



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA HUMANIDADES**

Modelo de gestión del conocimiento para organizaciones del sector público

Autor: Isneida Thais Riverol Burgos

Caracas, 2014

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA HUMANIDADES**

DOCTORADO EN HUMANIDADES

**Modelo de gestión del conocimiento para
organizaciones del sector público**

Autor: Isneida Thais Riverol Burgos

**Trabajo que se presenta
Para optar al grado de
Doctor en Humanidades**

Tutor Profa. Elsi Jiménez

DEDICATORIA

A Dios, ante todo, que está dentro de mí, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida.

A mi madre, que siempre ha tenido sus esperanzas cifradas en sus hijos, que ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, ejemplo de estímulo y constancia, gran apoyo y consuelo en mis tiempos difíciles.

A mi padre, quien se siente orgulloso de la persona en la cual me he convertido y quien con sus consejos ha sabido guiarme.

A Sergio, por todo su apoyo, que tanto estímulo y aliento me ha dado, para llevar a feliz término la culminación de esta obra.

A mis hermanos Wilmer, Isyeiny e Ysleide, quienes en todo momento han estado junto a mí brindándome su apoyo, a quienes he dado mi amor maternal y son muy importantes en mi vida.

A mis sobrinos Alba Marina, Abril Valentina, Román Enrique, Diego Alejandro y Simón Alejandro José, con la esperanza de verlos culminar esta meta.

A mi ser, por la constancia y el empeño de mejorar cada día.

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi más profundo agradecimiento a todas aquellas personas que de alguna u otra manera han contribuido en la elaboración y presentación final de este trabajo. A mis compañeros de estudios, en especial a mi compañera Ana Sofía Afanador, quien ha sido un gran apoyo. A todo el personal del Postgrado de la FHE, quienes con su labor facilitaron mi estadía, en especial a Luz Marina Rivas, Mirlay Algara, Romina Ficher, Mariela Farfán y Nancy. A los que laboran en la Biblioteca Juan David García Bacca, en especial a Saibeth Aguilar y Arnaldo Duque. A mi querida Universidad, que en cuyas aulas me he cobijado.

A mis compañeros de labores, quienes han colaborado y apoyado en todo momento, en especial a Xiomara Landaeta y Santos Himiob, al equipo de la Oficina de Planificación, en especial a Carlos Monsalve y María Josefina Rangel, al equipo de la División de Archivo Central Lizette Dumont, Doragniz Cova, Wilfredo Álvarez, María Carpio, Edith Jaimes, William Planchart y Jhon Vivas, al equipo de la Oficina de Recursos Humanos, en especial a William Hernández y Carmen Alicia Lapi, al equipo de la EBA en especial a Sergio Teijero, Irany Durán, Mariketi Papatzikos, Edecia Hernández, Martha Álvarez, Neusebeli Bracamonte y Antonio Benjamín Santaella.

A mi tutora, Elsi Jiménez, quien me guió y me dio su confianza permitiendo desarrollarme libremente en la elaboración de mi trabajo final. A mi excelente jurado, quienes me han apoyado con sus conocimientos y recomendaciones.

A mis profesores, quienes aportaron sus conocimientos y fueron guía en este camino. Ejemplo a seguir. Especialmente a los profesores Sergio Teijero, Oscar Cáceres, Alejandro Oropeza González, Carlos Enrique Guzmán y Rosana Caraballo quienes me asesoraron durante el desarrollo de la investigación.

RESUMEN

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
DOCTORADO EN HUMANIDADES

Modelo de gestión del conocimiento para organizaciones del sector público

Trabajo que se presenta para optar al grado de Doctor en Humanidades

Autor: MSc. Isneida Thais Riverol Burgos

Tutora: Prof. Dra. Elsi Jiménez

Se pretendió documentar la pertinencia de gestionar el conocimiento en organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano, entendiéndose por estos archivos, bibliotecas, centros de información y documentación, que faciliten el intercambio de experiencias y conocimientos dentro de ellas y su entorno, debido a que no cuentan con estrategias definidas de gestión del conocimiento. Esta investigación tiene como objetivo favorecer o facilitar la integración sistémica del conocimiento entre estas instituciones y sus comunidades, debido a que la gestión de ese recurso tácito o explícito, permite potenciar el desarrollo de las distintas áreas de operación de este tipo de organizaciones. La investigación estuvo orientada hacia la discusión en torno al papel que juega la gestión del conocimiento entre los distintos actores y beneficiarios de las organizaciones de conocimiento, apoyado en el capital intelectual como característica fundamental de toda organización abierta al aprendizaje. La metodología fue abordada bajo el enfoque cualitativo, la investigación fue de tipo exploratorio-descriptivo. La propuesta contiene un modelo de gestión del conocimiento para organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano y el diseño de una política cultural dirigida hacia la gestión del conocimiento.

Palabras claves: conocimiento, capital intelectual, gestión de conocimiento, organizaciones inteligentes, organizaciones de conocimiento, transferencia de conocimiento, sector público, sector público cultural venezolano, políticas públicas, políticas culturales, sector cultura.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA	6
1.1 Planteamiento del problema	6
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo general	13
1.2.2 Objetivos específicos	13
1.3 Importancia y justificación	14
1.4 Delimitación del estudio	16
CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL	17
2.1 Consideraciones generales	17
2.2 Antecedentes de la investigación	19
2.3 Organizaciones inteligentes	34
2.4 Las organizaciones como empresas que crean conocimiento	37
2.5 Las organizaciones como sistemas que toman decisiones	39
2.6 Sistema de información gerencial	45
2.7 Valor de la información en las organizaciones	48
2.8 Uso de la información en las organizaciones	49
2.9 Organizaciones de conocimiento	51
2.10 Capital intelectual	54
CAPÍTULO III BASES TEÓRICAS	57
3.1 Aspectos epistemológicos de las ciencias de la información y Comunicación	57
3.1.1 Paradigma científico racionalista	57
3.1.2 Nueva visión: las esferas de lo real: subjetividad- intersubjetividad, objetividad	59
3.1.3 Paradigmas emergentes: El pensamiento transdisciplinario, el pensamiento complejo y la hermenéutica	64
3.1.3.1 Pensamiento complejo	65
3.1.3.2 Hermenéutica	66
3.2 Enfoques teóricos relacionados a la gestión del conocimiento en las organizaciones y campos afines. Aproximación hacia una conceptualización	69
3.2.1 Tipos de conocimiento	75
3.2.2 Elementos básicos de la gestión del conocimiento	85
3.2.3 Niveles de la gestión del conocimiento	89
3.2.4 Teorías y enfoques sobre la generación	

	y transferencia del conocimiento	90
3.2.5	La transferencia del conocimiento	91
3.3	Modelos de gestión del conocimiento en las organizaciones	95
3.3.1	Modelo de gestión del conocimiento o modelo de transferencia y transformación de conocimiento de Hedlund (1994)	97
3.3.2	Modelo de proceso de creación del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995)	101
3.3.3	Modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998)	118
3.3.4	Modelo Andersen (Arthur Andersen, 1999)	121
3.3.5	Modelo de evaluación y diagnóstico de la gestión del conocimiento (Kmatknowledge Management Assessment Tool (KMAT) (Arthur Andersen y APQC, 1999)	123
3.3.6	Modelo holístico para la gestión del conocimiento (Holistic Model for knowledge management) (Angulo, Estelio y Negrón, Miguel, 2008)	126
3.3.7	Modelo de gestión del conocimiento para las empresas de la industria del software peruana DYNAMIX (Mejía Puente, Miguel Hermógenes, 2008)	129
	CAPÍTULO IV PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO CULTURAL	133
4.1	Una aproximación a los postulados de las declaraciones y conferencias internacionales sobre políticas culturales	133
4.2	Hacia una conceptualización de política cultural	154
4.3	Proyecto Nacional	175
4.4	Operacionalización del concepto de cultura en la Constitución venezolana	177
4.5	Plan Nacional	184
4.6	Función pública nacional venezolana y la participación ciudadana	193
4.7	Gestión cultural	197
	CAPÍTULO V SECTOR CULTURA	205
5.1	Reorganización del sector Cultura	211
5.1.1	Artes de la Imagen y el Espacio	211
5.1.2	Artes Escénicas y Musicales	212
5.1.3	Cine y Medios Audiovisuales	213

5.1.4	Libro y la Lectura	213
5.1.5	Patrimonio	214
5.1.6	Red Cultural Comunitaria	215
5.2	Organizaciones de conocimiento	218
5.2.1	Organizaciones de conocimiento archivísticas	218
5.2.2	Organizaciones de conocimiento bibliotecarias	222
CAPÍTULO VI MARCO METODOLÓGICO		234
6.1	Consideraciones generales	234
6.2	Modelo o paradigma	235
6.3	Tipo de investigación	242
6.4	Procedimiento para el abordaje de la investigación	244
6.5	Selección de los informantes clave	247
6.6	Selección de las técnicas	252
6.6.1	Análisis de fuentes bibliográficas y no bibliográficas	253
6.6.2	Observación de la investigadora	255
6.6.3	Entrevistas con informantes clave	256
6.7	Análisis e interpretación de los resultados	258
CAPÍTULO VII RESULTADOS		262
7.1	Descripción de organizaciones de conocimiento del sector público nacional venezolano, adscritos al Ministerio del Poder Popular para la Cultura, para la identificación de sus potencialidades como gestoras del conocimiento	262
7.1.1	Organizaciones de conocimiento archivísticas	262
7.1.2	Organizaciones de conocimiento bibliotecarias	268
7.2	Procesos de aprendizaje hacia lo externo de las organizaciones, a través de la transferencia de prácticas ejemplares y la implantación de políticas internas pertinentes para el desarrollo organizacional	280
7.2.1	Conversión del conocimiento de tácito a tácito, realizado mediante la socialización de individuos, la imitación y observación de un conocimiento en el que uno sabe y trasmite al que quiere aprender	280
7.2.2	Conversión del conocimiento tácito a explícito mediante la exteriorización del conocimiento utilizando un lenguaje formal	286

7.2.3	Conversión del conocimiento de explícito a explícito realizado mediante el análisis e intercambio de conocimientos y produciendo un nuevo conocimiento mediante el lenguaje formal plasmado en documentos	294
7.2.4	Conversión del conocimiento de explícito a tácito, mediante la internalización de un conocimiento en la ejecución, práctica o aprendizaje	300
7.3	Implantación de políticas internas pertinentes para el desarrollo organizacional	304
 CAPÍTULO VIII MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO NACIONAL VENEZOLANO		 313
Nivel I.	Momento explicativo: momento inicial, diagnóstico, situación o “realidad cultural”	315
Nivel II.	Momento normativo o situación cultural deseada	332
Nivel III.	Momento estratégico	351
Nivel IV.	Momento táctico operacional	361
4.1	Diseño de la política cultural	361
4.2	Formulación de la política cultural	362
4.3	Objetivo general	362
4.4	Objetivos específicos	362
4.5	Finalidades de la política	363
4.6	Estrategias	364
4.7	Modelo de gestión del conocimiento para organizaciones del sector público nacional venezolano	365
4.7.1	Objetivo general del modelo de gestión del conocimiento	365
4.7.2	Justificación del modelo de gestión del conocimiento	365
4.7.3	Modelo de gestión del conocimiento para organizaciones del sector público nacional venezolano (MOGECO-SEPUVE)	368
4.8	Programa de gestión del conocimiento	370
4.8.1	Proyecto de identificación y reconocimiento de sugerencias y mejores prácticas	371
4.8.2	Proyecto de Centros de Competencia .com (.com Competency Centres)	371
4.8.3	Proyecto de creación de área de investigación al desarrollo, evaluación y aprendizaje	373
4.8.4	Proyecto de elaboración de un sistema de evaluaciones	

de impacto	373
4.8.5 Proyecto de inventario del conocimiento o mapa de conocimiento	374
4.9 Programa de formación interna	375
4.9.1 Capital intelectual en las organizaciones de conocimiento del sector público nacional venezolano	375
4.9.2 Proyecto de elaboración de planes de formación	376
4.9.3 Proyecto de proceso de selección	377
4.9.4 Proyecto de proceso de entrada de nuevos trabajadores	378
4.9.5 Proyecto de Sistema de competencias profesionales	379
4.9.6 Indicadores para la medición del capital intelectual	379
4.10 Estrategia de implantación del modelo	383
4.11 Cronología del proceso de implantación de la gestión del conocimiento	384
4.12 Ejemplos de acciones de gestión del conocimiento	387
4.13 Estrategia para controlar el Ba (Lugar)	390
4.14 Herramientas de software para la gestión del conocimiento	392
4.15 Indicadores de evaluación de la implantación del modelo de Gestión del conocimiento	402
CONCLUSIONES	407
FUTURAS INVESTIGACIONES	414
FUENTES CONSULTADAS	417
APÉNDICE	458

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. La organización inteligente	36
Figura 2. Niveles de decisión	44
Figura 3. Gráfica de los diez fundamentos conceptuales	47
Figura 4. Organizaciones inteligentes	53
Figura 5. Pirámide informacional	87
Figura 6. Pirámide informacional	88
Figura 7. Niveles de la gestión del conocimiento	90
Figura 8. Pasos en el proceso de transferencia del conocimiento	93
Figura 9. Modelos y teorías	96
Figura 10. Modelo de gestión del conocimiento o modelo de transferencia y transformación de conocimiento de Hedlund (1994)	100
Figura 11. Modelo de proceso de creación del conocimiento	108
Figura 12. Espiral de creación de conocimiento	112
Figura 13. Las cuatro características del Ba	117
Figura 14. Modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting	120
Figura 15. Modelo Andersen	122
Figura 16. Modelo de evaluación y diagnóstico de la gestión del conocimiento (knowledge Management Assessment Tool) (KMAT)	125
Figura 17. Modelo holístico para la gestión del conocimiento	129
Figura 18. Modelo de gestión del conocimiento para las empresas de la industria del software peruana DYNAMIX	132
Figura 19. Venezuela. Modelo de país deseado	176
Figura 20. Ruta metodológica de la investigación	261
Figura 21. Modelo de gestión del conocimiento (MOGECO-SEPUVE)	369
Figura 22. Estrategia de implantación del modelo	384
Figura 23. Modelo de implantación de gestión del conocimiento	386

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Antecedentes de la investigación desde la óptica de los diferentes autores	459
Tabla 2. Resumen de epistemología griega y medieval	460
Tabla 3. Resumen de epistemología racionalista y empirista	461
Tabla 4. Resumen de epistemología en el siglo XX	462
Tabla 5. Definiciones de conocimiento en las organizaciones	463
Tabla 6. Definiciones de gestión del conocimiento en las organizaciones	464
Tabla 7. Resumen de los tipos de conocimiento	465
Tabla 8. Tipos de conocimiento en el modelo de Hedlund.	466
Tabla 9. Fortalezas y debilidades en el modelo de Hedlund	466
Tabla 10. Conversión de conocimiento	467
Tabla 11. Categoría de activos de conocimiento	467
Tabla 12. Características del Ba	467
Tabla 13. Problemas y posibles soluciones con relación al contexto (ba) adecuado para la creación de conocimiento	468
Tabla 14. Fortalezas y debilidades en el modelo de Creación de Conocimiento	469
Tabla 15. Fortalezas y debilidades en el modelo de KPMG Consulting	470
Tabla 16. Fortalezas y debilidades en el modelo Andersen	471
Tabla 17. Fortalezas y debilidades en el modelo KMAT	472
Tabla 18. Fortalezas y debilidades en el modelo Holístico	473
Tabla 19. Fortalezas y debilidades en el modelo DINAMIX	474
Tabla 20. Resumen de los modelos de gestión del conocimiento	475
Tabla 21. Ciclo de las políticas públicas según Jones (1970)	476
Tabla 22. Momentos de la planificación de políticas públicas	476
Tabla 23. Los cinco equilibrios de las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social 2001-2007	477
Tabla 24. Organismos adscritos al Ministerio de la Cultura	477
Tabla 25. Administración del conocimiento organizacional de las organizaciones de conocimiento bibliotecarias	324
Tabla 26. Generación del conocimiento en las organizaciones de conocimiento bibliotecarias	326
Tabla 27. Transferencia interna del conocimiento en las organizaciones de conocimiento bibliotecarias	327
Tabla 28. Transferencia externa del conocimiento en las organizaciones de conocimiento bibliotecarias	328
Tabla 29. Integración del conocimiento en las organizaciones de conocimiento bibliotecarias	330
Tabla 30. Herramientas de software para la gestión del conocimiento	401

INTRODUCCIÓN

La Administración Pública Nacional venezolana se encuentra en proceso de transformación, que entre sus objetivos contempla: la reducción de la burocracia y la modernización de todo el sector público nacional. En este proceso de reestructuración nace el Ministerio del Poder Popular para la Cultura (MPPPC), que tiene la responsabilidad de ser rector de todo el sector Cultura. Todas las instituciones concernientes al sector quedan adscritas a este Ministerio, quedando dentro de dicha adscripción las organizaciones de conocimiento, conformadas por archivos, bibliotecas, centros de información y documentación.

El proceso de reorganización, fundamentado sobre principios éticos, participación ciudadana, derechos sociales y simplificación de trámites administrativos, ha producido transformaciones que han traído inconvenientes marginales entre instituciones que tratan de adaptarse a las nuevas exigencias. El MPPPC y sus entes adscritos, han tratado de unificar sistemáticamente el conocimiento que se produce en el interior de cada una de esas organizaciones y propiciar la confluencia de esfuerzos y la necesaria sinergia para el logro de los objetivos y consolidación de este tipo de organizaciones, sin embargo, los equipos de trabajo evolucionan de manera aislada. La esencia de la gestión del conocimiento es aprovechar y reutilizar los recursos que ya existen en la organización, de manera que las personas puedan seleccionar y aplicar las mejores prácticas. En esta investigación,

dentro del sector Cultura nos enfocamos específicamente en las organizaciones de conocimiento, que conforman el Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Bibliotecas (IABNSB). En tal sentido, el recurso humano que conforma las organizaciones de conocimiento puede apoyarse en las tecnologías de información como herramienta para capturar, crear, distribuir, almacenar, compartir y utilizar por los miembros de las organizaciones los conocimientos tangibles e intangibles.

Sobre el contexto anterior se desarrolló esta investigación, que tiene pertinencia académica en virtud de que aporta nuevo conocimiento, con pertinencia social, porque su desarrollo trata de ofrecer soluciones a necesidades del entorno nacional y local. En el sector público nacional cultural venezolano, se desarrollan proyectos comunitarios y se trabajan directamente con las comunidades. En este sentido, la investigación tiene pertinencia profesional, porque los resultados son de interés a funcionarios, profesionales y estudiantes que se desenvuelven en las áreas del sector público cultural venezolano y desean lograr un alto enriquecimiento cualitativo (conocimiento estratégico). Para el abordaje del objeto de estudio, se planteó un objetivo de trascendencia general orientado a proponer un modelo de gestión del conocimiento para organizaciones de conocimiento del sector público nacional venezolano.

Los temas abordados en el marco teórico están ubicados dentro del contexto del conocimiento acumulado referente a las bases teóricas y conceptos relativos a la

gestión del conocimiento en las organizaciones y la teoría del conocimiento. El contexto teórico se separó en cuatro capítulos para ofrecer un orden coherente; esto permitió orientar la investigación a partir de la postura de la gestión del conocimiento en las organizaciones, haciendo referencia en el Capítulo II a algunas investigaciones realizadas relacionadas con el tema, organizaciones inteligentes, organizaciones como empresas que crean conocimiento, organizaciones como sistemas que toman decisiones y como sistemas de información gerencial, valor y uso de la información en las organizaciones, organizaciones de conocimiento y capital intelectual.

Para lograr entender el contexto en el que se desarrolla el concepto de gestión del conocimiento, se definieron algunos términos básicos como: conocimiento, gestión, inteligencia, tipos, categorías y la transferencia de conocimiento. Se presenta en el Capítulo III, los enfoques teóricos relacionados a la gestión del conocimiento en las organizaciones y campos afines y modelos de gestión del conocimiento en las organizaciones, por lo que se referencia a varios autores. Posteriormente en el Capítulo IV, se aborda brevemente, el tema de la planificación del desarrollo cultural donde se contextualiza la realidad cultural venezolana que sustenta el diseño de una política cultural, que sirva de base estratégica al modelo de gestión del conocimiento en organizaciones de conocimiento que se construye, se presenta, una aproximación a los postulados de las declaraciones y conferencias internacionales sobre políticas culturales, hacia una conceptualización de política cultural, proyecto nacional, operacionalización del concepto de cultura en la Constitución de la República

Bolivariana de Venezuela (CRBV) de 1999, plan nacional, función pública nacional venezolana y la participación ciudadana, gestión cultural. Se presenta en el Capítulo V la reorganización del sector cultura y organizaciones de conocimiento, para la identificación de sus potencialidades como gestoras del conocimiento, a fin cumplir con el primer objetivo específico de esta investigación.

En el Capítulo VI se aborda el marco metodológico, la investigación se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, por cuanto sus características se corresponden al análisis de contenido, y la investigación fue de tipo exploratorio-descriptivo. El abordaje de la investigación, se realizó a partir de una investigación en fuentes bibliográficas y no bibliográficas, referida al tema central que apoyó el desarrollo de la investigación y permitió caracterizar la realidad objeto de estudio y describir la gestión del conocimiento en organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano y examinar los procesos de aprendizaje hacia lo externo de las organizaciones, a través de la transferencia de prácticas ejemplares y la implantación de políticas pertinentes para el desarrollo organizacional período 2008-2009. Entendiéndose por organizaciones de conocimiento, a los archivos, bibliotecas, centros de información y documentación (Pirela Morillo, 2004), del sector público venezolano, objeto de estudio. Los resultados se presentan en el Capítulo VII.

La investigación realizada fue completada con la información proveniente de los resultados de la investigación desarrollada en mi tesis de maestría (Riverol

Burgos, 2009), en donde se analizan organizaciones de conocimiento, adscritas al Ministerio del Poder Popular para la Cultura. También se contó con los resultados obtenidos al examinar los procesos de aprendizaje hacia lo interno de las organizaciones, a través de la transferencia de prácticas ejemplares y la implantación de políticas internas para el desarrollo organizacional, período 2005-2006. Igualmente, se contó con los resultados obtenidos mediante la aplicación de un instrumento llamado Herramienta para la evaluación de la gestión del conocimiento “Knowledge Management Assessment Tool” (KMAT) por sus iniciales en inglés. Instrumento de evaluación y diagnóstico construido con el objeto de obtener información referente a la gestión del conocimiento.

Posteriormente en el Capítulo VIII, se presenta el diseño de un modelo de gestión del conocimiento para organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano, elaborado a partir de los resultados obtenidos. Este modelo se complementó con el diseño de una política cultural en gestión del conocimiento, en virtud, de que en esta investigación se considera que para contar con una gestión del conocimiento firme, se hace necesario contar con una política cultural en gestión del conocimiento. Finalmente, se exponen las conclusiones, futuras investigaciones y apéndices.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

El marco constitucional venezolano, con base en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y en las políticas que adelanta el Ejecutivo Nacional, los principios de organización y funcionamiento establecidos en la Ley Orgánica de la Administración Pública (2008), fundamentado sobre principios éticos, derechos sociales, participación ciudadana y simplificación de trámites, además de la incorporación de las tecnologías de información, contempla un proyecto nacional, enfocado al desarrollo endógeno y la justicia social que tiene por objetivo lograr un balance en la dinámica de los equilibrios: político, social, económico, territorial e internacional, que se apoya en el fortalecimiento de las interrelaciones Estado - Espacio Público - Sociedad Civil.

