vigencia.

Al respecto, Ruíz Olabuenaga afirma que “el análisis de Contenido no es otra cosa que una técnica para leer e interpretar el contenido de toda clase de documentos y, más concretamente (aunque no exclusivamente), de los documentos escritos...” (1996: 192).

Las intervenciones de cada uno de los participantes en el foro del curso quedan plasmadas por escrito, por lo cual, a los efectos de la investigación son documentos. Si bien las consignas son las mismas para todos, las intervenciones de cada uno de los participantes, obviamente, no siguen un orden mismo de exposición, no cuentan con la misma extensión, tampoco ponen el foco en los mismos aspectos.

Los párrafos que constituyen cada intervención son analizados, se los segmenta con un criterio temático, conformando las siguientes categorías de análisis: “Lugar de trabajo y funciones”, “Antigüedad laboral”, “Expectativas sobre el curso”, “Posibilidades de impulsar la gestión del conocimiento”, “Aspectos considerados facilitadores para impulsar la gestión del conocimiento”, “Aspectos considerados obstaculizadores”, “Opinión sobre el cumplimiento de las expectativas” y “Aportes del Docente”.⁷

Estas categorías, incorporadas a una matriz de datos, fueron adquiriendo contenidos a partir de las respuestas (intervenciones) analizadas. Además, en la medida en que el curso vuelve a darse y se repita su análisis, estas categorías se irán nutriendo de nuevos contenidos (mayor desarrollo y refinamiento).

⁷ Cada intervención es leída (en reiteradas ocasiones) y analizada (“interrogada”: ¿a qué está haciendo referencia?), es común que cada párrafo esté refiriendo a más de un aspecto del tema.

4

El INAP un organismo constituido en torno al conocimiento vinculado a la Gestión Pública

Por sus funciones, el INAP es un organismo clave en términos de funcionamiento del Estado, data de una larga historia que se remonta a sus antecedentes:

“En 1951 se creó la Dirección Nacional de Racionalización con el objetivo de mejorar la eficiencia de la Administración Pública Nacional. En 1957 surge el Servicio de Asesoramiento y Estudios Técnicos en Administración Pública (SAETAP) que planteaba como objetivos institucionales el mejoramiento de la organización, de los métodos y de los recursos humanos de la administración. Posteriormente, en 1958, se creó el Instituto Superior de Administración Pública (ISAP)⁸ que sustituyó al SAETAP con la misión de capacitar a los agentes y brindar asistencia técnica a los organismos para mejorar su funcionamiento. En el período comprendido entre 1958 y 1964, el ISAP desarrolló actividades de capacitación para funcionarios públicos

8 “El año 1958 marcó un hito de modernidad en el sector público. Durante el gobierno del Presidente Frondizi (Partido Radical Intransigente 1958-1962), se creó el Instituto Superior de Administración Pública (ISAP) con la misión de prestar asistencia técnica y realizar o promover cursos de especialización a fin de mejorar la organización y funcionamiento de la administración del Estado y el nivel de preparación de sus agentes” (Orlansky, 2001: 6).

orientadas hacia la temática de Organización y Métodos que proponía la “racionalización científica” de la administración de acuerdo con las tendencias de la época... en 1970, el ISAP se disolvió debido a que los objetivos del Plan de Ordenamiento y Transformación del gobierno de facto no justificaban la existencia de un organismo que duplicara las funciones que cumplían las universidades” (Furlong, 2000: 2).

En 1973 fue creado el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), al que se le agregan tareas de investigación, siendo sus funciones:

“a) Entender en la capacitación, actualización, especialización y formación de los recursos humanos requeridos por el Sector Público en función de las prioridades y modalidades del proceso de desarrollo, modernización y cambio social y económico de la Nación; y b) desarrollar investigaciones sobre la Administración Pública”⁹

El análisis histórico de las funciones y actividades del INAP, con sus múltiples transformaciones, es un tema de sumo interés, pero que excede al desarrollo de este estudio. Sirva esta breve reseña para señalar la importancia del conocimiento en un organismo dedicado a *la capacitación, la investigación y la documentación* de la Administración Pública: tres “acciones” básicas y necesarias para la gestión del conocimiento organizacional. Distintos protagonistas, en diferentes momentos, destacan esto:

“El Instituto Nacional de la Administración Pública en Argentina enfrenta hoy la difícil tarea de reconstruir un espacio dentro del Estado

9 (Ley 20.173 artículo 2).

que tenga como misión la formación de recursos humanos altamente capacitados para el desempeño de las funciones de gobierno, y el desarrollo de un pensamiento crítico sobre las problemáticas principales de la agenda del Poder Ejecutivo Nacional” (Furlong, 2000: 1).

“El INAP planifica y desarrolla sus actividades conforme a la triple competencia que le confiere su Ley de creación, como: a) escuela gubernamental de funcionarios públicos; b) organismo rector de la política de capacitación del Estado nacional y c) organismo nodal de investigación y documentación de la administración pública. En su carácter de escuela gubernamental de formación de funcionarios públicos, desarrolla desde 1974 actividades de formación para distintos grupos de empleados públicos. Asimismo, desde su creación realiza investigaciones sobre administración pública y mantiene el más completo centro documental en la temática” (Iribarren, 2002: 1).

“Una de las máximas prioridades de la política impulsada por la Subsecretaría de la Gestión Pública de Argentina, es la de sumar capacidad al Estado a través de “la formación de los recursos humanos, la capacitación del personal, la producción y difusión del conocimiento en un marco de democracia pluralista, abierta a la innovación y circunscripta por el compromiso de la ética republicana” (Abal Medina, 2006, citado por Giles, 2007:1).

Como señala Falivene “la clave de la creación de conocimiento es la movilización y conversión del conocimiento tácito” (2004: 3). Una de las formas posibles de hacerlo es a partir de las consignas que plantean los cursos de capacitación del INAP, analizando las contribuciones que realizan sus participantes.

Para enmarcar y dar sentido a los aportes de los participantes en el curso, es necesario conocer el marco en el cual se realizan, por eso a continuación se analizan las características de los cursos capacitación INAP en general y del curso “Gestión del Conocimiento” en particular, para poder identificar, sistematizar y analizar los aportes de quienes los realizan.

4.1 El diseño del curso como punto de partida en la construcción de conocimiento organizacional

La política de capacitación del INAP se materializa a través de programas¹⁰ que cumplen con requerimientos institucionales presentes en la “Guía para la elaboración de diseños de actividades de capacitación” que “ha sido elaborada en el marco de un sistema de gestión de la calidad de la capacitación. Es una herramienta que está al servicio de generar diseños de capacitación con ajuste a los requerimientos organizacionales, a los perfiles de potenciales participantes y a criterios pedagógicos propios de la formación de adultos”¹¹.

De esta manera, la primera instancia para identificar información significativa de las capacitaciones se presenta en el diseño de los cursos, ya que tienen el requisito formal de elaborar una propuesta integral en el abordaje de una problemática específica. Aquí se ponen en práctica una multiplicidad de saberes: “El trabajo de diseñar supone tomar muchas decisiones de características variadas que ponen en juego los distintos saberes del instructor: el saber a enseñar, el saber cómo enseñarlo, el saber sobre los sujetos que participarán de

10 Aquí se hace referencia a los cursos de modalidad presencial, semipresencial y virtual.

11 “Guía para la elaboración de diseños de actividades de capacitación” (2012: 2).

la capacitación, el saber sobre el contexto y el saber sobre sí mismo. Generalmente, tomamos estas decisiones sin hacer demasiado explícitos nuestros saberes ni las teorías en las que los sustentamos”¹²

Cada actividad de capacitación que se diseña debe contar con los siguientes componentes:

- **Fundamentación** (*se refiere al por qué de la capacitación*): en ella deben “explicitarse los requerimientos y/o necesidades por las que se diseña la actividad de capacitación”¹³. Aquí quien diseña una propuesta de capacitación debe poner de manifiesto el problema de gestión o la necesidad identificada, susceptible de ser abordada por una instancia de capacitación¹⁴. De aquí se derivan los puntos siguientes que constituyen la propuesta para abordar al problema o a la necesidad¹⁵
- **Contribuciones Esperadas** (*es el para qué de la capacitación, en términos de los cambios esperados en el lugar de trabajo y*

12 “Herramientas para el Diseño de Actividades de Capacitación. Cuaderno de actividades” (S/F: 2).

13 Guía para la elaboración de diseños de actividades de capacitación (2012: 3).

14 “En la fundamentación es importante explicitar de dónde surge la necesidad de la capacitación, es decir, cuáles son las situaciones o causas que generan la demanda de capacitación. No se trata de fundamentar la capacitación desde la importancia que esta tiene para el capacitador, sino desde la demanda de la organización, ya sea una política pública prioritaria, un objetivo estratégico, el acompañamiento de un proyecto, la adquisición de competencias específicas de un área de gestión” (Lemos y Valentini, 2013: 2).

15 “La legitimidad de la capacitación resulta de una construcción compartida entre diferentes actores con referencia a una situación determinada, en la cual la capacitación representa una posibilidad de cambio, de mejora, de superación; de producción de conocimiento en un contexto organizacional determinado” (Lemos, S/F:3)

en las personas en el marco de su desempeño laboral, esto es en las tareas que realizan y en los productos de esas tareas): aquí se explicitan los aportes que realizará la capacitación a la organización, a partir de resultados que se podrán plasmar en los procesos, los productos y áreas, así como también sobre las personas en términos de capacidades a desarrollar en sus prácticas laborales.

