

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.
SU APLICACIÓN EN LA ACTIVIDAD LEGISLATIVA.

por: Silke Mayra Arndt

I. Introducción

En la actualidad podemos apreciar un desarrollo de la tecnología a gran velocidad que nos brinda cada vez más herramientas para aprovechar un abanico de nuevas oportunidades. Castells (1996) menciona que la tecnología, o su carencia, plasman la capacidad de las sociedades para transformarse, como también los usos que esas sociedades le dedican al potencial tecnológico. Es importante poder canalizar y saber utilizar las herramientas para lograr una progresiva mejora y desarrollo en la calidad de la gestión.

En una época como la que vivimos hoy, la sociedad se ha transformado y pide mayor transparencia, eficacia y eficiencia de la gestión pública. Las personas se han acercado a la gestión y ya no sólo piensan en la participación ciudadana a través del voto, sino también a través de mecanismos de control y de demandas de sus elegidos, solicitando mecanismos de rendición de cuentas, de transparencia y de medición de las mejoras de la gestión. Esto es resultado de una ciudadanía más informada, de gran relevancia según Carlos Fuentes, quien explica que: *“(...) sin conocimiento no hay información y sin información no hay desarrollo.”*¹ Pero las nuevas tecnologías brindan a la sociedad no sólo la posibilidad de intercambiar datos e información, sino también evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión de los funcionarios en la implementación de políticas públicas. Los ciudadanos saben que son los sujetos a los cuales se

¹ Fuentes, Carlos. *La prensa del siglo XXI*, Diario La Nación, 31 de marzo de 2011

dirigen las políticas públicas y tienen el derecho a saber cómo se implementan y ejecutan.

A los fines de este trabajo, se analizará la Gestión del Conocimiento, considerándola como una herramienta para optimizar la gestión en la actividad legislativa y la de los funcionarios que trabajan para las legislaturas.

II. Acerca de la Gestión del Conocimiento

Para comenzar con este análisis, debemos considerar que el conocimiento es un hecho social que surge del ser humano y solamente es útil cuando puede ser aplicado (Lara, 2001). En los últimos años, el conocimiento ha sido reconocido como uno de los activos organizacionales más importantes, explica Lara (2001).

La gestión del conocimiento es la habilidad de capturar o incrementar lo que los empleados y funcionarios conocen con el fin de compartir eficacias, crear productos o innovar en servicios en el marco de la organización objeto de estudio (Neef, 1997). Para que esto pueda darse, Neef (1997) explica que la organización debe proporcionarles a los trabajadores una infraestructura cultural y técnica que promueva el flujo libre de la información y del conocimiento. Es decir, la gestión del conocimiento puede considerarse como un hecho cultural.

José Luis Lara (2001) explica que se debe actuar sobre la lógica de incitación del cambio, ya que sino solamente se estarían modificando cuestiones

meramente formales y la Gestión del Conocimiento sería simplemente una moda pasajera.²

A los fines de ordenar y utilizar el conocimiento, se generan las Comunidades de Práctica, que construyen conocimiento explícito, incrementan el aprendizaje de los individuos y también a nivel organizacional, facilitan la innovación, crean significación contextual entre los usuarios e incrementan la comunicación entre ellos (Lara, 2001). Por lo cual, a través de estas Comunidades de Práctica se alinea el conocimiento con los objetivos de la organización.

El conocimiento debe servir como base para generar ideas e innovaciones que den la ventaja comparativa a la organización. Una persona que al recibir información y capacitación puede analizar y generar nuevos conocimientos que surgen de la fusión y el razonamiento de los datos y experiencias, es un trabajador de conocimiento. Quien recibe lo mismo y no participa en ningún proceso y aplica la información llana y rutinariamente, no aporta conocimientos nuevos y genera una simple repetición de información.

La participación en la generación de nuevas ideas y la distribución del conocimiento hacen a un resultado más completo, ya que, mediante el trabajo en equipo pueden lograrse variadas opiniones que consensualmente pueden innovar en una cuestión antes no resuelta o demandada por la sociedad.