Desde esta perspectiva, para el país, el reto se dirige a la transformación sostenida y persistente del modelo de Estado que, con sus propias particularidades, ha dominado la cultura sociopolítica de la nación. Este marco ha producido transformaciones, que han traído una serie de inconvenientes entre las instituciones que han tenido que adecuarse a cambios profundos. Esto redundo en los trabajadores del sector público, debido a que genera incertidumbre que se evidencia en la alteración del clima organizacional y en los ciudadanos, porque disminuye la eficacia

y calidad del servicio público. Debido a distintos factores entre los que se encuentran la corrupción y la duplicidad de esfuerzos, que causan la ineficacia de la gestión pública.

Del sector Cultura nace el Ministerio de la Cultura (MC), ahora llamado Ministerio del Poder Popular para la Cultura (MPPC), como uno de los entes que conforman el grupo de ministerios de la Administración Pública Central (APC) y que tiene la gran responsabilidad de ser rector de todo el sector Cultura. Mediante Decreto N° 3.464 de fecha 09 de febrero de 2005, publicado en Gaceta Oficial N° 38.124 de fecha 10 de febrero de 2005. Se definen sus competencias, que entre ellas contempla la regulación, formulación y seguimiento de políticas, establecer en coordinación con los organismos competentes, los incentivos y estímulos para los grupos sociales, colaborar con las actividades de generación y desarrollo científico vinculadas con la Cultura, asegurar el acceso a la cultura entre otras.

Posteriormente, mediante Decreto N° 3.570 de fecha 08 de abril de 2005, publicado en Gaceta Oficial N° 38.162 del mismo mes y año, se dicta la Reforma Parcial sobre organización y funcionamiento de la Administración Pública Nacional, en ésta se relacionan las treinta y dos instituciones que quedan adscritas al Ministerio de la Cultura (MC), entre ellas, las organizaciones de conocimiento bibliotecarias. Mediante Decreto N° 3.745 de fecha 07 de julio de 2005, se reglamenta orgánica y funcionalmente el Ministerio y se le adscriben todas las instituciones relacionadas con

el sector a escala nacional. Posteriormente, en fecha 20 de mayo de 2007, se le adscriben las organizaciones de conocimiento archivísticas (AGN, 2009). Por lo expuesto, el sector Cultura se ha visto en la necesidad de realizar un proceso de reorganización donde ha tenido que efectuar cambios internos caracterizados por fusión, supresión, liquidación de algunas instituciones que pertenecen al sector y creación de otros entes.

Se requiere fortalecer su infraestructura tecnológica, social y educativa, para lograr ponerse a tono con las nuevas exigencias del Poder Ejecutivo Nacional y del país. Para ello, es necesario el apoyo de todo el sector, con el propósito primordial de reunir sistemáticamente toda la información relacionada con la Cultura, y específicamente las información que preservan las organizaciones de conocimiento bibliotecarias, a fin de facilitar al Estado, la comunidad, los estudiantes, los investigadores, los funcionarios de los organismos y público en general, la información necesaria, optimizar la gestión, productividad y elevar los índices de eficacia.

En esta investigación se toma la concepción de Pirela Morillo (2004), en referencia a que las organizaciones de conocimiento agrupan archivos, bibliotecas, centros de información y documentación, debido a que el autor formula que ante el trance de una nueva sociedad, organizada en torno a las tecnologías digitales y alineada hacia el uso estratégico de la información y construcción del conocimiento,

las bibliotecas, archivos, centros de documentación e información, deben ser concebidos como “organizaciones de conocimiento” en virtud, de que laboran con el procesamiento y difusión de la información-saber (Pineda, 2000), registrada en soportes impresos y digitales.

En el sector Cultura, las organizaciones de conocimiento que están vinculadas históricamente con la lectura, son instituciones que enfrentan el reto de convertirse en espacios mediadores de conocimiento, de manera interactiva y dinámica, en los cuales los ciudadanos no sólo encuentran libros, documentos e información en general, sino la posibilidad de potenciar el aprendizaje tecnológico informativo y permanente. Mediante una acción organizacional sistémica, “(...) que parta de una concepción cognitiva y considere aspectos de orden conceptual e infraestructural en el contexto de las actuales transformaciones que las tecnologías” han impuesto a las interacciones socioculturales, en general, y al proceso de creación, y acceso al saber científico y tecnológico, en particular (Pirela Morillo, 2004, p.14).

Las organizaciones de conocimiento en el Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Bibliotecas (IABNSB), están conformadas por diversas áreas administrativas, se estructuran de manera jerárquica por direcciones y, a su vez, por distintas coordinaciones, donde confluye una diversidad de trabajadores, entre los que se encuentran profesionales y técnicos, personal administrativo y obrero, que conforman equipos de trabajo por área y también actores externos, como

investigadores, consultores, activistas sociales, empresas públicas y privadas, funcionarios públicos, estudiantes y público en general.

En estas organizaciones se han ejecutado acciones relacionadas con la gestión del conocimiento, en 2006 se aplicó la Herramienta para la evaluación de la gestión del conocimiento “Knowledge Management Assessment Tool” (KMAT). Instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional (Arthur Andersen y APQC, 1999), el modelo propone cuatro indicadores (liderazgo, cultura, tecnología y medición) que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional. Los resultados del KMAT además de algunas opiniones de los informantes clave manifiestan que en el proceso de gestión del conocimiento, las deficiencias en conocimiento se detectan sistemáticamente y se utilizan procesos rigurosos para superarlas, no se ha desarrollado un mecanismo avanzado y ético para la recogida de información exterior, no se ha formalizado el proceso de transferencia de prácticas ejemplares, incluida la documentación y enseñanzas recogidas, la organización debe buscar la forma de que se valoren y transfieran los conocimientos tácitos en todos los niveles de la organización (Riverol Burgos, 2009).

En el indicador liderazgo de gestión del conocimiento, se reflejó que no se conoce el potencial que representan sus recursos para generar oportunidades y desarrollar estrategias para la difusión de información que gestionan las

organizaciones de conocimiento. No se contrata, evalúa y remunera a las personas por su contribución al desarrollo de los conocimientos de la organización (Riverol Burgos, 2009).

En cultura corporativa, la organización no alienta y facilita el intercambio de conocimiento, medianamente reina un ambiente de franqueza y confianza, los empleados asumen la responsabilidad de su propia formación. La organización promueve el desarrollo de una plataforma tecnológica de apoyo al personal del IABNSB, sin embargo, la entrega de equipos, materiales y suministros es deficitario por los largos tiempos de espera para su reemplazo. Los sistemas informáticos presentan problemas como: caída del sistema, no están integrados, carecen de inteligencia artificial (Riverol Burgos, 2009).

En evaluación, el IABNSB no ha inventado métodos de relacionar los conocimientos con los resultados económicos y no ha desarrollado un conjunto de indicadores específicos para la gestión del conocimiento, tampoco posee conjunto de medidas que le permita comparar tanto indicadores duros y blandos como los económicos y no económicos, además que no asigna recursos a aquellas medidas que enriquecen su base de conocimientos de un modo que se pueda medir (Riverol Burgos, 2009).

Además, los informantes clave agregaron que la plataforma tecnológica, está siendo actualizada desde el año 2006 se ha colocado una estación de trabajo a cada persona que ejerce cargo con nivel de supervisión, sin embargo, no se cuenta con una intranet y la mayoría de las personas no posee correo institucional, por lo que no se ha podido instalar un sistema de información gerencial, que agilice los procesos y apoye la toma de decisiones. No se cuenta con una política de transferencia de prácticas ejemplares que le dé formalidad al proceso. Se evidencia la ausencia de implantación de políticas internas pertinentes para el desarrollo organizacional explícitas.

La diversidad de ámbitos y áreas de conocimiento que abordan estas instituciones culturales, como son las que conforman el IABNSB, desde sus distintas unidades de trabajo, donde se desarrollan proyectos de investigación, formación y difusión, en general no han propiciado un intercambio de experiencias en conjunto, de forma que los equipos de trabajo evolucionan de manera aislada. Esta misma situación se presenta en su interrelación con el entorno, entre sectores que involucran los procesos formativos. A pesar de los esfuerzos realizados, estas organizaciones de conocimiento, no cuentan o carecen de una estrategia definida de gestión del conocimiento, cuya inexistencia se evidencia más en la necesidad de propiciar mayor intercambio de experiencias y un mejor aprovechamiento del vínculo con otros sectores, que incluye actores, organismos públicos y privados, derivando como consecuencias que disminuya su valor educativo, cultural y social y no proporcione mejoramiento, calidad y oportunidad, además de que empeora los procesos a través

del tiempo. Todo esto disminuye su valor, la organización no puede identificar ni documentar el conocimiento de los trabajadores, ni quienes son expertos en qué y por qué, logrando incrementar los tiempos, procesos y costos de los proyectos que se desarrollan. Con base en lo anterior el problema que da lugar a la investigación, fundamenta el diseño de un modelo un modelo de gestión del conocimiento para organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Proponer un modelo de gestión del conocimiento para organizaciones de conocimiento del sector público nacional venezolano.

1.2.2 Objetivos específicos

Describir organizaciones de conocimiento del sector público nacional venezolano, adscritas al Ministerio del Poder Popular para la Cultura (MPPPC), para la identificación de sus potencialidades como gestoras del conocimiento.

Examinar los procesos de aprendizaje hacia lo externo de las organizaciones objeto de estudio, a través de la transferencia de prácticas ejemplares y la

implantación de políticas pertinentes para el desarrollo organizacional.

Construir un modelo de gestión del conocimiento para organizaciones de conocimiento, que coordinan la función tradicional de la compilación del patrimonio documental producido en el país o que se relacione con él.

1.3 Importancia y justificación

Esta investigación tiene importancia porque apoyará en la formulación y ejecución de la política del Sistema Nacional de Servicios de Bibliotecas dentro de los planes de desarrollo económico, social y cultural de la nación, mediante la elaboración de programas y proyectos: sociales, educativos, administrativos y económicos. Los resultados obtenidos son relevantes para las organizaciones de conocimiento objeto de estudio y para el resto de organizaciones del sector público del país, ya que pueden ser extendidos a fin de evaluarlos en contextos similares, mejorarlos y considerar otros aspectos no tratados.

Tiene pertinencia académica, debido a que aportará nuevos elementos a la realidad y el propósito es contribuir con la producción de conocimiento mediante el proceso de investigación que deriva en la construcción de un modelo de gestión del conocimiento para organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano. Las organizaciones de conocimiento, afrontan el reto de

transformarse en espacios mediadores de conocimiento, de manera interactiva y dinámica, en los cuales los ciudadanos encuentran información en general, además de la posibilidad de potenciar el aprendizaje tecnológico informativo y permanente.

La acción organizacional sistémica de este tipo de organizaciones, permite involucrar a un universo amplio de actores y beneficiarios. Todos ellos enmarcados dentro de los proyectos comunitarios, donde cobra énfasis el desarrollo de estrategias metodológicas que permitan elevar la eficacia de las intervenciones en el campo social, propiciar el debate público, apoyar el proceso de modernización y reforma institucional del sector, y contribuir al avance del proceso de tecnificación de programas sociales, mediante el reforzamiento de la capacidad de gestión del gobierno central, estados, municipios y organizaciones no gubernamentales a fin de potenciar competencias exitosas, por lo que la investigación tiene pertinencia social, porque su desarrollo trata de ofrecer soluciones a necesidades del entorno nacional y local.

La investigación apunta hacia el incremento y procura de la capacidad de diálogo entre las personas, como actores principales de los procesos, donde juega un papel primordial la gestión del conocimiento, adecuado a los propósitos de las organizaciones de conocimiento del sector público venezolano. Facilitar a los participantes el *Know how* de las actividades o procesos que le dan ventaja competitiva a la organización. Ya que compiten en entornos dinámicos es ventajoso

que cuenten con recursos tecnológicos relevantes, que muestren flexibilidad y capacidad administrativa para coordinar de manera eficaz sus competencias internas, para que pueda estar en constante evolución a fin de ofrecer nuevos productos y servicios a sus usuarios.

1.4 Delimitación del estudio

El Sector Público Nacional venezolano es de gran magnitud y conforman un amplio número de instituciones, entre los que se encuentran ministerios y sus organismos adscritos; por lo que resulta conveniente delimitar esta investigación. En tal sentido, se consideró dentro del objeto de estudio el sector Cultura, al cual se adscriben organizaciones de conocimiento, que están vinculadas históricamente con la lectura y que, específicamente, coordinan la función tradicional de la compilación del patrimonio documental producido en el país o que se relacione con él, es decir, el Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Bibliotecas (IABNSB).

El IABNSB es complejo, debido a que está conformado por un número importante de bibliotecas públicas con gran cantidad de procesos. Examinar los procesos de aprendizaje hacia lo externo del IABNSB, a través de la transferencia de prácticas ejemplares y la implantación de políticas pertinentes para el desarrollo organizacional, hizo necesario delimitar la revisión de documentos al período 2008-2009.

CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL

2.1 Consideraciones generales

Definido el planteamiento del problema y expuesto sus objetivos generales y específicos que determinan los fines de la investigación, es elemental establecer los aspectos teóricos que sustentan este estudio. Por lo tanto, dentro del Marco Teórico se señalan las bases teóricas y conceptos relativos a la gestión del conocimiento en las organizaciones que orientaron el sentido de este estudio. De este problema de investigación se poseen referentes teóricos y conceptuales, así como información, cuyo propósito es dar al estudio un sistema coordinado, proposiciones que permiten integrar al problema a un ámbito donde este cobre sentido y coherente de conceptos.

Tomando estas consideraciones y el esencial carácter teórico-práctico del proceso de conocimientos, la labor que cumplirá el Marco Teórico en esta investigación es situar al problema objeto de estudio dentro de un conjunto de conocimientos, a fin de orientar la búsqueda y ofrecer una conceptualización adecuada de los términos empleados, pudiendo ser manipulados y convertidos en acciones concretas. En tal sentido, el contexto teórico se separó en cuatro capítulos para ofrecer un orden coherente; esto permitió orientar la investigación a partir de la postura de la gestión del conocimiento en las organizaciones, haciendo referencia en el Capítulo II a algunas investigaciones realizadas relacionadas con el tema de gestión

del conocimiento y políticas culturales. Seguidamente, las organizaciones inteligentes, las organizaciones como empresas que crean conocimiento, las organizaciones como sistemas que toman decisiones, sistema de información gerencial, valor y uso de la información en las organizaciones, organizaciones de conocimiento y capital intelectual.

En el Capítulo III se presenta la noción de conocimiento, los enfoques teóricos relacionados a la gestión del conocimiento en las organizaciones y campos afines, así como, los modelos de gestión del conocimiento. En el Capítulo IV, se aborda el tema de la planificación del desarrollo cultural donde se contextualiza la realidad cultural venezolana que sustenta el diseño de una política cultural con el propósito de que sirva de base estratégica al modelo de gestión del conocimiento para organizaciones del sector público nacional venezolano, en virtud, de que en esta investigación se considera necesaria para una efectiva gestión del conocimiento. Se presenta una aproximación a los postulados de las declaraciones y conferencias internacionales sobre políticas culturales, hacia una conceptualización de política cultural, proyecto nacional, operacionalización del concepto de cultura en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) de 1999, plan nacional, función pública nacional venezolana y la participación ciudadana, gestión cultural. Se presenta en el Capítulo V la reorganización del sector Cultura y organizaciones de conocimiento, para la identificación de sus potencialidades como gestoras del conocimiento, a fin cumplir con el primer objetivo específico de esta investigación.

2.2 Antecedentes de la investigación

De la revisión bibliográfica efectuada, a continuación se detallan algunas investigaciones relacionados con el tema de esta investigación

Katar Ordosgoitti, Seline (2008) en su trabajo denominado: Gestión del conocimiento en la Fundación Escuela de Gerencia Social. La autora formuló un modelo de gestión del conocimiento para la Fundación, trabajó con el método de investigación Acción Participativa (IAP), realizó un diagnóstico a través de la “Herramienta para la Evaluación de la Gestión del Conocimiento” AP&QC y Arthur Andersen (1999) y la Entrevista Semi-Estructurada (ESE) de elaboración propia. Elaboró un conjunto de recomendaciones para que el modelo sea operativo. Aspectos tratados en la investigación sirvieron para abordar la formulación del modelo de gestión del conocimiento.

Moros Ramírez, Ángel (2003). Evolución del concepto de conocimiento desde la pirámide informacional : propuesta de servicio de gestión del conocimiento científico para instituciones de educación superior. El autor hizo una investigación no experimental y descriptiva, desarrolló la evolución del concepto de conocimiento desde la pirámide informacional y posteriormente desarrolló la propuesta del servicio de gestión del conocimiento. Se tomó el concepto de conocimiento y gestión del conocimiento desarrollado por el autor en esta tesis doctoral.

Oropeza González, Alejandro J. (2008). Economía de la cultura y proceso político : una propuesta de política cultural para Venezuela. El autor propone los lineamientos generales que fundamentarán una política pública para el país, partiendo de un concepto operativo de cultura basado en la “Teoría de la Economía de la Cultura”, las características del sistema político nacional y la teoría y estado del arte en la materia. Analiza los artículos referidos a cultura de las dos últimas constituciones venezolanas, que estipulan derechos culturales a los ciudadanos y la

obligación del Estado de proteger su ejercicio pleno y el patrimonio cultural de la nación. El análisis desarrollado en la investigación en relación a políticas culturales y en particular el tema de operacionalización del concepto de cultura en las dos constituciones venezolanas, fueron utilizados en esta tesis doctoral.

Pirela, Johann (2004). Los procesos de mediación en organizaciones de conocimiento de la cibersociedad. El autor propuso un sistema conceptual explicativo sobre los procesos de mediación en denominadas organizaciones de conocimiento (Bibliotecas, archivos, centros de información y de documentación) de la cibersociedad. Las fases de la investigación siguieron una secuencia operativa típica del enfoque epistemológico racional-deductivo. Los aspectos tratados referentes a organizaciones de conocimiento fueron utilizados en la tesis doctoral.

Riverol Burgos, Isneida Thais (2004). Propuesta de diseño del servicio de información en línea para el archivo del Escritorio Jurídico Benson, Pérez Matos, Antakly & Watts. La investigación efectuada fue de tipo descriptiva y documental, se presentó la realidad a través de un diagnóstico, se obtuvo como resultado una propuesta de diseño del servicio de información en línea. Aspectos abordados en la propuesta referente al servicio de información en línea, fueron utilizados en esta tesis doctoral.

Riverol Burgos, Isneida Thais (2009). Gestión de conocimiento en espacios organizacionales del sector público : lineamientos para la gestión. Se pretendió documentar la pertinencia de gestionar el conocimiento en organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano, entendiéndose por estos archivos, bibliotecas, centros de información y documentación, que faciliten el intercambio de experiencias y conocimientos dentro de ellas y su entorno, debido a que no cuentan con estrategias definidas de gestión del conocimiento. La metodología fue abordada bajo el modelo cualitativo con enfoque descriptivo, la investigación fue de tipo exploratorio-descriptivo, además del método investigación-acción participativa. Los resultados obtenidos al examinar los procesos de aprendizaje hacia lo interno de las organizaciones, a través de la transferencia de prácticas ejemplares y

la implantación de políticas internas para el desarrollo organizacional. Además, de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento llamado Herramienta para la evaluación de la gestión del conocimiento “Knowledge Management Assessment Tool” (KMAT) por sus iniciales en inglés. Instrumento de evaluación y diagnóstico construido con el objeto de obtener información referente a la gestión del conocimiento, fueron utilizados en la tesis doctoral para construir el modelo.

De la revisión bibliográfica efectuada, a continuación se detallan algunos estudios sobre generación del conocimiento

Lloria M. B. y Peris, F. J. (2007). Mecanismos de coordinación estructural, facilitadores y creación del conocimiento. Los autores relacionan los diversos mecanismos de coordinación estructural con la creación del conocimiento, mediante un conjunto de facilitadores considerados como variables intermedias. Los mecanismos de coordinación estructural son puestos de enlace, redes de interacción informativa y equipos de innovación. Los facilitadores de los procesos de creación, considerados, son intención o propósito compartido, autonomía, fluctuación y caos creativo, variedad, redundancia, confianza y compromiso. Se generan modelos de relaciones que se prueban en una investigación empírica de carácter cuantitativo, a partir de una muestra de 167 organizaciones españolas grandes. Los resultados obtenidos indican que el contexto organizativo, mediante los mecanismos de coordinación estudiados, es relevante y significativo para la implementación de los facilitadores y la obtención del conocimiento.

Nerkar, A. (2003). Old is gold? The value of temporal exploration in the

creation of new knowledge. El autor afirma que la creación de conocimiento nuevo depende de un proceso evolutivo que involucra la recombinación del conocimiento, es decir, la búsqueda, el descubrimiento y la utilización de conocimiento existente, codificado y observable, dentro de la organización a lo largo del tiempo. El estudio se centra en el efecto de la exploración y la explotación temporal durante la creación de nuevo conocimiento en actividades de investigación y desarrollo de 33 organizaciones de la industria farmacéutica. Analiza 15.345 patentes correspondientes a un período de siete años (1981-1987). Utiliza variables como referencias realizadas a las patentes, explotación temporal, patentes recientes, exploración temporal, patentes utilizadas a lo largo del tiempo, diversidad del inventor, diversidad tecnológica, diversidad geográfica, tipo de patente, referencias realizadas por el mismo autor de la patente, tiempo de aplicación de la patente y valor tecnológico. Concluye afirmando que el desempeño de las organizaciones en situaciones competitivas es mejor con la exploración que con la explotación de las patentes.

Soo, C.; Devinney, T.; Midgley, D. Y Deering, A. (2002). Knowledge management : philosophy, processes and pitfalls. Los autores examinan el proceso de generación del conocimiento, así como los usos y beneficios de la gestión del conocimiento en 6 organizaciones de distintos sectores empresariales. Mediante 357 encuestas y 150 entrevistas, hacen las siguientes afirmaciones: a) Las bases de datos formales deben ser tratadas como herramientas estratégicas más que como lugares de almacenamiento de información. Esto favorece la creación de conocimiento. b) La administración de bases de datos formales no equivale a la gestión del conocimiento. c) Las redes informales son una fuente importante de conocimiento, pero su dependencia puede ser perjudicial. d) Para asegurar que las redes informales sean menos susceptibles de la aleatoriedad, éstas deben estar más estructuradas en el tiempo. Esto favorece la compartición del conocimiento. e) Los altos directivos consideran que los sistemas informáticos son una herramienta positiva para la

generación de conocimiento y se sienten culpables del fracaso de su uso eficiente. Los directivos de nivel medio se muestran incrédulos ante los sistemas informáticos; pero son más positivos acerca de sus habilidades para utilizarlos en su propio beneficio. f) Los altos directivos son más propensos a creer en el valor de los incentivos de la organización, mientras son menos propensos a relacionar en las actividades estos incentivos con la motivación. Los directivos de nivel medio creen menos en los incentivos, pero lo relacionan con actividades de adquisición de conocimiento. g) La creatividad es la principal fuente de creación de conocimiento y generación de productos y servicios innovadores. Sin embargo, las organizaciones necesitan contar con mecanismos de soporte que les permitan canalizar su potencial creativo. De la investigación se concluye que la creación del conocimiento es favorecida por una organización que tiene redes de comunicación formal e informal, soportadas por sistemas informáticos; y además, se cuente con el apoyo de los altos directivos.