- **Perfil del participante y requisitos:** en este punto se explicita para quiénes está pensado el curso en términos de tareas que desarrollan en el ámbito laboral, así como requisitos a cumplir, en el caso de que los hubiera para ser incluidos.
- **Objetivos de aprendizaje** (*refieren al para qué de la formación en términos de lo que se puede lograr dentro del espacio de formación*). Expresan la intencionalidad, los resultados que se espera que logren los participantes dentro del espacio de formación. A su vez, se vinculan con los contenidos, es decir, con los temas de la actividad formativa: el qué de la formación¹⁶.
- **Contenidos** (*el qué de la formación, lo que se va a enseñar*): “Son los conceptos, datos, informaciones, procedimientos, técnicas, operaciones, criterios, normas, disposiciones y valores que permitirán el desarrollo de capacidades relativas al conocer, al saber hacer y al saber ser” (Lemos y Valentini, 2013:7). Los contenidos pueden ser de distintos tipos: 1) Información,

¹⁶ Si bien “los objetivos de aprendizaje” y “la contribución esperada” refieren al para qué de la capacitación, los primeros se corresponden con la dimensión didáctica del diseño, mientras que la segunda a la dimensión organizacional (Lemos y Valentini, 2013)

conceptos, teorías; 2) Metodologías, procedimientos, técnicas, habilidades, competencias, prácticas complejas; 3) Actitudes o disposiciones. Es deseable que se encuentren balanceados (que no prevalezcan los de un tipo), organizados (en unidades temáticas o módulos) y presentados/ordenados en una secuencia lógica.

- **Estrategias metodológicas y recursos didácticos:** aquí se deben describir “la variedad de estrategias de presentación y abordaje de los temas, y de los recursos y soportes tecnológicos seleccionados por el capacitador para promover y facilitar las actividades de aprendizaje de los participantes”.

Es importante señalar que las actividades pueden ser de distinto tipo:

1. **Actividades introductorias:** preparan al sujeto para el acercamiento al nuevo objeto de aprendizaje.
 2. **Actividades de desarrollo:** permiten a los aprendices apropiarse de los nuevos saberes y desarrollar / fortalecer capacidades; es deseable que incluyan la realización de prácticas.
 3. **Actividades de integración:** hacen que los sujetos puedan integrar saberes y capacidades en la elaboración de un producto, en la resolución de un problema, en la resolución de una ejercitación compleja, etc. Por lo general, las actividades de integración son objeto de evaluación de producto. (Lemos y Valentini: 2013).
- **Bibliografía para el participante:** como criterios de inclusión se menciona que la bibliografía debe ser útil y pertinente en

relación con los contenidos de las actividades; que debe ser un recurso para el aprendizaje y debe estar orientada a los objetivos de la formación.

- **Evaluación de los aprendizajes:** esta instancia debe orientarse al aprendizaje, reconociendo la existencia de dos tipos: “la evaluación de proceso y la evaluación de producto. La primera evalúa las actividades y producciones que realizan las personas durante el desarrollo del curso; la segunda, se aplica a la elaboración de un producto final, integrador de los contenidos y de las capacidades del curso” (Lemos y Valentini, 2013: 11).

A partir de lo expuesto, puede apreciarse que las capacitaciones del INAP se constituyen a partir de un diseño formalizado, que contempla una serie de componentes vinculados, para dar coherencia de las propuestas de formación.

A continuación, se presentan algunos de los componentes y contenidos del curso “Gestión del Conocimiento”¹⁷

17 Para programa completo del curso ver el documento “Diseño de actividad”, disponible en: <https://capacitacion.inap.gob.ar/actividad/formacion-de-instructores-herramientas-para-el-diseno-de-actividades-de-capacitacion-modalidad-virtual/>

Cuadro N°1: Síntesis componentes del curso “Gestión del Conocimiento”

Fundamentación	Contribuciones Esperadas	Objetivos	Contenidos
<p>Basada en: Modernización del Estado; gestión Integral de Recursos Humanos; jerarquización y profesionalización del empleado; gestión del conocimiento para incrementar las capacidades organizacionales.</p>	<p>Participantes: que desarrollen una guía básica práctica de implementación de la gestión del conocimiento. Impacto organizacional: que las áreas/unidades en donde se aplique la mencionada guía, se desarrolle un proceso de aprendizaje organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender conceptos de la gestión del conocimiento. • Desarrollar habilidades para reconocer el potencial de aprendizaje de su entorno próximo organizacional. • Esbozar una guía práctica para la implementación de la gestión del conocimiento en su unidad de revista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de la creación del conocimiento organizacional. • Conocimiento e información. • Formas de conversión del conocimiento. El contenido del conocimiento y la espiral del conocimiento. • El razonamiento defensivo Las oportunidades de aprendizaje. • Hacia la praxis de la gestión del conocimiento. • Factores facilitadores para la creación del contexto adecuado y la globalización del conocimiento.
<p style="text-align: center;">Estrategias metodológicas y recursos didácticos</p> <p>El foco de las actividades está puesto en facilitar a los participantes la activación de sus capacidades en su propio entorno laboral, para transformarlo mediante una propuesta de guía de implementación de un sistema de gestión de conocimiento y/o analizar y reflexionar, expresado en un trabajo escrito, la viabilidad de implementar un sistema de tales características.</p>			

Fuente: elaboración propia en base a componentes del curso Gestión del Conocimiento

En síntesis: al recurrir a documentos del INAP que forman parte de la bibliografía del curso “Formación de Instructores”, pudieron identificarse los componentes claves de las instancias de formación de los Agentes Públicos. Estos sirvieron de guía para analizar la propuesta de formación del curso “Gestión del Conocimiento” que, a su vez, sirvió de marco para analizar los aportes que realizamos quienes participamos de él.

En suma, desde la óptica de la investigación, los documentos oficiales constituyen una fuente sumamente provechosa ya que en ellos es posible identificar información, datos y conocimiento.

Llegado este punto, están dadas las condiciones para empezar a trabajar sobre los aportes que elaboramos los participantes del curso “Gestión del Conocimiento”.

4.2 Los cursos vistos como fuente de información

En este apartado se desarrollan los pasos seguidos y los resultados obtenidos al analizar las intervenciones de quienes hemos participado en el curso “Gestión del Conocimiento”, de modalidad virtual, llevado a cabo entre el 27 de noviembre y el 27 de diciembre de 2019.

Becker afirma que, cuando investigamos “Aprendemos cosas que no sabíamos: quienes son las personas que conocemos, qué papeles cumplen en las actividades que parecen ser las que queremos estudiar, qué sucesos consideramos interesantes...La lista de las cosas de las que no sabemos nada, larga al principio, se convierte en una lista de preguntas que pueden responderse, y entre ellas elegimos de cuales nos ocuparemos y cómo hacerlo” (2018:222). Bastante de esto sucedió al trabajar en lo que se presenta a continuación.

Los cursos del INAP son diseñados, aprobados, implementados y evaluados con el fin de capacitar. Utilizarlos como objeto de estudio, requiere el consentimiento y la colaboración de personas que cumplen funciones diversas en el Área de Capacitación del INAP: Coordinadores de Área, Docente a cargo del curso, Personal Técnico de Capacitación o encargados de procesar y analizar encuestas de satisfacción. Todos brindaron colaboración, asesoramiento, sugerencias, información y, además, mostraron mucho entusiasmo en que se trabaje con los cursos en la búsqueda de identificar la información y conocimientos que generan. Sin la ayuda de todos ellos no podría haberse realizado este trabajo.

Además de esta colaboración, fue necesaria otra: la de los participantes en el curso ya que sus aportes fueron realizados en ese marco, fue necesario saber si estaban dispuestos a que fueran utilizados con otro fin, el de una investigación. Importa ir describiendo los pasos seguidos y los actores involucrados, porque esto hace también a como se genera la gestión del conocimiento organizacional¹⁸.

El Área de Capacitación del INAP facilitó la matriz con datos de los Agentes admitidos en el curso “Gestión del Conocimiento”, permitiendo de esta manera: a) obtener información de los cursantes y, b) contar con las direcciones de correo electrónico para solicitar autorización para utilizar (en forma anónima) los aportes realizados¹⁹.

18 Lara (2001), Falivene y Silva (2004) entre otros, muestran y demuestran que el conocimiento se construye colaborativamente y el recorrido de este apartado busca mostrar una vez más que esto es así.

19 El contenido del Correo en Anexo

Cuadro N° 2: Situación de los participantes del curso “Gestión del Conocimiento”

Admitidos	Aprobaron	Ausentes	Libres
41	33	7	1
(100%)	(81%)	(17%)	(2%)

Fuente: elaboración propia en base a matriz del curso Gestión del Conocimiento

Esta información permitió depurar la matriz para enviar los correos de solicitud de autorización, obteniendo así el siguiente resultado:

Cuadro N° 3: Resultados del pedido de autorización para utilización de aportes en el curso

Pedidos enviados	Aceptaciones	No respondidos	Correos rechazados
33	23	8	2
(100%)	(70%)	(24%)	(6%)

Fuente: elaboración propia en base a matriz del curso Gestión del Conocimiento

Por lo tanto, el análisis se llevó a cabo sobre los aportes de 23 participantes, 15 de ellos con estudios de grado y 8 con estudios de posgrado²⁰, constituyen un grupo heterogéneo en cuanto a:

²⁰ Fuente de información: matriz del curso aportada por el Área de Capacitaciones del INAP.

- **Disciplinas profesionales de procedencia:** Ciencias Sociales²¹, Relaciones Internacionales, Abogacía, Arquitectura, Económicas²², Ingeniería²³.
- **Personal a cargo:** con personal a cargo; sin personal a cargo, sin información al respecto²⁴.

La pertenencia a diferentes disciplinas orienta la mirada hacia distintos puntos de vista sobre un mismo tema y, como se observa al analizar los aportes, sucede algo similar respecto a quienes cuentan o no con personal a cargo. Teniendo en cuenta la condición de anonimato de los cursantes, solo se tomaron en cuenta a estas dos variables²⁵ para identificar los aportes realizados.