Las destrezas intelectuales han suplantado a las habilidades totalmente físicas de la era de la industrialización. Pero estas últimas no deben ser dejadas de lado porque se complementan mutuamente con las destrezas intelectuales, que requieren del físico para exteriorizarse y lograr algún resultado.

² Lara, José Luis. *El Estado Argentino y su Capital Humano en la Era del Conocimiento*, Resumen de la ponencia presentada en el VI Congreso Internacional CLAD – Buenos Aires, noviembre de 2001, disponible en www.gestiondelconocimiento.com

La crítica a los trabajadores que no avanzan en la gestión del conocimiento consiste en el estancamiento que se produce en la organización por la partición de la información y el conocimiento, la lentitud que se genera, y la dependencia total de una sola persona que parece decidir arbitrariamente sobre cuestiones que podrían resultar de mejor forma si se trabajara en equipo, logrando innovaciones y no rutinas que generan desprecio al sistema de la organización por parte de la sociedad. Desde el exterior de la organización también se percibe la diferencia entre trabajadores de conocimiento y trabajadores de rutina.

Me parece importante destacar el requisito del trabajo en equipo, mediante los cuales se puede compartir el conocimiento especializado de cada uno, logrando un resultado superior por la variedad y especificidad.

El ser humano es parte de un hecho social por el cual genera conocimiento a partir de datos e información. Inculcando una cultura de trabajo en equipo y de compartir dicho conocimiento se logra la gestión del conocimiento. Es a través de este tipo de gestión, que las organizaciones podrán seguir avanzando y desarrollando de manera más eficaz y eficiente sus objetivos.

III. La Gestión del Conocimiento en el Poder Legislativo.

En el interior de los cuerpos parlamentarios el dinamismo de la gestión genera un flujo constante de datos e información, por lo cual se analizará la aplicabilidad de la gestión del conocimiento en la actividad legislativa a través de la tecnología como herramienta para optimizar la gestión parlamentaria.

i. Situación actual y aplicabilidad

Para analizar la aplicabilidad de la gestión del conocimiento en la actividad legislativa se considerará la situación actual en el ámbito parlamentario,

específicamente en la Cámara de Diputados de la Nación. Para este caso en particular, podemos preguntarnos cuánto conocimiento se genera, qué es lo que se hace con él, cómo podemos utilizarlo para profundizar la gestión.

En la Cámara de Diputados confluyen varias etapas que requieren distintos tipos de conocimientos y diferentes actores. Se pueden mencionar a los legisladores, los asesores, los empleados administrativos, entre otros. Cada uno tiene una función, y la fusión de las mismas y el trabajo de todos tienen como finalidad el objetivo de la institución. Se busca el planeamiento de tácticas de gestión de conocimiento para superar problemas como la calidad de la gestión legislativa y alcanzar mayor eficacia y eficiencia en el procedimiento de sanción de leyes.

A los fines de evaluar el impacto y la factibilidad de la aplicación de herramientas tecnológicas de gestión del conocimiento en la labor parlamentaria se presenta un cuadro analizando las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la gestión parlamentaria que se encuentran en la Cámara de Diputados de la Nación en relación a una posible implementación de un proyecto de gestión del conocimiento.

ii. Matriz FODA

Fortalezas F1-Valoración de los más experimentados F2-Asesores especializados F3-Disponibilidad de recursos por cada diputado	Debilidades D1-¿Intereses políticos o de los votantes? D2-Tecnología D3-Utilización del tiempo
Oportunidades O1-Asesoramiento externo O2-Participación Ciudadana O3-Capacitación O4-Control extraorgánico	Amenazas A1-Presiones políticas A2-Presiones sociales A3-Suministro de información errónea por los medios masivos de comunicación

Teniendo en cuenta el cuadro previamente expuesto se pasará a explicar cada característica, comenzando por el **Ambiente Externo**: las oportunidades y las amenazas.