De la revisión bibliográfica efectuada, a continuación se detallan algunos estudios sobre transferencia del conocimiento

Al-Alawi, A. I.; Al-Marzooqi, N. Y. Y Mohammed, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing : critical success factors. Los autores investigan el rol de ciertos factores de la cultura organizacional en el éxito de la transferencia del conocimiento. La confianza interpersonal, la comunicación entre el personal, los sistemas de información, las recompensas y la estructura organizacional son factores que juegan un rol importante en la definición de las relaciones entre el personal, y a su vez, estos proveen posibilidades de romper obstáculos de la transferencia del conocimiento. La investigación se realizó en dos fases: una cuantitativa y otra cualitativa, se realizaron al personal de varias organizaciones públicas y privadas de Bahrain. En la investigación cuantitativa se distribuyeron 300

encuestas, de las cuales se contestaron 231. Los resultados del estudio se analizaron mediante el procedimiento de análisis de la varianza (ANOVA) con un solo factor. La investigación cualitativa se realizó mediante entrevistas semi-estructuradas. Las conclusiones de la investigación indican que la confianza, la comunicación, los sistemas de información, las recompensas y la estructura de la organización están positivamente relacionados con la transferencia del conocimiento en las organizaciones.

Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity and knowledge sharing in a global organization. El autor analiza la efectividad de los grupos de trabajo relacionados con conocimiento externo compartido. En la investigación se emplearon documentos, archivos de datos y se condujeron entrevistas a todos los miembros de 20 grupos de trabajo. Se aplicaron 182 encuestas a los líderes de grupo y 957 encuestas a los miembros de grupo. En las conclusiones, se afirma que la transferencia de conocimiento externo entre los miembros de un mismo grupo de trabajo es más valiosa cuando existe diversidad estructural, específicamente en las diferencias que existen en las tareas funcionales y en los jefes a quienes informan sobre el desarrollo de sus actividades.

Edelman, L.F. (2000). Facilitators and impediments to the internal transfer of team-embodied competences in firms operating in dynamic environments. El autor investigó la transferencia interna de conocimiento en equipos de trabajo de 6 organizaciones londinenses del sector de la informática mediante la aplicación de 117 encuestas. Construye un modelo conceptual de transferencia del conocimiento en el cual incluye variables como atributos del conocimiento, atributos del emisor, atributos del receptor, mecanismos de comunicación, éxito de la transferencia y desempeño del equipo. En dicho modelo, el éxito de la transferencia depende de los atributos del conocimiento, los atributos del emisor, los atributos del receptor y los mecanismos de comunicación y este éxito tiene como resultado un buen desempeño del equipo. En las conclusiones, afirma que la principal barrera a los esfuerzos de

transferir conocimiento es el conocimiento tácito y que el contexto organizacional y la receptividad del receptor son facilitadores para la transferencia interna del conocimiento.

Gupta, A.K. y Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. Los autores estudiaron la transferencia del conocimiento en 374 subsidiarias de 75 organizaciones multinacionales norteamericanas, europeas y japonesas. Ellos diseñaron un modelo conceptual con base en la teoría de la comunicación y señalan que la transferencia interna del conocimiento depende de variables como valor del conocimiento, disposición motivacional del emisor para compartir el conocimiento, existencia y riqueza de canales de transmisión, disposición motivacional del receptor para adquirir el conocimiento y capacidad de asimilación del receptor. En las conclusiones, afirman que los factores asociados a la motivación no son relevantes al compartir el conocimiento dentro y entre las subsidiarias. La existencia y riqueza de canales de transmisión y la capacidad de asimilación de la subsidiaria receptora son factores relevantes.

Riege, A. (2007). Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs. El autor ofrece una lista detallada de las acciones que pueden ayudar a los directores a prevalecer sobre numerosas barreras de la transferencia interna del conocimiento. El estudio se inició con una inspección sobre las posibles soluciones o acciones de gestión para diversas barreras de la transferencia interna del conocimiento. Basado en una revisión bibliográfica minuciosa, el autor elabora una lista detallada de las acciones que son sugerida para limitar o eliminar las barreras de la transferencia del conocimiento. Esta lista está basada en más de tres docenas de barreras de la transferencia, relacionadas a temas humanos, organizacionales y tecnológicos, y aborda más de 120 acciones para hacerles frente. El siguiente paso consistió en examinar la conveniencia de las diversas acciones para superar una o más barreras de la transferencia del conocimiento en la práctica de los negocios internacionales. Para esto, se realizaron 60 entrevistas ejecutivas a directores y mandos medios de amplia

experiencia y conocimiento en 20 corporaciones multinacionales de Australia. El estudio permitió alcanzar dos objetivos principales: Primero, la bibliografía revisada permitió identificar un amplio rango de barreras de la transferencia del conocimiento que los directores necesitan considerar, segundo, basándose en la bibliografía y el trabajo de campo, el estudio resalta una extensa lista de iniciativas que los directores pueden emplear para superar numerosas barreras de la transferencia interna del conocimiento.

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness : impediments to the transfer of best practices within the firm. El autor hizo un estudio sobre los impedimentos en la transferencia interna del conocimiento en 8 organizaciones multinacionales mediante la aplicación de 271 encuestas sobre 38 mejores prácticas. Analiza la dificultad de la transferencia interna de conocimiento, estudiando variables como características del conocimiento transferido (ambigüedad causal y falta de demostración), características del emisor de conocimiento (falta de motivación y poco confiable), características del receptor de conocimiento (falta de motivación, falta de capacidad de asimilación y falta de capacidad de retención) y características del contexto (contexto organizacional estéril y difícil, relación entre el emisor y el receptor). En las conclusiones, afirma que los impedimentos más importantes en la transferencia interna del conocimiento, son los factores asociados al conocimiento (ambigüedad causal y falta de capacidad de asimilación) y al contexto (difícil relación entre el emisor y el receptor) y los menos importantes son los factores asociados a la motivación (falta de motivación del emisor y del receptor).

Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks : effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. El autor afirma que las unidades organizativas pueden producir más innovaciones y disfrutar de mejor desempeño si ellas ocupan una posición central en las redes intraorganizativas de la organización que les provea acceso a nuevos desarrollos de conocimiento hechos por otras unidades organizativas. Esto depende

de su capacidad de asimilación o su habilidad para reproducir con éxito nuevo conocimiento. Analizan 24 unidades de negocio en una organización petroquímica y 36 unidades de negocio en una organización alimentaria, considerando variables como innovación, desempeño, capacidad de absorción o aprendizaje, acceso al conocimiento externo a través de la red, tamaño de la unidad de negocios y competencia local. En las conclusiones, afirma que el acceso al conocimiento externo a través de la red y la capacidad de aprendizaje interno son importantes para la mejora en la innovación y el desempeño de una unidad organizativa.

Yih-Tong, P. y Scott, J. L. (2005). An investigation of barriers to knowledge transfer. Los autores investigan las barreras de la transferencia del conocimiento, originadas en los distintos niveles de aprendizaje en la organización: individual, equipos, organizativo e inter-organizativo. La metodología de investigación empírica empleada para investigar estas barreras fue la técnica Delphi. Los participantes en el proceso Delphi fueron escogidos de siete organizaciones. Se invitó a participar a 25 funcionarios, 17 de ellos completaron el proceso. En las conclusiones, se afirma que se obtuvo un total de catorce fuentes de las cuales surgen las barreras involucradas en la transferencia del conocimiento. Además, se obtuvo un impacto significativo de estas fuentes en los niveles de aprendizaje.

Zander, U. y Kogut B. (1995). Knowledge and the speed of transfer and imitation of organizational capabilities : an empirical test. Los autores observaron la reproducción interna y la imitación externa al analizar las transferencias de innovación en 35 organizaciones manufactureras suecas. Se estudiaron variables como codificabilidad, complejidad, enseñabilidad, dependencia del sistema, desarrollo paralelo y observabilidad del producto. En las conclusiones, afirman que la transferencia interna de las capacidades de manufactura es influenciada por el grado en que ellas puedan ser codificadas y enseñadas. La codificación se refiere al grado en que el conocimiento puede ser codificado y la facilidad de enseñanza se refiere a que los trabajadores pueden ser entrenados en escuelas o en el sitio de trabajo.

De la revisión bibliográfica efectuada, a continuación se detallan algunos estudios sobre integración del conocimiento

Bechky, B. (2003). Sharing meaning across occupational communities : the transformation of understanding on a production floor. El autor investigó en una organización norteamericana manufacturera de equipos semiconductores. Se analizaron distintos grupos involucrados en el proceso de producción, pertenecientes a tres áreas. Se recopiló información a través de la observación mediante participación, entrevistas formales e informales y también de documentos. Se relacionaron los errores entre ingenieros, técnicos y ensambladores en un plan de producción de sus contextos laborales y se demostró cómo los miembros de estas comunidades superan tales problemas por creación común de razones que transforman sus entendimientos del producto y del proceso de producción. En las conclusiones, se afirma que el conocimiento es transformado mediante comunidades ocupacionales, generando mayor riqueza de conocimiento del producto y de los procesos de producción involucrados.

Kenney, J. L. y Gudergan, S.P. (2006). Knowledge integration in organizations : an empirical assessment. Los autores investigan la integración del conocimiento en las organizaciones, con el propósito de probar empíricamente los efectos de distintas formas organizacionales y capacidades combinadas sobre la eficiencia, alcance y flexibilidad de la integración del conocimiento a nivel de organizaciones, dada la influencia de los tipos de conocimiento y sus formas. La investigación fue un estudio de caso, empleada para recolectar información de las organizaciones de baja, mediana, y alta complejidad de conocimiento. Se recolectó la información de diez de ellas. Se emplearon técnicas de “Data Mining”. Las conclusiones sugieren que la forma organizacional y las capacidades combinadas explican los efectos de la eficiencia, el alcance y la flexibilidad sobre la integración

del conocimiento a nivel de empresa. A su vez, las diferencias en los tipos de conocimiento y las formas precisan el uso de capacidades secundarias combinadas.

Okhuysen, G. y Eisenhardt, K. (2002). Integrating knowledge in groups : how formal interventions enable flexibility. Los autores investigaron cómo los individuos en grupos entran en interacciones de micro-nivel para integrar con eficacia conocimiento, examinando los efectos de usar tres tipos de intervenciones formales: información que comparte, preguntando a otros y manejando el tiempo. Se realizó un experimento basado en un caso ficticio; el caso se refirió a la salmonelosis que comenzó en un restaurante de comida rápida. Los sujetos fueron alumnos del curso introductorio de comportamiento organizacional en una universidad norteamericana. Se analizaron 40 grupos de 4 miembros. Los materiales del caso fueron divididos en cinco partes; una quinta parte era común para todos los miembros y otra quinta parte se entregaba a cada miembro es decir, cada miembro del grupo recibió dos quintas partes de información. El objetivo de esta forma de entregar el material era para simular la especialización dentro de las organizaciones, particularmente en grupos de trabajo que solucionan problemas. En las conclusiones, afirman que la observación de simples intervenciones formales puede mejorar la integración del conocimiento dentro del grupo a través del conocimiento especializado compartido por los miembros del grupo.

De la revisión bibliográfica efectuada, a continuación se detallan algunos estudios sobre generación y la transferencia del conocimiento

Lapré, M. A. y Van Wassenhove, L. N. (2001). Creating and transferring knowledge for productivity improvement in factories. Los autores investigaron en una organización multinacional belga una estructura organizativa de una línea de producción que ha tenido éxito en la creación de conocimiento tecnológico. Replican esta estructura organizacional en tres líneas de producción de otras plantas de la

misma organización. Para el estudio de la fase de generación de conocimiento en las plantas se utilizan las variables aprendizaje por acción y aprendizaje formal. Para el estudio de la fase de transferencia de conocimiento se utilizan las variables transferencia del aprendizaje por acción, transferencia del aprendizaje formal, capacidad de utilización, tasa de rechazo y cambio en las materias primas. En las conclusiones, afirman que la falta de comprensión de la estructura organizacional y de la solución de los problemas es un impedimento para el aprendizaje formal.

Oliver, S. y Kandadi, K.R. (2006). How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations. Los autores estudiaron como se desarrolla la cultura del conocimiento en las organizaciones. Mediante la investigación buscaron identificar diferentes factores que afectan la cultura del conocimiento en algunas de las organizaciones grandes y sugieren estrategias realistas para el desarrollo de la cultura del conocimiento. La metodología empleada consistió en el estudio de caso de 6 grandes organizaciones de distribución, para investigar y evaluar las prácticas de la gestión del conocimiento y la cultura organizacional asociada. La recopilación de la información más importante se basó en entrevistas semiestructuradas a altos ejecutivos quienes juegan un rol significativo en los programas de gestión del conocimiento, en sus respectivas organizaciones. En cada una se entrevistó a tres o más individuos. Adicionalmente, se obtuvo importante información para el análisis empírico mediante documentos internos de las mismas. En las conclusiones, afirman que el estudio permitió identificar 10 factores principales que afectan la cultura del conocimiento en las organizaciones. Estos factores son liderazgo, estructura organizacional, evangelización, comunidades de práctica, sistemas de recompensa, asignación de tiempo (a la creación y la transferencia del conocimiento), procesos de negocios, reclutamiento, infraestructura y atributos físicos. En cuanto a la asignación de tiempo, el estudio señala que los entrevistados enfatizaron que para desarrollar la cultura del conocimiento, es esencial asignar tiempo para que el empleado pueda aprender, colaborar, crear y transferir

conocimiento.

Von Krogh, G.; Nonaka, I, y Aben, M. (2001). Making the most of your company's knowledge : a strategic framework. Los autores evalúan la forma en que la creación y la transferencia del conocimiento se traducen en innovación y aprendizaje de los éxitos y los fracasos de la organización. Se realizó un estudio de caso en la organización Unilever. Los autores diseñaron cuatro estrategias para el desarrollo de los procesos de creación y transferencia del conocimiento, cuyos impactos en la eficiencia, innovación y gestión del riesgo fueron los siguientes: Estrategia de influencia: compartir conocimiento en la organización mejora la eficiencia y los procesos de innovación. Estrategia de expansión: expandir el conocimiento relacionado a procesos existentes, crear nuevos procesos y productos innovadores del conocimiento existente. Estrategia de apropiación: transferir nuevo conocimiento de los socios empresariales para futuras innovaciones. Estrategia de penetración: crear nuevo conocimiento que pueda mejorar los procesos de la organización y obtener productos radicales y procesos innovadores.

Zapata Cantú, Laura Esther (2004). Los determinantes de la generación y la transferencia del conocimiento en pequeñas y medianas empresas del sector tecnologías de la información de Barcelona. La autora investigó la generación y transferencia interna de conocimiento en organizaciones del sector de las tecnologías de la información de Cataluña. La investigación comprendió dos fases: una cualitativa donde se aplicó el estudio de caso a cuatro PYMES de las tecnologías de información y otra cuantitativa donde se aplicó 105 encuestas a 15 organizaciones del mismo sector. La investigadora construye un modelo conceptual de generación y transferencia del conocimiento en el cual incluye las siguientes variables: generación del conocimiento (adquisición externa y creación interna), transferencia del conocimiento (mecanismos formales e informales de comunicación); elementos contextuales de la generación (cultura organizacional, estilo de dirección, motivación del personal, oportunidad de aprender), atributos del conocimiento (codificación,

facilidad de enseñanza, incertidumbre, complejidad), elementos contextuales de la transferencia (cultura organizacional, apoyo de la alta dirección, espacio físico, riqueza de los medios de comunicación, disponibilidad de tiempo) y características de los actores (resistencia y fiabilidad del emisor, capacidad de asimilación y receptividad del receptor). En las conclusiones, afirma que los elementos contextuales en la generación del conocimiento en las PYMES de las tecnologías de la información son importantes como facilitadores de este proceso e igualmente los mecanismos de comunicación en la transferencia del conocimiento. El atributo del conocimiento que favorece su transferencia es la facilidad de la enseñanza. Las características de los actores de la transferencia del conocimiento tienen un impacto positivo en este proceso. Los facilitadores para la transferencia del conocimiento son la cultura organizacional y la distribución del espacio físico, y la barrera es la disponibilidad de tiempo.

Zárraga, C. y Bonache, J. (2005). Equipos de trabajo para la gestión del conocimiento : la Importancia de un clima adecuado. Los autores analizaron teórica y empíricamente los componentes del clima laboral en los equipos de trabajo autogestionados, que favorecen la transferencia y creación del conocimiento. Según la literatura, lograr la eficiencia de un equipo de trabajo no está exento de dificultades, pero un clima adecuado puede minimizarlas. El método de investigación elegido para contrastar las hipótesis planteadas fue la encuesta instrumentada a través del cuestionario. La población objeto de análisis estaba integrada por individuos que trabajando en medianas y grandes organizaciones situadas en España, desarrollaban su labor en equipos autogestionados. Participaron 12 organizaciones y se encuestó a 363 individuos. Con la finalidad de contrastar las hipótesis planteadas, los análisis estadísticos se realizaron en dos etapas: en primer lugar, en aras de probar las relaciones directas indicadas por las hipótesis, se llevaron a cabo análisis de correlaciones, así como análisis de regresión múltiple; en segundo lugar, para valorar la importancia relativa de cada una de las iniciativas de gestión planteadas para

favorecer un clima de alto cuidado, se realizó un análisis de regresión jerárquica. En las conclusiones, se afirma que frente a las prácticas empresariales que asumen que la gestión del conocimiento es un problema técnico que se resuelve a través de la mera introducción de un eficiente sistema de información, este estudio, toma como referencia los equipos autogestionados, subraya la importancia de las variables psicosociales y, en concreto, del clima para la transferencia y creación de conocimiento. Asimismo, se afirma que se ha demostrado cómo se puede descomponer el clima en tres dimensiones independientes: Empatía activa y juicio clemente, coraje, confianza mutua y acceso a la ayuda.

De la revisión bibliográfica efectuada, a continuación se detallan algunos estudios sobre generación y transferencia e integración del conocimiento

Zárraga, C. y Garcia-Falcon, J. M. (2003). Factors favoring knowledge management in work teams. Los autores investigaron el proceso a través del cual el conocimiento organizativo es creado a partir del conocimiento individual de sus miembros. El estudio se centra en la creación, transferencia e integración del conocimiento en los equipos de trabajo y se desarrolla en dos fases: un estudio cualitativo y un estudio cuantitativo. En el estudio cualitativo se entrevistó a personas con amplia experiencia en organizaciones estructuradas con grupos de trabajo. En el estudio cuantitativo se contó con 12 grandes organizaciones multinacionales españolas donde se aplicaron 363 encuestas. Las variables empleadas fueron comunicación cara a cara en los equipos de trabajo, lenguaje común, autonomía individual, preocupación en el equipo de trabajo (libertad de expresión, mutua ayuda), claridad de intención organizacional, memoria organizacional en la organización y comunicación lateral dentro de ésta. En las conclusiones, afirman que la comunicación cara a cara es el principal factor que favorece la creación, transferencia e integración del conocimiento en los equipos de trabajo.

Los aspectos tratados en los estudios empíricos relacionados anteriormente que analizan la generación, transferencia interna, integración, generación y transferencia del conocimiento son utilizados, en la investigación, para la comprensión del objeto de estudio relacionado a la gestión del conocimiento en las organizaciones (ver tabla 1 en apéndice) y para construir el modelo de gestión del conocimiento. Los indicadores utilizados por los autores fueron propuestos para la evaluación de la implantación del modelo de gestión del conocimiento.

2.3 Organizaciones inteligentes

Para Garrat (1990), las organizaciones inteligentes crean un clima de trabajo donde los procesos permiten a todos los miembros aprender de forma consiente de su trabajo. Esto a su vez, lo hace capaz de mover ese aprendizaje adquirido al lugar que sea necesario de manera tal, que pueda ser utilizado por la organización y que este conocimiento pueda ser transformado constantemente. Según Nonaka (1991), esta manera de crear nuevo conocimiento en las organizaciones y compartirlo no es una mera actividad sino más bien una forma de comportarse, una forma de ser o actuar en donde todos los individuos son trabajadores del conocimiento. Senge (1992), considera el concepto de organización inteligente como sinónimo de organización que aprende, siendo posible construir organizaciones donde “(...) la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en

libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto" (p.11). Garvin (1993), postula que en este tipo de organizaciones existe la capacidad de crear, adquirir, transferir el conocimiento, modificar actitudes y formas de hacer sobre la base de un nuevo conocimiento.

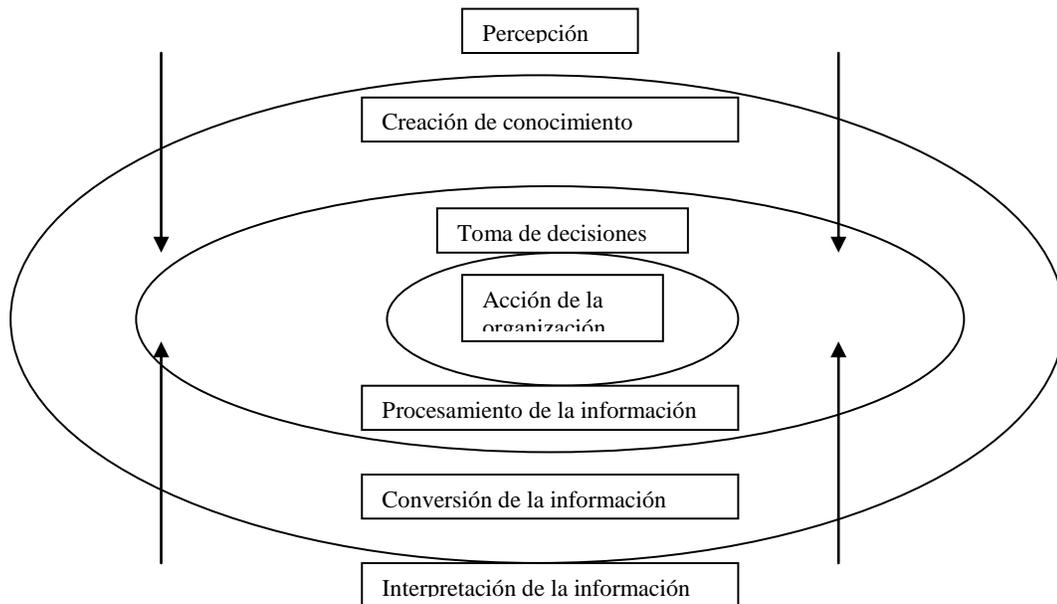
La organización inteligente para Choo (1999), es aquella que es eficaz, porque tiene la habilidad de evolucionar consecutivamente junto con el entorno cambiante, renueva su depósito de conocimiento y practica un comedido procesamiento de información en su toma de decisiones. La organización inteligente en un primer nivel posee información y conocimiento, esto le permite estar bien informada y mentalmente es instruida y sagaz. En un nivel más profundo, posee información y conocimiento que le confieren especial ventaja, esto le permite maniobrar con astucia e inteligencia, estar preparada con oportunidad para una adaptación, sostener su desarrollo y crecimiento en un medio ambiente dinámico. "En el corazón de este tipo de organizaciones está el manejo de procesos de información, que sustentan la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones" (Choo, 1999, p.xi).