Entre los correos de respuesta que autorizan la utilización de los aportes, se produjo un interesante hallazgo de investigación: varios participantes del curso expresaron su agradecimiento porque se empiece a valorar y a utilizar sus producciones, así como también la predisposición a colaborar en lo que fuera necesario. Algunos testimonios lo muestran así:

21 Trabajo Social, Relaciones del Trabajo, Sociología, Educación, Psicología.

22 Economía, Contador/a Público.

23 Agronomía, Recursos Naturales y Medio Ambiente.

24 La información sobre “Disciplina profesional de procedencia” y “Personal a cargo” fue obtenida del foro de participación en el curso (presentación de cada participante).

25 Como se irá viendo, en algunos casos no se cuenta con información, en general referida a si tienen personal a cargo.

“Muchas gracias por darle utilidad al material que hemos trabajado en el curso sobre Gestión del conocimiento. Quedo a disposición para cualquier otro aporte”. (Economista, con personal a cargo).

“Como Uds. conocen no son muchas las oportunidades dentro de este ámbito de dejar sentadas las contribuciones realizadas dado que el Estado termina siendo impersonal...aprovecho la oportunidad para quedar a su disposición resaltando lo importante de este tipo de proyectos a los que me encantaría sumarme...Desde ya agradecería que, citado mi trabajo, o extractos de mis conclusiones y/o aporte me lo hagan saber” (Lic. en Educación, con personal a cargo).

“Me alegra y, a su vez, me reconforta saber que nuestros aportes han servido para mejorar y/o completar el curso en cuestión... Cualquier consulta al respecto, estoy a disposición” (Ingeniera/o, sin personal a cargo)

“En contestación a su solicitud le hago saber que cuenta con mi autorización. Muchas gracias la valoración de mis aportes” (Abogado/a, con personal a cargo)

“Estimados, autorizo la sistematización de mis contribuciones al Curso Gestión del Conocimiento esperando que las mismas sean de mucha utilidad”. (Contador/a)

Fuente: correos de respuestas de los cursantes

Teniendo siempre presente que no constituye una muestra estadísticamente representativa, se puede decir que estamos aquí frente a un tema a profundizar en futuras investigaciones: *el agradecimiento por la valorización de los aportes realizados y la*

disposición de participar/colaborar, muestran una necesidad y una predisposición a tener en cuenta.

4.3 El Foro: un espacio de participación pleno de información²⁶

En los cursos de modalidad virtual, los foros constituyen un espacio de participación privilegiado, donde el docente a cargo interactúa con los participantes y promueve su intervención²⁷.

Quien está a cargo del curso en el mensaje de bienvenida a los participantes, detalla algunas características del curso y del espacio virtual en que se desarrolla; realiza anuncios y presenta novedades, responde inquietudes, dudas y presenta consignas, la primera de ellas, es un pedido de presentación de cada participante.

26 Aquí, frecuentemente se trabajará con conocimiento generado por quienes participamos en el curso y este conocimiento se constituirá a su vez en información (insumos) para generar nuevo conocimiento, de allí el título. Como bien aclaran los contenidos teóricos del curso: “Es fundamental aclarar que un determinado contenido no es información o conocimiento en sí mismo, sino que depende del proceso que le dio lugar” y que “la creación del nuevo conocimiento genera nuevas realidades que disparan el bucle del aprendizaje continuo y el aprendizaje” (Unidad 1: ¿Qué es el conocimiento? <https://campus.inap.gob.ar/course/view.php?id=1210>)

27 Cuestión reforzada desde el inicio: “Se espera que participes activamente, es decir, que asumas una actitud responsable y de compromiso con el estudio y que cumplas con todas las actividades que se proponen”. (Página del curso: Guía del Participante: ¿Qué se espera de tu participación?). <https://campus.inap.gob.ar/course/view.php?id=1210>

Estas presentaciones²⁸, aportan información significativa, además de las ya mencionadas²⁹:

- **Lugar de trabajo y funciones:** no es información que aquí se utilice, ya que se garantizó el anonimato a los participantes.
- **Antigüedad laboral:** al presentarse 9 personas hicieron referencia a su antigüedad laboral, en un rango que va entre 11 y 22 años, comentando en varios casos su recorrido por distintas áreas y/u organismos del Estado; con lo cual se puede afirmar que poseen conocimiento tácito y experiencia laboral sumamente valorable.
- **Expectativas sobre el curso:** aquí expresamos lo que esperamos del curso y nuestros intereses personales. Los testimonios al respecto no siguen una estructura y varían en sus contenidos, más allá de esto, al compararlos se identifica como denominador común: a) la apertura/el deseo de incorporar nuevos conocimientos y b) la expectativa de que estos conocimientos sean aplicables al entorno laboral. Algunos testimonios ilustran muy bien estos dos aspectos:

28 Espacio de Bienvenida: Presentaciones Personales (forma parte de las actividades de la primera semana del curso).

29 “Disciplina profesional de procedencia” y “Personal a cargo”

“Me interesa el curso para poder adquirir herramientas que luego sean incorporadas en mi área de trabajo” (Lic. en Trabajo Social)

“...muy interesante el tema, ya que son herramienta indispensable para el desarrollo y progreso de toda persona, tanto en el ámbito laboral como personal” (Lic. en Trabajo Social, sin personal a cargo)

“...este curso que va a ser muy enriquecedor para mejorar el trabajo en Equipo y lograr adquirir nuevas herramientas en el ámbito laboral” (Lic. en Psicología)

“...el tema del conocimiento como potenciador de la gestión pública, poder adquirir nuevos conocimientos y herramientas sobre esta temática e intercambiar experiencias con mis compañeros”. (Lic. en Sociología, sin personal a cargo)

El término “herramienta” presente en todos los testimonios seleccionados, da cuenta del interés por adquirir conocimientos aplicables a la práctica cotidiana en el ámbito laboral. Al tomar en cuenta distintas definiciones, podemos pensar a las herramientas como instrumentos que tienen un fin práctico, en el sentido de que sirven para realizar una tarea.

Aquí ya estamos en condiciones de ir vinculando “el agradecimiento por valorar las contribuciones realizadas”, “la predisposición a seguir colaborando” y “la necesidad/expectativa por adquirir nuevas herramientas utilizables en el lugar de trabajo”. “Agradecimiento” y “predisposición”

junto con “necesidades” y “expectativas” de utilidad, son indicios de la existencia de un “terreno fértil” para una capacitación.

Reforzando lo señalado, quienes tienen personal a cargo manifestaron expectativas específicas relacionadas con funciones propias de la coordinación del trabajo en equipo:

*“Creo que me puede ser útil este curso para mejorar la gestión del mantenimiento, la comunicación y coordinación del equipo de trabajo...”
(Ingeniero/a con personal a cargo)*

“Mi interés en este curso es el conocimiento de estrategias de comunicación y aprendizaje colaborativo” (Prof. en Ciencias de la Educación, sin personal a cargo)

“Espero que este curso me provea de herramientas para consolidar el grupo y evolucionar en el conocimiento a nivel grupal” (Contador/a, con personal a cargo)

“Estoy interesada en sumar herramientas comunicacionales para el trabajo cotidiano, en equipo y mejorar las relaciones interpersonales, pienso que este curso ayudará a gestionar buenos ambientes de trabajo y permitirá a los empleados crear ideas relevantes inherentes a su trabajo”. (Lic. en Relaciones del Trabajo, sin personal a cargo)

En todos los casos, los testimonios expresan compromiso con el trabajo junto con la apreciación de la capacitación, como instancia útil para la mejora de la gestión (*“el conocimiento como potenciador de la gestión*

pública”). A su vez, en algunos casos, se ponen de manifiesto necesidades específicas en torno a fortalecer cuestiones tales como: comunicación, coordinación, cohesión grupal, aprendizaje colaborativo, entre otras.

Estos testimonios permiten identificar qué se espera del curso y necesidades percibidas (¿qué venimos a buscar al elegir anotarnos en este curso?). Es momento ahora de identificar qué nos aporta el curso y qué hacemos con ello a partir de lo que nos pide el curso, estas cuestiones se analizan a continuación.

4.4 De las expectativas sobre el curso a la aplicación de los conocimientos

Como ya fuera mencionado, los cursos “dan” a los participantes (teoría, casos para analizar y acompañamiento), también “piden” a partir de consignas, constituyéndose en productos que amalgaman los aportes del curso y nuestros saberes, experiencias, destrezas y habilidades³⁰.

En el curso Gestión del Conocimiento, hay una instancia en el foro donde se explicita que “el objetivo es que podamos “leer” nuestra área “con los cristales de la gestión de conocimiento”; de tal modo que podamos saber dónde estamos parados”³¹. Para esto, se planteó la siguiente consigna:

30 Constituyéndose de esta manera un contexto adecuado para la gestión del conocimiento ya que “el ámbito más propicio es aquel que facilita la interacción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito” (¿Cuáles son los factores facilitadores para la gestión del conocimiento?). Disponible en: <https://campus.inap.gob.ar/course/view.php?id=1210>

31 “Todas las actividades (tareas y foros) están diseñadas para que podamos relacionar la teoría con las necesidades concretas de nuestra realidad laboral” (Página del curso: Guía del Participante: ¿Cómo se organiza el curso?). <https://campus.inap.gob.ar/course/view.php?id=1210>

“Foro 2. Segundo espacio de intercambio”, consigna: “Te proponemos analizar si te encontrás en un contexto organizacional propicio para impulsar la gestión del conocimiento. Señala pros y contras de dicho contexto teniendo como objetivo gestionar el conocimiento”³².

Esta consigna permitió que cada uno de los participantes elaboremos un diagnóstico de nuestro lugar de trabajo, apoyado en el material teórico que brinda el curso, se buscó que realicemos un análisis desde nuestras percepciones y experiencias. En cada testimonio se identifican aspectos facilitadores y obstaculizadores percibidos en el ámbito laboral (en general, en todos los casos se manifiesta que “conviven” aspectos facilitadores y otros obstaculizadores de distinta índole). No obstante esto, en la consigna se encuentran implícitas al menos tres variables:

1. “Posibilidad percibida de impulsar la gestión del conocimiento en el lugar de trabajo”. Categorías: “Si”, “No”; “Ns/Nc”.
2. “Aspectos presentes en el lugar de trabajo percibidos como favorecedores para impulsar el objetivo de gestionar el conocimiento”. Categorías: a construir a partir de las respuestas de los participantes en el curso.
3. “Aspectos presentes en el lugar de trabajo percibidos como obstaculizadores para impulsar el objetivo de gestionar el conocimiento”. Categorías: a construir a partir de las respuestas de los participantes en el curso³³.

