

## **Formación, cambio tecnológico e innovación en organizaciones públicas**

**Graciela M. Falivene**  
**Graciela M. Silva**

### **I- Introducción**

Dado que el objetivo central de este trabajo es reflexionar en torno de las sinergias entre los procesos de formación y aprendizaje de funcionarios públicos e innovación en entornos de Gobierno Electrónico (GE), nos resulta sumamente inspiradora la definición actualmente adoptada por la UE según la cual GE implica “el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en las administraciones públicas asociada a cambios organizativos y nuevas aptitudes, con el fin de mejorar los servicios públicos y los procesos democráticos, y reforzar el apoyo a las políticas públicas<sup>1</sup>. El énfasis se desplaza desde las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) propiamente dichas, a su utilización combinada con cambios organizativos y nuevas aptitudes de las personas para mejorar no sólo la calidad de los servicios que el aparato estatal brinda a la ciudadanía, sino también ampliando el espectro de abordaje para incluir la mejora de los “procesos democráticos y el apoyo a las políticas públicas”.

Que la tecnología es consustancial a la organización está fuera de duda, pero que esta tecnología la optimice automáticamente está lejano de ser cierto. Actualmente la capacidad de articular medios públicos y privados así el acceso a las tecnologías de amplio alcance, permiten que las organizaciones puedan ser transformadas a través de operaciones complejas, pero a su vez facilitadas y posibilitadas por las TICs. Todo apunta a la necesidad de morfologías abiertas, interactivas en las que unos pocos pero sólidos principios y valores sean los que organicen el rápido proceso por el que se pasa de un estadio organizacional a otro. Valores tales como transparencia, legalidad, equidad, lealtad, solidaridad e integridad unidos a la capacidad para centrarse en resultados acordes con las demandas y necesidades de los ciudadanos, en función de explícitos objetivos de bienestar general y en consonancia con el fortalecimiento de la cultura democrática, deben orientar la acción. Es así que afortunadamente y, dada la difusión capilar de la tecnología, el potencial de implementación de energías y recursos se presenta en todos los niveles y estadios.

En el complejo caso Argentino<sup>2</sup>, caracterizado por sucesivas discontinuidades y condicionado por una turbulenta historia político-institucional<sup>3</sup>, sólo la interacción y congruencia entre los sistemas formativos y los sistemas de gestión producidas de forma simultánea como la expresión dinámica del cambio, pueden dar lugar a organizaciones acordes con las características de la sociedad del conocimiento. Por otra parte, sólo proyectos integrados con mecanismos de autorregulación, interacción y reajuste durante el propio proceso de realización, pueden dar respuestas en situaciones difícilmente comparables con las de otros momentos de la gestión pública, ya que nunca fueron tan complejos los problemas, ni se contó con herramientas tan poderosas como las TICs para resolverlos.

---

<sup>1</sup> Comisión *e-government* UE “El papel de la administración electrónica en el futuro de Europa”. Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. 2003.

<sup>2</sup> En la sección "Políticas, estrategias y programas" sitio del CLAD-SIARE se señala, para el caso de la Argentina, que el país no logró conformar aún un sistema de políticas y estrategias de GE, sino que exhibió, más bien, incipientes "islas" de desarrollo que resultaron vulneradas por la inestabilidad político-institucional que transitó la nación durante el último lustro. CLAD-SIARE: "El gobierno electrónico como medio para acercar el Estado a la ciudadanía". <http://www.clad.org.ve/siare/innotend/gobelec/gobelec.html>

<sup>3</sup> Sobre el particular, ver Tesoro (2004)

Actualmente la administración pública se torna cada vez más compleja tanto de desarrollar, como de ser comprendida por los ciudadanos, los administrados, e incluso los propios administradores. El ciudadano visualiza al aparato estatal a la vez cercano y lejano. Cercano porque, de una u otra forma lo necesita, lejano porque no comprende su estructura ni funcionamiento. Esta complejidad surge del propio sistema político-administrativo que en interacción dinámica con los cambios económicos y sociales, hace que la administración pública sufra permanentes modificaciones en aspectos tales como el organigrama funcional y jerárquico, la diversidad de formas de contratación del personal, la profusión de normativa, entre otros. Por lo tanto, ocuparse hoy de la administración pública en Argentina, es ocuparse de lo complejo. Desde un enfoque que de cuenta de esta complejidad es que intentaremos explorar los vínculos sinérgicos entre la promoción del GE y los procesos de formación y aprendizaje de funcionarios públicos.

Sostenemos que la gestión del GE debe tener incidencia no sólo sobre los recursos, procesos y resultados; sino también sobre la manera de aprender de las personas, potenciado a su vez los procesos de *e-learning*, promoviendo sus acciones recíprocas con la ciudadanía y orientando el sistema, en su conjunto, hacia la mejora continua.

## II Marcos conceptuales

### 1- La dimensión ético-valorativa de la formación para el GE

En esta ardua tarea, la cuestión de los valores, tanto en el plano individual como en el colectivo, constituye un asunto central en la gestión del GE. Consideramos que es ineludible partir de una concepción humanista de las relaciones tanto internas como externas de las instituciones. Esta concepción pone el énfasis en las personas en cuanto protagonistas y sujetos de derecho. El respeto a la dignidad del individuo, la lealtad, la solidaridad, es decir, la corrección ética y la confianza recíproca son pilares fundamentales. Lejos de concebir a la organización desde un modelo “paradisíaco”, estamos argumentando que son los contextos donde se estimulan la reflexión, la expresión y la comunicación, aquellos con mayores probabilidades de resolver problemas de convivencia<sup>4</sup>. Esta concepción humanista abarca la esfera de las relaciones entre la administración pública y los ciudadanos así como las relaciones al interior de las instituciones del sector público. Su credibilidad y legitimidad social deben edificarse cotidianamente, y no darse por sentadas. Numerosas investigaciones han relevado el bajo nivel de confianza de los ciudadanos para con las instituciones públicas.<sup>5</sup> Se requiere de una

---

<sup>4</sup> Citaremos en este punto las lúcidas reflexiones que recientemente realizara el filósofo J. Habermas a propósito de los valores de respeto, solidaridad y cuidado que debieran promover los Estados bajo riesgo de desintegración social: “...el equilibrio conseguido en la modernidad entre los tres grandes medios de integración social (el dinero, el poder y la solidaridad) corre el riesgo de desmoronarse, porque los mercados y el poder administrativo expulsan cada vez más la solidaridad; es decir, prescinden de coordinar la acción por medio de valores, normas y un empleo del lenguaje orientado a entenderse. Así, resulta también en interés del propio Estado constitucional el tratar con respeto y cuidado a todas aquellas fuentes culturales de las que se alimenta la conciencia normativa de solidaridad de los ciudadanos” Habermas, Jürgen “Temas de debate”. Diario *La Nación*. Sección Cultura. 14 de mayo del 2005 (del diálogo entre Habermas y el cardenal Joseph Ratzinger, luego Papa Benedicto XVI, que tuvo lugar en la ciudad de Munich el 19 de enero del 2004).

<sup>5</sup> “El 77% de los argentinos conoce poco o nada sobre la Constitución Nacional y el 85% considera que no se respeta su texto ni las leyes porque, según un porcentaje similar, el país vive al margen de la ley, ya que sus ciudadanos son desobedientes y transgresores. Para el 74% de los consultados, los principales responsables de violar las normas son los políticos y, en menor medida, los policías, los funcionarios y los jueces. Pero muchos –43%– dicen que hay momentos en que “es necesario” violar la ley. El descreimiento ciudadano se expresa también en que más de la mitad no cree en la Justicia y en que el 93% sostiene que el Congreso no piensa en la gente cuando toma decisiones. Por eso, el 63% admite que no tiene interés alguno en saber lo que discuten los legisladores nacionales. Un dato acaso sorprendente es que sólo el 21% ve con malos ojos que el Presidente gobierne por medio de decretos de necesidad y urgencia, más allá de lo que le permite

renovación permanente de la legitimidad, de un aseguramiento constante de la calidad de los servicios públicos que permitan garantizar un “balance social” positivo, es decir, un elevado grado de satisfacción del entorno social en el que las organizaciones públicas desarrollan su actividad. Esta concepción revaloriza a su vez la ética profesional. La ética de la responsabilidad reemplaza a la ética de la obligación. El individuo es reconocido como persona y sus ideas y competencias son puestas gustosamente al servicio del proyecto común.

Al desplazarnos desde este marco ético-valorativo, hacia una dimensión pragmática, poniendo bajo la lente los resultados del GE, sostenemos que los “buenos resultados” o resultados “de calidad” sólo serán aquellos que incluyan la dimensión social. Más claramente: el GE será eficaz si es capaz de alcanzar los fines, las metas y objetivos que la sociedad espera de él. En la actual sociedad del conocimiento y la información, la eficacia administrativa se constituye en uno de los aspectos nucleares del concepto de equidad, o de igualdad de oportunidades. La gestión del GE “funcionará bien” no simplemente en virtud de la magnitud del equipamiento informático instalado o de la cantidad de consultas de un sitio *web* gubernamental, sino en la medida en que contribuya a una más equitativa distribución del producto social, a mejores y transparentes actividades de regulación y control. Por ejemplo, en temas de seguridad y salubridad, hoy todas las grandes ciudades disponen de mapas inteligentes en los cuales sería posible publicar los comercios habilitados y aquellos que están en infracción. Podrían ser también públicos los contratos para la prestación de los servicios, sean brindados o no forma directa, así como los indicadores de calidad de los mismos para que puedan receptarse las opiniones y reclamos de los vecinos. En países como la Argentina, con altos niveles de pobreza y exclusión, si el GE no es eficaz con los más desfavorecidos, tampoco brindará equidad, por lo tanto, será éticamente incompetente.