La organización que es capaz de integrar eficazmente estos tres procesos se puede describir como una organización inteligente (ver figura 1). Esto le permite en primer lugar, utilizar información que le permita percibir los cambios y desarrollos de su ambiente externo. En segundo lugar, manejar estratégicamente la información, mediante la creación, organización y procesamiento de ésta que permita la generación

de nuevo conocimiento mediante el aprendizaje organizacional, con el objeto de desarrollar nuevas capacidades y generar productos y servicios, entre otros procesos.

Y en tercer lugar, corresponde a la Dirección tomar decisiones, como responsabilidad inherente a la misma, con el uso estratégico de información que han buscado y evaluado racionalmente, con base en los objetivos organizacionales. Esto le permite adaptarse efectivamente a los cambios del entorno, comprometerse en un aprendizaje continuo, movilizar el conocimiento y la experiencia de sus participantes para promover la creatividad e innovación, agrupar su comprensión y su conocimiento en una acción razonada y decisiva (Senge, 1992; Choo, 1999).

Figura 1. La organización inteligente



Fuente: Elaboración propia a partir de Choo (1999, p. 4).

En esta investigación resulta de interés señalar con base en las opiniones de los autores antes referidos, que la organización inteligente es una estructura integrada, labora como un todo, que es capaz de tejer permanentemente la habilidad de cambiar la esencia de su carácter; tiene valores, hábitos, políticas, programas, sistemas y estructuras que apoyan y aceleran el aprendizaje organizacional.

2.4 Las organizaciones como empresas que crean conocimiento

Davenport (1997), para visualizar la administración de la información toma en cuenta el ambiente total de la información que gira dentro y fuera de las organizaciones. En tal sentido, considera que la información que proviene de los sistemas tecnológicos puede ser menos valiosa para los usuarios que la que fluye a través de otras fuentes; tal tipo de flujo de información la denomina *ecología de la información*. Asevera que sólo cuando las organizaciones son capaces de armonizar y constituir la mayor parte de las diversas fuentes de información y de convertir ésta última en conocimiento, tienen el poder total de su ecología de información. Para ello las personas deben ser el centro de todo este proceso de información y no la tecnología, debido a que la información y el conocimiento son creaciones humanas y, por lo tanto, nunca se superará su capacidad de manejo hasta que se les dé a las personas el papel fundamental en la información.

Para lograr una ecología de información, expone el autor, se debe desarrollar una estrategia de información global; para ello, se deben explorar las disputas internas en la organización, el recelo por los recursos y las beligerancias políticas, que pueden errar la habilidad de compartir información. Insiste en la importancia de visualizar de qué manera las personas emplean en la práctica la información, cómo la buscan, la modifican, la comparten, la acumulan y constantemente la ignoran, y la clase de información que requieren. Refiere el grupo ideal de información, quien no sólo almacena y recupera la información, sino que también la confina o la divide, provee el contexto, enfatiza su estilo y elige el medio correcto de presentación. Para lograr una estructura ideal de apoyo a la información en una organización, el personal ideal debe tener:

Una amplia comprensión de la empresa y conocimiento de la estructura y función de la organización. Conocimientos sobre las diversas fuentes y usos de la información dentro de la organización. Facilidad con la tecnología de la información. Habilidad política así como la capacidad de ejercer el liderazgo. Buenas aptitudes para las relaciones interpersonales. Una orientación marcada hacia el desempeño global de la empresa, en lugar de una lealtad estrecha con las metas funcionales internas (Davenport, 1997, p.143).

El personal crea activamente fuentes, canales y programas de información para los usuarios que aún no saben que la necesitan. Los profesionales ecológicos intentan constantemente reclutar a otros miembros y proporcionarles nuevos servicios, aun antes de que los soliciten. Conocen las Tecnologías de la Información y

la Comunicación (TIC), pero no están obsesionados con ellas. Son muy receptivos cuando el usuario pide información. Entiende su contexto dentro de la empresa. Su razón de ser es agregar valor a la información (Davenport, 1997).

Resulta de interés para esta investigación señalar sobre la base de las opiniones del autor antes referido, la contextualización de una ecología de información a partir de sus atributos, especialmente los de gestión de la información en las organizaciones como son: la integración de diversos tipos de información o la infodiversidad; el reconocimiento de cambios evolutivos. Las organizaciones de conocimiento como sistemas de información deben ser flexible, estar atento a los cambios, revisar y modificar la planeación estratégica constantemente; el énfasis en la observación y la descripción para comprender los cambios dinámicos del entorno informativo; el enfoque en las personas y su comportamiento relacionado a la información, donde el profesional de la información no sólo proporciona los servicios de información sino que toma en cuenta el contexto.

2.5 Las organizaciones como sistemas que toman decisiones

Una organización se define según Lucas (1976), citado por Montilva (1995), como “una coordinación racional de actividades de un grupo de personas con el propósito de alcanzar algún objetivo” (p.15). A través del tiempo han existido

numerosas definiciones de organizaciones, existiendo incluso, enfoques o visiones diferentes para el estudio de ellas. Entre estos enfoques Montilva (1995), apoyándose en Fulmer (1979); Lucas (1976) y Ackoff (1975), destaca los siguientes: el enfoque de administración científica de Taylor, el enfoque departamental de Fayol, el enfoque psicológico o del comportamiento interpersonal, el enfoque de relaciones humanas, el enfoque de toma de decisiones de March y Simón y el enfoque de sistemas. El autor, considera a las organizaciones como “el tipo más importante de grupos sociales (...) que contiene sistemas cuyas partes desempeñan diferentes funciones y que exhiben por tanto, una división funcional del trabajo” (p.15). Se considera, de este modo, a la “organización como un sistema que tiene objetivos o propósitos y que a su vez forma parte un sistema mayor” (p.15).

Para el autor, un “sistema es un conjunto de dos o más elementos de cualquier clase interrelacionados” (p.15); ejemplo, conceptos (como el sistema numérico), personas (como en un sistema social) u objetos (como en un sistema telefónico o cuerpo humano). Viendo la organización desde el punto de vista de sistema, apoyado en Fulmer (1979), es: “(...) un conjunto de cosas y personas que están interrelacionadas de diferentes maneras generalmente complejas que forman un todo identificable (...) caracterizado por la existencia de objetivos comunes” (p.16).

Con el desarrollo de la automatización, los sistemas de información en las organizaciones han permitido que éstas sean más eficaces en la centralización y procesamiento de todos los datos necesarios para su funcionamiento, en particular, para la toma de decisiones; pasando progresivamente a la concepción de que la información y el conocimiento deben estar en el primer plano de toda actividad organizacional para lograr el éxito. Las organizaciones son elementos fundamentales para la existencia del hombre. Permiten agrupar un conjunto de individuos en relación a una o más actividades para alcanzar un objetivo común. En el intercambio de información, deberá centrarse la actividad de las organizaciones para poder atender a la obtención de ganancias.

Por ello, se hace necesario el establecimiento de sistemas de información que permitan disponer de forma organizada la información sobre el estado de los datos; facilitar la toma de decisiones en los niveles establecidos, teniendo en cuenta que estos son los proveedores de toda la información formal o explícita que existe en la organización. Es a través de los sistemas de información que se mantiene y mejora la eficacia de las instituciones y políticas existentes en una organización, se responde de manera eficaz a los cambios para un mejor desarrollo y se hace frente al impacto de las TIC para mejorar el rendimiento, la productividad y la responsabilidad.

Para alcanzar los objetivos trazados, la organización debe planificar, organizar, controlar y dirigir cada paso a fin de alcanzar lo pautado. La organización lleva a cabo un proceso, donde están inmersas las funciones básicas enunciadas arriba; además, de la comunicación y coordinación llamada *Gerencia*, la cual es ejecutada por un personal de alto perfil dentro de la organización. *Gerencia* puede ser definido como el proceso de convertir información en acción mediante la toma de decisiones (Montilva, 1995). De aquí la importancia de la información ante la gerencia en cualquier organización. Un proceso continuo de detección y localización de problemas y conflictos organizacionales, se basa en la ejecución de las funciones gerenciales, igualmente correctivas, como la formulación y selección de alternativas destinadas a solucionar problemas, a fin de evitar que la organización se desvíe de los objetivos planteados. Este proceso es llamado *toma de decisiones*.

La toma de decisiones puede ser definida según Davis (1974, p.141, citado por Montilva, 1995), como el proceso de seleccionar entre distintas alternativas un curso de acción que permita alcanzar un objetivo, solucionar un conflicto o resolver un problema. La toma de decisiones va más allá de la simple selección de alternativas e incluye un conjunto de pasos, citados a continuación:

- 1.- Reconocimiento del problema o de la necesidad de decidir.
- 2.- Formulación y análisis de alternativas.
- 3.- Selección de alternativas.
- 4.- Comunicación e implantación de la decisión (acción).

5.- Seguimiento de la acción y retroalimentación de resultados originados por la decisión tomada. (Montilva, 1995, p.19)

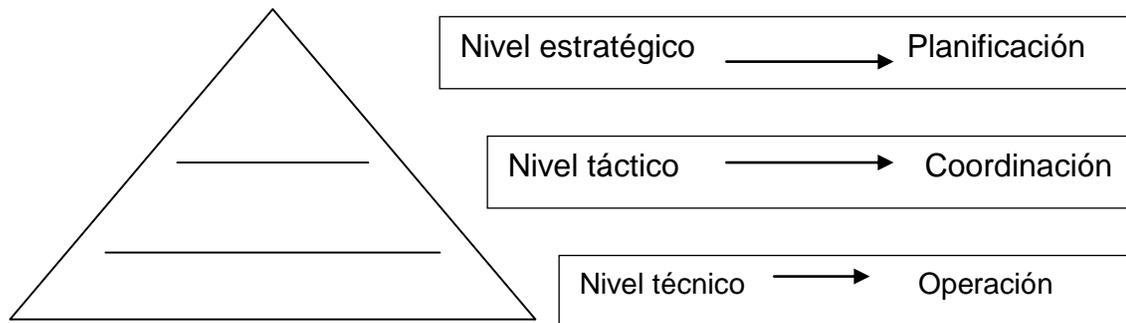
El proceso de toma de decisiones ocurre en los diferentes niveles de la organización, permitiendo establecer jerarquía de niveles gerenciales (ver figura 2). En cada uno de ellos el nivel de información que requiere el gerente tiene sus características propias al igual que las decisiones a tomar. En la punta de la pirámide se representa el *nivel estratégico*, donde el proceso de toma de decisiones es denominado *planificación estratégica* y radica en decidir sobre los objetivos de la organización, los cuales incluyen cambios, políticas y distribución de los recursos. En la parte central de la pirámide se encuentra el *nivel táctico*, donde el proceso de toma de decisiones es denominado *control gerencial* y consiste en el proceso mediante el cual la gerencia asegura que los recursos se obtengan y utilicen adecuadamente en la obtención de los objetivos propuestos. En la base de la pirámide se encuentra el *nivel técnico*; el proceso de toma de decisiones es denominado *control operacional* y garantiza que las actividades se realicen eficientes (Montilva, 1995).

Sobre la base de las opiniones de los autores antes referidos resulta de interés para esta investigación señalar, que mediante el estudio de los sistemas de información las organizaciones se pueden visualizar en forma de capas o niveles de decisiones. Cada uno de esos niveles o capas pueden visualizarse como una red compleja de unidades funcionales, las cuales funcionan a través de canales por medio

de los cuales circulan servicios, productos, información y recursos. En términos generales, el sistema de información puede ser definido como una herramienta de gestión basada en la generación, procesamiento y análisis sistemático de información importante, para orientar y gerenciar el quehacer de una organización. El manejo efectivo del conocimiento, detección oportuna de necesidades del entorno y capacidad de innovación, y los sistemas de manejo de conocimiento permitirán lograr esta meta, facilitando el trabajo colaborativo y creativo de todos los miembros de las organizaciones de conocimiento.

Figura 2. Niveles de decisión

Jerarquía gerencial



Fuente: Elaboración propia a partir de Montilva C. (1995, p. 20).

2.6 Sistema de información gerencial

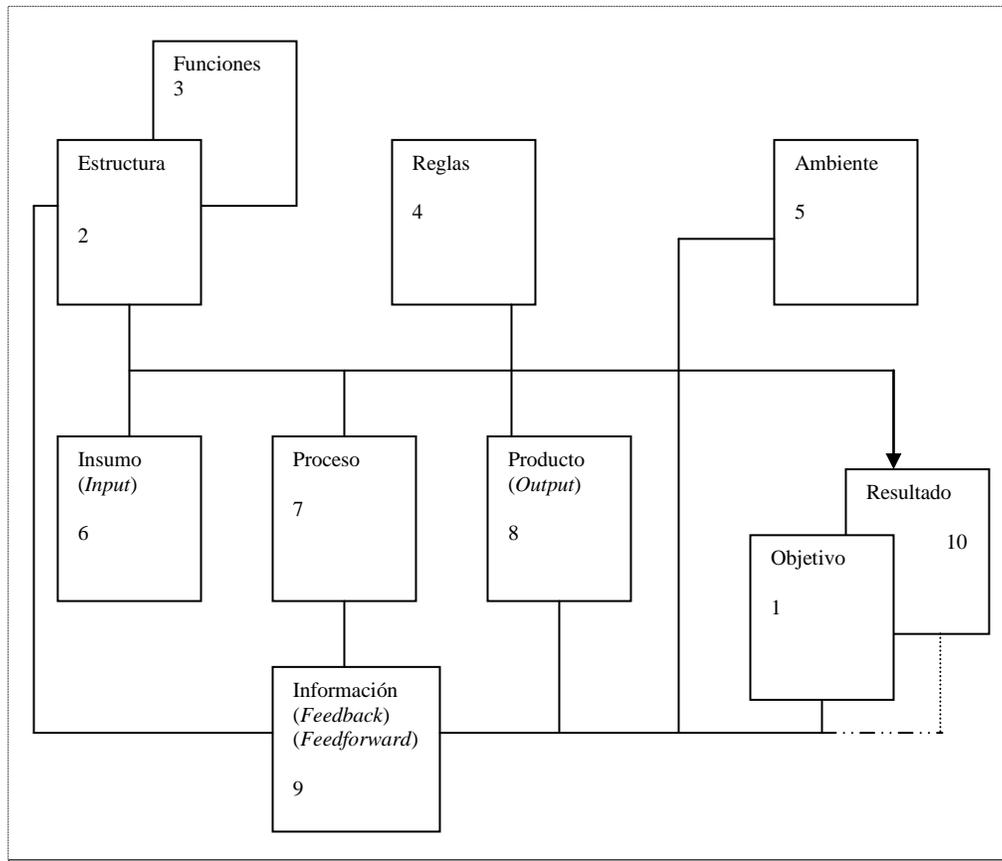
Un sistema de información gerencial según Juranovic (1998), agrupa datos sobre la variedad de funciones de una organización, lo que permite a un director, gerente o administrador, planear, hacer seguimiento y evaluar las operaciones y el desempeño de cualquier proyecto. La información se origina en los distintos subsistemas de una organización, tales como la infraestructura de servicio, departamento de ventas, de finanzas, administración o compras, organización y sistemas, planificación entre otros. La información llega en varios tipos de registros, entre los que se encuentran archivos, resúmenes mensuales, formularios, informes oficiales, encuestas y estudios especiales que son elaborados por el personal de las distintas unidades productoras. Si la información es completa, exacta, regular y puede ser integrada, los directores, gerentes y administradores podrán determinar si la organización está logrando sus objetivos y si los recursos utilizados son eficaces.

La organización según Juranovic (1998), es un conjunto social acontecido en el proceso de multiplicación de los hombres y sus necesidades; está estructurada y funciona de forma parecida a un organismo biológico. La evolución de una organización es análoga a un proceso biológico. La célula tiene como objetivo supuesto multiplicarse, interactuar con el ambiente y evolucionar hacia un cuerpo complejo; es un sistema con características básicas que se pueden llamar

fundamentos. La célula tiene un objetivo, estructura física y sus componentes cumplen funciones que siguen cierto comportamiento que se pudiesen llamar *reglas*. La estructura al estar en movimiento ocasiona que los componentes actúen sobre otros componentes; esta acción puede ser llamada *insumo (input)*.

El *proceso* está constituido por el movimiento experimentado y los elementos utilizados. Los tres elementos completan la labor generando el *producto (output)*. El empresario debe establecer, para evitar pérdidas, intervalos de comparación del *output* con los objetivos y las reglas infraestructurales; esto le proporcionará indicadores del resultado obtenido en su labor. Como consecuencia de las comparaciones, salen a relucir las desviaciones de los objetivos y de las reglas de conducta; esto obliga a tomar decisiones y acciones correctivas, lo que establece que alguna de ellas sean tomadas de manera reiterada, mientras que otras requerirán del análisis del empresario. Esto hace que la organización se mantenga en constante cambio, porque se enfrenta a constantes presiones, requerimientos y desviaciones que el empresario debe estar en capacidad de manejar. En este momento nace la necesidad de retroalimentarse, es decir, el proceso de retro-información e información previsiva (ver figura 3). El proceso de retroalimentación debe iniciar con el objetivo del empresario, porque sin él sería imposible adaptar sus objetivos, procesos y reglas al ambiente, lo que le hubiese asegurado la desaparición por no tener la capacidad de informarse eficazmente (Juranovic, 1998).

Figura 3. Gráfica de los diez fundamentos conceptuales



Fuente: Juranovic (1998, p. 13).

Resulta de interés para esta investigación señalar con base en las opiniones del autor antes referido, que los sistemas de información gerencial son el resultado de la interacción colaborativa entre personas, tecnologías y procedimientos orientados a solucionar problemas organizacionales. Las funciones gerenciales de planificación, organización, dirección y control son necesarias para un buen desempeño en las

organizaciones de conocimiento y los sistemas de información gerencial son requeridos para apoyar estas funciones, en especial la planificación y el control.

2.7 Valor de la información en las organizaciones

Davenport (1997), propone seis características que determinan el valor de la información en las organizaciones de negocios: precisión, oportunidad, accesibilidad, atracción, aplicabilidad y singularidad. La información debe ser precisa para percibir su valor y usarla con confianza, es decir, sin errores en la transcripción, recopilación o agregación. La oportunidad está referida a que la información tiene que estar actualizada para ser útil. La accesibilidad se hace posible contando con una estructura particular para una materia específica, que permita a los usuarios encontrar lo que les interesa. La atracción refiere a la presentación de la información; está referida a la atracción que ejerce al usuario para usarla. La característica de aplicabilidad es cuando “(...) la información se usa directamente para solucionar un problema de negocios o respaldar una decisión de negocios, sin necesidad de reorganizarla demasiado o sin mayor análisis, es aplicable, lo que la hace pertinente y valiosa para el usuario” (p.149). Y la singularidad alude a la creación de información original, de tal modo que ninguna otra organización logre conseguirla.

En esta investigación es importante señalar con base en las opiniones del autor, que el valor se puede medir a través de su impacto en la toma de decisiones,

pero existe un valor percibido de la información que se obtiene a partir de la evaluación subjetiva del usuario. Es decir, distintos usuarios pueden establecer diferentes valores a la misma información, en este sentido, es difícil establecer métricas adecuadas para medir con exactitud el valor de la información, por lo que resulta más sencillo evaluar los efectos de la pérdida de valor de la información.

2.8 Uso de la información en las organizaciones

Para Choo (1999), actualmente la tendencia en teoría de la dirección y organización hace énfasis en tres áreas: percepción, creación de conocimiento y toma de decisiones, en los que la creación y el uso de la información juegan un papel estratégico a fin de establecer la capacidad de una organización para crecer y adaptarse. La organización, en primer lugar, maneja la información para observar cambios y progresos en su medio ambiente externo. En tal sentido, la dirección tiene como tarea determinante revelar los cambios más importantes, interpretar su significado y desarrollar respuestas apropiadas. El objetivo contiguo de la percepción es que los órganos de una organización lleguen a una comprensión compartida de lo que es la organización y qué es lo que está haciendo, es decir, su filosofía de gestión, el término es garantizar que la misma se adapte y continúe progresando en un medio ambiente dinámico; esto es a largo plazo.

En segundo lugar, “(...) las organizaciones crean, organizan y procesan información a fin de generar nuevo conocimiento a través del aprendizaje organizacional” (p.2). Esto le permite a la organización desarrollar nuevas capacidades, mejorar las ofertas y procesos, diseñar nuevos productos y servicios. La responsabilidad de la aplicación y la ejecución correcta del conocimiento es de la dirección. En tercer lugar, la organización busca y evalúa información a fin de tomar decisiones trascendentales. Estos tres procesos de uso de la información están estrechamente interrelacionados y se imparten energía entre sí; esto permite un criterio holístico por parte de la organización. Estas tres maneras del uso de la información interpretación, conversión y procesamiento, constituyen y reconstituyen el significado, el conocimiento y la acción, convirtiéndose en dinámicos procesos sociales.

Es importante señalar en esta investigación con base en las opiniones del autor antes referido, que el proceso de toma de decisiones utiliza como materia prima información. Ésta es fundamental, ya que sin ella no resultaría posible evaluar las opciones existentes o desarrollar opciones nuevas. En las organizaciones de conocimiento, que se encuentran sometidas constantemente a la toma de decisiones, la información adquiere un rol fundamental, y por ello un valor inigualable, para esto debe contar con las personas que puedan interpretar esta información, tomar las decisiones, monitorear el resultado de las mismas, volver a medir y volver a decidir.

2.9 Organizaciones de conocimiento

A pesar de que existen diferentes tipos de organizaciones de conocimiento, en esta investigación se asume la concepción de Pirela Morillo (2004), quien propone el concepto de organizaciones de conocimiento, considerando como criterio de categorización el tipo de información con la cual trabaja este tipo de organizaciones que, a su juicio, deben cumplir con un rol protagónico en la cibernsiedad. El autor cita a Caballero (2000) y expone que la expresión “organizaciones de conocimiento y de información” se encuentra presente en su tesis, pero en el sentido de agrupar a todas las organizaciones que surgen en el ciberespacio como tal. De esta manera,

Las bibliotecas y centros de documentación e información son un tipo de organizaciones que se están haciendo presentes en el espacio digital, pero en el caso de esta tesis proponemos el concepto de organizaciones de conocimiento, considerando la transición de una sociedad de información a una del conocimiento. Por lo que la expresión asume nuevos alcances, no sólo de orden conceptual sino funcional para estas organizaciones, las cuales deberán operar en un contexto de comunicación interactiva y dialógica (p.84).