32 Ver Foro 2 en <https://campus.inap.gob.ar/course/view.php?id=1210>

33 Si se utilizaran como preguntas en un cuestionario, las variables 2 y 3 asumirían el formato de pregunta de respuesta múltiple.

Respecto a la posibilidad de impulsar la gestión del conocimiento en el lugar de trabajo de cada participante, sobre 23 casos:

- 14 manifestaron percibir la existencia de condiciones favorables a pesar de mencionar también aspectos que obstaculizan.
- 5 consideraron que en el contexto existente al momento de la implementación del curso no estaban dadas las condiciones para impulsar un proceso de gestión del conocimiento, aunque en 3 de los casos manifestaron expectativas favorables por el inminente cambio de gobierno.
- Hubo 4 casos en los que no se hizo mención a las posibilidades existentes en su lugar de trabajo. Pero sí de manera abstracta se mencionó aspectos que facilitan y que obstaculizan la gestión del conocimiento en las organizaciones.

Siendo que en todos los casos hay referencia a aspectos facilitadores y obstaculizadores, cabe preguntarse:

¿Cuáles son esos factores?

¿En qué consisten?

¿Cómo inciden?

Factores percibidos como favorecedores para impulsar la gestión del conocimiento

La forma en que está organizado el trabajo constituye escenarios organizacionales que inciden sobre la posibilidad de instalar una política de gestión del conocimiento: equipos de trabajo de reducido tamaño,

afianzados a lo largo del tiempo, donde las tareas y funciones llevan a trabajar sobre información proveniente de distintas fuentes, tareas que no pueden estandarizarse, esto lleva a intercambios continuos de información, de opiniones y socialización de conocimiento:

“Si bien no existe una visión orientada al desarrollo del conocimiento desde el contexto organizacional, el modo de organizar el trabajo promueve la autonomía³⁴ de los miembros, favoreciéndose la adquisición de conocimientos a través de la toma de decisiones y resolución de problemas”. (Abogado/a)

“...habitualmente se producen intercambios informales de datos, información y conocimiento (cuestiones que no quedan registradas en ningún dispositivo, pero que sí se plasman en los productos de cada investigador: informes de avances, presentaciones en jornadas y congresos, publicaciones, etc.)”. (Lic. en Sociología, sin personal a cargo)

Evidentemente, en áreas donde están dadas estas condiciones, hay bases sólidas que facilitarían la implementación de políticas de gestión del conocimiento organizacional. Más aún cuando las funciones del área requieren del trabajo en equipo, la transferencia y el intercambio de

34 El sentido que le da al término “Autonomía” el curso refiere a que: “Todos los miembros de una organización deben ser tan autónomos como sea posible. Al actuar autónomamente, los individuos incrementan las posibilidades de encontrar oportunidades inesperadas de crear conocimiento. Asimismo, la autonomía funciona como motivante para que los individuos exploren y satisfagan inquietudes”. Disponible en: <https://campus.inap.gob.ar/course/view.php?id=1210>

conocimientos y la utilización de información para realizar actividades poco estandarizables³⁵:

“Mi grupo de trabajo está básicamente integrado por jóvenes estudiantes de abogacía. El clima que se genera es muy agradable. Todos juntos debatimos las cuestiones que se plantean en los expedientes a resolver. De esta forma los chicos añaden a sus conocimientos teóricos los conocimientos prácticos necesarios para el ejercicio futuro de su profesión. Muchas veces es necesario acudir a páginas de publicaciones sobre la materia o de otros Tribunales para obtener jurisprudencia, lo que nos permite obtener un conocimiento completo y acabado de los temas. Además, se genera un ambiente de debate y de crítica muy interesante”. (Abogado/a, con personal a cargo)

“...el ámbito donde me desempeño es propicio para gestionar conocimiento. Posee como contra la enorme cantidad de trabajo, lo cual conlleva a conformar espontáneamente colectivos de resolución de problemas. El ritmo impuesto por la dinámica de decisiones: un órgano colegiado que cada 2 semanas se reúne en pleno para decidir fija un ritmo vertiginoso y de permanente legitimación, de allí que ya hayamos naturalizado nuestra condición de ser evaluados periódicamente”. (Ingeniero/a, sin personal a cargo)

35 Ejemplos de este tipo de trabajo: análisis de expedientes, diseño e implementación de proyectos de investigación, evaluación de programas, etc.

Hay situaciones en las que se combinan aspectos que posibilitan y otros que dificultan, por ejemplo, en estos dos testimonios se presenta una situación similar: apertura al cambio entre los miembros del equipo y falta de acompañamiento desde la estructura:

“Si bien el sector en el que me encuentro actualmente el equipo está dispuesto a los cambios y genera reacciones positivas ante el mismo. La institución o la organización requiere de una cultura organización mucho más flexible, no es proclive a la transformación ni a la adaptación del contexto en el que se encuentra hoy”. (Lic. en Educación, con personal a cargo)

“El desarrollo del conocimiento no forma parte de una estrategia prioritaria de la organización, sino que depende del interés y la voluntad individual de sus miembros”. (Abogada/o, sin personal a cargo)

Puede considerarse entonces la existencia de tareas y funciones que se corresponden con formas de organizar el trabajo donde la utilización de la información y la interacción son prácticas habituales.

Hay quienes han podido participar en distintas modalidades de organización. Esto les permitió establecer una comparación entre estas distintas formas de trabajo y sus consecuencias sobre las posibilidades de comunicación y la socialización de conocimiento:

“...poder trabajar en cohesión y se generaron equipos de profesionales responsables con sus tareas y un ambiente de confianza...anteriormente

el trabajo era más independiente, cada profesional tenía su tema y esto generaba poco sentido de responsabilidad de equipo” (Arquitecto/a, con personal a cargo)

“...en mi ámbito laboral hay intentos de favorecer la gestión del conocimiento que alcanzan distintos grados de éxitos. Compartir la información para generar nuevas ideas es más fácil cuando trabajamos en una microcomunidad³⁶ donde todos nos sentimos pares y con un objetivo común muy claro. En estos casos, las reuniones de equipo son un lugar propicio para discutir propuestas y alcanzar consensos... Sin embargo, cuando interactuamos en una estructura rígida y vertical, resulta difícil llegar a la compartición cooperativa del conocimiento. En general queremos dejar nuestra huella en el trabajo, priorizando el interés personal al del equipo”. (Lic. en RRII, con personal a cargo)

A partir de estos testimonios, van surgiendo algunos interrogantes que pueden constituirse en futuras líneas de investigación:

¿Qué características tienen los entornos laborales que facilitan la socialización de datos, información y conocimiento?

¿Cómo surgen las iniciativas que se constituyen en espacios de socialización y utilización de la información?

¿Bajo qué condiciones se socializa y utiliza la información en el ámbito laboral?

36 El término “microcomunidad” tomado de los aportes conceptuales del curso, hace referencia a equipos pequeños, de no más de siete personas, que todos los días lideran con la solución de las cuestiones prácticas que se les presentan en sus trabajos.

¿Cómo hacer que se formalicen las instancias informales de gestión del conocimiento?

Factores percibidos como obstaculizadores para impulsar la gestión del conocimiento

Relacionadas con la rigidez propia de organizaciones burocráticas:

“Con relación a las barreras organizacionales, creo que son un tanto más fuertes que las barreras individuales, nuestro trabajo consiste en tramitar expedientes administrativos, ello conlleva a que la mayoría de los procedimientos están establecidos por normativas legales; y resulta muy dificultoso apartarse del “así lo venimos haciendo”... Nos ha pasado de intentar flexibilizar algún procedimiento, y esto sea rechazado por los órganos de control negando cualquier intento de innovación”. (Abogado/a, con personal a cargo)

“Muchas veces las estructuras burocráticas y las jefaturas autoritarias crean condiciones para el estancamiento del conocimiento y no permiten su evolución”. (Contador/a con personal a cargo)

“Las barreras organizacionales a superar serían a mi entender una mayor comunicación e interacción entre áreas y equipos de trabajo en el Ministerio”. (Prof. en Ciencias de la Educación, sin personal a cargo)

La división del trabajo tiende a la especialización, pero obstruye el desarrollo de una mirada de conjunto (generando de esta manera, barreras individuales). Reconociendo que el conocimiento en el plano

organizacional se construye colectivamente, hay testimonios sobre la necesidad de generar instancias periódicas, programadas con objetivos claros que generan múltiples beneficios:

“En mi sector de trabajo sería interesante elaborar un plan y un cronograma de rotación de tareas para lograr el conocimiento compartido y la visión global del servicio” (Abogado/a, sin personal a cargo)

“Respecto a la Redundancia³⁷ habrá que procurar que el conocimiento fluya y se intercambie entre todos los miembros, que les permita salir del ámbito de sus propias tareas para involucrarse en el conocimiento de otros aspectos que no frecuentan diariamente en su labor”. (Contador/a con personal a cargo)

“No se propician reuniones periódicas donde cada miembro comparta y socialice los conocimientos aplicados y las experiencias adquiridas en el desarrollo de sus tareas...No se promueve la generación de espacios o reuniones de trabajo que permitan a los miembros reflexionar sobre las labores diarias, plantear críticas o nuevas ideas, identificar debilidades y/o debatir propuestas o vías de mejora”. (Abogado/a, sin personal a cargo)

