

1. INTRODUCCIÓN

El proyecto actual se desarrolla en una institución del sector público estatal y el objetivo principal es el diseñar e implementar una metodología basada en gestión del conocimiento, que permita la identificación y ubicación del conocimiento clave existente dentro de la institución, así como del faltante; y además con la implementación de dicha metodología se pretende mejorar la toma de decisiones para llenar los vacíos del conocimiento que se detecten, lo que a su vez, repercutirá directamente en su productividad, eficiencia y mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

En esta sección se definen también la problemática planteada, sus alcances y delimitaciones, así como su justificación.

1.1. Antecedentes

En la actualidad el desarrollo económico de las sociedades está fuertemente influenciado por la globalización y el crecimiento basado en competencias. Salazar (2003) menciona que el escenario socioeconómico sobre el que se desarrolla la actividad empresarial actual está dominado por la globalización y la turbulencia. Para sobrevivir en este ambiente es fundamental la estrategia especializada en prever el entorno y planificar el empleo de los recursos para alcanzar y defender ventajas competitivas.

Con el paso de los años los enfoques o corrientes teóricas han ido evolucionando; cuando se empezó a estudiar a profundidad esta disciplina sobre la competitividad y los factores importantes o claves para potencializar el desarrollo de las organizaciones y mantenerlas vigentes en el mercado, la atención estaba centrada solamente en la venta y comercialización de sus productos; posteriormente no bastó solo con tener un mercado cautivo para mantenerse competitivo, fue necesario que

se le invirtiera más atención al uso y gestión de los recursos tangibles de la empresa, es decir, dinero, materia prima, herramientas, maquinaria, entre otros.

Por consecuencia y, propiciado por diversos factores como: la globalización de los mercados, la transición hacia economías basadas en conocimiento y la generalización de las tecnologías de la información y comunicación, entre otros, ha ocasionado que se considere que el éxito de una organización depende en gran medida de la capacidad de aprender y de innovar, dando creciente énfasis a los activos basados en el conocimiento como fuente elemental de la productividad y conformación del perfil de competitividad, generando nuevos retos a las organizaciones y requerimientos de información y gestión del conocimiento individual, con la intención de hacerlo accesible para su uso de forma colectiva en beneficio de los objetivos de la organización (Gil-Montelongo, 2008).

El conocimiento y el capital intelectual son dos de los valores que en los últimos tiempos han ido adquiriendo protagonismo. Su impacto se está dejando notar en las organizaciones, sobretodo en sus estructuras y en el valor intrínseco que estas toman en el mercado. La emergencia de lo intangible, el punto donde se está anclando la sociedad del conocimiento, es uno de los principales motores del cambio (Pujol-Gebellí, 2004).

Prusak (1998) menciona que el conocimiento es la principal fuente de ventaja competitiva; y es por eso la importancia de un buen aprovechamiento de este recurso dentro de las organizaciones.

A principios de los 90's, las empresas se dieron cuenta de que su valor en el mercado no solo estaba compuesto por el capital financiero, si no que existían unos activos intangibles que aportaban a ello; y las ventajas competitivas para enfrentarse a las exigencias del nuevo orden mundial residían en la capacidad de gestionar la información y el conocimiento (Martínez-Sánchez, 2009).

En virtud de la evolución del sistema económico preponderante a nivel global, ha emergido una disciplina llamada “gestión del conocimiento (GC)” que trata de gestionar el recurso que hoy en día se considera como la fuente principal de ventaja competitiva para las organizaciones.

La difusión de la GC en los sistemas globales ha determinado el pasaje de una sociedad post-capitalista a una basada en el conocimiento y el aprendizaje. Su reciente origen comienza en el sector privado como parte de las estrategias de las empresas y organizaciones, por lo cual algunos aspectos pertenecen a ese entorno más que al sector público (Peluffo, et al, 2002).

La GC en el ámbito público no es común y existen pocos estudios al respecto. Entre estos se encuentra el de Peluffo, et al., (2002) de la CEPAL quienes acertadamente realizan un estudio muy completo de cómo introducir la GC en el sector público (Moyado, 2010).