Abonando la complejidad del tema, el autor antes citado (Tesoro, 2003), haciendo referencia a un trabajo con base en un estudio realizado en 2001, señala que *“el desempeño del GE en cada país está altamente relacionado con el respectivo desarrollo ético, político, social y económico. Como consecuencia, el GE no operaría como una variable “independiente” en la mejora de la calidad de vida, sino que aparecería más bien como “dependiente” de las referidas variables contextuales. Tal inferencia implicaría relativizar las hipótesis del GE como “atajo” o “trampolín” para superar los rezagos de países que, afectados por crónicos condicionamientos (inestabilidad institucional, populismo clientelar, incoherencia política, minúscula probidad pública, consuetudinaria violación de preceptos y garantías constitucionales, inseguridad jurídica o parasitismo político-burocrático) vulneran -cotidiana y drásticamente- la calidad de vida de sus habitantes.”*

## **2- La dimensión epistemológica: el abordaje desde la teoría de la complejidad**

Según Edgar Morin, uno de los más reputados teóricos de la complejidad, el desafío es cómo encarar la complejidad de un modo no-simplificador, ya que los modos simplificadores del conocimiento mutilan las realidades o fenómenos de los que intentan dar cuenta, y agrega que se trata de ejercitarse en un pensamiento capaz de tratar, de dialogar, de negociar, con lo real. En el trabajo citado (Morin, 1996), nos recuerda que Pascal ya había planteado que todas las cosas son *“causadas y causantes, ayudadas y*

---

la Constitución Nacional”. Resultados de una encuesta sobre cultura constitucional realizada por Manuel Mora a instancias de la Asociación Argentina de Derecho Constitucional y el Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral. La encuesta se hizo sobre una muestra de 1000 casos en las principales ciudades del país, abarcando el 46 por ciento de la población nacional y tomando como referencia a los argentinos mayores de 18 años. La muestra incluyó 480 casos en la zona metropolitana de Buenos Aires, 120 casos en Rosario, 120 en Córdoba, 100 en Tucumán, 100 en Mendoza y 80 en Mar del Plata. Se utilizó la metodología cara a cara en una muestra probabilística. Diario *La Nación*, Buenos Aires, Lunes 11 de julio de 2005.

*ayudantes, mediatas e inmediatas, y que todas (subsisten) por un lazo natural a insensible que liga a las más alejadas y a las más diferentes*". Para Morin es necesario abandonar los programas, hay que inventar estrategias<sup>6</sup> para salir de la crisis. Es necesario, a menudo, abandonar las soluciones que solucionaban las viejas crisis y elaborar soluciones novedosas. El modo complejo de pensar no tiene solamente su utilidad en los problemas de organización, sociales o políticos, sino que el pensamiento que se enfrenta a la incertidumbre puede iluminar las estrategias de nuestro mundo incierto. El pensamiento que una puede iluminar una ética de la unión y de la solidaridad.

Para orientar nuestra acción en el abordaje de situaciones complejas, este autor nos aporta un conjunto de "principios guía" complementarios e interdependientes. A la luz de estos principios, que a continuación presentamos, se ha elaborado la propuesta del presente trabajo.

## 2.1.-Los principios guía para pensar la complejidad

**Principio sistémico u organizador**, que une el conocimiento de las partes al conocimiento del todo. **El principio "hologramático"**, inspirado en el holograma en donde cada punto contiene la casi totalidad de la información del objeto que representa, pone en evidencia la aparente paradoja de los sistemas complejos, donde no solamente las partes están en el todo, sino que el todo está inscrito en las partes. **El principio del bucle retroactivo**, este mecanismo regulador permite la autonomía de un sistema, el bucle retroactivo (o *feedback*) permite, bajo la forma negativa, reducir las desviaciones y estabilizar un sistema., mientras bajo la forma positiva, el *feed-back* es un mecanismo amplificador. **El principio del bucle recursivo**, sobrepasa la noción de regulación por el de la autoreproducción y autoorganización. Es un bucle generador en donde los productos y los efectos son ellos mismos productores, causas de quienes los producen. **El principio de auto-eco-organización** (autonomía/dependencia). Los seres vivos son seres auto-organizadores que sin cesar se autoproducen y, por ese hecho, gastan energía para salvaguardar su autonomía. Como tienen necesidad de tomar energía, información y organización de su entorno, su autonomía es inseparable de esta dependencia. **El principio dialógico** une dos principios o nociones que deberían excluirse, pero que son indisolubles en una misma realidad. Así, podemos concebir una dialógica orden/desorden/organización desde el nacimiento del universo. La dialógica permite asumir racionalmente la asociación de nociones contradictorias para concebir un mismo fenómeno complejo. **El principio de la reintroducción del sujeto del conocimiento en todo conocimiento**. Este principio opera la restauración del sujeto y desoculta el problema cognoscitivo central: de la percepción a la teoría científica, todo conocimiento es reconstrucción/traducción por un espíritu/cerebro dentro de una cultura y un tiempo dado.

## 3.-La dimensión institucional: el GE y los desafíos de las instituciones de formación

Para ponerse en consonancia con y motorizar los cambios requeridos, las instituciones de la administración pública que tienen por misión específica la formación de funcionarios públicos deberán replantearse sus prácticas dominantes, transitando los mismos procesos de empoderamiento<sup>7</sup> que experimenta el Estado respecto de sus ciudadanos cuando encara una estrategia de GE. Así como el GE habilita al ciudadano a gestionar gran parte de los servicios en forma directa, así los diseños formativos

---

<sup>6</sup> Para Morin, la acción es estrategia en cuanto permite, a partir de una decisión inicial, imaginar un cierto número de escenarios para la acción, escenarios que podrán ser modificados según las informaciones que nos lleguen en el curso de la acción y según los elementos aleatorios que sobrevendrán y perturbarán la misma. En este sentido, la estrategia se opone al programa, al que considera apto en un ambiente estable, ya que el programa no obliga a estar vigilante, no obliga a innovar.

<sup>7</sup> *Empowerment*: este concepto se asocia a la disposición desde el poder de legitimar procesos "bottom-top", y de permeabilizar las organizaciones a los requerimientos y demandas legítimas de su entorno, formuladas, conceptualizadas y co-gestionadas por los propios actores.

deberán priorizar mecanismos de trabajo colaborativo en contextos de comunidades de práctica, tanto como facilitar y legitimar la autoformación y autoevaluación de los aprendizajes realizados, promoviendo procesos de reflexión y responsabilización de todos los actores intervinientes. En este sentido, interpretamos que la relación GE - *e-learning* debiera tener un comportamiento hologramático, conforme al principio presentado en el punto anterior. Por otra parte, como nadie puede garantizar escenarios sociales, productivos y políticos cuya coherencia se mantenga en los plazos, a veces largos, que requiere el diseño y puesta en práctica de cierta formación profesional, es necesario cambiar la forma y los métodos con que se conceptualizan las formas organizativas y los métodos de trabajo pedagógico-didácticos vinculados a esa formación. Las competencias a desarrollar ya no estarán mayormente basadas en un conocimiento estrictamente técnico, formal, disciplinar, sino que deberán abreviar del saber práctico e imprevisible de toda experiencia de trabajo (Rojas, 1999). La velocidad de los cambios hace que los métodos e instrumentos tradicionales con los que las instituciones y áreas de formación de la administración pública resolvían “la pregunta por la demanda” en un solo estudio, pierdan hoy fuerza y sentido. Planificar la formación, determinar sus métodos y contenidos, deviene un proceso de aprendizaje permanente –más que un diagnóstico inicial- sobre las formas de organización del trabajo y la gestión pública. Es así que debemos seleccionar una estrategia que aproveche al máximo la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación en las jurisdicciones y organismos y, especialmente identifique y estimule los espacios sociales en los que generar acuerdos para la acción. Este es un aspecto muy importante a considerar a la hora de encarar la formación y capacitación en contextos de GE. ¿Cómo comprometer a todos los actores organizacionales, tanto los que se desempeñan de manera directa en la atención de las demandas de los ciudadanos, -cara a cara o de forma mediatizada- tanto los que realizan el procesamiento y control de la información o los que toman las decisiones al generar actos administrativos que asignan recursos? El desafío es comprometerlos a todos: técnicos, profesionales, políticos, burócratas; lograr que se comuniquen eficazmente, más allá de las diferencias de sus respectivas subculturas, y que se incorporen a la utopía común de acercar la administración a los ciudadanos. Más allá de los recursos disponibles, movilizándolo todas las potencialidades. Señala Ester Kaufman (2005) que: “*Los sistemas que organizan estos programas deben contemplar mecanismos, como los del foro u otros, que garanticen el impacto (aprendizaje colectivo) de los conocimientos adquiridos*”. Estos sistemas pueden ser múltiples, pero la condición ineludible es que potencien los procesos colectivos de innovación pertinentes en espirales de “planificación adaptativa”<sup>8</sup>, cuya reformulación considere a los funcionarios y usuarios como actores “actuales” de estos reajustes, durante el diseño y desarrollo del plan de formación transformándolos en aliados o socios de la planificación así entendida. Pensar en la socialización del proceso de aprendizaje, implica comprometerse en refuerzos continuos entre dos campos que deben dinamizarse recíprocamente: el del conocimiento tácito y el del conocimiento explícito.