37 “...la redundancia se refiere a que circule información que vaya más allá de lo requerido por las necesidades operativas de funcionamiento de la organización... permite que los individuos salgan de los límites de sus propias funciones compartiendo información y consejos con otros individuos, posibilita una visión integral de la organización y favorece que una misma información sea compartida desde distintas perspectivas”. Apartado conceptual del curso referido a “Hacer posible el espiral del conocimiento” <https://campus.inap.gob.ar/course/view.php?id=1210>

En relación con este tema, hay quienes, desde su posición de responsables de coordinar un equipo de trabajo, hicieron referencias al rol de quien ocupa esta posición y su importancia en la creación de un entorno que facilite la circulación de información y la creación de conocimiento:

“... quien ejerce el liderazgo ha sabido construir una visión compartida, un trabajo comprometido y que convoca a los agentes a aportar saberes y sentirse parte del proceso. En general, quien conduce busca cotidianamente que cada miembro del equipo pueda aportar conocimientos, otorgar valor al trabajo y motivar el alcance de respuestas creativas ante cada problema. Es decir, en general, nos otorga poder y autonomía para el desarrollo de las tareas. Una de las funciones del líder es acompañar y facilitar los procesos de aprendizaje y cambio, en este sentido en su rol debe saber aprovechar y potenciar tanto el rendimiento individual como colectivo generando confianza y mayor compromiso al interior del equipo” (Arquitecto/a, con personal a cargo)

“...la idea es fomentar de mi parte (como referente del Área) que ellos planteen iniciativas ...plasmen en las reuniones sus puntos de vista y se tire al debate, siempre es bueno la diversidad de ideas. Mas allá de estar rigidos por un esquema ya planteado de metodología de trabajo. Acorde siempre a la característica propia del mismo” (Arquitecto/a con personal a cargo)

“Es fundamental que desde la Dirección se motive y aliente a la Autonomía, es un elemento fundamental para que los agentes, sientan un desafío para generar conocimiento. Asimismo, es necesario que ese conocimiento no se estanque, que circule y así todos podamos involucrarnos”. (Abogado/a)

Complementariamente, hay expresiones que describen escenarios desmotivantes:

“Es cierto que, en este último tiempo, la falta de políticas y directivas claras, la recurrente falta de comunicación de objetivos institucionales motivantes, llevó al desgano y desgaste de las tareas cotidianas encomendadas por la propia normativa que sustenta a la organización. Así mismo la falta de reconocimiento a la tarea desmotivó a los equipos de trabajo. En nuestro caso logramos continuar con las actividades pautadas pero con muchas restricciones externas...” (Prof. en Ciencias de la Educación, sin personal a cargo).

Hay testimonios que asignan un lugar importante al rol de coordinador de un área de trabajo, por una diversidad de cuestiones que inciden en el clima laboral y el desarrollo de las potencialidades del personal que tienen a cargo: pudiendo (o no) propiciar la participación grupal, fomentando la expresión de puntos de vista y la propuesta de iniciativas, la valoración de los aportes generando motivación y compromiso, etc.

En este sentido, la modalidad de conducción adoptada puede incidir positivamente sobre quienes presentan dificultades y temores frente al cambio y a la adquisición de nuevos conocimientos, características éstas que fueron descritas de distintas formas y que se desarrollan a continuación:

“La falta de confianza y la escasa motivación por el aprendizaje de nuevos procedimientos constituyen barreras individuales que serán necesarias corregir. para poder generar un ambiente propicio para promover la

gestión del Conocimiento. Considero que, impulsando una inquietud compartida, en cuanto a las metas que deben desarrollarse, entre los miembros podrá ser la base de los cambios esperados e impulsar el intercambio de conocimientos generando espacios de confianza para el desarrollo de las tareas”. (Lic. en Psicología)

“... (en líneas generales), las personas que trabajan en el área son reacias a escuchar nuevas ideas, mucho más a implementarlas. Se trata de gente con muchos conocimientos propios de la tarea que realiza y considera que mantener el statu quo es lo mejor para la oficina. Sin perjuicio de ello, es importante destacar que ante la implementación obligatoria de nuevos sistemas todo el equipo se une para capacitarse y sanear dudas y complejidades. Me lleva a pensar en una conclusión: si un nuevo Director propusiera como plan gestionar el conocimiento tratando de calmar los miedos, las ansiedades, la resistencia a los cambios, realizando reuniones y fomentando el cambio de ideas, incentivando al personal a soltarse y exponer sus líneas de pensamiento, etc. sería muy probable que pudiéramos impulsar la gestión del conocimiento”. (Contador/a)

Estas percepciones acerca de las dificultades frente a lo nuevo, posiblemente estén relacionadas con la sensación de seguridad que ofrece lo conocido, generado a partir de las prácticas habitadas ya que “Toda actividad humana está sujeta a la habituación. Todo acto que se repite con frecuencia crea una pauta que luego puede reproducirse con economía de esfuerzos y que ipso facto es aprehendida como pauta por el que la ejecuta. Además, la habituación implica que la acción de que se trata puede volver a ejecutarse en el futuro de la misma manera y con idéntica economía de esfuerzos” (Berger y Luckmann, 1986: 72).

Siguiendo a estos autores, lo que se constituye en rutina forma parte de los aspectos no problemáticos de nuestra vida cotidiana, mientras que “lo nuevo” puede ser integrado a nuestros saberes por sentirnos obligados a hacerlo o con la curiosidad de aprender algo nuevo.

Este tema de cómo se relacionan “lo conocido” y “lo nuevo”, dejan algunas inquietudes que bien podrían ser retomadas en otra ocasión:

Los conocimientos existentes, adquiridos por distintas vías en el ámbito laboral a través del tiempo ¿pueden constituir una base para la adquisición/apropiación de los nuevos?, ¿de qué manera la organización puede contribuir a que esto suceda?

Rupturas, discontinuidades como obstáculo a la creación de conocimiento

Los cambios de gobierno, así como los cambios de conducción en una misma gestión, implican muchas veces cambios en los objetivos, las prioridades y los procesos, situación que se puede ver agravada si de parte de la nueva conducción no se conoce la “forma en que se venían haciendo las cosas”, en estas situaciones la sensación de “volver a empezar” en quienes ejecutamos las tareas puede generar desánimo, desorientación (si la comunicación no es clara) y otros tipos de situaciones que impactan negativamente:

“Actúa como condicionante de tal conclusión la coyuntura actual, cambio de autoridades y posibles cambios de estructura organizativa, así como los cambios que ha tenido en los últimos años el entonces Ministerio... y actual Secretaría... Los cambios de estos últimos años implicaron la generación de Secretarías, supresión de Subsecretarías y Direcciones

Nacionales; cambios de autoridades. Cambios que en el tiempo transcurrido no terminaron de asentarse. El tiempo dirá si el futuro trae un mejor contexto organizacional en mi ámbito de trabajo que permita impulsar la gestión del conocimiento” (Abogado/a sin personal a cargo)

“La continuidad en el tiempo o su ausencia en el caso de la persona que ejerce la jefatura es un factor que influye en: el desarrollo de una relación con las personas a su cargo “reconocer las capacidades y preferencias de cada uno de los integrantes” (Lic. en Sociología, sin personal a cargo)
“Otro punto a tener en cuenta (y no menos importante) son los cambios de una gestión a otra ya que, generalmente, tienden a ser muy críticos con lo que se hizo sin evaluar sus objetivos y alcances” (Arquitecto/a)

“...muchas de estas estrategias planteadas han dado como resultado el desmembramiento explícito de muchas áreas...creo que existe una falta de conocimiento de las instituciones públicas y su esencia que impiden poner en práctica herramientas que hacen a otro tipo de entidades. Los mayores obstáculos se dan en no reconocer que hay cuestiones hechas que funcionan y que las transformaciones se dan paulatinamente” (Lic. en Educación, con personal a cargo)

La movilidad ocupacional y su incidencia

“Más allá de las herramientas utilizadas, como mencionara en el foro anterior, otra dificultad que veo tiene que ver con la movilidad de los funcionarios, lo que dificulta la consolidación de equipos”. (Lic. en RRII, con personal a cargo)

Situaciones tales como desvinculaciones de personal, movilidad interna o externa y jubilaciones³⁸, no contemplan el impacto negativo en términos de pérdida de conocimientos que poseen los trabajadores. Sería importante al respecto que se desarrollaran más iniciativas similares a la comenzada en 2006 por la Autoridad Regulatoria Nuclear.

En relación con las barreras mencionadas, surgen los siguientes interrogantes que pueden dar lugar al debate entre los actores involucrados y a futuras líneas de investigación:

¿En qué condiciones esas barreras se tornan decisivas?

¿Cómo se combinan o relacionan en distintos casos?

¿Qué consecuencias traen aparejadas?

¿Cuáles pueden ser las acciones que permitan superarlas?

Esta consigna del foro, orientada a elaborar un diagnóstico de nuestro entorno laboral, constituyó un espacio de producción valioso: aporta miradas diversas y aspectos a considerar si se busca generar una cultura de gestión del conocimiento en distintas áreas de la Administración Pública. En este sentido, a modo de síntesis de lo expuesto, las siguientes afirmaciones pueden ser retomadas para ampliarlas y enriquecerlas con los aportes de distintos actores³⁹:

38 En el caso de políticas de “desvinculación forzada” y de “jubilaciones anticipadas”, hay que mencionar un factor humano que no se contempla, no puede dejar de mencionarse esta cuestión aunque excede al tema de esta investigación.

39 En principio estos actores pueden ser: los participantes en el curso que aceptaron que se utilicen sus aportes, el docente a cargo del curso e integrantes del área de capacitación del INAP.