Si bien el hecho de que no se encuentre evidencia de que se haya aplicado técnicas formales de GC en el sector público, no significa que no se hayan hecho. Peluffo et al., (2002) afirman que en países como Finlandia, Japón, Unión Europea, EE.UU. y Canadá se implementó la GC formalmente, y se notó que el sector público sufrió un cambio en la relación Estado-ciudadano, la presencia y el contacto entre ambos aumento en intensidad y calidad, y los procesos se hicieron más visibles y dinámicos; se optimizaron los recursos y mejoró la transparencia en el manejo de los asuntos públicos.

1.2. Planteamiento del Problema

Se hace la aclaración que por cuestiones de confidencialidad y a petición de la organización, se omitirá su nombre y el de los departamentos involucrados donde se realizará el proyecto. Para efectos de este trabajo, dicha organización será identificada como dependencia de gobierno estatal. Se cuenta con un documento

oficial de dicha institución en manos de la autoridad académica del programa de maestría que respalda la existencia de la misma y la autorización para llevar a cabo el estudio.

El presente proyecto se desarrolla en una dependencia del sector público estatal. Dicha dependencia está integrada por cuatro grandes áreas, una administrativa y tres operativas, en estas últimas es donde recaen la mayor parte de la responsabilidad y son las que llevan a cabo actividades sustantivas y de más importancia dentro de la institución.

Esta dependencia, cuenta con un departamento encargado de gestionar eventos de capacitación, esta capacitación puede ser ofrecida por personal interno o externo de la dependencia. A estos eventos asiste personal de las diversas áreas o departamentos de la institución, y las personas seleccionadas para participar en ellos dependen de diversos factores como son: la jerarquía del personal, disponibilidad de tiempo, y afinidad del tema con el perfil de la persona y las actividades que desempeña. Desde que se lleva un registro, aproximadamente un 90% de los eventos de capacitación ha sido impartido por instructores de instituciones externas a la dependencia, mientras que alrededor de un 10% solamente, ha sido ofrecido por personal interno.

Cabe mencionar que la institución tiene personal de base muy preparado y con conocimientos especializados muy desarrollados tanto que actualmente han impartido cursos de capacitación por todo el estado a personal interno a la institución y a otras instituciones de otros niveles de gobierno con resultados satisfactorios. Sin embargo, este personal en ocasiones es identificado de forma accidental, además, no se saben qué conocimientos posee el personal que labora en las áreas clave de la dependencia.

Por otro lado, la selección del personal que asiste a los eventos de capacitación basándose en los factores antes mencionados y no en las necesidades reales de

capacitación personalizada, ha provocado que el conocimiento adquirido mediante la capacitación se esté acumulando en una pequeña porción del personal en lugar de que sea distribuido de manera uniforme.

De lo anterior y a partir de reuniones con los directivos de la dependencia y encuestas aplicadas a los mismos, se detectó que en la institución no existe un método o un medio para conocer el conocimiento clave o valioso con el que ésta cuenta, o a dónde o a quién acudir cuando lo necesite. Así mismo, se desconoce con certeza cuál es el conocimiento que carece y/o con el que debe contar, haciendo con esto más difícil una correcta toma de decisiones con respecto a qué tipo de eventos realizar, sobre qué temas, y a quién se debe de enviar para que reciba la capacitación. Todo lo anterior contribuye a un desaprovechamiento del conocimiento existente y que puede ser utilizado para satisfacer vacíos del conocimiento que permitan tener un mejor desempeño, toma de decisiones y productividad en la institución.

Se puede resumir el problema dentro de la dependencia de gobierno estatal, en que se desconoce de manera formal el conocimiento clave o valioso que posee la organización, quién lo posee y dónde se encuentra; de igual manera, tampoco se conoce con certeza de qué conocimiento carece o le hace falta para un mejor y más eficiente desempeño de la institución. Lo anterior, hace que las decisiones tomadas con respecto a los recursos otorgados para la capacitación del personal no sean las óptimas y la resolución de problemas no sea tan eficiente debido al desconocimiento de la ubicación de expertos en temas determinados.