La práctica de determinar las necesidades de formación y las brechas de competencia parece cada vez

---

<sup>8</sup> “El proceso de acercamiento de la misión a la visión y la revisión y actualización de ambas constituyen el núcleo de esta nueva planificación. Para que realmente sea adaptativa, se requiere, además, que la identificación de la misión, y de las estrategias que han de implementarse para cumplirla, sean consecuencia de una prospección profunda de la realidad y de las decisiones y hechos que la completan, donde evidentemente la voz de los usuarios de los servicios y de las personas que los prestan se convierten en elementos capitales para dotar de contenido a la planificación y para asentar su legitimidad....La planificación y, en definitiva, las normas y las políticas públicas, han de responder a un ciclo de revisión y mejora permanente, que de forma continuada va tomando en consideración los efectos que produce, los intereses de los afectados, los medios que se utilizan, las nuevas expectativas que surgen y su impacto en otras políticas y en el conjunto de la sociedad. En esta planificación adaptativa no sólo se presta atención a la fase de análisis previo de necesidades, de programación de objetivos y de definición de las estrategias y medios para conseguirlos, sino que se extiende inevitablemente a través de la evaluación del proceso de implementación, de los resultados obtenidos y de los efectos producidos, tanto de los esperados o previstos por la propia planificación como los generados por causas ajenas a ella”. Libro Blanco para la Mejora de los Servicios Públicos. España 2000.

más un ejercicio inútil. Esto se debe en parte a la convicción de la importancia en el conocimiento distribuido y situado, y en parte a la participación en comunidades de práctica en las cuales la agenda es negociada, emergente y siempre fluctuante. Los planes anuales concebidos con criterios rígidos, son congruentes con entornos estables donde es fácil y efectiva la predicción. Es esencial mantener una agenda de aprendizaje abierta y continua.

#### 4.- Premisas que hemos considerado para proponer una estrategia formativa

##### 4.1.- Tener en cuenta cómo se produce la innovación: atender a la espiral de la creación del conocimiento organizacional<sup>9</sup>

Uno de los teóricos más importantes de la creación organizacional del saber –el Dr. Ikujiro Nonaka- (Scharmer, 1996) sintetiza de esta manera su teoría: *“basándome en Polanyi (1958), conceptualicé el conocimiento en dos tipos: tácito y explícito. El conocimiento tácito es personal, contextualizado, y difícil de formalizar y comunicar. El conocimiento explícito, es transmisible en lenguaje formal y sistemático. Los conocimientos tácito y explícito no están separados sino que son mutuamente complementarios. Sin experiencia, no podemos verdaderamente comprender. Pero a menos que tratemos de convertir el conocimiento tácito en explícito no podemos reflexionar sobre él ni compartirlo en la organización”*.

A través de esta interacción dinámica entre los dos tipos de conocimiento, el conocimiento personal deviene en conocimiento organizacional, mientras que la infraestructura y el capital intelectual de una organización promueven a sus miembros individuales a desarrollar nuevo conocimiento a través de la experiencia. Este proceso dinámico es la llave de la creación organizacional del saber. Esta interacción entre los dos tipos de conocimiento genera cuatro modos de conversión: **socialización**, (del conocimiento individual tácito al conocimiento grupal tácito), **externalización**, (del conocimiento tácito al conocimiento explícito), **combinación**, (del conocimiento explícito separado al conocimiento explícito sistémico), e **internalización** (del conocimiento explícito al conocimiento tácito). La espiral de creación del conocimiento organizacional está basada en un doble movimiento espiralado entre el conocimiento tácito y explícito (**CUADRO N°1**).

La **socialización** es el proceso de creación del conocimiento tácito común a través de compartir experiencias. Para la socialización tenemos que construir un espacio de interacción en el cual las personas intercambien experiencias, espacio y tiempo simultáneamente, de tal manera de crear un cuerpo común de creencias y competencias. La **externalización** es el proceso de articulación de los conocimientos tácitos en conocimientos explícitos tales como conceptos y/o diagramas, muchas veces usando metáforas, analogías y /o esquemas. La **combinación** es un proceso de ensamblaje de conocimiento explícito nuevo con el existente dentro de un conocimiento sistémico. La **internalización** es un proceso de transformación, de incorporación del conocimiento explícito, haciéndolo tácito, convirtiéndolo en conocimiento operacional, en saber cómo hacer, en tener el *know-how*. El conocimiento explícito documentado en formatos tanto de texto, videos, u otros soportes facilita el proceso de internalización. Por ejemplo los manuales, quintaesencia de la externalización, son ampliamente usados para la internalización.

##### 4.2.- Estimular el diálogo entre pares orientado a la gestión

Nuestro abordaje de los procesos de aprendizaje experimentaron un profundo giro con la lectura de de

---

<sup>9</sup> Nonaka, I. y Takeuchi H. (1999)

los trabajos de Jean Lave y Etienne Wenger (1991), y de Wenger (1998), autores que privilegian la experiencia colectiva en el lugar de trabajo y revalorizan la importancia del aprendizaje social, del aprendizaje situado y del aprendizaje en comunidad. Como hemos comprobado en nuestra práctica<sup>10</sup>, el aprendizaje social en contexto de comunidades de práctica es una valiosa herramienta para la gestión del conocimiento, la formación continua y la innovación en las organizaciones públicas. Hemos comprobado que frecuentemente es en el “campo”, en la conversación con pares, en la explicación entre colegas donde se producen aprendizajes de gran impacto para la organización, donde se sitúan conceptos, se valida su importancia, se sanciona su legitimidad de forma más significativa que en muchas situaciones aúlicas. Lo más significativo en el proceso de aprendizaje no será tanto el medio o el mensaje, sino la calidad del diálogo que se pueda construir. Se puede obtener información de colegas en el trabajo, en un libro, a través de CBT<sup>11</sup>, pero se aprende en el espacio laboral, que es donde se forja la identidad, donde se validan opiniones, se median valores, se forman creencias, se chequean presunciones y se modifican prejuicios. La mediación social es la llave, y es aquí donde los grupos de trabajo y las redes de funcionarios unidos en comunidades de práctica ayudan a dar sentido a lo que se aprende y a incrementar de forma exponencial la comprensión de los fenómenos. Somos portadores de una mente social y el aprendizaje práctico en el lugar de trabajo es nuestra forma “natural” de aprender. De poco sirve el desarrollo de excelentes y cerrados modelos teóricos “en aula”, sino pueden coexistir o, peor aún, si son contradictorios con las prácticas reales de nuestra administración pública. Se necesita la identificación de grupos y comunidades para construir un repertorio compartido de conceptos clave, para desarrollar herramientas y un lenguaje común, para compartir historias e iluminar sensibilidades. Aquí es donde reside el verdadero aprendizaje que el cambio cultural del GE nos impone. Para lograr esto, uno de los principales desafíos es mantener a una comunidad de práctica activa. Sobre este punto presentamos una adaptación de la propuesta de Wenger, E., McDermott, R. y Snyder W.M. (2002):

### **Desafíos para el éxito de una Comunidad de Práctica**

#### Desafíos para la Dirección:

1. Centrarse en temas importantes para la Institución y sus miembros
2. Seleccionar un miembro de la comunidad muy respetado para ejercer la coordinación
3. Asegurarse que los integrantes tengan tiempo y ganas de participar
4. Construir el núcleo de valores de la Institución

#### Desafíos para la Comunidad

5. Involucrar a los líderes clave
6. Construir relaciones personales entre los miembros de la comunidad
7. Desarrollar un grupo promotor comprometido y dinámico
8. Crear foros para pensar juntos y sistemas para compartir información

#### Desafío tecnológico

9. Facilitar la contribución y el acceso al conocimiento y a las prácticas comunitarias

#### Desafío personal

10. Dialogar constructivamente sobre temas controvertidos, comprometerse en la acción.

---

<sup>10</sup> Falivene, G.; Gurmendi, L. y Silva, G. (2003), y Falivene, G. y Kaufman, E. (2005)

<sup>11</sup> *Computer Based Training*

### 4.3.- Generar espacios para compartir significados y sentidos

El compartir significados marca la principal diferencia entre el conocimiento personal y el conocimiento social que implica comprensión y construcción de competencias colectivas. En este sentido, y siguiendo a Le Boterf (1991)<sup>12</sup> entendemos a las competencias como sistema articulado. Este significado compartido es el poder que reside debajo del lenguaje y la comunicación. Para lograrlo, juegan un papel importante en el aprendizaje el compartir críticas, los diagnósticos participativos, los acuerdos de acción, y las reflexiones sobre lo actuado. El significado se construye a través de la construcción hábitos y patrones de conducta en los cuales las emociones juegan un papel clave. Para que el significado se haga explícito y se asegure el alineamiento y la coherencia, es esencial que pongamos en juego y permitamos que afloren los miedos y las presunciones. Por otra parte, crear nuevo conocimiento deviene de permitir el surgimiento de nuevos mundos, de acordar nuevas imágenes de futuro, de identificar emergentes positivos a preservar, y emergentes negativos a modificar. Esta percepción de signos, síntomas y patrones es la que permite generar cursos alternativos de acción ya que al nombrar estos nuevos emergentes se construye la posibilidad de intervenir en el cambio. La mayor parte de esto ocurre naturalmente como producto de las conversaciones dentro de los grupos, y es reconocible en los temas que se tratan, la agenda que se acuerda, en las creencias y en el lenguaje de la comunidad de práctica.<sup>13</sup> Muchas veces es el lenguaje cerrado y codificado de manera particular el que segrega a una determinada comunidad. Estas distinciones están muy relacionadas con la ontología y con la construcción de sentido, y contribuyen enormemente a la identidad. En ese momento la capacidad para participar en procesos de aprendizaje colaborativo es considerada una competencia clave (Digenti, 1998).