- La comunicación e interacción entre áreas y equipos de trabajo amplía conocimientos.
- La interacción continua genera confianza y afianza la constitución de equipos.
- La toma de decisiones y la resolución de problemas es una instancia creadora de conocimiento.
- Los intercambios de información, puntos de vista, saberes y todo otro tipo de colaboración, en la medida en que son informales, son enriquecedores, pero quedan en el plano individual del conocimiento tácito.
- La división del trabajo genera especialización, pero puede constituirse en un obstáculo para adoptar una mirada de conjunto, impactando negativamente en la circulación de la información y en la generación de conocimiento.
- Las tareas rutinarias (altamente estandarizadas), generan prácticas habitadas, pueden generar actitudes poco proclives al cambio y a la incorporación de nuevos conocimientos.
- Las organizaciones requieren de una cultura organizacional mucho más flexible con capacidad de adaptación a contextos cambiantes.
- Hay situaciones en las que el intento por flexibilizar procedimientos “choca” con la normativa vigente.

- La difusión clara de objetivos y metas, junto con una política de comunicación hacen a la cohesión grupal y a la motivación.

4.5 De las expectativas y su cumplimiento

Entre las cuestiones identificadas y analizadas al inicio, se encuentran las motivaciones que nos llevaron a anotarnos en un curso y las expectativas que teníamos sobre él.

Porqué decidimos anotarnos en este curso y qué esperamos que nos aporte, son cuestiones estrechamente relacionadas en toda instancia de enseñanza- aprendizaje orientada al desarrollo de competencias laborales, más aún cuando ese curso refiere al conocimiento y a su gestión en el ámbito laboral.

A priori, un motivo que podría pensarse como central es de orden puramente pragmático: “la necesidad de sumar puntaje para avanzar en la carrera administrativa”. Si bien es un motivo no mencionado en las intervenciones (cosa por demás previsible), lo que fue surgiendo en términos de motivos y expectativas, tuvo que ver con dos cuestiones estrechamente relacionadas:

- La importancia asignada al conocimiento en relación con la gestión y la búsqueda de eficiencia.
- Adquirir nuevos conocimientos (propios de la temática que aborda el curso) para aplicar en el trabajo cotidiano.

Es momento ahora de indagar qué sucedió en relación a esas expectativas y motivos. La “Encuesta de Satisfacción” que se completa (de manera opcional y anónima) al finalizar el curso, es una importante fuente de información, ya que en la parte final del cuestionario pueden volcarse opiniones y sugerencias. Esta es la sistematización de las mismas:

Cuadro N.º 4: Cantidad de cursantes que realizaron sugerencias y opiniones sobre el curso

Cursantes que aprobaron	Cursantes que realizaron comentarios
33	22
(100%)	(67%)

Fuente: elaboración propia en base a información aportada por el Área de Capacitación.

En primer lugar se presentan los comentarios y aportes que se corresponden a las expectativas y los motivos señaladas antes de empezar la cursada.

Expectativas de adquirir a partir de este curso nuevos conocimientos para aplicar en el trabajo cotidiano:

“El curso me brindó herramientas creativas para mejorar la gestión en mi área de trabajo”.

“Solo agradecerles por las herramientas que facilitan mi desempeño en el área laboral”.

“Un placer desarrollar el curso, me pareció muy práctico y útil”.

“Muy interesante la temática y su abordaje, sería importante que este curso se mantenga y se desarrollen otros tendientes a seguir profundizando en el tema. Gracias y saludos”.

“Las pautas presentadas fueron claras, los recursos muy buenos y aunque note que poca participación en los foros. Aporto a clarificar muchos de los conceptos”.

“TODOS LOS contenidos son importantes para impulsar la gestión del conocimiento”.

“Agradecimientos por la actividad realizada”.

“El Curso me resultó fascinante, más allá de que es difícil aplicarlo en el área en la cual me desempeño, me ayudó a incorporar conocimientos (tal el objetivo del Curso) que me resultan muy útiles como parte de los nuevos conceptos que rigen la vida en la actualidad. Gracias y muy Felices Fiestas!!!”

“Todos los cursos que realiza el INAP son sumamente valiosos para los integrantes de la Administración Pública”.

La satisfacción de las expectativas va acompañada de aspectos específicos que es interesante resaltar: “creatividad en función de la mejora”; “herramientas que facilitan el desempeño personal”; “el curso fue práctico y útil”; “la importancia de la temática hace necesario que se replique y se elaboren otras instancias que la profundicen”;

“la importancia del curso para adquirir conocimientos más allá de que resulte difícil de aplicarlos en el área de trabajo”.

También hubo expresiones de satisfacción con el curso que manifiestan el desafío que implicó el curso (la adquisición de todo lo que es nuevo siempre representa un desafío, una dificultad, una innovación):

“Muy bueno el curso y el desafío del trabajo final”.

“Realmente el curso resultó muy interesante. Particularmente en algunos puntos no me resultó fácil, ya que muchas veces no depende de uno implementar las tareas, pero sin ninguna duda me servirá para cuando lo deba hacer”.

“El curso es altamente innovador, en su diseño y desarrollo. Exige atención permanente. Se trata de una temática que será cada vez más relevante en instituciones como el INAP”.

También hubo quienes expresaron *qué les dejó el curso*:

“El curso me permitió cambiar la mirada y posicionarme desde otro lugar al momento de trabajar con colegas de otras áreas”.

“Estoy muy agradecida por haber participado del curso porque me pareció interesante, especialmente porque me dí cuenta que es necesario crear ámbitos de reflexión”.

“Los conceptos fueron novedosos en su mayoría. Me interesa poder hacer cambios en mi lugar de trabajo y lograr mejorar los procesos creativos y productivos a través del flujo de la información”.

“Me interesa que mi equipo crezca, se desarrolle y para ello debemos salir de las corridas del día a día. La organización de la información ayudará a la gestión del conocimiento”.

Que una instancia de capacitación haya permitido “cambiar la mirada y posicionarse desde otro lugar”; “darse cuenta de la importancia de crear ámbitos de reflexión”; “despertar o fortalecer el interés por hacer cambios en el lugar de trabajo y mejorar los procesos creativos y productivos”, es algo a resaltar y permite pensar en la base que deja esta instancia de formación, para aprovecharla tanto en el campo de la capacitación como en el de la gestión.

La valoración positiva del curso también puede apreciarse en las sugerencias para que se aplique en la gestión:

“...sería positivo que éste tipo de cursos se extendieran a toda la Administración Pública, para que su contenido se aplique a la misma”.

“Me gustó mucho el tema y desarrollo del curso. En mi experiencia personal hubiese necesitado mayor intercambio. Tal vez no entendí como realizarlo. No queda claro cómo en la guía o no es fácil contestar a la diversidad de consultas al tutor. Realice solo una consulta y no me respondió. Debería haberlo planteado al foro.? muchas gracias. Ojala se

desarrolle uno avanzado, y tal vez con menos inscriptos la dinámica sea mayor”.

“Sugiero la realización del curso a inicio del año y el intento de aplicación a mediados del año, con la tutoría que ayude a implementarlo aprendido. Saludos!”

También hubo referencia al rol del docente:

“Quiero destacar la labor del Tutor, que siempre se mantuvo presente mediante sus mails”.

Efectivamente, el docente intervino activamente en las distintas etapas del proceso: recordando los objetivos del curso ante las expectativas que expresamos; buscando contemplar esas expectativas para redefinir la situación en términos de los aportes que puede realizar la capacitación (sus límites y sus potencialidades), por ejemplo:

“Buenos días! Sean todos bienvenidos! Muchos tienen la expectativa de incorporar herramientas a ser aplicadas a su lugar de trabajo. Como suelen decir los licenciados y licenciadas en educación, al inicio de una actividad hay un contrato pedagógico que surge de conformar las expectativas de los participantes. Al respecto, señalo que gestionar el conocimiento en un área es un trabajo en sí mismo que requiere de respaldo y reconocimiento institucional. En esta actividad tenemos tres

objetivos. Conocer que es la gestión del conocimiento. Sus principales conceptos y éstos acercarlos a cuestiones prácticas. Y, por último, intentar asomarnos a cuáles serían las tareas que implica la implementación. En este último aspecto es difícil recrear una simulación completa, por lo cual, no somos muy ambiciosos al respecto”.

Más adelante haciendo balances provisorios y adelantando las características de las actividades siguientes; instando a la participación, alentando la generación de ideas, la producción y la creatividad:

“Hola! Hasta ahora han tenido que resolver actividades prácticas que permiten comprender como operan los conceptos teóricos desarrollados en el material. No me he olvidado de algunos comentarios sobre la dificultad para resolver la actividad 3. Tengo pendiente revisarla. Cualquier comentario al respecto (la dificultad específica en qué consistió o cualquier otro caso) me lo hacen saber. Tengan en cuenta que esas actividades nos permiten ver un menú de herramientas a poner a disposición de la gestión del conocimiento pero no se agotan en ellas. Uds. en los foros y en sus entregas finales pueden sugerir otras que incluso no existan y sean totalmente novedosas... Arriesguen porque de eso se trata uno de los aspectos de la gestión del conocimiento: aprender. Primero es necesario plantear ideas... después se perfeccionan... y después se ponen en práctica dando a lugar a posibles reformulaciones o directamente su descarte por otras. Por eso, no se preocupen por el error (que en realidad, no lo hay). Como siempre les digo, cualquier duda, a disposición de Uds. Les mando saludos.!”

“Nuevamente presente! Algunos comentarios que quiero hacerles en función de sus aportes. Ante todo, seguimos con el objetivo de poder “leer” nuestra área con los cristales de la gestión de conocimiento. De tal modo, podemos saber dónde estamos parados. La próxima unidad nos va a proporcionar algunas herramientas prácticas para poner en práctica. Por supuesto, ésta actividad no nos hace expertos pero si nos asoma a un conocimiento bastante detallado sobre en qué consiste la gestión del conocimiento”.

O recuperando (valorizando), los aportes realizados (mostrando de paso una atenta lectura de nuestra producción):

“En relación a sus aportes: si leen los aportes de sus compañeros se darán cuenta que en algunos casos ya hay dispositivos de interacción a través de algún mecanismo (como reuniones semanales). Esta rutina es sumamente positiva y sólo resta formalizar tales dispositivos en el marco de la gestión del conocimiento. Entonces, un consejo; estar atentos a posibles prácticas potencialmente útiles a la generación del conocimiento. Se trata de detectarlos, si es que están presentes”.