Las **oportunidades externas** son las siguientes:

O1-Asesoramiento externo: Cada diputado y las comisiones puede contratar asesoramiento externo y enviar invitaciones de participación en los debates de comisión a personas destacadas en los temas a tratar, también a figuras relevantes, como directores de empresas, o especialistas en alguna materia en particular. Es importante contar con este asesoramiento externo, ya que a veces son temas que son tratados de forma muy específica y no siempre se cuenta con un conocimiento tan profundo de dicho tema.

O2-Participación ciudadana: La Constitución Nacional garantiza en los arts. 39 y 40 la participación de los ciudadanos, a través del derecho de iniciativa popular, la consulta popular y el referéndum. Las reuniones de comisión son públicas. Los diputados, reciben correspondencia con problemáticas de los ciudadanos, o mails, por lo cual conocen los intereses y las necesidades de las personas a quienes representan. Es así que los funcionarios que trabajan en el organismo, cuentan con información de la sociedad.

O3-Capacitación: Se ofrecen invitaciones de organizaciones externas, a nivel nacional e internacional. Estas oportunidades pueden ser aprovechadas, por lo cual se ve un gran interés en mejorar por parte de los participantes, y de compararse y aprender de organizaciones internacionales o provinciales sobre sus experiencias. Como ya se ha mencionado, la educación y la capacitación, son esenciales para el conocimiento y el desarrollo organizacional.

O4-Control extraorgánico: Este tipo de control es el realizado por la sociedad, por Organizaciones No Gubernamentales (ONG), por asociaciones o fundaciones, etc. Ejemplos en el ámbito legislativo son, CIPPEC, Labor Legislativo, Poder Ciudadano. Es esencial para garantizar el sistema republicano que esboza la Constitución Nacional, para dar a conocer los actos legislativos, los debates, las posiciones, para que la ciudadanía se involucre y conozca lo que pasa dentro, y así demostrar lo que se hace en la gestión. Es la oportunidad para exteriorizar las acciones realizadas y rendir cuentas a la sociedad.

Las **amenazas externas** son:

A1-Presiones políticas: Si bien los diputados representan al pueblo, éstos pertenecen a partidos políticos para ser elegidos. A veces las presiones de los partidos políticos son mayores que las de la sociedad, y no se toma a la última tan en cuenta para definir la posición del legislador ante determinado proyecto. Esto genera un conflicto de intereses que cada funcionario debe resolver.

A2-Presiones sociales: Los diputados representan al pueblo. Ellos responden al mismo, pero determinados grupos sociales, o sectores con determinados intereses, someten a presión el tratamiento de temas que pueden beneficiarlos a ellos, pero que al mismo tiempo pueden perjudicar al resto de la sociedad (son los llamados “lobbies”). Los legisladores deben asesorarse correctamente y conocer los temas, y no ceder ante presiones inmediatas.

A3- Suministro de información errónea por los medios masivos de comunicación: La transparencia de la Cámara es esencial, pero a veces el suministro de información errónea de los medios masivos de comunicación pueden considerarse como una amenaza, ya que muchas veces la información

es incompleta o falsa, generando opiniones públicas desinformadas y equivocadas, lo cual perjudica el accionar de la Cámara. Esto genera un clima hostil hacia la gestión del órgano parlamentario.

Habiendo analizado el ambiente externo, se pasa a los componentes del **Ambiente Interno**: las fortalezas y las debilidades.

Las **fortalezas** son expuestas a continuación:

F1-Valoración de los más experimentados: Hay un gran respeto por las personas con mayor experiencia en el ámbito legislativo, sus opiniones son buscadas y tomadas en cuenta y son valoradas justamente por su larga trayectoria en la Cámara y su conocimiento de antecedentes y casos similares o anécdotas y formas de resolución de problemáticas que ya sucedieron. Estos trabajadores son esenciales para la Gestión del Conocimiento, ya que son dueños de conocimiento tácito, que mediante una plataforma adecuada podrá ser transmitida a otros.