1.3. Objetivo General

Diseñar e implementar una metodología basada en gestión del conocimiento, que permita la identificación y ubicación del conocimiento clave de la institución, así como el faltante, para apoyar a una mejor toma de decisiones en relación al uso más eficiente de los recursos utilizados en la capacitación de personal.

1.4. Objetivos Específicos

- Identificar y ubicar el conocimiento que actualmente posee la dependencia para que este sea aprovechado de la mejor manera por todo el personal interno, así como compartirlo y diseminarlo, mediante los eventos de capacitación; y de esta manera contribuir al mejor uso de los recursos.
- Conocer qué conocimiento necesita la institución y que actualmente no posee; para que este a su vez sirva como base y sustento en la toma de decisiones, principalmente al departamento de capacitación, en la selección de los tópicos de los eventos y del personal que asistirá a los cursos, esto con el fin de diseminar más uniformemente el conocimiento que se adquiere mediante la capacitación.
- Implementar y/o desarrollar una herramienta para poner a disposición del personal interno de la dependencia el conocimiento identificado con las características de descripción adecuadas para su fácil utilización en la toma de decisiones y solución de problemas.

1.5. Hipótesis

El desarrollo e implementación de una metodología para la identificación y ubicación del conocimiento clave, apoyará a mejorar la toma de decisiones para llenar los vacíos del conocimiento que se detecten, lo que mejorará significativamente los procesos internos de la dependencia, además favorecería en su productividad y eficiencia.

1.6. Alcances y Delimitaciones

Este trabajo se realizará dentro de la dependencia de gobierno estatal, y se trabajará específicamente con las áreas operativas mencionadas anteriormente, en las cuales recae la principal actividad y responsabilidad de la institución. Este proyecto sólo estará enfocado a identificar aquel conocimiento que sea clave o valioso para la

institución, dónde se encuentra y quién lo posee y a su vez qué conocimiento requiere o del cual carece para la mejora de su desempeño. Una vez detectado y recopilado el conocimiento clave y faltante, se pretende ponerlo a disposición del personal interno a la institución, con mayor énfasis en el departamento de capacitación, para agilizar, respaldar, mejorar la toma de decisiones y utilización de recursos con respecto a la impartición de eventos de capacitación y asignación del personal que realmente requiera de éstos y de esta manera cubrir las necesidades de capacitación, además que puede ser un apoyo significativo en la solución de problemas.

1.7. Justificación

Debido a la actual demanda y necesidad de una constante capacitación para el personal sustantivo y de áreas especializadas en la dependencia en cuestión, esta se ha visto en la necesidad de solicitar a instituciones externas que impartan cursos o eventos de capacitación como conferencias, talleres, reuniones, diplomados, etc. Repercutiendo en gastos y costos algunas veces sin resultados satisfactorios por la mala preparación académica y profesional de los instructores o los organismos que proveen este servicio.

Por otro lado, al momento de que se presenta algún problema o situación determinada y la persona encargada no conoce la manera de resolverlo invierte más tiempo en buscar la manera de solucionar con resultados muchas veces nulos o terminando con recurrir a asesores u organizaciones externas para poder solucionar el problema sin saber que dentro de la organización puede estar el conocimiento o la persona indicada para remediar el problema.

Es por eso que es importante que la institución conozca y ubique el conocimiento con el que cuenta, para que con esto tenga más herramientas para la resolución de problemas y para un uso más eficiente de los recursos y por consiguiente poder dar respuesta a las demandas de capacitación y desempeñarse más eficientemente.

Las ventajas de realizar e implementar una metodología de este tipo en un organismo del sector público son muchas, que permitirán un mejor uso de los recursos financieros, una mejor disseminación del conocimiento, una mejor y más correcta toma de decisiones, un menor tiempo de respuesta a la solución de problemas, entre otras.