“También podemos señalar, a partir de otro aporte, que en las áreas de apoyo los procedimientos y las rutinas están sistematizadas y no problematizan la gestión. En las áreas de apoyo es frecuente encontrar mayores niveles de estandarización, y en consecuencia, de burocratización. Si fuera el caso, y si se quisiese pensar la gestión desde la gestión del conocimiento, tal vez sea necesario un ejercicio colectivo de deconstrucción. No es taxativo, sino una idea”.

“Un tema que también apareció y me parece interesante que han mencionado es el de "adaptarse a un nuevo paradigma". La gestión del conocimiento seguramente será un nuevo paradigma y, como tal, contiene un costo de adaptación que justamente podría promover el caos creativo... El cuestionamiento de las bases del conocimiento consolidado es condición excluyente para el surgimiento del aprendizaje organizacional”.

“Está muy buena la lectura que hacen del caso de Holgado⁴⁰ y lo comparan con sus propias realidades laborales... Es un buen punto de partida para comprender dónde estamos parados”.

Finalmente, también se expresó alguna sugerencia respecto a los cursos y las posibilidades de progreso en la carrera administrativa:

“Sería muy interesante, útil y efectivo que se incorporaran más cursos para la promoción a los tramos intermedio y avanzado”.

Los comentarios fueron muchos (por lo que expresan las personas que habitualmente se encargan de sistematizarlos y analizarlos). Su importancia radica no solo en la voluntad de hacerlos, sino también

40 “El caso Holgado”, refiere a una situación ficticia que se desarrolla pensando en un área de la Administración Pública donde la nueva Directora (la Lic. Holgado), se propone incorporar una política de gestión del conocimiento y va enfrentando una serie de dificultades, desarrollando estrategias y obteniendo distintos tipos de resultados. Sobre esta situación se plantean en el curso una serie de consignas que vinculan la teoría con una situación concreta.

en la riqueza de las reflexiones volcadas en ellos, a partir del camino recorrido, donde se “juntan” lo que esperaba y lo que finalmente se recibió, lo que cada participante trajo y lo que siente que se lleva, además de las propuestas realizadas en torno al curso y al INAP (recordamos aquí, los agradecimientos expresados al informar por correo el deseo de utilizar los aportes realizados en el curso y la predisposición a seguir aportando que manifestaron varios cursantes).

5

A modo de reflexiones finales de esta etapa de investigación

Esta investigación se inició con una idea general y una postura abierta: “si las organizaciones poseen y generan conocimiento de manera continua y ese conocimiento puede ser valorado, recuperado y sistematizado para analizar cómo puede ser utilizado, el INAP por sus funciones y características es un organismo privilegiado para llevar adelante este tipo de procesos”. De allí viene la consideración de las instancias de capacitación como un espacio donde, los datos, la información y el conocimiento, se manifiestan y circulan de maneras más o menos explícitas, la intención entonces, fue empezar a indagar qué sucede al respecto en un caso determinado a modo de ejemplo.

En general, cada instancia del proceso de formación de agentes públicos queda plasmada en documentos. Esto, junto con la colaboración y el apoyo de quienes se encuentran a cargo del Área de Capacitación, permitió realizar la investigación.

Tampoco se puede dejar de señalar la importancia que deben asumir para la Administración Pública los documentos que genera. Desde el punto de vista de la investigación y, concretamente de la gestión del conocimiento, son una fuente inagotable de insumos, como tal, deben ser “almacenados” en forma sistemática y organizada, para ser puestos a disposición como material de estudio. Teniendo en cuenta

que “...los documentos oficiales no lo dicen todo, pero de todos modos, dicen bastante...” (Duverger, 1962: 116), es importante considerar que “Un texto escrito es un testimonio mudo que permanece físicamente, conserva su contenido a lo largo del tiempo y con él sin embargo, se puede efectuar una entrevista. No se puede hablar directamente con él, pero puede ser interpretado...Toda redacción de un texto y toda lectura posterior del mismo son, al mismo tiempo, una construcción social y política” (Ruíz Olabuenaga:1996: 193).

En cuanto a los alcances de esta etapa, decir que constituye un estudio de caso sería demasiado pretencioso e iría en contra de características básicas de este tipo de abordaje. La investigación cualitativa en general, como los estudios de caso en particular, por esencia requieren de un diseño multimétodo (Vasilachis de Gialdino: 2007; Neiman y Quaranta 2018) ya que el trabajo con pocos casos en profundidad requiere de la utilización combinada de distintas técnicas de investigación.

Por eso, es más adecuado pensar que la información y los datos obtenidos en esta instancia pueden ser socializados entre los interesados para su discusión y enriquecimiento, en este sentido, se podría decir entonces que estamos frente *al inicio de un estudio de caso*.

A su vez, por tratarse de una investigación que tiene un fin práctico (avanzar en la construcción de conocimiento aplicable), a modo de cierre, es importante hacer un recuento de lo que aporta esta instancia de investigación. Si bien no es usual incluir cuadros en las conclusiones, aquí se presenta uno a modo de síntesis de resultados obtenidos:

Cuadro N°5: Síntesis aportes del análisis realizado

Respecto a los cursos INAP	Respecto al curso "Gestión del Conocimiento"
<p>Los cursos del INAP como fuente de información mostraron ser sumamente útiles.</p> <p>En los materiales que se desarrolla el Área de Capacitación se plasman conocimientos teóricos y prácticos y procedimentales, muestran cuáles son las prioridades que se establecen al momento de capacitar con orientación a competencias laborales.</p>	<p>Permitió identificar: características básicas de los cursantes (cantidad inicial, aprobados y cantidad que abandonaron; máximo nivel de instrucción alcanzado, etc.). Así como también otras cuestiones tales cómo:</p> <ul style="list-style-type: none">• Expectativas y necesidades.• Qué nos aportó el curso y qué hicimos lo que nos aportó.• La predisposición a colaborar y el agradecimiento por la valoración de sus aportes.
<p>El procedimiento a seguir desde que los trabajadores nos postulamos para realizar un curso hasta que lo finalizamos, recorre una serie de pasos que generan información que se "almacena" en distintas áreas, esa información constituye insumos para la construcción de datos cualitativos y cuantitativos en el marco de futuras investigaciones.</p>	<p>La colaboración, el apoyo y el asesoramiento de los integrantes del Área de Capacitación hizo posible este trabajo de investigación y muestra las posibilidades de seguir realizando trabajos en forma conjunta</p>
<p>Los cursos "dan" a los participantes (teoría, casos, acompañamiento) y "piden" a partir de consignas, constituyéndose productos que amalgaman los aportes del curso y nuestros saberes, experiencias, destrezas y habilidades.</p> <p>A partir de su dinámica generan datos e información, brindan conocimiento y reciben conocimiento.</p>	<p>Todos los participantes en el curso identificamos aspectos que consideramos facilitadores y otros que dificultan la implementación de políticas de gestión del conocimiento en nuestro lugar de trabajo. Las percepciones de los trabajadores es un aspecto a tener en cuenta al momento de diseñar políticas, en las consignas de los cursos tenemos una especie de "sondeo" sin costo de elaboración, sería importante utilizarlo.</p>
<p>Los foros constituyen un espacio de participación privilegiado, en ellos se circula conocimiento que, si bien no siempre es fácil de sistematizar, la riqueza de las intervenciones constituyen una valiosa fuente de información.</p>	<p>Hay expectativas y necesidades que no pueden ser cubiertas por un curso de capacitación, pero sí pueden ser identificadas, analizadas y tenidas en cuenta.</p>

Fuente: elaboración propia

En definitiva, el camino realizado permitió básicamente:

- Constatar como algunas ideas planteadas a priori se fueron corroborando.
- Identificar y sistematizar la información que fue surgiendo a partir del análisis de las distintas fuentes utilizadas.

En este sentido, los objetivos de investigación planteados en esta etapa fueron alcanzados.

6

Bibliografía

- Andreu, R., Sieber, S. (1999): “La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje”. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=140115>
- Baranger, D. (1992): “Construcción y análisis de datos. Introducción al uso de técnicas cuantitativas en la investigación social”. Misiones: Editorial Universitaria.
- Berger, P., Luckmann, T. (1986): “La construcción social de la realidad”. Amorrortu editores. Argentina.
- Borsotti, C. (2007): “Temas de metodología de la investigación en Ciencias Sociales empíricas”. Miño y Dávila Editores. Buenos Aires.
- Bustelo Ruesta, C. y Amarilla Iglesias, R. (2001): “Gestión del conocimiento y gestión de la información”. Revista PH, número 34. Especial Monográfico: Museos. Publicada: 2001-03-01. Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico (IAPH). Disponible en: <http://www.iaph.es/revistaph/index.php/revistaph/article/view/1153>
- Chahab, M.; Carregado, M. (2006): “La gestión del conocimiento en la biblioteca de la Autoridad Regulatoria Nuclear”. Disponible en: https://inis.iaea.org/collection/NCLCollectionStore/_Public/40/096/40096393.pdf?r=1&r=1
- D’Agostino, A. (2019): “Nuevo Presidente, nueva agenda para la Economía del Conocimiento: lo que viene, punto por punto”. IPROUP. Disponible en: <https://www.iproup.com/innovacion/8460-elecciones-voto-ciencia-Alberto-Fernandez-y-la-nueva-Economia-del-Conocimiento>
- de Certau, M. (1999): “La invención de lo cotidiano”. Tomo 1, “Artes de hacer” Ed. Iberoamericana, México.
- De Simone, O. (2002): “De la capacitación hacia la gestión del conocimiento - El caso ANSES”. En: Jornada Capacitación en el Estado: situación, perspectivas y propuestas Ponencias de los paneles de experiencias: “Buenas Prácticas en la Capacitación del Sector Público”. Disponible en: <http://cdi.mecon.gov.ar/bases/docelec/mu2610.pdf>