F2-Asesores especializados: Los diputados pueden elegir libremente a sus asesores, por lo cual, si están interesados en un tema específico, o pertenecen a determinadas comisiones, pueden contratar a especialistas para conformar su propio plantel y tener mayor conocimiento especializado.

F3-Disponibilidad de recursos por cada diputado: Cada diputado tiene una suma de dinero que le corresponde para contratar a su equipo, y puede disponer libremente de la misma, contratando a quienes tengan más idoneidad para su tarea, para formar un equipo especializado en los temas que quiera tratar. Esto sirve también para conformar un equipo interdisciplinario, con distintos tipos de conocimientos.

Las **debilidades** son:

D1-¿Intereses políticos o de los votantes? Nuevamente nos encontramos con esta dicotomía. El diputado responde al pueblo, pero es presionado por su partido político. Debe conocer la voluntad, las necesidades y los problemas de sus votantes y ponderarlos con la presión política.

D2- Tecnología: En este caso la tecnología en la Cámara está muy atrasada. Lo que genera mayor consumo de tiempo, incompatibilidades con otros sistemas y atraso en los nuevos avances que dan mayor acceso a información. En un contexto donde la información debe ser encontrada rápidamente ante la demanda inmediata de tratamiento de ciertos temas, es importante considerar este factor al elegir una herramienta tecnológica como plataforma para la Gestión del Conocimiento.

D3-Utilización del tiempo: El factor tecnológico es una parte de los largos tiempos legislativos, pero a ello se le agregan las presiones políticas, las voluntades de los legisladores de tratar o no un tema, por lo cual no hay garantía con respecto a los tiempos utilizados y se dilatan innecesariamente, generando inconsistencias y derivando inútiles los conocimientos que tal vez servirían en determinado momento, pero por el paso del tiempo caducan. Muchas veces por decisiones políticas, se dejan de lado investigaciones sobre temas que no fueron tratados en su momento, pero que podrían surgir nuevamente. Por lo cual, al tener un repositorio de conocimiento, estos podrían guardarse en el mismo.

Considerando las oportunidades-amenazas y las fortalezas-debilidades, y a modo de respuesta a los interrogantes planteados a comienzos de este capítulo, (cuánto conocimiento se genera, qué es lo que se hace con él, cómo

podemos utilizarlo para profundizar la gestión) se puede afirmar que dentro del ámbito legislativo se genera un alto grado de conocimiento. Esto surge a través del análisis de las fortalezas de la gestión parlamentaria, a través del trabajo de los asesores, de las comisiones y de los legisladores.

La cuestión que sigue es la observación de qué es lo que se hace con dicho conocimiento, y es en respuesta a este interrogante que se propone la aplicación de una plataforma de gestión del conocimiento con el fin de utilizar el conocimiento de los que tienen más experiencia a través de la participación en esta plataforma y lograr así la conversión del conocimiento a través de la socialización, exteriorización, combinación e interiorización para obtener mayor capital de conocimiento. Esto se genera a través del trabajo en equipo, como resalta Peter F. Drucker (1994), logrando que el grupo de personas sea más productivo en sus acciones, y a su vez, que sus debilidades no sean tan pertinentes.

Finalmente, el tercer interrogante a contestar, consiste en cómo utilizar el conocimiento para profundizar la gestión. El objetivo de la aplicación de herramientas tecnológicas para la gestión del conocimiento es generar continuidad en los lineamientos políticos, institucionales y legislativos de los diferentes bloques políticos. Mediante una plataforma de este tipo puede generarse memoria institucional, difundirse lineamientos partidarios, ofrecerse información sobre temas tratados, evitando así, superposiciones en las investigaciones y análisis de los equipos de trabajo, de los asesores parlamentarios.

iii. Implementación de una plataforma de Gestión del Conocimiento.

Caso.

Actualmente, puede observarse un proyecto en etapa de implementación de una plataforma de gestión del conocimiento en un bloque de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación: la Plataforma QL (“*Quaerere in libertate*”). Este proyecto consiste en una plataforma temática de apoyo al trabajo legislativo y que actualmente cumple diversas funciones. La plataforma es un repositorio de información útil a los legisladores del bloque para su tarea parlamentaria. Esto se logra a través de su contenido, que es resultado de la demanda particular de los legisladores o de la agenda parlamentaria en general, como también herramientas útiles para el desarrollo de la actividad legislativa, (documentos de práctica parlamentaria, directorios, instructivos, plantillas).

Asimismo, la plataforma tecnológica funciona como un lugar de encuentro para comunicarse y estar informado sobre el día a día de la actividad del bloque, por ejemplo a través de documentos y proyectos de los legisladores, agenda de la Cámara de Diputados y del bloque.

Otra de las funciones de la plataforma es un servicio de referencia legislativa exclusivo para los legisladores del bloque. Un ejemplo de ello es un documento sobre precedentes legislativos desde 1999 a la fecha, que fue realizado por un equipo de analistas de la Plataforma QL, procesando más de 150 versiones taquigráficas de sesiones.

Finalmente, una plataforma de este tipo también es un espacio formador de la identidad del bloque, conteniendo documentos del partido, documentos con posicionamientos y lineamientos partidarios.

Como se puede observar a través de sus funciones, una plataforma tecnológica de gestión del conocimiento, es posible de aplicar a la gestión de funcionarios

legislativos de un bloque en la Cámara de Diputados. Esto ha requerido un gran esfuerzo del equipo que ha trabajado y de todos los miembros del bloque, que todavía hoy son parte de un cambio cultural en cada oficina que utiliza esta herramienta.

IV. Conclusión

A modo de conclusión podemos decir que la Gestión del Conocimiento es un cambio cultural. Las personas son los agentes de cambio a través de la tecnología como una plataforma para volcar sus conocimientos y generar un intercambio con todos aquellos que tengan acceso a la misma.

La gestión del cambio se logra con constancia en el tiempo, arraigando la costumbre y creando normas que se respeten para trabajar así. Además debe consensuarse entre los responsables para crear varios focos de acciones y que no se pierda lo que hizo un sector en el otro.

La plataforma tecnológica debe ser vista como una fuente de conocimiento en dos aspectos: una fuente a la cual recurrir en busca de conocimiento, pero por otro lado una fuente donde compartir el trabajo realizado por cada usuario.

Como se ha analizado en este trabajo, sin la contribución de los funcionarios, de los trabajadores, la fuente quedaría estática. Son ellos quienes le dan el valor agregado a una herramienta tecnológica, como la plataforma, mediante el uso y la contribución de conocimiento a la misma.

Es por ello que considero que la aplicación del Gestión del Conocimiento en la actividad legislativa es parte de un cambio cultural que es factible de implementar. Es cuestión de generar un espacio de intercambio y de capacitación para lograr el cambio cultural que lleva como resultado a la Gestión del Conocimiento en la actividad legislativa.

V. Bibliografía

- Castells, Manuel. *La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura*, Vol. 1, La Sociedad Red, Alianza Editorial, Madrid, 1996. Pág. 27-51
- Drucker, Peter F. *The Age of Social Transformation*; Volumen 274, No. 5, The Atlantic Monthly; Noviembre 1994, págs. 53-80
- Fuentes, Carlos. *La prensa del siglo XXI*, Diario La Nación, 31 de marzo de 2011
- Lara, José Luis. *El Estado Argentino y la Gestión de su Conocimiento: Un modelo para la acción política*. Capítulo 1: La Era de la Información. Fundación Unión-UNTREF, Buenos Aires, 2001
- Lara, José Luis. *El Estado Argentino y su Capital Humano en la Era del Conocimiento*, Resumen de la ponencia presentada en el VI Congreso Internacional CLAD – Buenos Aires, noviembre de 2001, disponible en www.gestiondelconocimiento.com
- Neef, Dale. *Making the Case for Knowledge Management. The Bigger Picture*, Center for Business Innovation, Working Paper, Ernst & Young LLP, 1997