### 4.4.- Privilegiar el aprendizaje profundo y generativo

Conocer es acto de participación, el conocimiento es más un proceso de vida que la adquisición de un objeto; está vinculado a quiénes somos y emerge en el diálogo y a través de la transmisión social de prácticas. En última instancia, el conocimiento es más que contenidos, el conocimiento profundo es la capacidad de actuar adecuadamente dada la circunstancia, es la competencia.

Los nuevos enfoques emergen en los límites. En los bordes de las comunidades, los vínculos, conexiones y reflexiones son las claves, las llaves, para nuevas síntesis que permitan crear nuevas ideas. El aprendizaje profundo y generativo se basa en mantener la tensión y el balance entre las prácticas habituales del núcleo técnico de cada comunidad y su difusión, y el estímulo a la flexibilidad que brinda el trabajo entre comunidades, promoviendo el abordaje inter-áreas. Tender puentes entre comunidades significa -en esta visión socio técnica de las organizaciones- estimular la multidisciplinaria<sup>14</sup>. Identidad y sentido son los resortes de la creatividad, compartir es la conducta

---

<sup>12</sup> “Las competencias son las capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en el proceso de capacitación, pasibles de ser transferidas y aplicadas a la actividad profesional o al puesto de trabajo y visualizadas en términos de sistema articulado”. Le Boterf (1991)

<sup>13</sup> La comunidad de práctica es un grupo de personas que comparten el interés, a veces una pasión, por algo que ellos saben hacer y que interactúan regularmente para aprender a hacerlo mejor.

<sup>14</sup> Edgar Morin (1996) señala “*La especialidad de lo abstracto, es decir, extraer un objeto de su contexto y de su conjunto, quitándole sus lazos y sus interconexiones con su medio, insertándolo en el compartimiento que es el de la disciplina en donde las fronteras quiebran necesariamente la "sistematicidad" (relación entre las partes y el todo) y la multidisciplinaria de los fenómenos, conduce a la abstracción matemática que opera ella misma una incisión con lo concreto, privilegiando todo lo que es calculable y formalizable. Así, la economía, que es la ciencia social matemáticamente más avanzada, es la ciencia social y humanamente más atrasada, porque abstrae las condiciones sociales, históricas, políticas, psicológicas y ecológicas inseparables de las actividades económicas. Por esta razón, los expertos son incapaces de prever y predecir el futuro económico aun a mediano plazo.*”

“natural” al sentimiento de pertenencia. El aprendizaje tiene que ver más con la comunidad que con el contenido.

Para cambiar es necesario movilizar energías. Esto requiere disponer de espacios como los foros y los grupos de mejora, entre otros, en los cuales se deconstruyan y construyan significados a través de un diálogo profundo. Las creencias subyacentes, tácitas, son difíciles, si no imposibles de modificar en las prácticas tradicionales expositivas y unidireccionales.

Los espacios más estimulantes para la creatividad son aquellos que plantean el trabajo entre las fronteras de las comunidades de práctica, es allí donde es posible diseñar y acordar innovaciones que trasciendan lo fragmentario, allí se puede construir el verdadero sentido de la red que interopera.

Como muestra de ello, en el inventario de competencias que utiliza el Departamento de Recursos Humanos de British Columbia, Canadá<sup>15</sup>, se considera el nivel más alto de la competencia para el aprendizaje continuo, aquel en el cual la persona explora en el conocimiento de una amplia variedad de recursos para crear una visión del futuro y de las subsecuentes implicaciones. Usa conocimientos de la propia y otras áreas de expertise, y posee una profunda comprensión de la organización y su entorno para crear una visión de cómo el trabajo podría ser mejorado con la aplicación de nuevos enfoques emergentes, y de nuevas herramientas, métodos y/o tecnologías.

#### **4.5.- Considerar al mismo tiempo la formación para la gestión del GE, y la gestión del GE para la formación**

El vertiginoso desarrollo de las llamadas nuevas tecnologías de la información y la comunicación y, en particular, las nuevas tecnologías multimediales e Internet, las coloca en el centro de un interesantísimo debate respecto de su rol y sus posibles aplicaciones en los desafíos formativos enunciados. Uno de los polos que tensan este debate considera a estas tecnologías un fin en sí mismo. Quiénes se ubican en él suponen que la sola presencia de este recurso logrará objetivos de formación laboral. Esta fetichización de las tecnologías en el desarrollo y organización de formación a distancia basada en la *Web*, suele desenfocar una de las principales cuestiones del debate actual: la calidad de la formación<sup>16</sup>. Desde estas posiciones, es frecuente advertir que gran parte de los desarrollos de *e-learning* centran su interés en el aprendizaje individual, donde la relación entre la PC y quién aprende, es una metáfora de la secular relación profesor-alumno. Advertimos aquí la sobrevaloración que -tanto en ámbitos académicos como en aquellos ligados a la formación profesional y la capacitación- ha tenido la noción de aprendizaje concebido como un proceso que tiene un principio y un fin, que está separado de otras actividades y que es el resultado de la enseñanza. Muestra de ello es la referencia casi exclusiva a contenidos, programas de aplicación o soporte técnico cuando se habla de formación *on line*, frente a las escasas referencias a los auténticos protagonistas de este entorno que son quienes aprenden. Si consideramos a la persona en el centro, tanto social como colectivamente, vemos que la alfabetización tecnológica para operar en red es esencial a la formación y excede su consideración como un contenido más. Según Logan (1995), Internet constituye un lenguaje. En “El Quinto Lenguaje”, este autor identifica una cadena evolutiva que arranca en el habla, la escritura, la matemática, la ciencia y la informática. En un trabajo posterior (Logan, 2005) reconoce que Internet se constituye en el sexto lenguaje, ya que considera que la red está transformando el aprendizaje, el comercio y acelerando la evolución o bifurcación de la era de la información a la era del conocimiento. La red tiene su propia y única

---

<sup>15</sup> [http://www.hrtoolkit.gov.bc.ca/staffing/staffing\\_steps/job\\_requirements/overview.htm](http://www.hrtoolkit.gov.bc.ca/staffing/staffing_steps/job_requirements/overview.htm)

<sup>16</sup> Fundación Universidad Empresa de Valencia (con apoyo de la Comisión Europea en el marco del proyecto Sócrates-Minerva) “MECA-ODL Guía metodológica para el análisis de la calidad de la formación a distancia en Internet”. [www.adeit.uv.es/mecaodl](http://www.adeit.uv.es/mecaodl)

semántica de sitios, páginas *web*, Internets, Intranets y Extranets, y tiene su propia sintaxis que es la de hipertextos e hipervínculos. Cada medio tiene su mensaje y el mensaje de Internet y de la Red tiene cinco características esenciales: comunicación de ida y vuelta, fácil acceso a la información, aprendizaje continuo, alineación e integración y comunidad. Estas cinco características llevan a la emergencia de la Era del Conocimiento que al mismo tiempo está acelerando el uso de este medio. Se trata de desplegar el potencial de articulación de la tecnología como medio para llevar adelante reformas consensuadas sobre modelos de gestión de redes donde se identifican y enlazan diferentes comunidades de práctica. Estas comunidades sirven para fortalecer la gestión cotidiana e iniciar estrategias de coordinación interinstitucional. En estos cruces interinstitucionales se destaca el papel de los organismos de formación en la construcción de “puentes” entre esas comunidades de práctica a fin de experimentar la “disonancia cognitiva” que se produce en las interacciones fronterizas y que, como vimos, estimula la creatividad y el aprendizaje profundo, facilita los cambios y motoriza la innovación.

#### **4.6.- Tener en cuenta la crisis de los contenidos**

Si consideramos que la mitad de los conocimientos escolares se vuelven obsoletos cada veinte años, los académicos cada diez, los profesionales cada cinco, los tecnológicos cada tres y los de tecnología informática anualmente (Breinstein y Wendt, 2005) concluiremos rápidamente que el aprendizaje a lo largo de la vida se ha convertido en una característica definitoria de la actividad profesional en la sociedad del conocimiento. Quienes aprenden en contextos profesionales requieren cada vez más expandir su conocimiento basado en un repertorio de competencias logradas en el trabajo y sobre demanda.

Por otra parte, los métodos para generar materiales de enseñanza/aprendizaje han sido de alto costo y mano de obra intensivos. Los problemas surgen cuando los contenidos no pueden fácilmente accederse desde otros sistemas (interoperabilidad) o actualizarse y adaptarse a diferentes propósitos. Esto se vuelve particularmente cierto en campos que se caracterizan por ciclos muy cortos de innovación y poblaciones e información heterogéneas, como el campo tecnológico donde los materiales para el aprendizaje son un importante factor y además tienen que alcanzar altos estándares de calidad. El contenido tiene que ser adaptable a diferentes contextos de aplicación y responder a cambios continuos en el “estado del arte”. El uso de las modernas tecnologías de la información y comunicación no sólo cambia los requerimientos y formas de conducción del aprendizaje, sino que tiene un impacto sobre las formas de desarrollar, diseñar, distribuir y administrar los materiales. Para cumplir estos requerimientos, los materiales de aprendizaje deben tener un diseño modular, deben estar almacenados en un formato independiente del medio, y permitir un acceso dinámico, vía repositorios de conocimiento interconectados.

El objetivo de un enfoque modular distributivo es el de “proveer acceso a la más alta calidad de educación y entrenamiento, a la medida de las necesidades individuales, con una entrega efectiva a un costo adecuado, en todo tiempo y lugar para lograrlo. Tanto las formas como los contenidos y métodos de presentación tienen que ser intercambiables, combinables, recombinables y reusables independientemente de los sistemas de sus ambientes, sistemas autorizados y aplicaciones contextuales. El desarrollo modular de contenidos tiene ventajas en todo sentido: las organizaciones pueden desarrollar contenidos más efectivamente reusando módulos existentes y desarrollando nuevos materiales basados en la necesidad. Esto hace posible el transporte de contenidos entre diferentes sistemas de aprendizaje (*learning management systems*) y se reduce el costo de desarrollo, distribución y mantenimiento de tales recursos. De esta forma las personas se benefician al poder elegir un camino de aprendizaje más que un curso basado en un currículo, mientras que los facilitadores pueden confeccionar los contenidos para requerimientos específicos o grupos de usuarios.

#### 4.7.- Priorizar la construcción colaborativa de mapas conceptuales

La participación en comunidades de práctica promueve la construcción de un repertorio compartido de recursos comunes (rutinas, sensibilidades, artefactos, vocabularios, estilos, entre otros) que los miembros van desarrollando a través del tiempo. No se llega a ser un verdadero profesional a menos que se esté familiarizado con el repertorio de la comunidad: lenguaje, leyes, casos, reglas de trabajo y límites del dominio práctico de la disciplina. En una comunidad de práctica se hace factible y se viabiliza el cumplimiento de las premisas del aprendizaje colaborativo, tales como llegar al consenso a través de la cooperación entre los miembros y contar con la voluntad “de hacer” de cada uno. El aprendizaje colaborativo es el “aprendizaje activo” que se desarrolla en la comunidad de práctica, en la cual todos los miembros del grupo contribuyen al aprendizaje de todos, y colaboran en la construcción del conocimiento.

Los nuevos enfoques de aprendizaje abierto debido a la caducidad de los contenidos están poniendo en el centro del debate referido al diseño de actividades formativas a la creación e identificación de los llamados “objetos de aprendizaje reusables”<sup>17</sup>, accesibles a través de la arquitectura combinable de repositorios y tecnologías de meta-datos. Esta cuestión ha atraído gran atención sobre el valor de las comunidades de práctica –en tanto comunidades de aprendizaje- para la construcción de mapas conceptuales que permitan el diseño de actividades de *e-learning* basadas en estos objetos de aprendizaje.

En trabajos anteriores hemos desarrollado el potencial de las comunidades de práctica como instancias de gestión del conocimiento en contextos de crisis (Falivene, 2004) y como espacios de socialización, innovación y aprendizaje en organizaciones públicas (Falivene, Silva y Gurmendi, 2003). En este trabajo estamos en cambio destacando el papel de pivot que estas comunidades desarrollan en la construcción de mapas conceptuales (Cmap Tools, 2004), herramienta de suma importancia tanto para la generación e identificación de “objetos de aprendizaje” (*learning objects*), como para el establecimiento de repositorios de conocimiento que posibiliten la reutilización y, por otra parte, promuevan la espiral innovativa. En esta tarea, las comunidades de práctica se presentan como ámbitos privilegiados de construcción de consenso para el diseño de mapas conceptuales que permitan indexar e ingresar registros y documentos en repositorios de conocimiento específico. Un ejemplo de esto es la *National Learning Infrastructure Initiative*<sup>18</sup> que entre octubre del 2002 y diciembre del 2003 organizó comunidades de práctica piloto que mapearon su propio espacio de aprendizaje (Cañas, Hill, Roger, Niranján, Lott, Gómez, Eskridge, Arroyo, Carvaja, 2004), compuesto por los siguientes mapas temáticos: aprendizaje profundo, actividades de aprendizaje, implicancias de diseño, prácticas de enseñanza y usos de la tecnología. Cada uno de estos mapas, a su vez, se bifurca en temas claves. En el caso del mapa de usos de la tecnología se identificaron:

comunidades *on line*, *e-mails*, simulaciones, foros de discusión, audio, video, herramientas para la mente, *chat*, búsquedas independientes y guiadas en la *Web*, acceso asincrónico, autoevaluación y *feedback* guiado, y Merlot. Merlot (*Multimedia Educational Resource for Learning and Online Teaching*)

<sup>17</sup> Abaitua, Joseba, Barrutieta, Guillermo, Díaz, Josuka, Jacob, Inés, Quintana, Fernando (2003). Según este trabajo, los lenguajes de anotación basados en SGML/XML han propiciado un cambio revolucionario en los métodos de edición tradicional y constituyen el fundamento de la edición digital moderna. El artículo define los conceptos de metadato y metacontenido y reseña las principales iniciativas actuales de gestión de metacontenidos. En el campo filológico se introduce TEI; en el área de Internet se habla de DCMI, RDF, así como de la *web* semántica. En el terreno de la traducción se citan TMX y XLIFF; y, por último, en el ámbito de la recopilación y sindicación de metacontenidos, se presentan OCS y OAI. De esta manera, el artículo ofrece un repaso amplio y representativo de las principales líneas de actuación en la gestión de contenidos y metacontenidos en el marco de la edición digital.

<sup>18</sup> <http://www.educause.edu/nlii/>

es un repositorio de conocimiento que adopta la forma de recurso abierto y de libre acceso, especialmente diseñado para facultades e instituciones de educación superior<sup>19</sup>. Los vínculos a los materiales de aprendizaje *on-line* son recopilados aquí según metadatos incluyendo comentarios de pares y reseñas, superando así las convencionales formas de acceso a través de los datos de autor, título y fecha. Merlot es también una comunidad de personas vinculadas a la educación que, a su vez, funciona como directorio de expertos que comparten materiales y elaboran reseñas y comentarios. Este ejemplo permite identificar el valor que tiene la construcción del mapa conceptual en el seno de una comunidad de práctica para recuperar materiales y para poder acceder a formas abiertas de aprendizaje.

### **III Propuesta**

#### **Utilizar las Intranets como estrategia de formación continua para el GE**

*Las Intranets son a los funcionarios y empleados públicos como el gobierno electrónico es a los ciudadanos, ambos requieren de la inclusión digital y de la adquisición del sexto lenguaje -el lenguaje de Internet- en términos de Logan (2005)*

Las áreas de capacitación deben hacer un mayor uso de las Intranet como forma de promover cambios culturales hacia el GE.

En otros trabajos nos hemos referidos a la ventajas de aplicar una estrategia de gestión del conocimiento en la formación. En este trabajo nuestra propuesta operativa, se concentra en expresar porqué el aprovechamiento máximo de las Intranets a nivel de los organismos va a promover el desarrollo de capacidades para afrontar procesos de GE.

En la mayoría de las organizaciones públicas existen Intranets con un grado variable de desarrollo. En algunos casos son excelentes reservorios de información disponible, plataforma para las comunicaciones y espacio para el desarrollo de trámites internos. Bien diseñada una Intranet es como una maqueta, un modelo o un patrón de acción del GE. El grado en que cada persona responsable de un proceso mantiene la información, la manera en que se establecen sistemas para el *workflow*, la forma en que se acuerda la construcción de metadatos para generar reservorios de conocimiento, todos son pasos que coadyuvan a la implantación del GE.

La Intranet puede pasar a ser, en lugar de un repositorio estático de documentos, un entorno dinámico para actividades, constituyéndose en una pieza clave para las iniciativas de gestión del conocimiento y promoción del GE.

En esta propuesta contemplamos los siguientes aspectos:

- Las comunidades de práctica y la Intranet
- Directorios de personal y búsqueda de expertos
- Entornos colaborativos
- Herramientas de Intranet basadas en conocimiento
- El uso de Intranet para motorizar el cambio cultural

#### **1.-Las comunidades de práctica y las Intranets (ESQUEMA N° 1)**

El enfoque de las comunidades de práctica iniciado por Lave y Wenger (1991) y profundizado por Wenger (1998) y por Snyder y Wenger (2003) para organismos del Sector Público, ha servido para

---

<sup>19</sup> <http://www.merlot.org/Home.po>

reconocer la importancia de los procesos menos formales de compartir y socializar el conocimiento que ocurren entre pares y dentro de pequeños grupos con intereses afines, para promover cambios y difundir la innovación en las organizaciones. Esto ha demostrado ser de gran valor dentro de las comunidades de gestión del conocimiento y un ejemplo claro lo constituyen los foros profesionales promovidos por el INAP, en especial el de Responsables Informáticos y el de Responsables de Centros de Información y Documentación (Falivene, 2004). En este sentido ha sido de gran significación el debate generado al interior del Foro de Responsables de Capacitación y las expectativas que expresaron sobre la posibilidad de poder contar con una plataforma tecnológica que les permitiera interactuar en un contexto abierto, permeable, “horizontalizado” que se constituyese en un ámbito de construcción de conocimiento específico.<sup>20</sup>

La Intranet puede jugar un valioso rol dando soporte al desarrollo de las actividades de la comunidad de práctica, a partir de la construcción de:

- una *'home page'* para la comunidad de práctica, que puede ser usada como base para construir la identidad del grupo, y promover su existencia a través de toda la organización.
- un entorno colaborativo que puede ser usado por los miembros de la comunidad de práctica, especialmente aquellos deslocalizados físicamente.
- mecanismos por medio de los cuales los resultados y productos de la comunidad de práctica puedan ser diseminados al resto de la organización. La utilización de un *weblog* puede ser muy efectivo a esos fines.

Las actividades que se diseñen -consensuando agendas de formación a partir de mapas conceptuales- incorporarán distintos objetos de aprendizaje disponibles en la Intranet y en Internet, así como el directorio de expertos para consultas específicas. Estas actividades contarán con espacios presenciales que podrán estar vinculados con el foro de la respectiva comunidad de práctica (Trouvé y García Acosta (2004). Esta formación *on-line* deberá tener en cuenta los principios de la educación de adultos esbozados por Knowles (Knowles, 1980), actualmente revalorizados a la luz de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Estos principios son:

1. los adultos se autodirigen
2. los adultos necesitan saber porqué aprenden
3. los adultos aprecian el verse involucrados en el establecimiento de sus propios objetivos de aprendizaje

---

<sup>20</sup> Taller coordinado por la Lic. Elsa Rubo, INAP; Julio de 2003. Sobre la base de los resultados del mismo se propuso la creación del Portal del Responsable de Capacitación en Organismos del Estado Argentino. La propuesta incluía un espacio virtual donde el responsable de capacitación pudiera contar con recursos tales como:

- Sala de lectura: con bibliografía y documentos actualizados en materia de capacitación y desarrollo de RR.HH., tanto a nivel nacional como internacional.
- Sala de discusión: espacios de chat y otros intercambios de tipo sincrónico y asincrónico como listas de discusión, foros, entre otros.
- Sala de herramientas y ayudas on-line: presupuestación, identificación de competencias, instrumentos para el diagnóstico, evaluación, guías metodológicas, manuales, procedimientos operativos estandarizados, cursos on-line, entre otras.
- Sala de resolución de problemas
- Sala de generación de ideas
- Sala de expertos: conformada por un listado de expertos voluntarios provenientes de distintas instituciones que reciben consultas de responsables de capacitación y brindan orientación con carácter ad-honorem y en un ámbito de privacidad.
- Banco de investigaciones: informes de investigación e información nacional e internacional sobre investigaciones y equipos de investigación en materia de capacitación y desarrollo de RR.HH.
- Agenda: información sobre los principales eventos nacionales e internacionales en materia de capacitación y desarrollo de RR.HH. (congresos, seminarios, conferencias, concursos, entre otros).
- Links a sitios *web* recomendados

4. los adultos prefieren aprender en un ambiente caracterizado por la mutua confianza, respeto y libertad de expresión
5. los adultos aprenden de su propia experiencia y de la de los otros
6. los adultos prefieren que el conocimiento sea inmediatamente aplicado
7. los adultos aprenden mejor cuando están involucrados en el proceso de aprendizaje
8. los adultos desean ser involucrados en la evaluación de su progreso en el cumplimiento de sus objetivos

Uno de los elementos clave de una comunidad de práctica es que el grupo toma la responsabilidad por el mantenimiento “al día” del conocimiento de su dominio. Este “estar al día” es un mandato en una época de cambios vertiginosos. Esto suele requerir la creación de una base de conocimiento o un repositorio de contenidos. Una vez capturado este conocimiento, puede ser compartido con otros que estén enfrentando similares desafíos. Estas bases de conocimiento puede construirse con la aplicación de diferentes soluciones tecnológicas (Cobos y Esquivel, 2002). Pero más allá de las herramientas que se usen lo más importante es establecer criterios para compartir conocimientos basados en las necesidades de la propia comunidad de práctica.

Al tiempo que la comunidad de práctica se focaliza en la interacción humana y en la construcción de acuerdos para una agenda de compromisos consensuada, debe estar apoyada por una plataforma de infraestructura tecnológica adecuada. Mientras la comunidad madura, es también necesario construir un recurso de conocimiento que será de enriquecimiento y valor progresivos. En ambos casos, la Intranet tiene un importante rol al permitir que la comunidad de práctica madure. Por otra parte, la Intranet misma se enriquece al ser reconocido el importante papel que juega con respecto a las comunidades.

## **2.-Directorio de personal para conectar a las personas en una organización y búsquedas de expertos para resolver problemas con ayuda**

En las comunidades de gestión del conocimiento la comunicación interpersonal juega un rol sustantivo y crítico en la construcción de acuerdo para la acción así como en el estímulo a la reflexión y creatividad.

El primer paso para apoyar el surgimiento de comunidades de práctica es facilitar que las personas se contacten unas con otras, y el método más obvio para lograrlo es el directorio del personal del organismo. La inclusión de fotos permite personalizar el directorio e identificar más fluidamente a los miembros de la organización, esto es importante en las organizaciones de gran tamaño como, en general, son las públicas.

## **3.-Identificar a las personas con la estructura organizativa**

Siempre hay necesidad de encontrar un contacto en determinado lugar de la organización. Si se vincula a cada persona del directorio con el esquema de su unidad, se facilita el compartir conocimiento a través de todas las áreas de la organización y trascendiendo las fronteras. Pueden, además, generarse vínculos de ida y vuelta entre las personas y los proyectos en los que las mismas participan. Cada persona debe ser responsable de mantener el contenido en la Intranet. Estos vínculos pueden ser una manera efectiva de contactar expertos en un área en particular para generar a partir de allí vínculos de trabajo con la persona individualizada. Para que el directorio esté permanentemente actualizado, una buena estrategia puede ser el diseño de incentivos, tales como premiar semanalmente -luego de una búsqueda aleatoria- al seleccionado que tenga los “datos al día”.

El listado de las experteces específicas, competencias y conocimientos de una persona del organismo permite hacer búsquedas de recursos de conocimiento, aún cuando no conozcamos personalmente a

dicha persona. Por otra parte, la promoción del capital humano e intelectual aumenta la autoestima de los empleados y relegitima la función pública. Este aspecto requiere especial atención. La clave es que la gente se anime a listar su expertise, que no la oculte, que tenga ánimo para ser consultado y que quiera mantener ese conocimiento actualizado. Reiteramos: debe prestarse particular atención a la manera en que se incentive el mantenimiento actualizado de la información. Por ejemplo, la base de datos por competencias que se diseñó para integrar recursos humanos a los CGP (Organismos Descentralizados del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires), hoy está en desuso. Esta base suponía su puesta *on-line* en la Intranet. La base se generaba a través de la autoevaluación de los procesos administrativos clave. La evaluación consideraba si se podía realizar el proceso solo o con ayuda; si se lo podía enseñar o si se lo quería aprender. Por otra parte, estaba previsto contar con una biblioteca virtual o reservorio de conocimiento donde estuvieran todos los manuales de los procesos considerados. Como veremos más adelante, estos manuales pueden ser actualizados vía la Intranet por la comunidad de práctica que los opera.

#### **4.-Niveles de gestión del conocimiento en las Intranets**

En las Intranets pueden contemplarse tres niveles de gestión del conocimiento, de acuerdo al alcance que tengan dichos conocimientos:

**A nivel de la organización:** a este nivel se considera el conocimiento necesario para todos. Este es el contenido típico *standard* de la Intranet corporativa o institucional que incluye las normativas, las políticas y los procedimientos generales.

**A nivel de unidades, equipos y comunidades de práctica:** la información a ser compartida por unidades o equipos, no es interés general para toda la organización. Es en esta escala organizativa intermedia -a nivel de los equipos de trabajo- que los entornos colaborativos pueden tener una gran influencia, capturando y compartiendo conocimiento. Muchas empresas han tomado este camino, y han apoyado la creación de espacios colaborativos a nivel de grupos de trabajo, área de competencia, comunidad de práctica o equipo de proyecto.

**A nivel personal:** conocimiento personal, competencias y expertise necesarias para una persona en términos técnicos. En general se facilita el compartir estos conocimientos vía *e-mail*, mientras que las competencias personales se desarrollan a través del autoaprendizaje con ayuda, asistido por entrenadores, coaches, facilitadores y /o mentores.

El desafío es asegurar que estos niveles de conocimiento compartido continúen en la senda de la colaboración. El peligro es que las personas o los individuos, encapsulen la información dentro de sus áreas en un formato semi-estructurado inaccesible para otras áreas. Es típico que debido a los sucesivos cambios en las estructuras organizativas que suelen atravesar los organismos de la administración pública, valiosísimos recursos de conocimiento queden inaccesibles porque los documentos no se encuentran claramente etiquetados.

Las comunidades de práctica y sus plataformas, son un recurso para evitar los problemas generados por la profusión de áreas sectoriales, muchas veces con funciones superpuestas pero con muy poca articulación e indexación de los conocimientos. Cuando esto sucede, esos conocimientos son de muy difícil recuperación, llegando a extremos en los cuáles es más económico borrar la información, pues no hay quien tenga el conocimiento para re-usarla.

El enfoque de la gestión del conocimiento debe usarse para identificar y destilar la información más importante dentro de estos espacios colaborativos para que alcancen a la organización en su conjunto. Estos desarrollos deben ser acompañados por guías de política y uso. En el futuro crecerá el uso de las herramientas colaborativas en las organizaciones como una forma de no crear depósitos aislados de información encapsulada.

Debajo de esta estructura colaborativa, los diferentes espacios deben visualizarse en el contexto de la Intranet como un todo y clasificarse de acuerdo a una sola taxonomía. En general la más útil es la alfabética.

### **5.-Aprovechar los nuevos enfoques para capturar y crear conocimiento**

En el transcurso de los últimos años se ha desarrollado un interesante número de nuevas tecnologías tales como los *weblogs* y las *wikis*.

Todas ellas se caracterizan por su bajo costo, su amplia adopción, su producción por esfuerzo comunitario, por ser típicos desarrollos *open source*, (código abierto) y por haber sido creados a partir de una real necesidad de intercambiar conocimientos. No son grandes sistemas de gestión del conocimiento promovido por consultoras, son más bien iniciativas que como los correos gratuitos y los buscadores gozarán en poco tiempo de gran popularidad, estas tecnologías se están desarrollando rápidamente y combinado de manera tal que el desarrollo futuro es difícil de predecir.

#### ***Weblogs***<sup>21</sup>

Los *weblogs* se han expandido enormemente a partir de los años 2003 y 2004. En su forma más simple un *weblog*, normalmente llamado '*blog*' es un diario creado por uno o más reporteros. Representan una nueva clase de herramienta de publicación que algunos ven como disruptiva de las tradicionales. Un *weblog* provee de una simple interface para escribir una nueva entrada, típicamente mediante un formulario *on-line*. Al ser publicado en un sitio se le adiciona automáticamente una diagramación y formato de página *standard*. Lo que el lector lee es un diario *on-line*, donde, en primer término se hallan los aportes más recientes y, a continuación, un archivo de los escritos o notas pasadas.

Hay más de diez mil *weblogs* en la *Web* y su número aumenta de manera constante. Escritos por un amplio espectro de personas, cubren casi todos los temas, capacitación y gestión del conocimiento incluidos.

Desde una perspectiva de gestión del conocimiento los *weblogs* tienen el valor de la narrativa para transformar los mensajes en un instrumento poderoso de comunicación. Con los *weblogs* escritos en primera persona, la voz del autor es escuchada claramente, a la vez que se fortalece su prestigio dentro de la organización. Los *weblogs* son cada vez más usados por individualidades, comunidades y compañías, para compartir conocimiento atravesando las fronteras tradicionales.

Los *weblogs* se vuelven particularmente interesantes cuando son usados dentro de la organización, en estos casos se los conoce como '*knowledge logs*' or '*k-logs*'. Los que proponen este recurso lo ven como una manera de romper barreras dentro de la organización y facilitar un flujo más eficiente de información y conocimiento. Por ejemplo, los individuos clave pueden registrar los progresos de los proyectos estratégicos. O bien se pueden referir a temas críticos de la agenda institucional. Construido sobre el prestigio y reputación de quien escribe, los *weblogs* comparten los reconocidos beneficios de los "contadores de historias", de los reporteros. Los *weblogs* también pueden usarse por los equipos de proyecto para comunicarse con la organización más amplia, y mantener los avances sobre quien está haciendo qué en el equipo. De esta forma el *weblog* del equipo actúa como un vocero del proyecto, y como un archivo de las decisiones pasadas.

---

<sup>21</sup> [http://newsletter.nitle.org/v2\\_n1\\_winter2003/features\\_weblogs.php](http://newsletter.nitle.org/v2_n1_winter2003/features_weblogs.php)

## **Wikis**<sup>22</sup>

Los *wikis* brindan una nueva aproximación a la gestión de contenidos. Se trata de comunidades virtuales autorreguladas que generan contenido libremente. Se manifiestan en páginas *web* que permiten a los usuarios editar, borrar y agregar información. Pese a la excesiva apertura, el vandalismo es casi nulo (Japas, 2005).

Los *wikis* son una nueva y sorprendente aproximación para la publicación de contenidos *on-line*. Esencialmente es un sistema de gerenciamiento de contenidos ultra livianos, desarrollados en el mundo del código abierto. Se trata de una aplicación informática que permite que documentos hipertextuales sean confeccionados colectivamente, usando un simple esquema de etiquetas y marcas, sin que medie edición alguna. Esta autonomía para modificar o agregar información es infinita.

Un ejemplo paradigmático es la *Wikipedia* ( <http://es.wikipedia.org> ), enciclopedia *on-line* donde millones de usuarios aportan sus conocimientos sobre diversos temas. Se encuentra en constante cambio gracias a la comunidad que alimenta su contenido permanentemente. Cada participante debe citar las fuentes de las que se obtenga la información. Los *wikis* comparten una serie de normas que facilitan su correcto funcionamiento. Cada página tiene un enlace a un cuadro de texto que permite editar el contenido. También existe un vínculo para acceder a los cambios más recientes que se hayan producido. Los sitios *wiki* están monitorizados por los participantes más activos, como en toda comunidad de práctica. Los autores de cada modificación pueden firmar o permanecer anónimos pero es indispensable citar las fuentes. Es de fácil edición y se convierte en el soporte natural del trabajo colaborativo y, por lo tanto, en una herramienta ideal.

para las comunidades de práctica o equipos que comparten conocimientos. Lo que es extremadamente interesante desde la perspectiva de gestión del conocimiento y la formación es como los *wikis* se manejan frente a esta falta de restricciones y control. El control reside, fundamentalmente, en la propia dinámica de la comunidad que le da sustento y lo utiliza. Mientras que cada usuario puede borrar a su placer el trabajo de los otros, esto raramente ocurre. Por el contrario los *wikis* parecen estimular el libre flujo de información entre los participantes y la contribución voluntaria de conocimiento adicional. De existir agresiones, son los mismos participantes quienes se encargan de reparar los daños causados. Se suman a esta autorregulación esquemas de seguridad clásicos, como el bloqueo de direcciones o armar un registro de usuarios con sus respectivas contraseñas.

Con el tiempo, la comunidad que usa un *wiki* construye su propio lenguaje y estructura (ontología) para el dominio que el sitio abarca. Un ejemplo interesante para utilizar *wikis* a nivel de la Intranet es mantener permanentemente actualizados los manuales de procedimientos.

## **BIBLIOGRAFIA:**

**Abaitua, Joseba, Barrutieta, Guillermo, Díaz, Josuka, Jacob, Inés, Quintana, Fernando** (2003), "Contenidos y metacontenidos en la edición digital", en: *Letras de Deusto*, julio-septiembre [http://paginaspersonales.deusto.es/abaitua/konzeptu/htxt/letrasUD\\_03.pdf](http://paginaspersonales.deusto.es/abaitua/konzeptu/htxt/letrasUD_03.pdf), 14-01-2004.

**Breinstein, Elke y Wendt, Andreas** (2003), "Didactic modelling of learning objects: evolving standards and methods of evaluation in metadata-based course development", en: *Eden 2003 Annual Conference "The quality dialogue integrating quality cultures in flexible, distance and e-learning"*, Rhodes, Greece, 15 al 18 de Julio.

<http://www.eden-online.org/eden.php?menuId=133&contentId=153>, 28-06-2005.

---

<sup>22</sup> <http://wiki.org/wiki.cgi?WhatIsWiki>

**British Columbia Human Resources Office**, “Establish Qualifications and Competencies”. [http://www.hrtoolkit.gov.bc.ca/staffing/staffing\\_steps/job\\_requirements/overview.htm](http://www.hrtoolkit.gov.bc.ca/staffing/staffing_steps/job_requirements/overview.htm), 15-04-2005.

**Cañas, Alberto J.; Hill, Grez; Roser, Caree; Suri, Franjan, LOT, James; Gómez, Gloria; Eskridge, Thomas C.; Arroyo, Mario y Carvajal, Rodrigo** (2004), “CmapTools: A Knowledge Modeling and Sharing Environment”, en: *Concept Maps: Theory, Methodology, Technology, Proceedings of the 1st International Conference on Concept Mapping*, Pamplona, España, Universidad Pública de Navarra <http://cmc.ihmc.us/papers/cmc2004-283.pdf>, 16-07-2005.

**CLAD-SIARE**, “El gobierno electrónico como medio para acercar el Estado a la ciudadanía” <http://www.clad.org.ve/siare/innotend/gobelec/gobelec.html>, 25-06-2005.

**Comisión e-government UE** (2003); “El papel de la administración electrónica en el futuro de Europa”, en: *Comunicación de la Comisión, de 26 septiembre 2003, al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones* <http://europa.eu.int/scadplus/leg/es/lvb/l24226b.htm>, 03-05-2005.

**Cobos, Ruth; Esquivel, Jose A; Alaman, Xavier** (2002), “IT Tools for Knowledge Management: A Study of the Current Situation”, en: *CEPIS, Up Grade*, Vol. III, No. 1, Febrero. <http://www.upgrade-cepis.org>, 03-03-2004.

**Digenti, Dori**, (1998), “Collaborative Learning: a core capability for organizations in the new economy”, en: *Reflections*, Volumen1 <http://mitpress.mit.edu/journals/sols/digenti.pdf>, 05-03-2005.

**Drake, David B., Steckler, Nicole A. y Koch, Marianne J.** (2004); “Information Sharing in and across Government Agencies: The Role and Influence of Scientist, Politician, and Bureaucrat Subcultures”, en: *Social Science Computer Review*, Vol. 22 No. 1, Spring 2 <http://ssc.sagepub.com/cgi/reprint/22/1/67>, 10-07-2005.

**Falivene, Graciela; Gurmendi, Luján; Silva, Graciela** (2003), “El e-learning como mecanismo articulador de procesos de gestión del conocimiento y formación continua en las organizaciones públicas: el caso del Sistema de Información Universitaria (SIU)”. Premio del *Concurso Internacional de Ensayos sobre Mecanismos de e-learning para Mejorar la Educación a Distancia de Funcionarios Públicos en Iberoamérica*, convocado por el CLAD y coauspiciado por el Gobierno Español (MAP-AECI-FIIAPP). Panamá, Octubre.

**Falivene, Graciela** (2004), “Reformas de las políticas de formación directiva para el fortalecimiento institucional en contextos de crisis: aprendizajes realizados”, en: *Reforma y Democracia, Revista del CLAD*, N° 29, junio p. 95-130, Caracas, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

**Falivene, Graciela y Kaufman, Ester** (2005), “Training and articulating public agencies in Argentina”. En: *Encyclopedia of Communities of Practice and Knowledge Management*. USA, Coakes, E. & Clarke, S, Hershey (eds.), Idea Group.

<http://www.idea-group.com/encyclopedia/details.asp?ID=4458>, 28-05-2005.

**Fundación Universidad Empresa de Valencia**, (con apoyo de la Comisión Europea en el marco del proyecto Sócrates-Minerva) “MECA-ODL guía metodológica para el análisis de la calidad de la formación a distancia en Internet” [www.adeit.uv.es/mecaodl](http://www.adeit.uv.es/mecaodl), 24-09-2003.

**Habermas, Jürgen** (2004), “Temas de debate”, en: *Diario La Nación*. Sección Cultura. Bs.As., 14 de mayo del 2005 (del diálogo entre Habermas y el cardenal Joseph Ratzinger, luego Papa Benedicto XVI, que tuvo lugar en la ciudad de Munich el 19 de enero del 2004).

**Kaufman, Ester** (2005), “Los modelos participativos de Gobierno Electrónico: Formación de funcionarios y constitución de redes interorganizacionales público privadas”, en: *TIC y desarrollo local. Municipios e Internet*, Finkielevich, Susana (coord.), Bs.As., Ed. La Crujía.

**Knowles, Malcolm** (1980), “The Modern Practice of Adult Education”, Cambridge University Press.

**Japas, Diego** (2005), “Internet :Wikimanía”, en: *Revista La Nación*, Bs.As., 10 de julio de 2005.

**Lave, Jean. & Wenger, Etienne** (1991), “Situating Learning. Legitimate peripheral

participation”, New York, Cambridge University Press.

**Le Boterf, Guy** (1991), “Cómo invertir en formación”, Barcelona, EADA Gestión.

**Logan, Robert K.** (1995), “The Fifth Language”, Toronto, Stoddart.

**Logan, Robert K.**, “The Extended Mind: Understanding Language and Thought in Terms of Complexity and Chaos Theory”, Assoc. Prof. of Physics - University of Toronto

<http://www.upscale.utoronto.ca/GeneralInterest/Logan/Extended/Extended.html>, 02-11-2004.

**Morin, Edgar** (1996), “Introducción al pensamiento complejo”, Barcelona Gedisa.

**Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka** (1999), “The knowledge-creating company”, New York, Oxford University Press.

**Nonaka, Ikujiro, & Takeuchi, Hirotaka** (1999), “La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación”, México D.F., Ed. Oxford Press.

**Polanyi, Michael** (1958), “Personal Knowledge”, Chicago, The University of Chicago Press.

**Rojas, Eduardo** (1999), “Las instituciones de formación profesional frente a desafíos teóricos inéditos”, en: *Boletín CINTERFOR* N° 146, mayo-agosto.

**Saint-Onge, Hubert; Wallace, Debra** (2003), “Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage”, Boston, Butterworth-Heinemann.

**Scharmer, Claus O.** (1996), “Knowledge Has to Do with Truth, Goodness, and Beauty. Conversation with Professor Ikujiro Nonaka”, en: *Dialog on Leadership*, Tokyo, Japan, 23 de Febrero <http://www.dialogonleadership.org/Nonaka-1996.pdf>, 15-09-2005.

**Snyder, William M. & Wenger, Etienne** (2003), “Communities of practice in government the case for sponsorship”, en: *Report to the CIO Council of the U.S. Federal Government* <http://www.ewenger.com/pub/pubusfedciodownload.htm>, 15-05-2005.

**Tesoro, José Luís** (2003), “La probidad, el civismo y la equidad como determinantes básicos del desempeño del Gobierno Electrónico”, en: *Revista Probidad* N° 21, febrero.

<http://www.revistaprobidad.info/021/002.html>, 20-04-2005.

**Tesoro, José Luís** (2004), “El gobierno electrónico en la argentina: indagación comparativa y apreciación estratégica”.

[http://www.infoleg.gov.ar/basehome/noticias/Tesoro\\_16-01-04.htm](http://www.infoleg.gov.ar/basehome/noticias/Tesoro_16-01-04.htm), 01-07-05.

**Trouvé, A, T. y García Acosta, A.** (2004), “Proyecto Padrinazgo de Publicaciones Periódicas Argentinas (4P-AR): reconocimiento de las competencias desplegadas en el trabajo en redes”, ponencia presentada en: *IXº Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Madrid, España, 2 al 6 de noviembre.

**Ventura, Adrián** (2005), “Sondeo entre 1000 personas El 77 por ciento de los argentinos desconoce la Constitución”, *Diario La Nación*, Bs. As., 11 de Julio.

<http://www.lanacion.com.ar/720402>, 12-07-05.

**Wenger, Etienne** (1998), “Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity”, New York, Cambridge University Press.

**Wenger, Etienne** (2000), “Communities of Practice and Social Learning Systems”, *Organization Articles*, Volume 7, California, SAGE.

**Wenger, Etienne** (2001), “Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad”, Barcelona, Cognición y Desarrollo Humano 38, Ed. Paidós.

**Wenger, Etienne, McDermott, Richard y Snyder, William** (2002), “Cultivating Communities of Practice”, Boston, Mass., Harvard Business School Publishing.

## **RESEÑAS BIOGRAFICAS**

**Graciela Mónica Falivene.** Administradora Gubernamental, Planificadora (FAU-UBA 1987), profesora universitaria en temas de planeamiento urbano desde 1985. Investigadora, experta en formación activa para directivos, profesionales y comunidades de desarrollo local. Actualmente se

desempeña como Coordinadora Técnica del Consejo Social de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Y forma parte del Programa de Doctorado de la Universidad Nacional de Buenos Aires donde está desarrollando su tesis sobre la práctica urbanística en los proyectos de vivienda sociales la Ciudad de Buenos Aires. Sus últimos trabajos y sus participaciones en Seminarios Internacionales y Congresos se focalizan en la Formación de Directivos y la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones Públicas. Co-autora -junto con María de Luján Gurmendi y Graciela María Silva- del trabajo ganador del Concurso Internacional de Ensayos 2003 Sobre Mecanismos de *e-learning* para Mejorar la Educación a Distancia de Funcionarios Públicos en Iberoamérica. CLAD / REDAPP / REIGAP. Actualmente [gfalivene@buenosaires.gov.ar](mailto:gfalivene@buenosaires.gov.ar) TE: 005411-4323-8000 int 4703. Carlos Pellegrini 211. 7° Piso. (1035), Oficina del Consejo social de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina. [www.buenosaires.gov.ar](http://www.buenosaires.gov.ar)

**Graciela María Silva.** Investigadora, Postgraduada Especialista en Conducción Estratégica de Recursos Humanos (IDEA). Licenciada y Profesora en Geografía (Univ. Nac. de Luján - Univ. del Salvador). Actualmente se desempeña en el Programa de Calidad de Gestión de la Capacitación del INAP de Argentina brindando asesoramiento y asistencia técnica en materia de estrategias de formación y planificación de la capacitación a Directores de Recursos Humanos y Responsables de Capacitación de diversos Ministerios y Secretarías del Estado. También se desempeña como coacher en el Programa de Formación de Directivos Públicos del INAP donde, además, se encuentra investigando las diversas estrategias de aprendizaje que despliegan los directivos públicos argentinos. Fue Coordinadora Académico - Pedagógica en el Programa de Formación Permanente en Alta Gerencia Pública del INAP, responsable de la gestión de diversas líneas de formación masiva para niveles directivos y de asesoramiento de la Administración Pública Nacional. Entre ellas se destacan los Talleres de Desarrollo de Competencias Gerenciales y Nuevas Tecnologías de la Comunicación y la Información. Co-autora -junto con María de Luján Gurmendi y Graciela M. Falivene- del trabajo ganador del “Concurso Internacional de Ensayos 2003 Sobre Mecanismos de *e-learning* para Mejorar la Educación a Distancia de Funcionarios Públicos en Iberoamérica” CLAD / REDAPP / REIGAP. [gsilva@sgp.gov.ar](mailto:gsilva@sgp.gov.ar) TE: 005411-4331-4775. INAP. Diagonal Roque S. Peña 511. 1° Piso. (1035) Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina. [www.inap.gov.ar](http://www.inap.gov.ar)

**CUADROS Y GRAFICOS**

**Cuadro N°1**

	A conocimiento tácito	A conocimiento explícito
De conocimiento tácito	Socialización	Externalización
De conocimiento explícito	Internalización	Combinación

**Esquema N°1**