- Duverger, M. (1962): "Métodos de las ciencias sociales". Ediciones Ariel. España.
- Estevez, A., Boeiro, M., Simondi, M., Almonacid, J. (2015): "La gestión del Conocimiento en los municipios: el caso de la provincia de Buenos Aires". Disponible en: https://www.academia.edu/38523029/La_gesti%C3%B3n_del_Conocimiento_en_los_municipios_el_caso_de_la_provincia_de_Buenos_Aires
- Etzioni, A. (1965) Organizaciones Modernas, Uteha, México.
- Falivene, G., Silva, G. (2002): "La formación de directivos para la gestión del conocimiento en las organizaciones públicas". Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración. Disponible en: <http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/2/Silva-Falivene.pdf>
- Falivene, G., Silva, G. (2004): "Desarrollo de competencias directivas en la administración pública nacional argentina: avances de una investigación basada en historias de aprendizaje". IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 al 5 Nov. 2004.
- Furlong, J. (2000): "Evolución institucional del INAP de Argentina: antecedentes, desafíos y estrategia de desarrollo en la presente etapa". V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 24 - 27 Oct. 2000.
- Gil Flores, J. (1994): "Análisis de Datos Cualitativos. Aplicaciones a la Investigación Educativa", Barcelona, Editorial PPU.
- Giles, J. (2007): "Formación de directivos públicos y gestión del conocimiento en el Estado: la experiencia del Instituto Nacional de Administración Pública de Argentina". XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 30 de oct. al 2 de nov. de 2007.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, C. (2014): "Metodología de la investigación". 6a. Edición, Mc Graw Hill, México.
- Iribarren, E. (2002) "El Instituto Nacional de la Administración Pública de la República Argentina en el contexto de la crisis de gobernabilidad". VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8 al 11 oct. 2002.
- Lara, J. (2001) El Estado argentino y la gestión de su conocimiento. Un modelo para la acción política. Buenos Aires: Fundación Unión y Universidad Nacional de Tres de Febrero.

- Lemos, E., Valentini, M. (2013): "Orientaciones para la elaboración de los componentes del diseño de capacitación. Documento de trabajo para los participantes en los cursos de formación de instructores". Instituto Nacional de la Administración Pública. Dirección del Sistema Nacional de Capacitación. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/400182272/Guia-de-Diseño-de-Capacitación>
- Neiman, G., Quaranta, G. (2007): Los estudios de casos en la investigación sociológica en "Estrategias de investigación cualitativa" en Vasilachis de Gialdino, I. (coord.), Editorial Gedisa, Argentina.
- Moro, J. (2000): "Problemas de agenda y problemas de investigación", en Cora Escolar (compiladora) Topografías de la investigación. Métodos, Espacios y Prácticas Profesionales". Editorial Universitaria de Buenos Aires. Argentina.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1999): "La organización creadora de conocimiento". México, Oxford University Press.
- Orlansky, D. (2001): "Política y Burocracia. Los últimos cincuenta años". 5º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo 1, 2 y 3 de agosto de 2001.
- Pardo, S., Coronel, J., Bertone, R., Thomas, P. (2013): "Gestión del Conocimiento: un enfoque aplicado a la Gestión Pública". Disponible en: <http://www.lidi.info.unlp.edu.ar/wp/wp-content/uploads/2013/09/CACIC2013PardoCoronelBertoneThomas.pdf>
- Pavez Salazar (2000); Modelo de implantación de gestión del conocimiento. Universidad Técnica Federico Santa María. Departamento de Informática. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/55061020/MODELO-DE-IMPLANTACION-DE-GESTION-DEL-CONOCIMIENTO>
- Peluffo, M., Catalán Contreras, E. (2002): "Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público". Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES .Santiago de Chile, diciembre de 2002. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617_es.pdf?sequence=1
- Piera Gómez, F. (2010): "La ubicación del conocimiento en las organizaciones". Cuadernos de Gestión del Conocimiento Empresarial, Número 25, septiembre de 2010. Disponible en: <http://www.directivoscede.com/sites/default/files/document/conocimiento/31-07-2013/05cuaderno0000004011.pdf>
- Prada Madrid, E. (2008): "Los insumos invisibles de decisión: datos, información y conocimiento". Anales de Documentación, Nº 11, 2008, PÁGS. 183-196. Pontificia Universidad Javeriana. Disponible en: <http://eprints.rclis.org/14256/1/ad1110.pdf>

- Rendón Rojas, M. (2005): "Relación entre los conceptos: información, conocimiento y valor. Semejanzas y diferencias". *Ci. Inf.*, Brasília, v. 34, n. 2, p. 52-61, maio/ago. 2005. Disponible en: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28555.pdf>
- Rigo, D. (2013): "Compromiso hacia las tareas académicas. Diseños intructivos e inteligencias múltiples". Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4476793>
- Riquelme, A., Cravero Leal, A., Saavedra, R. (2008): "Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional: Modelo Adaptado para la Administración Pública Chilena". Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/221419372_Gestion_del_Conocimiento_y_Aprendizaje_Organizacional_Modelo_Adaptado_para_la_Administracion_Publica_Chilena
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J. y García Jiménez, E. (1996) "Metodología de la Investigación Cualitativa". Málaga: Ediciones Aljibe.
- Ruiz Olabuénaga, J. (1996): "Metodología de la investigación cualitativa". Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sabino, C. (1996): "El Proceso de investigación". Ed. Lumen Humanitas. Argentina.
- Sautu, R. (2001) "Acerca de qué es y no es investigación científica" en Wainerman, C. y Sautu, R. (Compiladoras) *La Trastienda de la Investigación*. Argentina, Ediciones Lumiere.
- Tejada Zabaleta, A. (2003): *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/237029829_Los_modelos_actuales_de_gestion_en_las_organizaciones_gestion_del_talento_gestion_del_conocimiento_y_gestion_por_competencias
- Vasilachis de Gialdino, I. (2007): "Estrategias de investigación cualitativa". Editorial Gedisa, Argentina
- Vázquez, N., Aguilar, M., Torres Salazar, M. (2015): "La evaluación de Políticas Sociales: reflexiones en torno a una modalidad de investigación aplicada en Ciencias Sociales". XI Jornadas de Sociología de la UBA: 20 años de pensar y repensar la sociología. Mesa 31: Metodología de la investigación y epistemología: nuevos desafíos en las ciencias sociales.

- Vázquez, N., Aguilar, M., Torres Salazar, M. (2015): “La institucionalización de la evaluación de Políticas Sociales: construyendo un camino para la valoración de conocimiento orientado a pensar y mejorar la intervención”. XI Jornadas de Sociología de la UBA: 20 años de pensar y repensar la sociología. Mesa 1: “Miradas sociológicas desde y hacia las políticas sociales”.
- Vázquez, N. (2018): “La modernización del Estado: reflexiones en torno a lugar de los trabajadores de la Administración Pública y la Gestión del Conocimiento”, en Debates sobre el presente y el futuro de la administración pública, Federico Dávila (Compilador). Universidad del Salvador (USAL) y Unión Personal Civil de la Nación (UPCN). Impreso en Argentina por la Secretaría de Publicaciones y Prensa de UPCN. ISBN 978-987-1506-34-7
- Wolman, G. (2006): “Herramientas estadísticas en el diseño y evaluación de políticas públicas. El modelo lineal y el modelo lineal generalizado”. Revista del Observatorio Social, N.º 15 año 2006. Disponible en: https://www.observatoriosocial.com.ar/images/pdf_revistas/revi_15.pdf

Anexo

Texto del correo enviado a los participantes del curso “Gestión del Conocimiento”

Estimados/as:

La Dirección de Investigaciones y Publicaciones del INAP colabora con el área de Capacitación en su misión de fortalecer las capacidades estatales a partir de procesos de formación continua destinados a los Agentes del Estado nacional.

En este sentido, nos comunicamos con ustedes en su carácter de participantes del curso “Gestión del Conocimiento” (Código INAP IN32329/19), a cargo del Lic. Rodolfo Mussi, llevado a cabo del 27 de noviembre al 27 de diciembre de 2019.

La participación en el Foro en relación a las consignas planteadas, así como también el “Trabajo Final Integrador” de cada participante constituyeron importantes aportes de cada uno de ustedes respecto a los distintos aspectos que hacen a la Gestión del Conocimiento Organizacional en la Administración Pública. Es por esto que, a través de este correo, solicitamos su autorización para sistematizar estas contribuciones que serán trabajadas de manera anónima.

En consecuencia, se solicita una respuesta a este correo autorizando el uso de los aportes realizados en el curso.

Desde ya agradecemos su atención y su colaboración.

Saludos cordiales.

Dirección de Investigaciones
y Publicaciones del INAP

CUINAP | Argentina, Cuadernos del INAP

Año 1 - N.º 12 - 2020

Instituto Nacional de la Administración Pública

Av. Roque Sáenz Peña 511, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

C. P.: C1035AAA - Tel.: 4343-9001 - Int.: 410

Correo electrónico: cuinap@jefatura.gob.ar

ISSN 2683-9644

Editor responsable

Alejandro M. Estévez

Idea original

Carlos Desbouts

Edición y corrección

Juan Sala Clara

Arte de tapa

Roxana Pierri

Federico Cannone

Diseño y diagramación

Lucía Fernández Carrascal

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial del INAP.

INAP no asume responsabilidad por la continuidad o exactitud de los URL de páginas web externas o de terceros referidas en esta publicación y no garantiza que el contenido de esas páginas web sea, o continúe siendo, exacta o apropiada.

Los Cuadernos del INAP y su contenido se brindan bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 2.5 Argentina. Es posible copiar, comunicar y distribuir públicamente su contenido siempre que se cite a los autores individuales y el nombre de esta publicación, así como la institución editorial.

El contenido de los Cuadernos del INAP no puede utilizarse con fines comerciales.

Esta publicación se encuentra disponible en forma libre y gratuita en: **publicaciones.inap.gob.ar**

Mayo 2020

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina