

La Gestión del Conocimiento en la Administración Pública: Una introducción.

Luis F. Aguilar

*¿Por qué Gestión del Conocimiento (GC) en la Administración Pública (AP)?, ¿Es una propuesta administrativa de moda, episódica, pasajera, o es un requisito esencial de la función pública? La GC es importante y necesaria por dos razones: por la exigencia de *efectividad* directiva de los gobiernos democráticos actuales, presionados por autoritarismos y populismos, y porque la digitalización en curso y la incorporación de la *inteligencia artificial* en las actividades de la AP requieren dirección y gestión del conocimiento a fin de que sus proyectos, procesos y aplicaciones sean beneficiosos a la ciudadanía.*

Mi consideración sobre la GC en la AP en esta participación es de índole introductoria, será de carácter general y tendrá tres partes. En la primera parte ofreceré las razones por las que la GC es necesaria en la AP y ha de ser una actividad metódica. En la segunda expondré de manera sucinta algunos elementos básicos de la GC con el propósito de compartir un concepto de sus supuestos, objetivos y actividades. En la tercera parte me centraré en la GC en las entidades públicas presentando sus principios valorativos y ejecutivos y señalando los factores organizacionales que la facilitan u obstaculizan.

I. La Efectividad y La Inteligencia Artificial, los motivos de la GC en la AP.

La efectividad de los gobiernos democráticos está actualmente en el centro de la preocupación ciudadana. La cuestión política central se ha desplazado de la legitimidad del gobernante, que la instauración del Estado de Derecho y del régimen democrático han resuelto bien, hacia la cuestión de *la efectividad directiva del gobierno legítimo*. La cuestión que hoy importa no versa sobre la superioridad axiológica y política del régimen democrático por sobre los

demás regímenes, sino en su capacidad directiva, en su capacidad financiera, informativa, cognoscitiva, técnica, gerencial, organizativa y de credibilidad discursiva para dirigir a la sociedad. No se centra en la legitimidad del gobernante sino en la efectividad empírica de su gobernar. Se reclama una democracia de resultados y no solo de valores.

Con lenguaje retórico, ¿gobiernan los gobiernos?, ¿cuáles son los asuntos públicos que gobiernan bien, cuáles los que más o menos gobiernan?, ¿cuáles los asuntos que no gobiernan y parece que no podrán gobernar? Peor aún, ¿en cuáles asuntos los gobiernos son más bien la causa de desgobierno y ocasionan situaciones de ingobernabilidad?

1. La *efectividad* del gobernar implica necesariamente *la legitimidad* del cargo y de la actuación del gobernante. La ilegitimidad origina la oposición o la indiferencia de la sociedad a sus órdenes, decisiones y acciones y el rechazo a obedecerlas, con el resultado de que es imposible en los hechos que el gobierno realice sus funciones básicas y conduzca la sociedad hacia las situaciones de vida que importan a sus miembros. Sin embargo, la legitimidad del gobierno, condición necesaria, no es suficiente, porque la efectividad tiene otra lógica de acción, otra intencionalidad y ejecución. Se sustenta en *el conocimiento* de las relaciones causa-efecto del mundo natural y social, que hace posible calcular los efectos que tendrán las opciones de acción del gobierno y, por tanto, estimar si podrá o no efectuar los objetivos públicos intencionados. En breve, la efectividad implica la causalidad y la causalidad remite al conocimiento, que es la actividad que conjetura las relaciones causales, las valida y las hace accionables. Efectividad gubernamental, causalidad y conocimiento son interdependientes.¹

La novedad actual consiste en que el conocimiento es una actividad *tecnológicamente mediada*, se elabora con los datos que se producen, acopian, resguardan, combinan y procesan (estadística y algorítmicamente)

¹ Dicho con Weber, del que conmemoramos el centenario de su muerte, la legitimidad política gubernamental es expresión y resultado de “la acción racional con referencia a valores” y la efectividad lo es de “la acción racional con referencia a fines”. Dos racionalidades diversas en su intencionalidad y en su causalidad, pero complementarias en la acción de gobernar.

mediante el empleo de los sistemas tecnológicos digitales, incluidos los procesos automatizados de la inteligencia artificial en desarrollo. Los datos, naturales y sociales, constituyen la materia que trabaja y moldea el sujeto para elaborar los conceptos, las definiciones, las clasificaciones, explicaciones y prospecciones sobre los hechos sociales, así como para la aplicación práctica de los conocimientos en los procesos productivos y administrativos de las organizaciones.

En un ambiente en el que se exige a los gobiernos democráticos que sus decisiones públicas se sustenten en datos, conjeturas causales probadas, cálculos de efectos y de costes, evidencias de resultados, a fin de ser efectivas, ha sido natural que el conocimiento haya adquirido mayor importancia. No obstante, paradójicamente, el énfasis en el conocimiento no ha incluido con el mismo vigor el énfasis en la gestión del conocimiento, como si éste pudiera producirse, adquirirse, aplicarse e innovarse en modo espontáneo, sin necesidad de su dirección y administración.

No es novedad que el gobierno defina y decida sus actividades directivas y administrativas (planeación, programación, financiamiento, política pública, provisión de servicios, contabilidad...) con base en los saberes de su época, por lo que seguramente practicaron formas de GC, aun si no deliberada y metódicamente. La formación de la burocracia es la evidencia de la importancia que se atribuye al conocimiento en el estado moderno y su gobernación. La novedad consiste en que la dinámica económica, social, tecnológica de la sociedad actual, transterritorial e interconectada, genera problemas públicos de mayor complejidad en su composición, causas y efectos, que han obligado a que las entidades administrativas de los gobiernos sean *intensivas en conocimiento*, a fin de poder entenderlos, controlarlos, encauzarlos, y las motive a incorporar en sus actividades los sistemas tecnológicos de información, desde la recolección y procesamiento de datos hasta la innovación de los conocimientos establecidos. Ha sido entonces lógico que la GC se haya vuelto necesaria e importante en el sector público.

2. La segunda razón tiene que ver con el atractivo y el entusiasmo que despiertan hoy la informatización y la inteligencia artificial en el sector público.

Entre supuestos, expectativas y evidencias se atribuye a los sistemas tecnológicos automatizados la mejora de la institucionalidad de la AP, su apertura, transparencia, rendición de cuentas, integridad, participación ciudadana, así como la mejora de la calidad y efectividad de la provisión de los bienes y servicios públicos. Sin embargo, es conveniente destacar que la digitalización, la automatización, la inteligencia artificial son *productos del conocimiento* de funcionarios y ciudadanos. El conocimiento no se origina y produce por usar tecnologías. Al contrario, la innovación tecnológica se origina y produce por las interrogantes, las conjeturas y las investigaciones que conciben y realizan los ciudadanos y los gobiernos, por separado o asociados, en busca de respuestas más satisfactorias a los problemas públicos y a las demandas sociales de servicios. Y sus problematizaciones, definiciones, explicaciones e ideación de los futuros públicos deseables y exigibles son los factores que determinan el diseño, la programación, la experimentación, la producción de prototipos y la validación operativa de los dispositivos y sistemas tecnológicos para fines públicos.

Por otra parte, los automatismos previsibles de la inteligencia artificial en la AP serán apreciados y utilizados en la medida que tengan significación para los gobiernos, las organizaciones de la sociedad y los individuos, por lo que requerirán decisiones gubernamentales y ciudadanas que definan y delimiten las consecuencias que previsiblemente tendrán en el campo de los derechos humanos y las libertades de los ciudadanos, en la provisión de los bienes y servicios públicos y en el crecimiento económico y del bienestar. Al mismo tiempo, la producción y la ejecución de los automatismos administrativos requerirá gestión del conocimiento experto en tecnologías a la luz de los valores y normas del Estado. Aun en un sistema público enteramente automatizado será necesaria y exigible la dirección y administración de sus actividades de producción, ejecución y servicio.

Esta larga introducción tuvo la intención de ofrecer razones sobre la necesidad e importancia de la gestión del conocimiento (GC). Entro ahora brevemente a exponer el programa teórico de la GC en general y después a exponer la GC específica en la AP.

II. La Gestión del Conocimiento

1. El conocimiento como “objeto de gestión”, algo inédito y acaso chocante, apareció en las organizaciones privadas en los años 70 del siglo pasado, cuando las empresas, a raíz de los cambios de la economía, comenzaron a reconocer la importancia económica del conocimiento y a considerarlo un activo, un recurso fundamental para mejorar e innovar los atributos de sus bienes y servicios, incrementar las utilidades de la empresa y fortalecer o expandir su ventaja competitiva y posicionamiento en su sector de mercado. La importancia del conocimiento se elevó a partir del momento en que las empresas comenzaron a incorporar en sus procesos las tecnologías de información y comunicación (TICs), que en los años 80 tuvieron una expansión incontenible y produjeron innovaciones con aparatos automatizados y personalizables en los procesos productivos y administrativos de las firmas. Se descubrió entonces la necesidad de la *gestión del conocimiento*, al mismo tiempo que se reconoció que se ignoraba el modo como podía administrarse el conocimiento que no era un recurso tangible. La exigencia de la GC y su desconocimiento fueron el motor para comenzar a idear sus actividades y sus técnicas y para que se abriera en las universidades un campo de estudio en el tema. No obstante, casi al mismo tiempo, fue lógico plantearse la cuestión acerca de *la administrabilidad o gerenciabilidad del conocimiento*, acerca de si el conocimiento puede administrarse o cuáles son los componentes del conocimiento que son administrables, con la consideración correcta de que el conocer es un proceso personalizado, no programable, sacudido por el ir y venir de las preguntas, conjeturas, intuiciones, dudas, errores y aciertos, avances y retrocesos, autocríticas de una persona o un equipo.

2. El estudio de la GC se ha estructurado con base en un conjunto específico de elementos conceptuales básicos: a) la distinción entre los datos, la información y el conocimiento; b) la distinción entre “el conocimiento tácito” del personal, potencialmente innovador, pero de difícil comunicación y difusión, y “el conocimiento explícito”, codificado, estructurado y en uso en la organización; c) la distinción entre el conocimiento como “proceso” y como

“producto”; d) la relación entre “la inteligencia personal” y “la inteligencia organizacional”; e) la afirmación de que no hay un único tipo de saber, sino una pluralidad de diversos tipos de conocimiento que, según las denominaciones, son: el “*know-what*”, “*know-why*”, “*know-how*” y “*know-who*” (= el conocimiento del “*qué*”, “*por qué*”, “*cómo*”, “*quién*”) o los conocimientos “*declarativos*” (*know-about*), “*procedimentales*” (*know-how*), “*causales*” (*know-why*) y “*relacionales*” (*know-with*), o “*el conocimiento factual, conceptual, aspiracional y metodológico*” o “*los conocimientos básicos, avanzados, innovadores*”; e) la afirmación de que la GC comprende varias actividades cuyo número y nombre cambia según los autores, que van desde la recopilación y procesamiento de datos hasta la innovación de teorías y tecnologías.²

3. La GC es entendida como un “*ciclo*” o una “*espiral*”. Con ello se quiere decir que los conocimientos que se han producido, difundido, codificado y aplicado y que sustentan las decisiones directivas y los procesos productivos y administrativos de una organización suelen llegar a un punto en que enfrentan problemas que no saben plantear y resolver, o situaciones que no pueden manejar, por lo que es lógico evaluar su validez, actualidad y productividad y, en caso de resultados negativos, rehacer con nuevas preguntas y exploraciones la recopilación y procesamiento de los datos y reelaborar con investigaciones y experimentaciones los conceptos, las explicaciones y las aplicaciones prácticas y laborales de los conocimientos. El resultado del ciclo o la espiral es llevar el conocimiento establecido a un nivel superior de objetividad y productividad. Hay varios modelos, pero uno multicitado e influyente es “*la espiral del conocimiento*”, elaborado por Nonaka y Takeuchi (1995), con la perspectiva de la innovación, denominado SECI porque comprende las cuatro actividades de *Socialización*, *Externalización*,

² Dalkir (2011) ha hecho un resumen de las actividades, que ha reelaborado con lo que llama “*Ciclo Integrado de Gestión del Conocimiento*”. Las actividades esenciales de la GC son once: 1. La creación o captura del conocimiento, 2. El filtro o la selección, 3. La codificación, 4. El refinamiento o la depuración, 5. La compartición, 6. El acceso, 7. El aprendizaje, 8. La aplicación, 9. La evaluación, 10. La eliminación. El “*Ciclo integrado de Gestión del Conocimiento*”, que es su propuesta alternativa integradora, está compuesto por tres actividades: 1. La Captación y/o Creación del conocimiento, 2. La Difusión y Compartición del conocimiento, 3. La Adquisición y Aplicación del conocimiento.

Combinación, Internalización que transforman el conocimiento tácito del personal en conocimiento explícito organizacional y, viceversa, motivan que el conocimiento establecido y codificado formalmente de la organización sea a su vez examinado, ratificado o mejorado por el conocimiento tácito de las personas.

4. La GC comprende la relación del conocimiento con los sistemas tecnológicos digitales, incluidos los procesos de la inteligencia artificial, y la relación con el plan de acción de la empresa. En el primer eje, bajo la premisa aceptada de la articulación de las actividades de conocimiento con el sistema tecnológico, la GC se enfoca por un lado en capacitar y entrenar al personal a usar y aprovechar en modo correcto los sistemas tecnológicos de información y los procesos automatizados de la inteligencia artificial y, por el otro, se enfoca en desarrollar las habilidades heurísticas, analíticas, explicativas, argumentativas y de cálculo cuantitativo del personal. En el segundo eje, la GC se entiende y practica como una gerencia intermedia, funcional, alineada a los objetivos y las acciones del plan de acción de la empresa u organización, por cuanto la elaboración, uso e innovación del conocimiento está en función de la realización de los objetivos intermedios y finales de la firma económica o de la organización social.

El resultado esperado de la GC es que facilite la identificación y el uso de los conocimientos que son necesarios para el éxito empresarial y asegure la corrección de su entendimiento y empleo por el personal. Las reales posibilidades de éxito de una empresa están determinadas por su capacidad de conocimiento, por lo que la organización sabe hacer y sabe cómo hacerlo. //Por consiguiente, la GC debe contribuir específicamente a identificar “la brecha de conocimiento”, incluida “la brecha tecnológica”, que existe en la empresa entre lo que sabe y sabe hacer y lo que debe saber y saber hacer a fin de ser exitosa y líder en su campo, y evidenciar “la brecha estratégica” de la empresa //. En consecuencia, *La estrategia de la empresa* (lo que la empresa tiene que hacer para ganar) va de la mano con *la estrategia de conocimiento* (lo que la empresa tiene que saber y saber hacer) que la GC ha de impulsar y supervisar.

III. La Gestión del Conocimiento en la Administración Pública.

1. La digitalización y la progresiva automatización de los procesos de la Administración Pública (AP) ha dado origen a un campo de estudio que comprende tres campos particulares:

El estudio *descriptivo* de la configuración digital del sector público, que se enfoca en determinar sus *características* distintivas con sus pros y peros, respecto de las diversas formas de organización de la AP, desde el arreglo burocrático clásico del estado moderno hasta la Nueva Gestión Pública y otros arreglos administrativos.

El estudio *explicativo* de la configuración digital del sistema administrativo público, que se enfoca en identificar cuáles son las *causas* que lo han originado y sostienen su progreso y, en paralelo, en determinar los *efectos* que ha tenido en la normatividad, la organización, el gobierno de las entidades, en la ingeniería de los procesos, en el ejercicio y control del gasto público, en la formulación de las políticas públicas y de los servicios públicos, en el empleo público, en el perfil del trabajo y del personal público y en el trato con la ciudadanía.

El estudio *descriptivo y explicativo de la gerencia de la digitalización* del sector público, que se enfoca en comprender y explicar el modo como se administran los procesos de las entidades públicas que se sustentan en los programas y plataformas de las tecnologías de información. En este campo aparece y es dominante la gestión del conocimiento, la gestión de las actividades de adquisición, almacenamiento y procesamiento de datos y las actividades de elaboración, difusión, validación, codificación, aplicación e innovación de los conocimientos que las entidades públicas requieren para realizar sus funciones públicas y que se llevan a cabo mediante el empleo de dispositivos y sistemas tecnológicos de información, cada vez más automatizados.

2. La GC en la AP no es obviamente una gerencia discrecional, originada por los intereses o las aficiones de los dirigentes de las entidades públicas o de

grupos ciudadanos y que se configura a partir de ellos. Es una gerencia *estructurada* por un marco normativo y por un marco ejecutivo.

- El *marco normativo* está integrado por los valores y principios de la Constitución política del Estado, el cuerpo de leyes que regulan la AP y las materias a administrar, las convenciones internacionales de los estados, también en gran medida por la cultura política de la sociedad, por sus creencias y expectativas acerca del estado y del gobierno, así como por la cultura organizacional de las entidades públicas particulares y sus identidades corporativas distintivas. Son valores y principios éticos, jurídico y culturales que la GC debe tomar en consideración y respetar, por cuanto definen lo que deben hacer las entidades, aun si no siempre definen el modo como deben hacerlo.
- El *marco ejecutivo* está integrado por los conocimientos científicos y sus aplicaciones tecnológicas que sustentan la formulación y la implementación de sus planes institucionales, políticas, programas, servicios públicos, cuyos objetivos, normas, estándares y acciones enmarcan las actividades de la GC, que está en línea con ellos y en función de su realización.

El Marco normativo jurídico, sustentado en valores humanos racionalmente fundados, otorga *legitimidad* a la GC y el marco ejecutivo, sustentado en los resultados de la ciencia y tecnología, le otorga su *efectividad*.

3. La GC de la AP tiene dos etapas, una preparatoria y otra ejecutiva. En la primera etapa la gestión se enfoca en diagnosticar el estado cognoscitivo de la entidad pública. En la segunda etapa, a partir del diagnóstico, la gestión define los conocimientos que la entidad pública requiere para realizar sus funciones y centra sus actividades en corregir fallas, resolver problemas, aprovechar las potencialidades de las tecnologías, innovar conocimientos con el fin de que las entidades tengan mayor capacidad y efectividad en la provisión de sus servicios y cumplimiento de sus responsabilidades.

La primera etapa comprende dos tareas. La primera consiste en levantar un *inventario de los recursos cognoscitivos* existentes en la entidad, sus bancos de datos, la calidad de los datos y de su procesamiento (estadístico y algorítmico), las competencias cognoscitivas del personal, los conocimientos en uso en el trabajo del personal y en los procesos productivos y administrativos de la entidad, los componentes organizacionales que facilitan o entorpecen las actividades de aprovechamiento de los recursos de la información y conocimiento. El inventario o “mapeo” incluye también el catálogo de los sistemas tecnológicos existentes en la entidad, el número, tipo y distribución de equipos, su nivel de interconexión e interoperabilidad, su nivel de aprovechamiento por el personal, su ámbito de uso (¿solo para los procesos administrativos internos o incluye los servicios hacia la ciudadanía?), su idoneidad o impropiedad para realizar la función pública de la entidad.

La segunda tarea se enfoca en documentar la *valoración del conocimiento* en la entidad, en indagar si y en qué grado la entidad reconoce y asume que sus conocimientos son de valor público y un requisito fundamental para realizar con éxito sus objetivos institucionales o si, en cambio, son un recurso entre los demás recursos institucionales con un valor relativo según circunstancias particulares.

Las dos tareas, el inventario del conocimiento y la evaluación de su importancia, concluyen en un dictamen sobre *la brecha* (la cercanía o la distancia) que hay entre el conocimiento en uso en la entidad pública y el conocimiento que la entidad requiere para poder realizar sus objetivos de valor público. Al señalar “*la brecha de conocimiento*” –incluida “*la brecha tecnológica*”– y al señalar que la brecha cognoscitiva y tecnológica es la causa de la brecha entre lo que la entidad hace y lo que la entidad debe hacer –“*la brecha institucional*”–, las dos tareas ofrecen un diagnóstico de la capacidad real del sistema administrativo o de una entidad para realizar sus objetivos públicos y, en corolario, señalan los asuntos críticos en los que deberá centrarse la acción de la GC para cerrar las dos brechas. La importancia de cerrar las dos brechas deja en claro la importancia de la GC.

4. En el momento *ejecutivo* las actividades de la GC se enfocan en los defectos y problemas cognoscitivos de la entidad, que regularmente son bases de datos inexistentes o defectuosas, análisis incorrectos de los datos, mala calidad de los repositorios, desaprovechamiento del conocimiento implícito del personal, codificación parcial o impropia de los conocimientos requeridos, defectuosa difusión del conocimiento en las unidades de la organización, aplicación laboral incorrecta de los saberes, improductividad de los conocimientos por su obsolescencia, inadecuación o subutilización de los activos tecnológicos, interoperabilidad inexistente o episódica entre los sistemas tecnológicos de las organizaciones públicas y, más grave, el limitado desarrollo de las capacidades lógicas, heurísticas, analíticas, explicativas, cuantitativas, técnicas de los dirigentes y del personal operativo y, más a fondo, aunque más allá del campo cognoscitivo, los defectos de estructura, normatividad y gobierno de la entidad y el mal clima laboral.

Más específica o particularmente, los problemas a atender por la GC pueden ubicarse en los conocimientos relacionados con las materias que la entidad pública debe atender o relacionados con la estructura, normas y procesos de la entidad (*el qué*) o con el saber hacer (*el cómo*), las habilidades y destrezas del personal, o con la explicación de los factores que ocasionan las fallas de la entidad y los que pueden propiciar su mejor desempeño (*el por qué*) o con el conocimiento del perfil de los destinatarios de los servicios, los interesados en un buen desempeño de la entidad, los expertos en la materia, los proveedores (*el quién*). Pueden deberse también al hecho de que la entidad no posee los conocimientos *básicos* para un buen desempeño, o carece de los conocimientos *avanzados* que mejorarían la calidad de sus prestaciones, o está lejos de los conocimientos *innovadores*, que harían posible que la entidad respondiera satisfactoriamente a las expectativas de los ciudadanos y se distinguiera por ser una organización de excelencia, imitable por las demás entidades públicas o privadas.

5. La GC en la AP es una gerencia particular de una organización pública estructurada. Para operar y obtener resultados es *interdependiente* con las

demás gerencias de las entidades públicas, particularmente con la gerencia financiera, la de recursos humanos y la de recursos materiales. Al mismo tiempo, es *dependiente* de la alta dirección, que determina la valoración del conocimiento para realizar los fines institucionales y, por ende, el grado de importancia de la GC.

6. Como toda gerencia, la GC de la AP es una *acción racional y racionalizadora*, que tiene fines ordenados, acciones congruentes con sus fines y acciones eficaces en su realización. Los fines y las actividades de la GC, en cualquier organización, pública o privada, son cinco:

1. *la gestión de la producción y del empleo correcto de los conocimientos,*
2. *la gestión de la innovación de los conocimientos y de sus aplicaciones prácticas,*
3. *la gestión del uso de los sistemas tecnológicos de información,*
4. *la gestión del proceso de diseño, producción y aplicación de los conocimientos automatizados de la I A.*
5. *la gestión de las condiciones organizacionales favorables a la valoración, empleo e innovación del conocimiento.*

1) En el primer campo la gestión se centra en conducir los procesos de adquisición, producción, difusión y aplicación del conocimiento que las entidades públicas requieren y se elaboran con el soporte de las tecnologías de información que instrumentan la recopilación, el procesamiento y el almacenamiento de los datos sociales o naturales pertinentes. La gestión se enfoca asimismo en la corrección de las fallas y defectos que puedan presentarse en la comprensión y ejecución laboral de los conocimientos. En positivo, se enfoca en desarrollar las capacidades y habilidades cognoscitivas del personal: problematización, observación, análisis, definición, clasificación, conjeturas explicativas, experimentación, prospección, pronóstico, cálculo, diseño, modelación, autocrítica, aprendizaje.

2) En el segundo campo la gestión se centra en el manejo de la adquisición, integración (interconexión e interoperabilidad) y empleo de *los equipos y sistemas tecnológicos de información* (plataformas, lenguajes, programas,

aplicaciones), poniendo el énfasis en la accesibilidad y simplicidad operativa de los sistemas, seguridad cibernética, privacidad de los datos personales y fiabilidad en la validez pública de los resultados de las operaciones.

3) En el tercer campo la gestión se centra en la conducción de los procesos de producción de los conocimientos que las entidades públicas no poseen y necesitan para mejorar su desempeño, así como en la gestión de *la innovación* de los conocimientos que han perdido efectividad por obsolescencia o rezago y que impiden producir bienes y servicios públicos de superior valor para los ciudadanos.

4) En el cuarto campo la gestión conduce y supervisa el diseño, la producción, la aplicación y la evaluación de *los sistemas automatizados de la inteligencia artificial*, considerando que sean accionables, susceptibles de integrarse en los procesos administrativos y de servicio de las entidades públicas, y que dan origen a una forma de gestión discontinua con el pasado y representan un salto de calidad en el entendimiento y funcionamiento del gobierno y del sector público.

5) En el quinto campo la GC propone reformas a *las condiciones organizacionales* de la entidad –normatividad, estructura, gobernanza corporativa, procesos, clima laboral– a fin de incentivar y facilitar el uso, progreso e innovación del conocimiento en el personal y suprimir las condiciones adversas.

Cada uno de estos campos comprende una variedad de acciones y técnicas particulares de gestión que, por la variedad de las circunstancias y problemas de las entidades públicas y por las contingencias de la política, no es posible definir y recomendar de antemano con procedimientos y protocolos operativos precisos e idóneos.

Una última observación. En numerosos asuntos y circunstancias de la entidad pública, la GC, como la administración pública en general, se lleva a cabo en condiciones de *“racionalidad limitada”*. Son numerosas las situaciones en las que la ambigüedad respecto de los objetivos de la entidad y la incertidumbre

respecto de la efectividad de las acciones para realizarlos aprisionan a los dirigentes y al personal de la organización. Es sabido que la administración pública no se desenvuelve en un entorno de normalidad previsible, programable y estandarizable. La ambigüedad y la incertidumbre representan una situación de alta dificultad para la gestión pública en general y para la GC en lo particular, ya que en estos casos son contrastantes las preferencias de los directivos y del personal sobre los objetivos y prioridades de la entidad pública, carecen de información acerca de las circunstancias del entorno y del interno de la entidad o no hay acuerdo sobre la información, desconocen también las acciones y las tecnologías que son causalmente apropiadas para realizar las responsabilidades de la entidad o no hay acuerdo acerca de las opciones que se discuten. En estas situaciones complicadas es alto el riesgo de incurrir en decisiones equivocadas de acción y gasto.

La GC es de gran utilidad para manejar la ambigüedad y la incertidumbre. Tiene los elementos para incentivar un diálogo en el que la discusión sobre las opciones de acción se desarrolle con los mejores datos y evidencias posibles. Puede asimismo aportar el conocimiento de los expertos en el tema, presentar los resultados conseguidos por otros gobiernos y organizaciones ciudadanas en el mismo asunto o asuntos similares y puede persuadir sobre la necesidad de realizar nuevas investigaciones y experimentaciones en asociación con el capital intelectual existente en la sociedad, conjuntando el saber gubernamental y el social.

La racionalidad limitada de las entidades públicas, además de ambigüedad e incertidumbre, se manifiesta hoy en la *Insuficiencia* de sus conocimientos en una variedad de asuntos públicos. Los problemas sociales actuales se caracterizan por la complejidad multidimensional de su constitución y de su causalidad, compuesta por una red multi e intercausal de actores, que traspasa las demarcaciones territoriales de los estados y los gobiernos y rebasa sus atribuciones, facultades y recursos cognoscitivos e informativos, además de sus recursos financieros. Los principales problemas sociales actuales son el efecto final de varias secuencias y cadenas causales entrelazadas (económicas,

políticas, discursivas, gremiales, mediáticas, afectivas...), producto de las relaciones de interdependencia de los individuos, grupos y sociedades para responder a los diversos asuntos de su vida personal y en común.

La complejidad del entramado de las cadenas causales que originan los problemas sociales actuales y las que harían posible su control o solución ocasiona que el gobierno descubra que no posee o no en el grado requerido los recursos informativos, cognoscitivos, tecnológicos, además de los financieros, para gobernarlas. La insuficiencia lleva a que los gobiernos establezcan *intercambios* de información y conocimiento con las organizaciones empresariales, civiles, académicas, y generen formas asociativas de *coproducción* de datos, conocimientos y tecnologías. En gran medida, en los asuntos más críticos, la GC consiste justamente en coordinar los intercambios público-privados, gubernamental-sociales de información y conocimientos y en coordinar las actividades de coproducción de conocimientos y tecnologías. Han surgido “redes y mercados de conocimiento”, en las que el gobierno tiene el rol de productor, regulador, mediador y coordinador.

En recapitulación, la GC del sector público es un proceso estructurado por los valores y principios del Estado y por los conocimientos científicos, tecnológicos y los saberes gerenciales. Es improductiva si se clausura en los conocimientos que el sector público posee y no tiende puentes de intercambio y colaboración con la inteligencia de la sociedad, a fin de descartar los conocimientos improcedentes y obsoletos, aun si arraigados en la organización pública, innovarlos con nuevas investigaciones y experimentaciones e incorporarlos en los procesos productivos y administrativos con un probable mejor desempeño de beneficio público para la ciudadanía y para reconstruir la respetabilidad institucional y la confianza en la capacidad directiva del gobierno.

Por si quieren ahondar en los temas abordados,
Pongo a su consideración mi libro reciente sobre
“*Gestión del Conocimiento y gobierno contemporáneo*”.
que encuentran en Amazon en formato Kindle