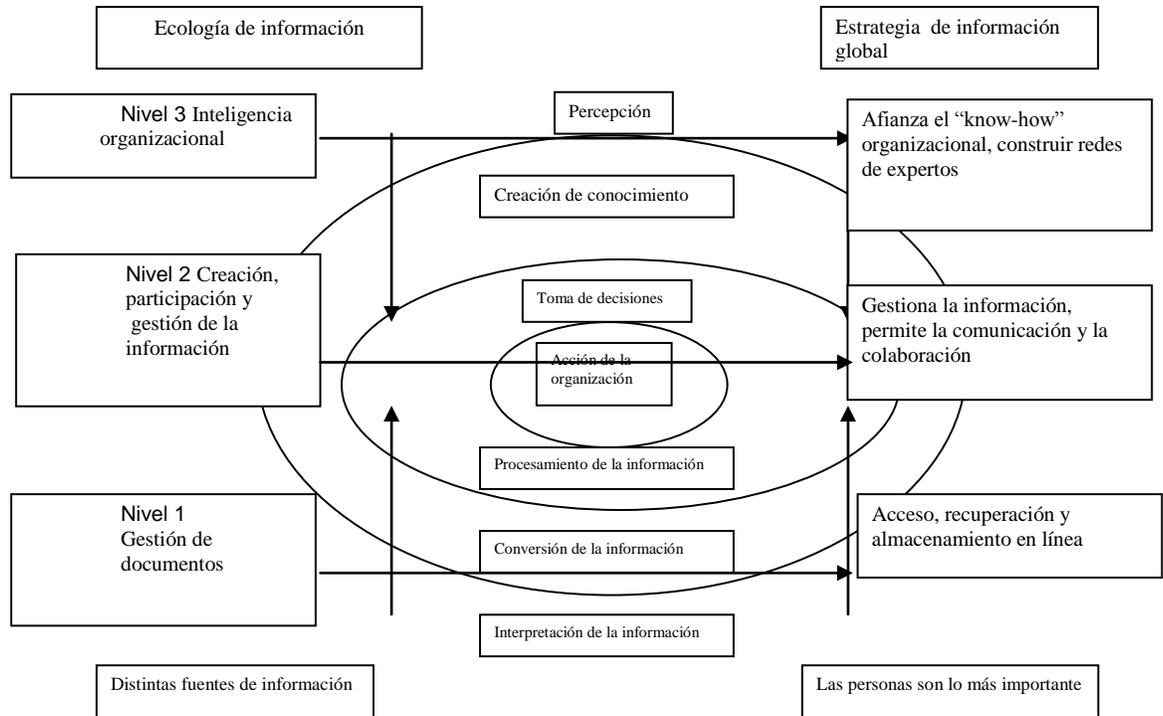
El autor expresa que ante la emergencia de una nueva sociedad, cada vez más organizada en torno a las tecnologías digitales, orientada hacia el uso estratégico de la información y construcción del conocimiento, “las bibliotecas, archivos, centros de documentación e información deben ser concebidos como “organizaciones de conocimiento” ya que son organizaciones que trabajan con el procesamiento y

difusión de la información-saber (Pineda, 2000), registrada en soportes impresos y digitales” (p.84-85). El autor además, cita a Popper (1992) y asume la visión de éste en lo concerniente a la clasificación del conocimiento en las categorías de lo subjetivo y objetivo, donde el primero supone la presencia de un sujeto cognoscente y, el segundo, un objeto materializado y articulado en teorías. Fundamenta, también, el concepto de organizaciones de conocimiento en las ideas de Nonaka y Takeuchi (1995), respecto a las dos clases de conocimiento, tácito y explícito, que se produce en las organizaciones. Sobre la base de esto Pirela Morillo (2004) expone

(...) De acuerdo con la visión de estos autores, el conocimiento se produce en el seno de las organizaciones en general, pero las bibliotecas, archivos y centros de documentación son organizaciones de conocimiento porque su acción mediadora recae sobre el conocimiento explícito para generar metainformación y metaconocimiento, es decir información y conocimiento nuevos a partir del existente (p.85).

Pirela Morillo (2004) cita a Sánchez-Vega (2004), en referencia a la importancia de trabajar con procesos de organización del conocimiento y al reto que se les presenta a los profesionales de la información en relación al manejo de lo intangible, es decir, al conocimiento tácito que se manifiesta en formas diferentes. El profesional de la información, en su condición de agente mediador, tiene como principal reto determinar cómo organizar y estructurar el conocimiento tácito.

Figura 4. Organizaciones inteligentes



Fuente: Elaboración propia a partir de Choo (1999, p. 4); Davenport (1997); Rosemberg (2001, p. 72-74).

Resulta de interés para la investigación señalar sobre la base de las opiniones de los autores antes referidos, que las organizaciones de conocimiento logran ser organizaciones inteligentes mediante el procesamiento, conversión e interpretación de la información, permitiendo la percepción, creación de conocimiento y toma de decisiones. Una buena ecología de información mediante una estrategia de información global donde se accedan a distintas fuentes de información sin olvidar que las personas son lo más importante. La gestión de documentos en línea en un primer nivel permite el acceso, recuperación y almacenamiento de la información. En un segundo nivel permite crear, participar y gestionar la información, la

comunicación y la colaboración. Este proceso sistémico permite afianzar el “know-how” organizacional, construir redes de expertos y llegar al nivel tercero con la inteligencia organizacional (ver figura 4).

2.10 Capital intelectual

Brooking (1997), afirma que la estabilidad de las organizaciones y su vivencia dentro del entorno, ya no dependen de los recursos, estrategias, estructuras y procesos, sino del factor humano. Considera que es el recurso más valioso, importante y vital, por el cual el cambio es posible en la organización. “En el tercer milenio, el trabajo no será barato, y los activos centrados en el individuo, esenciales para la operatividad de la empresa, serán bienes escasos y caros” (p.30). Considera que, el capital intelectual será cada día más necesario, debido a que muchas organizaciones funcionan a través de Internet y sólo requieren de la creatividad, talento, inteligencia y el know-how de las personas para lograr la productividad y sus objetivos. El capital intelectual de una organización es la parte intangible de su valor (Brooking, 1997; Stewart, 1998; Edvinsson y Malone, 1997, 1998, 1999; Roos, Roos, Edvinsson y Dragonetti, 2001). Existe una diferencia, para estos autores, entre lo que muestra el balance general y el valor real de la organización, esa diferencia representa los activos no tangibles, entre ellos, el potencial de su gente y su capacidad de aprender y adaptarse, las marcas de fábrica, la posición en el mercado, la lealtad de la

clientela y la calidad del producto y servicio. Estos activos no tienen existencia material, pero sin embargo, representan un gran valor para la organización. Señalan Edvinsson y Malone (1999), que “(...) el balance general no da ningún indicio sobre las memorias, tradiciones y filosofía de una compañía” (p.32). No indica cuánto valen estos aspectos ni da la alarma cuando se pierden por mala administración o por despido de trabajadores. Sin embargo, el capital intelectual está allí y al ser ignorado se pudiera estar hablando de una amnesia corporativa, donde la organización pierde su memoria institucional e incluso puede perderse a sí misma.

Brooking (1997), “(...) hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permite funcionar a la empresa” (p. 25). Mientras que Edvinsson y Malone (1999), presentan el concepto esgrimiendo la siguiente metáfora: Una corporación es cómo un árbol que tiene partes visibles (hojas, flores y frutos) y otra parte oculta (las raíces), si solamente existe preocupación por lo visible como el color de las hojas y los frutos, el árbol podría morir. Este crecerá y continuará dando frutos sólo si las raíces están sanas y nutridas. Asimismo es para las organizaciones, si sólo existe concentración en los frutos (resultados financieros) y se ignoran los valores escondidos, la organización no subsistiría en el largo plazo. El capital intelectual para Edvinson y Malone (1998), “es una expresión que combina dos ideas fundamentales: la inteligencia en acción o los resultados provenientes del ejercicio intelectual y su valoración o medida, en términos similares a los empleados para explicar el capital

financiero” (p.8). Roos y otros (2001), formulan la definición de capital intelectual de la organización como la suma de los conocimientos de sus miembros y de la interpretación práctica de ese conocimiento, es decir de sus marcas, trámites y patentes. Además, señalan como una definición negativa cuando se hace referencia al capital intelectual sólo como la diferencia entre el valor total de la organización y su valor financiero. Stewart (1998), lo define como “(...) material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual y experiencia utilizados para crear valor. (...) es la fuerza cerebral colectiva, difícil de identificar y distribuir eficazmente, pero si se encuentra y se explota permite lograr el triunfo” (p.45).

Al analizar los conceptos anteriores, resulta de interés señalar en esta investigación, que existe coincidencia en todos los planteamientos acerca del carácter no material y el aporte de valor agregado del capital intelectual, por lo que se deduce la siguiente definición: El capital intelectual es el conjunto de activos intangibles generadores de valor, provecho de la sinergia de todos los conocimientos de las organizaciones de conocimiento. De esto se deduce que si bien cada individuo es poseedor de un conjunto de conocimientos, la interacción con los demás miembros de la organización en la búsqueda de los objetivos fijados permitirá el incremento del acervo intelectual. Entonces el capital intelectual puede ser el conocimiento mismo o el resultado final de un proceso de transformación de ese conocimiento convertido en beneficios para la organización.

CAPÍTULO III BASES TEÓRICAS

3.1 Aspectos epistemológicos de las ciencias de la información y comunicación

3.1.1 Paradigma científico racionalista

Toda disciplina tiene un basamento que constituye su fundamentación científica. Basada en la certidumbre y en la separación de la filosofía, la ciencia construyó paradigmas reduccionistas del mundo y parcelas del conocimiento. Es esta separación, refiere Morín (1988), la disyunción “(...) que ha provocado una escisión entre el espíritu y el cerebro, dependiendo el primero de la metafísica y el segundo de las ciencias naturales” (p.20). En el análisis que hace Hessen (1981, 2003) de la teoría del conocimiento, emplea un procedimiento inductivo que junto al método deductivo, le permite ubicar dentro de éste último el concepto de la filosofía, el cual define “como el conjunto de funciones superiores del espíritu”. A la luz de la ciencia clásica, pensadores como Platón, Aristóteles, Descartes, Leibniz, Kant, Hegel, desarrollaron sistemas filosóficos orientados a la totalidad de los objetos, fundados en posturas reflexivas del ser y el saber.

El estudio del conocimiento, por tanto, se desarrolló con Kant, bajo la teoría de la verdad. Aportó toda una fundamentación crítica de la naturaleza del

conocimiento, haciendo énfasis en la validez de éste, más que en otros aspectos. En la teoría de la ciencia, trabajada por Schelling y Hegel, se alude a la metafísica, para fundamentar la teoría del conocimiento. La realidad es concebida en dos sentidos: guiada por fuerzas espirituales bajo la cual se sustenta el sentido metafísico de la ciencia y el sentido epistemológico, cuyo basamento descansa en la tesis que niega la inexistencia de objetos reales independientes de la conciencia. Otras corrientes epistemológicas como la fenomenología, se fundamentan en el método del conocimiento del sujeto y el objeto. En la correlación entre uno y otro elemento, “el sujeto es sólo sujeto y el objeto es sólo objeto” (Hessen, 2003, p.17).

El pensamiento racionalista con base a lo expuesto anteriormente, se sustenta en el conocimiento universalmente válido y estrictamente riguroso. La ciencia es igual en cualquier lugar y de un solo modo. Esta concepción racionalista del conocimiento, hace de la ciencia un método rígido, excluyente de una visión corta, aldeana, centrada en un único objeto; una sola verdad, en la que está contenida la esencia, realidad y presencia inmediata de objetos reales. Por ejemplo, en un todo donde conviven dos objetos uno blanco y otro negro, se perciben los dos de una manera separada, se advierte la diversidad; que en el pensamiento conceptual, es una evidencia que se deriva de la experiencia, de la intuición y es poco posible probarlo con un método lógico y universalmente válido. Los juicios de valor se fundamentan en la experiencia y la relación del objeto con su imagen, cambios y esencia, vienen dados por una doble percepción o, dicho de otra manera, la percepción de un doble

proceso, se da “B” a consecuencia de “A”, donde el principio de causa y efecto, está íntimamente relacionado desde la conceptualización de la experiencia y la causalidad. (Ver tablas 2, 3 y 4 en apéndice).

Seguidamente, se entra al terreno de los sistemas, que pretende explicar bajo la teoría que los define, su funcionamiento global en un contexto donde sus partes están íntimamente conectadas. En palabras de Morín (1999), “(...) conjunto que contiene partes diversas ligadas de manera inter-retroactiva u organizacional” (p.15). Aceptada esta definición, se transpola a la sociedad, siendo entonces ésta más que un conjunto o contexto organizador del cual formamos parte; el todo posee cualidades distintas, no contenidas en las partes, si éstas fueran aisladas o dispersadas del todo. Así, construyó la ciencia a partir de la fundamentación filosófica, un pensamiento científico-filosófico que buscaba ordenar la actividad humana y estructurar el conocimiento. Morin (1999), habla del espíritu reductor en *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*, haciendo referencia a las consecuencias de esta visión, más en el campo ético que en estudios de la ciencia.

3.1.2 Nueva Visión: las esferas de lo real: subjetividad- intersubjetividad, objetividad

Un nuevo pensamiento ha comenzado a emerger de la sociedad, dando paso a nuevas conceptualizaciones que privilegian la individualidad, la integridad, la libertad

de ser y escoger, de decidir y de poder hacer. Hasta hace poco, el derecho a la libertad había estado circunscrito al ámbito económico, a lo político y al saber. Lipovetsky (1986), habla del proceso de personalización, en el cual se distingue dos caras: una relacionada con el poder que desregula el control y condicionamiento político en la sociedad y otra que decanta la voluntad del ser, la autonomía y enfatiza la diferenciación de los individuos. Se asocia a este pensamiento de la posmodernidad la frase de Hans-Georg Gadamer (1900-2002), “La obra es apertura y partitura”, por cuanto se corresponde a la interpretación de un nuevo pensamiento que apuesta a la integración de lo objetivo, lo subjetivo y lo intersubjetivo.

Karl Raimund Popper (1902-1994) en 1972, publica *Conocimiento objetivo*, donde, en oposición a la teoría del conocimiento tradicional, que considera subjetiva por fundarse en la certeza, propone su teoría del conocimiento objetivo, o del conocimiento sin sujeto cognoscente, sosteniendo que el conocimiento no consiste tanto en el problema de cómo fundamos la verdad o la certeza, sino más bien en cómo se acrecienta y desarrolla la ciencia: a modo de conjeturas que, en forma de hipótesis, se presentan como soluciones tentativas a problemas, acompañadas con argumentos críticos e intentos de someterlas a prueba para descartar su falsedad.

Para Lipovetsky (1986), hablar de sociedad postmoderna significa “un cambio de rumbo histórico de los objetivos y modalidades de la socialización, actualmente

bajo la égida de dispositivos abiertos y plurales (...)” (p.5). El mismo autor, otorga cualidades a la sociedad posmoderna en la que resalta los siguientes aspectos: “Reina la indiferencia de masas, domina el sentimiento de reiteración y estancamiento, la autonomía privada no se discute, lo nuevo se acoge como antiguo, se banaliza la innovación, el futuro no se asimila” (p.33). Identifica la cultura posmoderna en atención a la búsqueda de la calidad de vida, pasión por la personalidad, sensibilidad ecologista y la participación. Se mezclan las esferas de lo individual, se reconoce la subjetividad, se privilegia el respeto por el otro, se alude a las diferencias y a la integración de lo individual y lo subjetivo. Habla de una sociedad desestabilizada, tolerante, que no responde a patrones coercitivos, que parte de un mundo de consumo, profusa en productos, servicios, que amplía el patrón de consumo y, según dice, será inevitable en la medida en la que las tecnologías y el mercado dejen a disposición del público la diversidad de bienes y servicios.

En el mundo de la postmodernidad, la utilización de las tecnologías de información y comunicación (TIC), amplía las ventajas de las organizaciones, permitiéndoles además aumentar la productividad y fortalecer su gestión. El modelo de desarrollo de organizaciones en la actualidad, no sólo considera la infraestructura física, sino a la infraestructura tecnológica y las infoestructuras (contenidos). Estamos en presencia, entonces, de organizaciones empresariales y gubernamentales, con tendencias hacia la virtualización de su actividad y la prestación de servicios en aras

de llegar a una mayor cantidad de individuos. Por ejemplo, en el plano gubernamental, se está asistiendo al gobierno electrónico, como un medio de relación entre los ciudadanos y la administración pública. El e-gobierno en los últimos años, se ha venido desarrollando en el terreno de las redes; perfilándose como una herramienta tecnológica promovida por el Estado, que ofrece los servicios tradicionales de la administración pública, utilizando las TIC. Desde el punto de vista social, la infraestructura tecnológica de información afecta todos los ámbitos de las personas en su vida cotidiana, en la forma que trabaja y como se relacionan, así como en la educación, medicina y otros, proporcionando nuevas formas de trabajo y de relación laboral. De igual forma, las TIC abren la posibilidad de acceder a la cultura mundial, de informarse rápidamente sobre alguna situación social, de alcance global y aún más, de conocer detalladamente los problemas sociales inherentes a cualquier nación.

En fin, traspasa las fronteras y ofrece un escenario para la consolidación de una cultura uniformizada y mundializada que tiende a trascender la cultura nacional (Joyanes Aguilar, 1997, 1999, 2000, 2002). En lo que respecta a las relaciones y el poder de la información y la comunicación, las organizaciones empresariales vienen por su parte, desarrollando importantes estrategias sustentadas en el uso de las tecnologías, para desarrollar nuevos productos y servicios, en atención a las demandas de una sociedad con nuevos intereses y patrones de consumo. Proliferan las

alianzas estratégicas entre las empresas de telecomunicaciones, informática, radio, televisión, cable, productores de programas, editores y prensa, emergiendo numerosos grupos multimedia en los cuales se concentran la producción, el tratamiento y la distribución de la información. La banca virtual, buscadores en la red, alternativas de educación en línea, almacenes virtuales, cyber cafés, telefonía móvil, son los nuevos modelos de ofrecer bienes y servicios, en un entorno globalizado que requiere de estrategias agresivas de atención al cliente con tecnología de punta (Joyanes Aguilar, 1997, 1999, 2000, 2002). La aplicación de las tecnologías de información en la gestión administrativa de las organizaciones, permite controlar de manera efectiva el flujo de información, lo que posibilita el trabajo en red. En el ámbito de las organizaciones de conocimiento que agrupan archivos, bibliotecas, centros de información y documentación, las tecnologías están ampliando las posibilidades de acceder al conocimiento.

Los rápidos progresos de las TIC modifican la forma de elaboración, adquisición y transmisión de los conocimientos. Conceptos como información, desarrollo, comunicación, globalización, interactividad, red, virtualidad, conocimiento, innovación, entre otros, no son sólo atributos que caracterizan la forma en que la información y el conocimiento se producen, difunden y utilizan.

Son algunos de los componentes básicos sobre los que se está conformando una nueva estructura social, una nueva manera de producir, un nuevo paradigma en la expresión y comunicación cultural de los individuos y las sociedades (Silvio, 2000, p.110).

Los servicios ofrecidos por las organizaciones de conocimiento con apoyo de las TIC, son variados; los contenidos organizados y presentados en la red al servicio de la sociedad, van desde bibliotecas virtuales hasta disponer de archivos digitales. El uso de las TIC en ámbitos sociales, laborales y educativos, están influenciando grandes cambios que no podemos desestimar (Joyanes, 1997, 1999). En el plano profesional, hace necesario el desarrollo de un conjunto de habilidades, nuevas capacidades, que ahora se han convertido en competencias emergentes.

3.1.3 Paradigmas emergentes: el pensamiento transdisciplinario, el pensamiento complejo y la hermenéutica

Hablar de nuevos postulados epistémicos conlleva a confrontar y reevaluar los fundamentos epistemológicos de la ciencia. La ausencia de respuestas a las interrogantes que demanda la sociedad; la dificultad para justificar los cambios producidos por la irrupción de la tecnología en todos los órdenes de la vida y los consiguientes cambios que ello conlleva. La preocupación generada por el empobrecimiento de una buena parte de los habitantes del planeta; la búsqueda de nuevas fórmulas para resolver los problemas a partir de una concepción humanista integradora y menos reduccionista; los desastres naturales que han alterado el ecosistema; pugnan en este momento, por un nuevo pensamiento sustentado en la convivencia de la diversidad y la aceptación no de una, sino varias visiones que componen el mundo.

Las insuficiencias de la inducción y deducción, la rigurosidad de secuencias de procedimientos para la demostración tautológica, la prisión del tiempo causal y la artificialidad de las generalizaciones, son los aspectos relevantes de la crisis de la ciencia convencional que obliga a considerar nuevas vías para la búsqueda y generación de un conocimiento científico alternativo (Fontalvo P. y otros, 1999, p. s/n).

En atención a los paradigmas emergentes, se postulan nuevas alternativas, de manera integrada y desde cada disciplina o área del conocimiento, para trabajar los problemas de la sociedad.

3.1.3.1 Pensamiento complejo

Surge entonces, la transdisciplinariedad, fundada en el principio de unidad en la diversidad a partir del estudio del mundo ambiental sobre la base del trinomio fuerza-materia-información, permitiendo captar desde la complejidad, la relación “internivélica” que ha acompañado la evolución del planeta en el macrocosmos, la vida en el planeta, la sociedad en la vida y el hombre en la sociedad. Es una nueva forma de abordar la realidad desde el entramado de las infinitas relaciones de los fenómenos entre sí. El paradigma de la complejidad no surge desde nuevos estudios científicos; la complejidad según Morín (1994, 1995, 1999), está en cada acción de la vida diaria; la complejidad es el ser humano; es su inteligencia, sus cualidades, atributos, es él con sus múltiples roles, infinidad de relaciones, múltiples contactos en

su relación humana con otros seres, en otros escenarios, en el trabajo, la casa, el cine, la familia, los amigos; es su mundo dentro de otros mundos y viceversa.

3.1.3.2 Hermenéutica

La hermenéutica plantea la interpretación de los fenómenos. Surge como saber práctico, interviene y comprende; busca respuestas en el tiempo en que nos toca vivir y actuar. Se propone la relación entre conocimiento y valor, entre interpretación de lo que nos rodea y lo que podemos hacer. *Hermenéutica* significa exégesis, diálogo, reconocimiento de los valores, evaluación de las acciones e ideas que contribuyen con la vida, lucha por todo aquello que beneficia y exalta la vida personal y social; negación, crítica y reconocimiento, también de lo que se opone a la vida, en aras de principios muchas veces impuestos (Dios, la moral, la razón como única fuente de conocimiento) (Capurro, 2000). También quiere decir *interpretación de los elementos que impiden el crecimiento y desvalorizan la vida*. Aunque es diferente al conocimiento científico y técnico, por cuanto tiene que ver con las conductas de los individuos, con las normas que afectan directamente las decisiones personales e institucionales, no renuncia a lo conceptual y científico, pero interpreta desde la vida propia y para la vida del colectivo al que pertenecemos. Por medio de la actividad hermenéutica se interpreta el sentido de las cosas y se procura una explicación para todo lo que fue, particularmente, desde el punto de vista de la historia individual y también para lo que acaece más allá de nuestro entorno personal. Reunir lo

fragmentario, procurar una unidad interpretativa es necesario para superar las distancias entre el sujeto y el objeto del conocimiento. Las distancias que se atribuyen a la imposibilidad de reconciliar los diversos momentos temporales (pasado, presente y futuro), pueden integrarse positivamente.

Para Hans-Georg Gadamer, la verdad se presenta como experiencia y ésta debe, en consecuencia, producir una transformación en la persona. Llama la atención sobre la clase de verdad que transforma al individuo. Comprender, en esta perspectiva, no es sólo un acto racional, sino también un acto vital que cambia y modifica. Hace una crítica sistemática contra el reduccionismo de la verdad a la verdad científica. Liberar el sentido de lo verdadero, ampliar la experiencia de la verdad a campos no estrictamente técnicos o científicos constituye el tema central de su obra. Critica el modelo de explicación científica.

En *Hermenéutica como filosofía práctica*, Gadamer (1981), define la hermenéutica “como la teoría o el arte de la interpretación”, y la sitúa junto a la gramática, la retórica y la dialéctica (p.59). Para Gadamer, es importante la reflexión en torno al “status” o situación de las ciencias del espíritu; en torno a la posibilidad de una verdad que se obtenga fuera de los contextos metódicos de las ciencias demostrativas (matemática) o experimentales (física). Trabaja cuatro conceptos básicos: ciencia, filosofía, técnica y praxis, o, ciencia y filosofía y técnica y praxis, puntos cruciales para la hermenéutica. Las concepciones de la ciencia, la filosofía, la

técnica y la praxis son diferentes de una época a otra. Las respuestas o consideraciones a estos asuntos tienen mayor sentido si éstas tienen que ver con la actualidad. Se pregunta, cuestiona, desde mi entorno, pero también es necesario conocer cómo han ido evolucionando los conceptos (Navia y Rodríguez, 2010, p.26-27).

En esta investigación es importante señalar con base en las opiniones de los autores antes referidos, el aporte de las diferentes escuelas de pensamiento a la teoría del conocimiento. Sin embargo, resulta significativo destacar la contribución de Platón con la distinción entre dos niveles de saber: Opinión (Doxa) y conocimiento (Episteme) y Aristóteles con la percepción. Kant con el estudio del conocimiento bajo la teoría de la verdad. La teoría de la ciencia, trabajada por Schelling y Hegel, quienes aluden a la metafísica, para fundamentar la teoría del conocimiento. La postulación de nuevas alternativas como paradigmas emergentes, donde se concibe el pensamiento transdisciplinario, el pensamiento complejo y la hermenéutica, de manera integrada y desde cada área del conocimiento o disciplina, para abordar los problemas de la sociedad.

La gran cantidad de información que se dispone sobre cualquier aspecto de interés al hombre, se transforma en mejoramiento para las organizaciones que se ocupan del manejo del conocimiento, el mismo no debe entenderse como el resultado

generado de investigaciones científicas, sino que se debe incluir, a todas las elaboraciones humanas, en tal sentido, en esta investigación se asume la postulación del paradigma emergente.

3.2 Enfoques teóricos relacionados a la gestión del conocimiento en las organizaciones y campos afines. Aproximación hacia una conceptualización

La cultura juega un papel significativo en los procesos de innovación económica y social en actuales momentos donde se desarrolla una economía basada en el conocimiento, la innovación y gestión de los intangibles que exige realizar negociaciones a alta velocidad y actividades globales, lo cual demanda nuevas condiciones para lograr el crecimiento económico y social. En el ámbito cultural, las Industrias Culturales y Creativas (ICCs) y de los Contenidos Digitales (ICD), según Guzmán Cárdenas (2004), han recibido reconocimiento, creciente en los últimos diez años, como sectores importantes que contribuyen al desarrollo económico de las regiones. Esto supone prácticas sociales que conjugan creatividad cultural, tecnológica y económica, como elementos combinatorios generadores de valor y experiencia. Al buscar un concepto sobre gestión del conocimiento, se encuentran distintas definiciones y enfoques diversos que abarcan la gestión del capital intelectual, la gestión de la información, la gestión del talento humano, la gestión de competencias, aprendizaje organizacional, entre otros.

Además de asociar el aprendizaje de las organizaciones al fenómeno del cambio en las mismas, algunos autores vinculan el estudio del aprendizaje a aspectos relacionados con la gestión y manejo del conocimiento en las organizaciones, entre los autores se encuentran: Nonaka y Johansson (1985), Nonaka (1988, 1991), Amponsem (1991), Huber (1991), Marengo (1991), Quinn (1992), Andreu y Ciborra (1994, 1995, 1996), Revilla (1995), Nonaka y Takeuchi (1995), Nonaka e Ichijo (1997), Nonaka, Reinmoeller y Senoo (1998). La mayoría de las aportaciones centradas en la gestión del conocimiento se concentran en la década de los noventa, a excepción de la de Nonaka, quien realiza sus primeros trabajos en esta vía en los años ochenta (Nonaka y Johansson, 1985; Nonaka, 1988).

A los trabajos de los autores anteriores, se añaden los de otros autores, como Dodgson (1993) y Sanchez y Heene (1997), que al momento de definir el concepto de *aprendizaje organizativo*, estos últimos identifican el mismo con procesos asociados al manejo del conocimiento por parte de la organización. Por lo amplio del concepto se puede llegar a entablar discusiones semánticas, por ello sólo se tomarán algunas definiciones que permitan comprender que es la gestión del conocimiento en las organizaciones ¿Qué se entiende por gestión? El término alude a la acción y efecto de administrar. La literatura que aborda el tema ampliamente y originalmente es la administrativa. La palabra descontextualizada no tiene sentido, ya que ella sólo denota acción, porque debe estar antecedida por una razón para lograr un sentido y un espacio organizacional. La gestión abarca campos como el de calidad total (Biasini,

1991), que involucra la planificación, productividad y toma de decisiones. También se habla de modelos de gestión. “La gestión de calidad total ha devenido en una filosofía de trabajo en las organizaciones, donde se establece como principio rector el mejoramiento continuo, aplicado tanto a personas como a procesos, y donde prima la constante evaluación como el objetivo final de mejorar...” (Ponjuan, 1998, p.98).

Sveiby (1997), basándose en Polanyi (1958) y Wittgenstein (1995), define el conocimiento como una capacidad personal para actuar, que puede ser o no consciente. Mientras que para Davenport y Prusak (1998), el conocimiento es (...) una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” (adiestramiento) que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción.” Se produce y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones no sólo se halla dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también está en rutinas organizativas, prácticas, procesos y normas (p.32).

El conocimiento para Moros Ramírez (2003), es información que ha sido organizada y analizada para hacerla entendible y aplicable a la solución de problemas. Expone que son estructuras informacionales “(...) que se vinculan a sistemas simbólicos en su más alto nivel, cuyo flujo procede a una sucesión de eventos y procesos de mediación entre la generación de la información por una fuente emisora y su captación por la entidad receptora” (p.11). Risco González (2006), propone una definición funcional del conocimiento en las organizaciones “(...) conjunto abierto de

ideas, creencias y experiencias contrastadas y asimiladas mediante la reflexión que sirve de guía para la acción. Se encuentra incrustado en los individuos, los grupos, las organizaciones y el entorno” (p.68). El autor, afirma que dicha definición “está muy relacionada con el concepto de competencia, entendida como una capacidad que incluye un saber (unas ideas asimiladas), un saber hacer (unas prácticas inteligentes) y un saber estar (un compromiso y una aplicación adaptada a condiciones de tiempos y espacios, organizaciones y personas)” (p.68) (ver resumen de tabla 5 en apéndice).

El recurso humano se ha convertido en el principal activo de las organizaciones. El valor intangible reside en el conocimiento técnico y especializado de su personal, en su experiencia o en la propiedad intelectual (Brooking, 1997; Stewart, 1997; Arano, 1999; Edvinsson y Malone, 1999; Ordoñez, 2000; Roos, Roos, Edvinsson Y Dragonetti, 2001). El conocimiento es la base de una economía más inteligente, entendiéndose como “una relación entre un sujeto y un objeto, que entran, por decirlo así, en contacto mutuo; el sujeto aprehende el objeto” (Hessen, 1981, p.32). Este contexto, exige a la organización que esté en capacidad de gestionar el conocimiento. Una organización exitosa aprovecha las capacidades intelectuales y desarrolla su capacidad de aprendizaje, potencia constantemente la innovación y crea nuevos conocimientos. Para hacer del conocimiento fuente de ventaja competitiva, según García-Tapial Arregui (2000), “(...) es necesario que se pueda capturar, crear, distribuir, almacenar, compartir y utilizar por los miembros de la organización de la manera oportuna y en el momento adecuado” (p. s/n).

Expresado en otras palabras, el conocimiento debe convertirse en negocio, en fuente de riqueza, mediante un tratamiento adecuado. A esto es lo se le llama la gestión del conocimiento. Considera Sánchez Vega (2004), que la gestión del conocimiento “constituye una lógica y práctica organizacional que da respuestas y es cónsona con los desarrollos económicos sociales y político culturales que se expresan en un nuevo paradigma tecno-económico de redes flexibles” (p.159). Mientras que Roque Moranchel (2001), afirma que la gestión del conocimiento es “la disciplina que busca enfocar el uso de las tecnologías de información en las personas, con el fin de que estas y sus organizaciones aprendan a utilizar los recursos y fuentes de información para el logro de objetivos estratégicos” (p. s/n).

Para Arroyo Muñoz, Martínez Somolinos y Álvarez Meaza (2006), la gestión del conocimiento apoya la gestión empresarial porque “(...) es un método de gestión avanzada que considera el conocimiento como un activo esencial de la organización y establece recursos y prácticas para conseguir los objetivos empresariales” (p. s/n). Asevera Rosemberg (2001), que la gestión del conocimiento “es una filosofía, que combina las buenas prácticas en el manejo útil de la información, con una cultura del aprendizaje organizacional para mejorar el desempeño del negocio (...)” (p.68). Colocando a disposición de la organización de carácter ordenado, práctico y eficaz, los conocimientos particulares, explícitos y tácitos de cada uno de sus miembros de forma que puedan ser útiles para el más inteligente y mejor funcionamiento de dicha organización (Moros Ramírez, 2003; Rosemberg, 2001). En el proceso de creación se

produce cantidad de información que luego será identificada, recopilada y organizada para obtener información útil que podrá ser compartida, adaptada y utilizada por las personas que la necesiten (Rosemberg, 2001).

La gestión del conocimiento en las organizaciones según Choo, (1999), debe estar enfocada hacia la transformación de la experiencia en conocimiento y el conocimiento en experiencia. Comprensión del ambiente interno y externo, proporcionar información y apoyar la toma de decisiones en todas las unidades productoras de la organización. Esta puede maximizar su rendimiento, desarrollando la capacidad de ofrecer a su personal la información y el conocimiento necesario para realizar sus labores de manera eficaz. Se habla de gestión del conocimiento, cuando este se puede convertir o transformar de tácito a explícito, donde se puede compartir, aplicar e internalizar entre las personas que conforman la organización y su entorno (ver resumen de tabla 6 en apéndice).

Con base en las opiniones de los autores antes referidos es de interés para la investigación señalar, que una de las contribuciones más importantes del estudio realizado fue la definición del concepto de gestión del conocimiento aportado, que se asume en esta investigación y se puede compendiar como método de gestión avanzada o disciplina o filosofía, que establece una lógica y práctica organizacional que da respuestas, que combina buenas prácticas en el manejo útil de la información y es cónsona con los desarrollos económicos, sociales y político culturales, que se

expresan en un nuevo paradigma tecno-económico de redes flexibles con el uso de las tecnologías de información en las personas. Que considera el conocimiento como activo esencial de la organización y establece recursos y prácticas para conseguir los objetivos organizacionales, con el fin de que las personas y sus organizaciones aprendan a utilizar los recursos y fuentes de información para el logro de objetivos estratégicos, mediante la conversión o transformación del conocimiento de tácito a explícito, donde se puede compartir, aplicar e internalizar entre las personas que conforman la organización y su entorno con una cultura del aprendizaje organizacional para mejorar el desempeño de la organización.

3.2.1 Tipos de conocimiento

Michael Polanyi (1891-1976) en el siglo XX, en sus obras *Personal Knowledge* (1958) y *The Tacit Dimension* (1966) instituye la diferencia entre conocimiento objetivo o explícito y tácito o implícito. El conocimiento objetivo es codificado y puede ser comunicado mediante el lenguaje o símbolos y el conocimiento tácito es del mismo género que el conocimiento explícito, pero con una forma de abstracción que puede sólo ser conocida, evidenciada y comunicada mediante la acción. Es un conocimiento personal, no codificable y sólo comunicable mediante la actividad. Se produce, entonces, una inseparabilidad entre los procesos de creación y aplicación del conocimiento.

La distinción de Polanyi entre conocimiento objetivo y tácito ha sido influyente en trabajos posteriores de autores de reconocido prestigio como Nelson y Winter (1982), Nonaka (1991), Kogut y Zander (1992), Hedlund (1994), Spender (1994, 1996), Nonaka y Takeuchi (1995), Grant (1996), Nonaka y Konno (1998), Teece (1998), Zack (1999), Von Krogh, Nonaka y Aben (2001), entre otros, que toman estos dos tipos de conocimiento como base fundamental de su trabajo. Sin embargo, y a pesar de su importancia, no ha estado exento de críticas como la de Spender (1996), que resulta del hecho de que Polanyi considere estos dos tipos de conocimiento del mismo género y además en un mismo nivel. Para Spender, no se trata de una cuestión de grado, sino de modos alternativos de conocimiento (p.54-55).

Nonaka y Takeuchi (1995), hacen referencia a los conocimientos explícito y tácito. Esto deriva en dos enfoques provenientes de Estados Unidos de América y Japón. Según la epistemología norteamericana, la definición de conocimiento hace énfasis en la veracidad como su atributo esencial, para la epistemología japonesa, su definición de conocimiento es la tradicional (Sócrates) (p.58). La epistemología norteamericana considera el conocimiento de naturaleza absoluta, no humana y estática, típicamente expresada en proposiciones y lógica formal, mientras que la epistemología japonesa considera el conocimiento como un proceso humano dinámico representado en términos de compromiso y creencias que están profundamente enraizados en los valores de los individuos. Sin embargo, estas dos

formas de conocimiento están relacionadas debido a que dependen de la situación y son creadas dinámicamente en interacción social entre personas (Nonaka y Takeuchi, 1995, p.58-59).

Nonaka y Takeuchi (1995), definen conocimiento explícito y conocimiento tácito, sobre la base de la propuesta de Polanyi. El *conocimiento explícito* es un tipo de conocimiento formal y sistemático, que puede ser expresado en palabras y números, y es fácilmente comunicable y compartido en forma de datos puros, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales. Esta es una visión de conocimiento compartida por la escuela occidental desde Frederick Taylor hasta Herbert Simon (p.8). Los ejemplos de este tipo de conocimiento son variados, no obstante, pueden agruparse en cuatro categorías: 1) Conocimientos contenidos en documentos, planos o bases de datos; 2) Conocimientos contenidos en la maquinaria y en los equipos de producción; 3) Conocimientos contenidos en ciertas materias primas, como productos químicos y farmacéuticos, metales de aleaciones especiales, entre otros; 4) Conocimientos contenidos en la mente de los individuos ya que parte de los conocimientos que poseen los miembros de la organización son explícitos, pudiendo ser transmitidos con facilidad (Cuervo, 2004, p.171).

El *conocimiento tácito*, es un tipo de conocimiento altamente personal y difícil de formalizar, difícil de comunicar y compartir con otros. Está profundamente

enraizado en la acción individual y la experiencia, así como en los ideales, valores o emociones que el individuo abarca (Nonaka y Takeuchi, 1995, p. 8). Para Cuervo (2004), los conocimientos tácitos se encuentran almacenados en las organizaciones en cuatro niveles: 1) En la mente de los individuos: La mayoría de los trabajadores tienen un conocimiento personal completo sobre cómo realizar las tareas en las que se han especializado; 2) Depositados en los grupos de trabajo: este conocimiento tácito es distinto del que tiene individualmente cada uno de sus miembros; 3) Asociados a la organización en su conjunto: éstos forman un cuerpo de conocimientos extremadamente complejo y es evidente que ningún individuo ni grupo puede abarcarlos en su totalidad, solamente la organización en su conjunto es la depositaria de estos conocimientos y 4) Vinculados a las relaciones de cooperación establecidas con otras organizaciones: éstas generan una tupida red de relaciones sociales de la que eventualmente, si el acuerdo de cooperación se mantiene, surge un nuevo conocimiento cualitativamente superior (p.172-173).

Según Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento tácito puede ser dividido en dos dimensiones, una técnica y otra cognitiva. La *dimensión técnica*, abarca el tipo de habilidades informales difícil de identificar, o destrezas capturadas en el término “know-how” (p.8). La *dimensión cognitiva*, consiste de esquemas, modelos mentales, creencias y percepciones tan inculcados que los aceptamos. Esta dimensión cognitiva del conocimiento tácito refleja nuestra imagen de la realidad (qué es) y nuestra visión

del futuro (qué debería ser), aunque ellos no pueden ser articulados fácilmente, estos modelos implícitos forman la manera en que percibimos el mundo que nos rodea. La diferencia entre conocimiento explícito y conocimiento tácito es la clave para comprender las diferencias entre el enfoque de conocimiento japonés y el enfoque de conocimiento occidental (p.8). Estas dos dimensiones de conocimiento deben ser entendidas como complementarias o como expresa Guia (1999), dos posibles estados de todo conocimiento.

A partir de la distinción entre conocimiento tácito y explícito Spender (1996a), añade una nueva dimensión individual y social y crea una matriz que da lugar a cuatro tipos de conocimiento diferentes: consciente, objetivo, automático y colectivo. El *Conocimiento consciente (individual y explícito)* es un conocimiento que puede ser reportado explícitamente por los individuos. El *Conocimiento objetivo (social y explícito)*, es aquel conocimiento explícito y difundido a través de la organización. Su arquetipo es el conocimiento científico, pero debe ser localizado en las reglas y normas de las operaciones de la organización. Una teoría basada en conocimiento objetivo confía en el uso efectivo de los mecanismos institucionales, como patentes y diseños registrados, los cuales permiten sustancialmente que el conocimiento público sea privatizado aunque sea sólo temporalmente. El *Conocimiento automático (individual y tácito)*, es un conocimiento empleado para la creación, pero es incapaz de ser reportado. Una teoría basada en conocimiento automático también

confía en resolver el problema de agencia, pero es claramente más psicológica. *Conocimiento colectivo (social y tácito)*, es un tipo de conocimiento que está inmerso en la práctica organizativa de las organizaciones . Comprende significados (cognitivo, afectivo, simbólico y cultural) y prácticas (comportamientos, rituales y rutinas organizacionales). Estando inmerso, el conocimiento colectivo es relativamente inamovible e históricamente contingente y, por tanto, relativamente inimitable (Spender, 1994, 1996^a, 1996b).

Boisot (1995), clasifica los tipos de conocimiento en función de si está o no codificado, y en función de si está o no difundido, y crea una matriz que da lugar a cuatro tipos de conocimiento distintos: registrado, público, personal y racional. Un *conocimiento codificado* es aquel conocimiento que puede ser almacenado o puesto en escritos sin incurrir en pérdidas indebidas de información, por ejemplo el precio de un bien mueble y *no codificado* es aquel conocimiento que no puede ser almacenado o escrito sin perder las esencias de la experiencia relativa a esta, por ejemplo, una neumonía. Un *conocimiento difundido* es aquél que es compartido con otros, por ejemplo las fechas patrias, mientras que un *conocimiento no difundido* permanece en el individuo porque es difícil de articular o porque el propio individuo decide no compartirlo, por ejemplo los recuerdos de la pubertad.

A continuación, se describen los cuatro tipos de conocimiento: *conocimiento*

registrado, es el conocimiento que una persona o grupo desarrolla y codifica para dar sentido a una situación particular. Aunque este tipo de conocimiento está codificado y técnicamente se puede difundir, pero mientras resida en la mente no podrá ser apropiado por otros. *Conocimiento público*, es lo que convencionalmente se considera como conocimiento en la sociedad. Este es estructurado, analizado y documentado en textos, revistas de investigación u otras publicaciones. *Conocimiento personal*, es idiosincrásico y difícil de articular. La comunicación de este tipo de conocimiento, generalmente, requiere que las partes estén presentes y compartan conjuntamente experiencias concretas. *Conocimiento racional*, se adquiere de forma gradual a lo largo del tiempo y a través de las experiencias de aprendizaje personal y los encuentros cara a cara, que son inicialmente confinados al círculo familiar pero que posteriormente se amplía a otros individuos.

Grant (1996b), distingue dos tipos de conocimiento organizativo: conocimiento común y conocimiento específico. El *conocimiento común* se caracteriza por ser de sencilla transmisión entre los miembros de un grupo u organización. Existe conocimiento común entre un grupo de agentes si cada uno lo conoce, si cada uno sabe lo que los otros conocen, si cada uno sabe que cada uno sabe lo que los otros conocen y así sucesivamente (Geanakoplos, 1992, p.54). Este conocimiento comprende aquellos elementos de conocimiento común a todos los miembros de la organización: la intersección de sus conjuntos de conocimiento

individual (Grant, 1996b, p.115). El *conocimiento específico*, es definido por Hayek (1945), como conocimiento de circunstancias particulares de tiempo y lugar que surge porque cada individuo tiene una cierta ventaja sobre los demás al poseer una información única de la cual se pueden beneficiar, pero su uso puede ser hecho solo si las decisiones se realizan por el individuo o con su colaboración.

Matusik y Hill (1998), distinguen dos tipos de conocimiento: conocimiento de componentes y conocimiento arquitectónico. El *conocimiento de componentes*, se relaciona con una subrutina o un aspecto discreto de las operaciones de una organización, es un conocimiento que se refiere a “partes” o “componentes” antes que al todo, apuntala un proceso de desarrollo de un producto nuevo en la organización, procesos de gestión de inventarios, procesos de gestión de reparto a clientes y son considerados conocimiento de componentes. Cada uno de estos procesos constituye sólo un aspecto de la estructura de conocimiento completa. Este tipo de conocimiento puede ser mantenido individualmente o colectivamente. Una persona puede ser responsable por un componente, o el conocimiento relativo al componente puede ser mantenido colectivamente por un subgrupo dentro de la organización. El conocimiento por componentes también puede contener elementos privados y públicos.

El *conocimiento arquitectónico*, según Matusik y Hill (1998), debe ser

mantenido colectivamente. A menudo, ningún individuo está en una posición para ver, comprender y articular la totalidad del conocimiento arquitectónico. Así, este el conocimiento arquitectónico tiende a ser tácito por defecto. No existen dos organizaciones que tengan el mismo conocimiento arquitectónico, en tal sentido, este conocimiento es conocimiento organizacional que es mantenido colectivamente, tácito y privado. Es significativo comprender la relación entre los dos tipos de conocimiento. Afirman los autores, que el conocimiento de componentes está inmerso en el conocimiento arquitectónico, y es influenciado por él. Además, es importante comprender que el conocimiento arquitectónico puede ser usado para mejorar el conocimiento por componentes de la organización con el tiempo (p.685) (ver resumen de tabla 7 en apéndice).

Según Wainwright (2001), la filosofía del conocimiento en general se divide en debates acerca de dos cuestiones: ¿Qué es posible conocer? (Perspectiva ontológica) y ¿Cómo puede ser cierto lo que conocemos? (Perspectiva epistemológica). Los racionalistas insisten en que el conocimiento debe tener explicaciones lógicas. Los existencialistas afirman que el conocimiento está enraizado en lo que se ha experimentado. Los pragmatistas, declaran que el conocimiento tiene que tener un propósito útil. Los idealistas afirman que el conocimiento se resuelve en formas perfectas que tienen características esenciales distintivas, mientras que los realistas harán énfasis en el conocimiento obtenido desde

la actividad (bases del aprendizaje orientado a la acción). Los oportunistas hacen énfasis en identificar resultados deseables. Los protagonistas nos persuadirán de que lograr los objetivos justifica los medios, sin embargo, los moralistas (y escépticos) no estarán de acuerdo. Hargadon y Fanelli (2002), distinguen dos perspectivas: una que representa al conocimiento como un fenómeno empírico, reside en la acción y llega a ser organizacional en la adquisición, difusión y replicación de esas acciones a través de la organización. Otra que considera el conocimiento como un fenómeno latente, reside en la posibilidad de construir acciones organizativas novedosas.

Los autores argumentan que cada una de esas cualidades es intrínseca al conocimiento en las organizaciones, por lo que la comprensión del fenómeno organizativo será incompleta mientras no se considere la relación entre ambas perspectivas (p.290). La clasificación propuesta por Empson (2001), distingue dos perspectivas *conocimiento como un activo y conocer como un proceso*. La primera busca identificar conocimiento valioso dentro de las organizaciones y desarrolla mecanismos para gestionarlo eficazmente. La segunda argumenta que el conocimiento no puede ser analizado y comprendido como un objetivo real. En su lugar, el conocimiento es visto como un constructo social, desarrollado, transmitido y mantenido en situaciones sociales. En las dos perspectivas existe la preocupación en comprender el conocimiento en todas las formas de contextos organizacionales (p.812-814).

Resulta de interés para la investigación señalar con base en las opiniones de los autores antes referidos, que el estudio de los tipos conocimiento permite la comprensión de los modelos de gestión del conocimiento que se abordan en este trabajo de investigación y del modelo de gestión del conocimiento propuesto. El conocimiento que una persona adquiere de la realidad difiere de acuerdo a la forma como aborda dicha realidad. Los tipos de conocimiento, sirven para entender como llega el conocimiento a las personas, saber que tipos de conocimiento llegan, en virtud, de que el conocimiento se puede generar de varias maneras y aplicar de distintas formas.

3.2.2 Elementos básicos de la gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento requiere de tres elementos que se relacionan entre si, estos elementos son generación, transferencia e integración. Al revisar los trabajos que han abordado el tema de la gestión del conocimiento y cómo contribuye éste al logro de la ventaja competitiva de la organización, se encontrará que esta actividad se centra, esencialmente, en tres aspectos: primeramente, es necesario generar conocimiento mediante los individuos (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1991, 1996, 1997, 2001; Kogut y Zander, 1992), son ellos los responsables de su creación dentro de la organización. En segundo, el conocimiento que ha sido creado dentro de la organización por algunos de sus miembros debe ser transferido a

otros individuos para que de esta forma sea conocido por todos (Hedlund, 1994). En tercero, estas dos piezas separadas de conocimiento, una vez transferido y recibido, están integradas con el conocimiento organizativo ya existente, como se comprueba en las investigaciones de Lapré y Van Wassenhove (2001), Von Krogh, Nonaka y Aben (2001), Zárraga y García-Falcón (2003), Zapata Cantú (2004), Zárraga y Bonache (2005), Oliver y Kandadi (2006). La generación del conocimiento ha sido investigada por Soo, Devinney, Midgley y Deering (2002), Nerkar (2003), Lloria y Peris (2007). Por otra parte, la transferencia interna del conocimiento ha sido investigada por Zander y Kogut (1995), Szulanski (1996), Edelman (2000), Gupta y Govindarajan (2000), Tsai (2001), Cummings (2004), Yih-Tong y Scout (2005), Riege (2007), Al-Alawi, Al-Marzooqi y Mohammed (2007). Finalmente, la integración del conocimiento ha sido investigada por Okhuysen y Eisenhardt (2002), Bechkly (2003), Kenney y Gudergan (2006). Por lo expuesto anteriormente, el modelo que se construye en esta investigación contiene los tres elementos.

La gestión del conocimiento está integrada por cuatro elementos básicos que se relacionan entre si y se ven claramente representados en la pirámide informacional. Estos elementos son datos, información, conocimiento e inteligencia (ver figura 5). Se habla de “*Datos*” según Páez Urdaneta (1992), cuando se habla de “información como materia” (information as matter), “(...) es decir, de registros icónicos, simbólicos (fonéticos o numéricos) o sígnicos (lingüísticos, lógicos o matemáticos)

por medio de los cuales se representan hechos, conceptos o instrucciones” (p.101).

Figura 5. Pirámide informacional

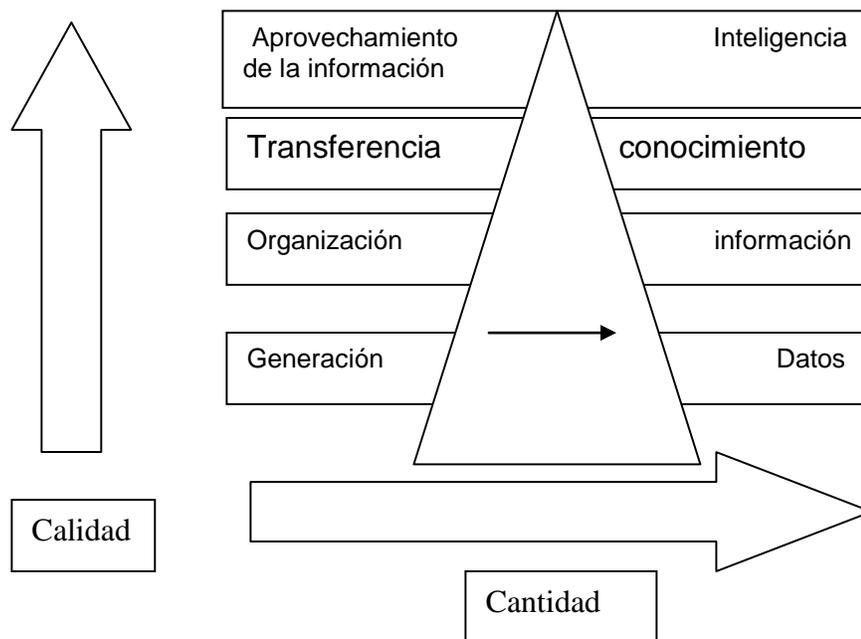


Fuente: Paéz Urdaneta (1992, p. 100).

“Cuando hablamos de “*Información*” hablamos de “información como significado”, (information as meaning), es decir, de datos o materia informacional relacionada o estructurada de manera actual o potencialmente significativa” (p.101). “Cuando hablamos de “*Conocimiento*” hablamos de “información como comprensión” (information as understanding), es decir, de estructuras informacionales que, al internalizarse, se integran a sistemas de relacionamiento simbólico de más alto nivel y permanencia” (p.102). Por último, cuando se habla de

“*Inteligencia*” “hablamos de “información como oportunidad” (information as opportunity), es decir, de estructuras de conocimiento que, siendo contextualmente relevantes, permiten la intervención ventajosa de la realidad” (p.103). Las organizaciones que laboran bajo la gestión del conocimiento, deben trabajar cada una de las fases del proceso y evitar tomar una fase del proceso como un todo e ignorar el resto, ya que esto evitará que la organización logre cumplir con su objetivo. Ponjuan (1998), cita a Páez Urdaneta con la definición de los cuatro elementos utilizados en la pirámide informacional y agrega a cada elemento un concepto particular, con el objeto de explicar detalladamente cada uno de ellos (ver figura 6).

Figura 6. Pirámide informacional



Fuente: Elaboración propia a partir de Ponjuan (1998, p. 3).

Propone el concepto de generación (datos), organización (información), transferencia (conocimiento) y aprovechamiento de la información (Inteligencia), a su vez están patentados con dos variables contrapuestas que son cantidad vs. calidad. De esta manera deja explicitada la relación entre información y conocimiento y la diferencia entre ambos. Estos cuatro insumos constituyen la materia prima del modelo que se construye en esta investigación.

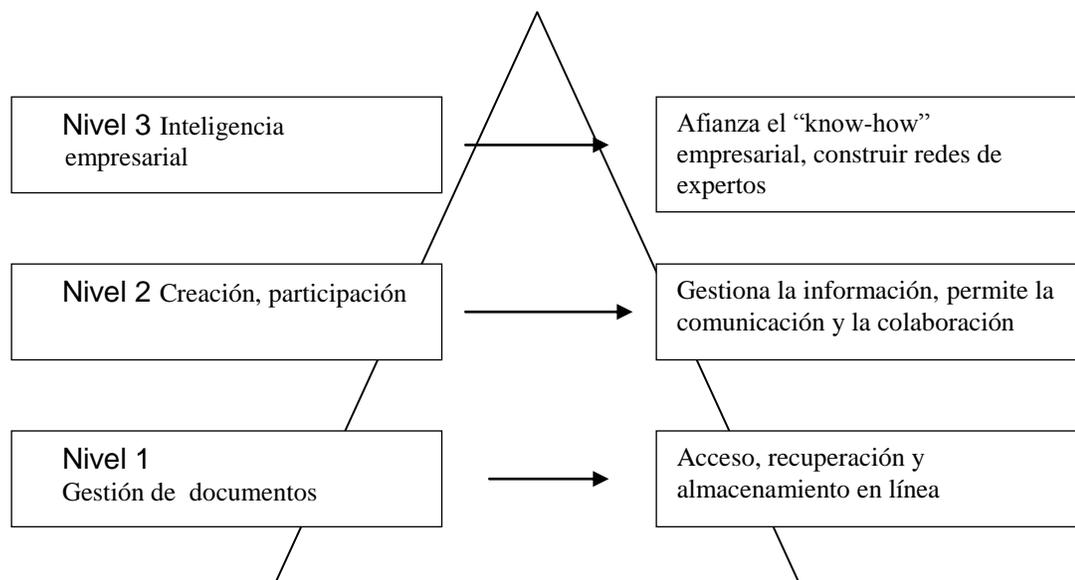
3.2.3 Niveles de la gestión del conocimiento

Rosenberg (2001), expone que la gestión del conocimiento puede dividirse en tres niveles, organizados en forma de pirámide (ver figura 7). La base de la pirámide, la parte ancha de la misma, lo conforma el nivel 1 con la gestión de documentos. Es el más bajo de la pirámide y contempla acceso, recuperación y almacenamiento en línea. Apoya sólo la distribución de información pero no la creación, organización y manejo de contenidos. En la parte central de la pirámide, ubica al nivel 2 con la creación, participación y gestión de la información. En este nivel las personas contribuyen con información al sistema, creando nuevos contenidos y aumentando la base de datos de conocimientos. Este nivel permite capturar y distribuir historias de expertos y otras expresiones de conocimiento, gestiona la información en tiempo real, permite la comunicación y la colaboración.

En la punta superior de la pirámide, ubica el nivel 3 con la inteligencia

empresarial. En este nivel se afianza el “know-how” empresarial, apoya el desempeño, interactúa con bases de datos operacionales y permite construir redes de expertos. Mientras más alto se llegue en la pirámide, más integrado estará la gestión del conocimiento con el trabajo que desarrolla la organización (Rosenberg, 2001, p.72-74).

Figura 7. Niveles de la gestión del conocimiento



Fuente: Elaboración propia a partir de Rosemberg (2001, p. 72-74).

3.2.4 Teorías y enfoques sobre la generación y transferencia del conocimiento

Se manejan varias teorías y enfoques sobre la generación y transferencia del conocimiento, entre las que se encuentran, el enfoque de la dirección estratégica, la teoría evolutiva y el enfoque basado en la gestión del conocimiento. El enfoque de la

dirección estratégica, se basa en los recursos y capacidades de la organización. El acento de la teoría es que los recursos y las capacidades de la organización son los pilares en los que se sustenta la ventaja competitiva de la misma, en tal sentido, el conocimiento es considerado uno de los recursos.

La teoría evolutiva presenta cómo la evolución de las organizaciones depende de la acumulación de su conocimiento, constituido a través de las experiencias vividas en los procesos de aprendizaje y las rutinas organizativas (Nelson y Winter, 1982). El enfoque basado en la gestión del conocimiento es una extensión del enfoque basado en los recursos y las capacidades de la organización; y una muestra lógica de la teoría evolucionista al basarse en un único recurso, el conocimiento, el cual es inimitable y es una fuente potencial de ventaja competitiva (Zapata Cantú, 2004). En esta investigación se asume el enfoque basado en la gestión del conocimiento.

3.2.5 La transferencia del conocimiento

Dentro de una organización el conocimiento surge o se crea y desde ese momento se inicia la transferencia, es decir, el conocimiento se puede reconocer, recopilar y organizar, para facilitar su difusión en la organización (ver figura 8). La transferencia del conocimiento se puede realizar a través de la creación de relaciones basadas en las interacciones personales y/o sociales y el diseño de las organizaciones

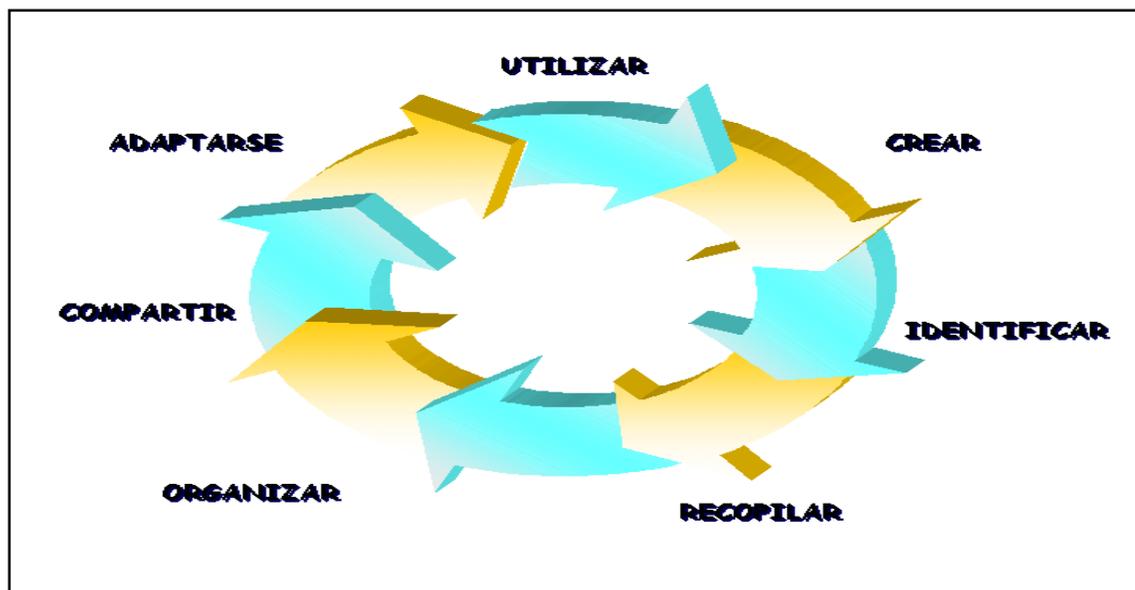
de forma tal que el conocimiento se pueda compartir. Para que el conocimiento pueda ser transmitido es preciso que los individuos aprendan mediante la imitación o la emulación del comportamiento, lo cual significa que la transferencia se realiza mediante la comunicación verbal cara a cara y la práctica en el centro de trabajo. Según O'Dell (1998), el objeto de esto, es compartir y comprender las prácticas por parte del personal de la institución a fin de adoptar y aplicar esas prácticas en otras situaciones, crear nuevos conocimientos y apoyar la toma de decisiones.

La transferencia puede ser de cualquier práctica, conocimiento o experiencia, de la cual se tenga demostrado que es válida o eficaz dentro de la organización y que puede tener aplicación en otras organizaciones. Aquellas prácticas que dan resultados sobresalientes en alguna otra situación, y que pueden ser adaptadas para la situación ante la cual se encuentra la organización en un momento determinado. O'Dell (1998), expone que el proceso de transferencia de conocimiento se compone de varios elementos o distintas etapas por las que el conocimiento pasa dentro de la organización.

La transferencia se inicia en el mismo momento en el que el conocimiento surge o se crea dentro de la organización. Una vez que el conocimiento aparece, se puede identificar, recoger y organizar, para facilitar su distribución, de forma que logre ser compartido por toda la organización. O'Dell (1998), expresa que el proceso debe atender explícitamente a que esas prácticas sean compartidas y comprendidas

por personas que las acogerán de buen grado. Por último, el proceso requiere que esas personas reciban asistencia para adaptar y aplicar esas prácticas en otros contextos, crear nuevos “conocimientos” y ponerlos en acción. “Porque es entonces cuando realmente se recogen los resultados” (p.33 y 34). Para Lejter (2000), consiste en determinar inicialmente cuáles son las prácticas y las comunidades del conocimiento que están en la organización, posteriormente indagar, constantemente de la mano de las personas involucradas, cuáles podrían ser los elementos para sistematizar y formalizar el conocimiento que agregue valor a la organización, sin lapidar la creatividad (p.18).

Figura 8. Pasos en el proceso de transferencia del conocimiento



Fuente: O'Dell (1998, p. 33)

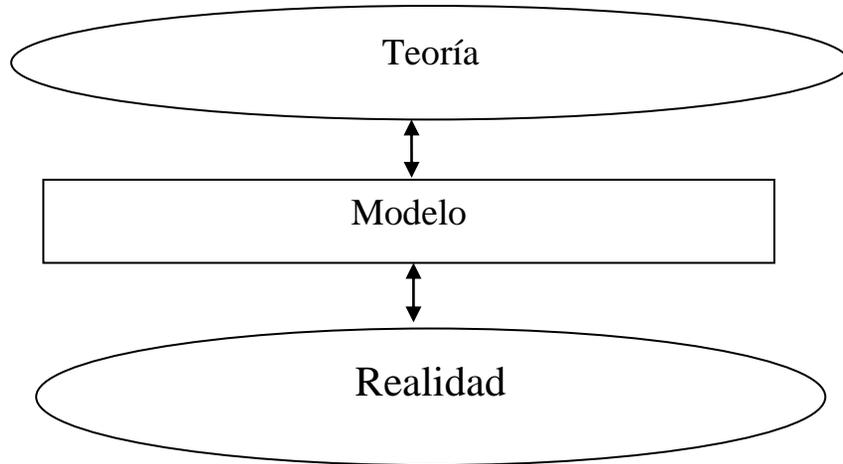
Con base en las opiniones de los autores antes referidos, se puede afirmar que un buen proyecto de gestión del conocimiento, consiste en poder transformar el conocimiento tácito en explícito, debido a que el proceso de conocimiento puede provenir de fuentes diversas, entre las más formales y, al menos en apariencia, sistemáticas (bases de datos, manuales, documentos organizacionales); el talento y los valores de los trabajadores (terreno complejo en el que maniobran factores extra-organizacionales); las prácticas y las rutinas (que pueden ser más poderosa que cualquier directriz de la alta gerencia); y, por supuesto, las normas, tanto las explícitas y defendidas por la organización como las informales, que por su naturaleza son difíciles de sistematizar.

En esta investigación sobre la gestión del conocimiento, primeramente, se inclina por el enfoque basado en la gestión del conocimiento, se considera que los pilares que sustentan la ventaja competitiva de la organización son los recursos y capacidades de la misma, donde el conocimiento es un recurso valioso. El conocimiento se encuentra en las personas, en tal sentido, se debe estimular y reconocer a las personas que transfieren las buenas prácticas, que están aptas para compartir, comprender, adoptar y aplicar el conocimiento. Las organizaciones de conocimiento deben estar preparadas para facilitar su difusión, mediante una eficaz recolección, recopilación y organización del conocimiento con el objeto de facilitar la transferencia.

3.3 Modelos de gestión del conocimiento en las organizaciones

La teoría de recursos y capacidades, aparecida a mediados de los años 80, se centra en el análisis de los recursos y capacidades de las organizaciones como base para formular su estrategia (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Amit, Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Navas, Guerras, 2003). Soret De Los Santos (2008) expresa que: “La Teoría basada en los recursos se encuadra dentro del denominado Análisis Estratégico, y se considera la precursora de la Gestión del Conocimiento” (p.82-83). Este autor entiende ésta como la gestión de los activos que generan valor para la organización. La dirección estratégica basada en el conocimiento derivada cobra fuerzas a mediados de los 90 con el movimiento de la gestión del conocimiento. (Riesco González, 2006, p.75-79).

El conocimiento, como activo intangible de la organización, se ha reconocido como un componente clave de las organizaciones y la sociedad para lograr ventajas competitivas. Ante esta realidad, ha surgido un enfoque dentro de la gestión empresarial: la gestión del conocimiento. Se utiliza la palabra modelo para designar un prototipo de algo, ejemplo, representación. A los modelos se les suele otorgar una posición intermedia entre la teoría y la realidad afirma Riesco González (2006), quien cita a Sierra Bravo (1988:46), con la definición de modelo como la “representación mental de un sistema real, de su estructura y funcionamiento” (p.157) (ver figura 9).

Figura 9. Modelos y teorías

Fuente: Riesco González (2006, p. 312).

Aparecen los modelos de gestión del conocimiento como instrumento para representar de forma simbólica, simplificada, resumida, esquemática este fenómeno. Permitir una visión aproximada, describir procesos y estructuras, orientar estrategias, aportar datos importantes, delimitar alguna de sus dimensiones. Debido a que los modelos referidos a la gestión del conocimiento han estado sometidos a modificaciones de acuerdo a circunstancias y enfoques de diferentes autores y como todo fragmento histórico unos han tenido más trascendencia que otros. De los variados modelos de gestión del conocimiento diseñado o aplicado a organizaciones se destacan los que a continuación se presentan. Se revisan algunos de los modelos desarrollados, se exponen sus principios y aportes (ver resumen de tabla 20 en apéndice)

3.3.1 Modelo de gestión del conocimiento o modelo de transferencia y transformación de conocimiento de Hedlund (1994)

Hedlund (1994), construyó un modelo considerando dos distinciones, primero distingue entre conocimiento tácito y articulado, y segundo distingue entre cuatro distintos niveles de portadores o agentes de conocimiento: el individual, el grupal, el organizacional y el inter-organizacional (clientes, proveedores, competidores, entre otros); los dos tipos de conocimiento existen en los cuatro niveles. La tabla 8 muestra ejemplos de los ocho tipos de conocimientos definidos (ver en apéndice). El *conocimiento tácito* es definido como no verbalizado o incluso no verbalizable, intuitivo y no articulado. El *conocimiento articulado* es especificado verbalmente o escrito, en programas de computadora, patentes, dibujos, entre otros. Este modelo distingue entre tres aspectos de conocimiento: *conocimiento cognitivo*, en forma de constructos y preceptos mentales, habilidades y conocimiento incorporado en productos, servicios bien definidos o artefactos. Como se observa en la tabla 8, estas tres formas de conocimiento pueden ser tanto tácitas como articuladas, y aparecer en cualquiera de los cuatro niveles ontológicos.

El modelo permite distinciones explícitas entre almacenamiento, transferencia y transformación: articulación e internalización, extensión y apropiación, asimilación y diseminación. En la figura 10, se muestran estos tres conceptos, que se explican a continuación (p.74-78) (ver figura 10). *Articulación e internalización*: la interacción

es la reflexión y se representan mediante líneas verticales. La articulación es cuando el conocimiento tácito se convierte en articulado. La internalización aparece cuando el conocimiento articulado se convierte en tácito. Es significativo en la medida que economiza recursos cognitivos preceptuales, limitados y coordinativos. La interacción entre conocimiento tácito y conocimiento articulado se denomina reflexión y es necesaria para la creación de conocimiento genuino. Un ejemplo de este proceso, es escribir un artículo científico.

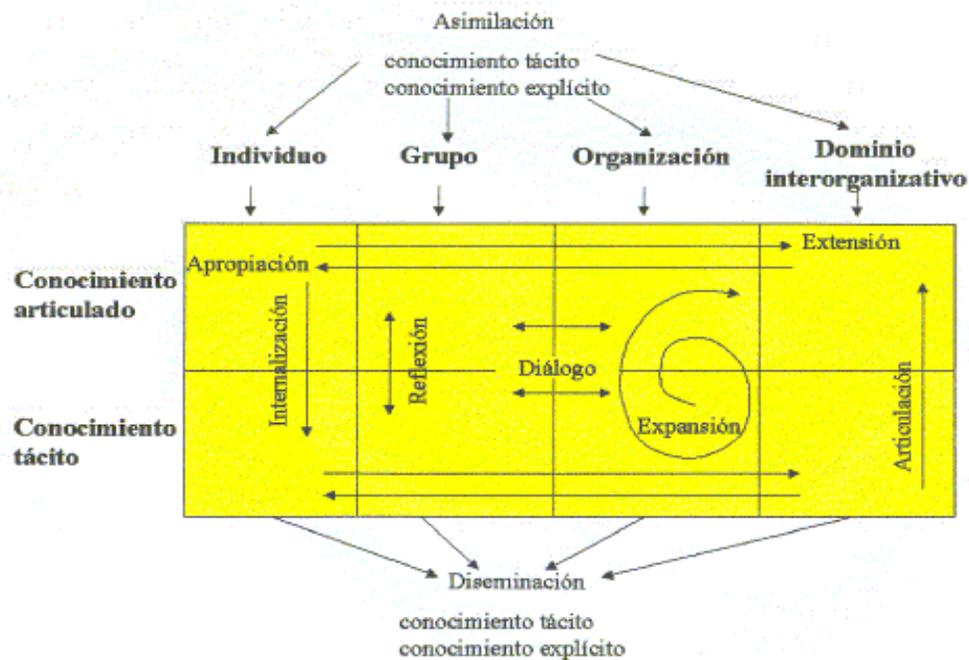
Extensión y apropiación, que constituyen conjuntamente el diálogo y se representan mediante líneas horizontales. La extensión es la transferencia de conocimiento (posiblemente resultando en su transformación) desde niveles de agentes más bajos a más altos en el modelo de forma articulada o tácita. La apropiación es el proceso inverso, como por ejemplo, cuando la organización enseña a nuevos empleados acerca de sus productos (especialmente el mapa articulado), o los adoctrina en la cultura corporativa (primordialmente a través de transferencia tácita). El diálogo es la interacción entre la extensión y la apropiación. La cantidad y calidad del diálogo y la reflexión son planteadas como hipótesis por ser importantes determinantes del tipo y efectividad de la gestión del conocimiento. Esto significa que las prácticas pedagógicas constantemente involucran los dos procesos básicos: diálogo entre profesores y alumnos en el salón de clase, y reflexión en soledad en la biblioteca o la casa. *Asimilación y diseminación*, hacen referencia al conocimiento

que se importa del entorno y se exporta al entorno, y se representan mediante líneas oblicuas. Existen también, componentes articulados y tácitos. Por ejemplo, para paquetes complejos de conocimiento tácito son asimilados mediante la contratación selectiva de individuos clave. La diseminación puede involucrar elementos articulados y tácitos. Hedlund y Nonaka (1993), a partir de este modelo argumentan por la agudeza descriptiva del modelo en capturar diferencias esenciales entre los sistemas típicos de gestión de conocimiento japonés y occidental. La tacitud y la transferencia tácita del conocimiento parecen ser más significativos en las grandes corporaciones japonesas, en el nivel individual además de los niveles grupal y organizacional. Es más, los niveles grupal e inter-organizacional consideran ser más críticos en el modelo japonés, mientras que el nivel individual y organizacional tiene precedente en el modelo occidental.

Con base en las opiniones de los autores antes referidos resulta de interés para la investigación señalar, que lo atrayente del modelo es que permite analizar la dinámica de la transferencia y la transformación de conocimiento interno, que se estructuran tomando como base los procesos de articulación e internalización, tomando como interacción la reflexión. La extensión y apropiación, tomando como interacción el diálogo, a los que se agregan las relaciones con el entorno, sin embargo no se aprecia la conexión entre ambos. A su vez, el modelo permite analizar la dinámica con el entorno mediante los procesos de asimilación y diseminación. Las

dinámicas de la transferencia y la transformación, exponen el carácter substancialmente abierto de estos sistemas de generación de conocimiento, considera aspectos estáticos y dinámicos de la gestión del conocimiento y distingue entre cuatro distintos niveles de portadores de conocimiento. La tabla 9 muestra las fortalezas y debilidades de este modelo (ver en apéndice).

Figura 10. Modelo de gestión del conocimiento o modelo de transferencia y transformación de conocimiento de Hedlund (1994)



Fuente: Hedlund (1994)

3.3.2 Modelo de proceso de creación del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995)

Nonaka y Takeuchi (1995), afirman que la ventaja competitiva de la organización, se encuentra en el manejo adecuado del conocimiento tácito, ya que el explícito es público y cualquier organización tiene acceso a ella (p.9-11). Ellos han establecido dos dimensiones para que se logre el conocimiento: una dimensión ontológica y una epistemológica. La dimensión ontológica referida a la ubicación y fuentes de conocimiento, es decir, dónde está y quién lo posee; y la epistemológica, referida a la naturaleza del conocimiento, es decir, a la categoría de conocimiento tácito y explícito.

La *dimensión ontológica*, está referido a que una organización no puede crear conocimiento sin individuos, concretamente, el conocimiento es creado sólo por los individuos (Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1996b) y además puede ser el sustento del conocimiento colectivo (Von Krogh, Roos y Slocum, 1994) al incorporar a su acervo común habilidades como el lenguaje oral, escrito, corporal que facilitan su transmisión colectiva. La organización apoya la creatividad individual o provee el contexto para que los individuos generen conocimientos. Por tanto, la generación de conocimiento organizacional debe ser entendida como el proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento generado por los individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización. El conocimiento colectivo es algo más que la suma del conocimiento individual y además algo diferente (Fiol y

Lyles, 1985). Es compartido por los miembros de la organización, y por tanto no depende de ningún individuo en concreto. Además es fundamental para la supervivencia a largo plazo de la organización (Spender, 1996a). En tal sentido, la generación de conocimiento organizacional reside en el respaldo organizacional en torno a las potenciales fuentes de conocimiento: individuos, equipos, grupos, proyectos, áreas, departamentos, entre otras.

La *dimensión ontológica* se da si el productor del conocimiento es reconocido por la organización social, mediante la utilidad y trascendencia del conocimiento producido. Estas personas se sienten apoyadas por su organización y el conocimiento de los individuos puede transformarse en valor agregado, de manera que lo desarrolle y forme parte del conocimiento de toda la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995, p.61). Esta dimensión considera la creación de conocimiento organizacional, como algo opuesto a la creación de conocimiento individual, la cual se centra en los niveles de las entidades creadoras de conocimiento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional) (Nonaka, 1991 y 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995). Es decir, el entorno con que el conocimiento se ve involucrado, esto ayudará a entender el impacto potencial de los flujos de conocimiento. El movimiento del conocimiento tácito es organizacionalmente amplificado mediante los cuatro modos de conversión de conocimiento y cristalizado en los niveles ontológicos superiores. En este proceso llamado *espiral de conocimiento*, la interacción entre conocimiento tácito y explícito se mueve a través de los niveles ontológicos. (Nonaka y Takeuchi, 1995, p.72).

La *dimensión epistemológica*, está referida a las dos formas de conocimiento, el tácito y el explícito. El conocimiento tácito es constituido por la percepción subjetiva y las emociones. Es el conocimiento que tienen las personas dentro de sí, en sus modelos mentales, creencias, experiencia. Por lo que se constituye en un conocimiento complejo de comunicar y no es estructurado. El conocimiento explícito, considera, es el que se transmite mediante el lenguaje formal, de forma sistemática, que se puede expresar en palabras y números. En tal sentido, el conocimiento se comunica y comparte, y es estructurado (Nonaka y Konno, 1998, p.40-54).

La dimensión epistemológica refiere a la teoría de generación de conocimiento organizacional; ésta expone que debe existir una conversión del conocimiento tácito al explícito para que pueda ser compartido (Nonaka y Takeuchi, 1995, p.61), según Mejía Puente (2008), “(...) está soportado en la suposición de que el conocimiento humano es creado y expandido a través de la interacción social entre conocimiento tácito y explícito” (p.54). Esta conversión puede ser de tácito a tácito, de tácito a explícito, de explícito a explícito y de explícito a tácito (ver figura 12). La conversión de tácito a tácito puede realizarse mediante la socialización de individuos, mediante la imitación y observación de un conocimiento en el que uno sabe y trasmite al que quiere aprender. La conversión de tácito a explícito puede realizarse mediante la exteriorización del conocimiento mediante un lenguaje formal. La conversión de explícito a explícito puede realizarse mediante el análisis e intercambio de conocimientos y produciendo un nuevo conocimiento mediante el lenguaje formal

plasmado en documentos. Y la conversión de explícito a tácito se logra mediante la internalización de un conocimiento en la ejecución, práctica o aprendizaje (Nonaka y Takeuchi, 1995, p.143-150).

El modelo diferencia dos tipos de conocimiento el tácito y el explícito, según Sánchez Díaz (2005), “(...) es el movimiento y el trasvase de información entre el uno y el otro lo que explica la generación de conocimiento” (p. s/n). El *conocimiento tácito* es aquel que físicamente no es palpable, es decir, es intangible, es interno y propiedad de cada persona en particular. Para Byosiere (1999), citado por Martínez León y Ruiz Mercader (2002), el conocimiento tácito es un “conjunto de percepciones subjetivas, intuiciones, rituales, entendimientos que son difíciles de expresar de una forma semántica, auditiva o visual” (p.6) y, por tanto, es complejo de comunicar, compartir y formalizar con otros, y por defecto de copiar. No puede ser transferido ni comercializado como una entidad separada (Osterloh y Frey, 2000) debido a sus propias particularidades.

Requiere del ser humano para su creación y transmisión, debido a que su generación se produce de forma espontánea, mediante la realización de tareas y de largos períodos de experiencia. Es positivo e importante para la organización porque se integra en las rutinas organizativas, que son la base de la capacidad productiva de la organización y posiblemente, según Martínez León y Ruiz Mercader (2002), el tipo más importante de conocimiento organizativo. Además, que sirve de plataforma para

la creación de competencias básicas distintivas, en virtud, de que se desarrolla hacia lo interno de la organización, presenta indudables dificultades de comunicación, no es imitable (Teece, 1998) y se puede transmitir interpersonalmente (Bueno Campos, 2000). El conocimiento tácito incorpora elementos técnicos y cognitivos, derivados de sus respectivas dimensiones. La *dimensión técnica* engloba las capacidades, habilidades o destrezas generadas por los modelos de trabajo creados por los seres humanos (Byosiere y Nonaka, 1996), susceptibles de enseñanza, pero difíciles de articular. La *dimensión cognitiva* se centra en mapas mentales, que incluyen modelos mentales, esquemas, percepciones y creencias que están arraigados en las personas (Byosiere y Nonaka, 1996), los cuales les permiten definir, concebir y explicar, el mundo que les rodea (Nonaka, 1994), y adquirir compromisos de acción.

El *conocimiento explícito*, se puede expresar o representar mediante símbolos, es físicamente almacenable y transmisible. Según Byosiere (1999) citado por Martínez León y Ruiz Mercader (2002), se “expresa en un lenguaje formal y sistemático, escrito, auditivo o visual, ya que puede recogerse y compartirse en forma de datos, fórmulas, especificaciones y manuales” (p.7). Es apropiable y transmisible en contraposición al conocimiento tácito (Grant, 1996a y b; Osterloh y Frey, 2000) y está abierto a la participación y colaboración de los individuos, ya que se encuentra materializado en soportes de fácil acceso, salvo si está protegido mediante patentes (Osterloh y Frey, 2000). Se puede originar de forma planificada y de forma espontánea o emergente. La *creación planificada* se caracteriza por el establecimiento

a priori de una serie de mecanismos de generación, entre los que se incluyen los individuos y los sistemas de información avanzados, mientras que la *no planificada o emergente*, carece de dicha infraestructura establecida conscientemente, y actúa basándose en la participación activa de las personas, en sus conocimientos tácitos y en la capacidad de la organización para dirigir sus potenciales, consiguiendo en muchas ocasiones una importante reducción en los plazos de consecución de este tipo de conocimiento (Williams, 2001).

El mecanismo dinámico y constante de relación existente entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito se constituye como base del modelo (ver figura 11). Los procesos de conversión del conocimiento: *proceso de socialización* (de *tácito a tácito*): los individuos adquieren nuevos conocimientos directamente de otros, a partir de compartir experiencias, el aprendizaje de nuevas habilidades mediante la capacitación por medio de la imitación, la observación y la práctica. *Proceso de externalización* (de *tácito a explícito*): el conocimiento se articula de una manera tangible por medio del diálogo, mediante el uso de metáforas, analogías o modelos (Nonaka, Toyama y Konno, 2001, p.19). Traducción o expresión del conocimiento tácito en formas comprensivas que puedan ser entendidas por otros. La suma de las intenciones e ideas de los individuos se fusionan y se integran con el mundo mental del grupo (Nonaka y Konno, 1998, p.43-44). Es la actividad esencial en la creación de conocimiento y se ve con mayor frecuencia durante la fase de creación de nuevos productos (Nonaka y Takeuchi, 1995, p.66).

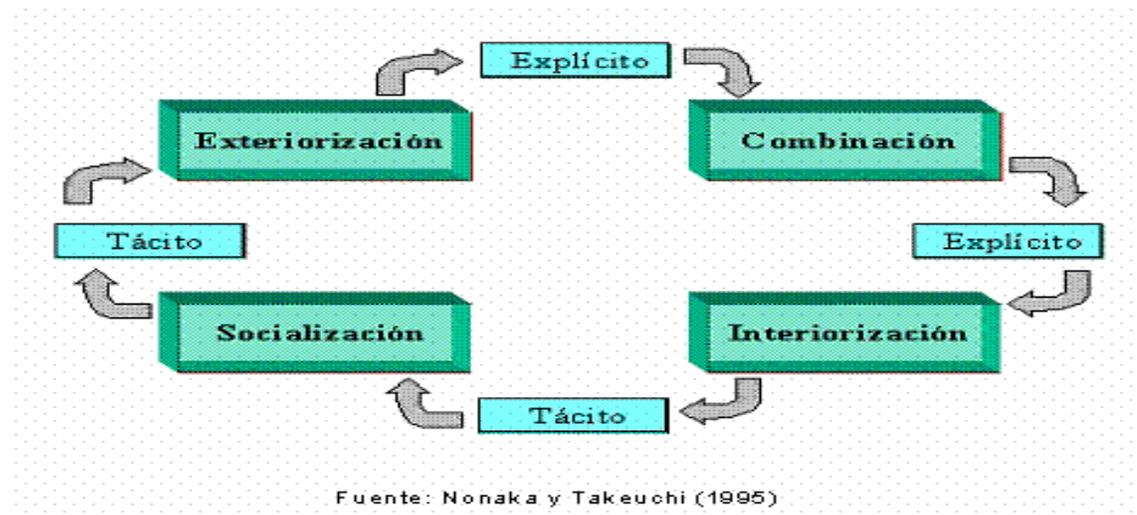
Proceso de combinación (de explícito a explícito): se combinan distintas formas de conocimiento explícito mediante documentos o bases de datos (fuentes). Los individuos intercambian y combinan su conocimiento explícito mediante reuniones, conversaciones telefónicas, entre otras. La reconfiguración de información existente a través de ordenamiento, adición, categorización y combinación de conocimiento explícito puede llevar a nuevo conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995, p.67). Este proceso de creación de conocimiento explícito a conocimiento explícito es referido como combinación (Nonaka, 1994, p.19).

En la práctica, la etapa de combinación descansa sobre tres procesos, primero, capturar e integrar nuevo conocimiento explícito es esencial, esto puede implicar la recolección de conocimiento externalizado, por ejemplo información pública, desde el interior o el exterior de la organización, y luego, la combinación de tal información. Segundo, la diseminación de conocimiento explícito está basada en el proceso de transferir esta forma de conocimiento directamente usando presentaciones o reuniones, de esta manera, el nuevo conocimiento es difundido entre los miembros de la organización. Tercero, la edición o procesamiento de conocimiento explícito hace esta más útil, por ejemplo documentos, tales como, planes, informes, datos de mercado (Nonaka y Konno, 1998, p.45).

Proceso de internalización (de explícito a tácito): los individuos interiorizan el conocimiento de los documentos en su propia experiencia. Aprender-haciendo,

entrenamiento y ejercicios permiten al individuo acceder al ámbito del conocimiento del grupo y de la organización (Nonaka y Konno, 1998, p.45) (ver tabla 10 en apéndice). Es la interiorización de las experiencias obtenidas por medio de los otros modos de creación de conocimiento dentro de las bases de conocimiento tácito de los individuos en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo (Aramburu Goya, 2000; Martínez León y Ruiz Mercader 2002; Sánchez Díaz, 2005; Riesco González, 2006; Mejía Puente 2008). En los trabajos posteriores a 1995, las cuatro maneras de conversión del conocimiento, es decir, socialización, externalización, combinación e internalización, constituye el denominado modelo SECI (Nonaka, Toyama y Konno, 2001, p.16-19).

Figura 11. Modelo de proceso de creación del conocimiento



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

Este modelo se caracteriza según Angulo y Negrón (2008) y Riesco González (2006), en la generación del conocimiento, mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico. Proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito, y de naturaleza dinámica y continua. Nonaka y Takeuchi (1995), se centran en el origen del conocimiento en sí mismo y le dan poca importancia a su pertinencia con el entorno o la contingencia que lo rodea y el conocimiento fluye de la manera siguiente: de tácito a tácito mediante la adquisición, de tácito a explícito por conversión, de explícito a explícito por creación y de explícito a tácito por incorporación. En opinión de Nonaka y Takeuchi (1995), estos procesos registrados pueden producirse en distintos niveles de la organización: dentro de un grupo concreto de la organización, a nivel de toda la organización, e incluso a nivel interorganizativo, implicando a personas de diversas organizaciones. Así, el conocimiento generado en cada nivel enriquece el producido en un nivel inferior, ampliando la base de conocimiento de la organización. Esto es lo que los referidos autores denominan la "espiral de creación de conocimiento organizativo", lo que representa el segundo gran pilar de la teoría sobre la creación de conocimiento organizativo desarrollada por Nonaka.

En la figura 12, en la *Espiral de creación del conocimiento*, se pueden observar las dimensiones ontológicas (individual, grupal, organizacional e inter-organizacional) y epistemológicas (conocimiento tácito y conocimiento explícito). Para Martínez León y Ruiz Mercader (2002), la "espiral del conocimiento no es un

proceso lineal y secuencial, sino exponencial y dinámico, que parte del elemento humano y de su necesidad de contrastar y validar sus ideas y premisas” (p.10). *Compartir conocimiento tácito*: a efectos de compartir, se precisa un campo o espacio en el cual los individuos puedan interactuar con los otros en diálogos cara a cara, donde el lenguaje juega un papel fundamental (Bueno Campos y Salmador, 2000).

Es así que ellos comparten experiencias y sincronizan sus ritmos mentales y físicos. El campo o espacio típico de interacción es un equipo de libre organización, en el cual los miembros de varias unidades funcionales trabajan juntos para alcanzar un objetivo común. Esta primera fase del proceso de creación del conocimiento organizacional corresponde a *socialización* (Martínez León y Ruiz Mercader, 2002; Mejía, 2008). *Crear conceptos*: la más intensiva interacción entre conocimiento tácito y explícito ocurre en la segunda fase. Una vez que un modelo mental compartido es formado en el campo o espacio de la interacción, el equipo de libre organización articula este mediante más diálogos continuos en forma de reflexiones colectivas. El modelo mental tácito compartido es verbalizado en palabras y frases y, finalmente, cristalizado en conceptos explícitos. Esta segunda fase corresponde a la *externalización* (Nonaka, 1991, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995).

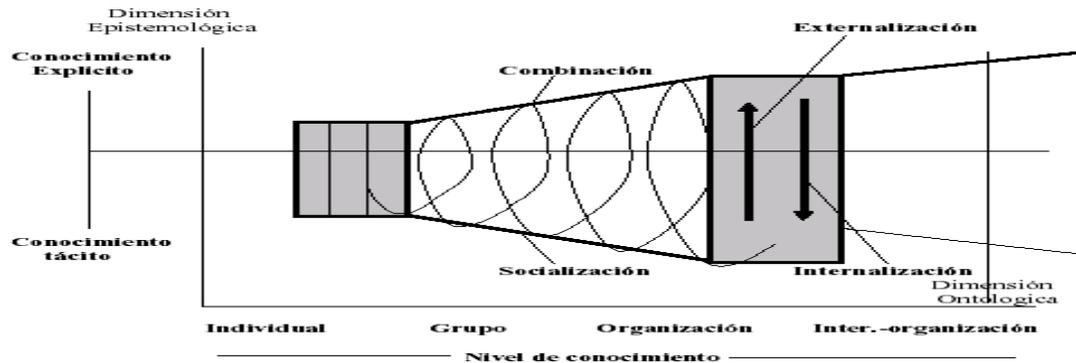
Justificar conceptos: el conocimiento es determinado como una creencia verdadera justificada, por tanto, los nuevos conceptos creados por individuos o el equipo requieren ser justificados de igual manera en el procedimiento. La

justificación implica el proceso de determinar si los nuevos conceptos creados realmente valen la pena para la organización y la sociedad. *Construir un arquetipo*: en esta cuarta fase, el concepto justificado se convierte en algo tangible o concreto, es decir, un arquetipo. Un arquetipo puede ser pensado como un prototipo en el caso del proceso de desarrollo de un nuevo producto. En el caso de un servicio o innovación organizacional, un arquetipo puede ser pensado como un modelo de mecanismo operativo. En cada caso, este se construye combinando el nuevo conocimiento explícito creado con el conocimiento explícito existente. Porque los conceptos justificados, que son explícitos, son convertidos en arquetipos, los cuales son también explícitos, es parecida a la *combinación*. *Interacción de conocimiento*: el proceso de creación de conocimiento organizacional es un proceso que nunca termina así se actualice el mismo continuamente. Si no termina ahora mismo un arquetipo está siendo desarrollado.

El nuevo concepto, que ha sido creado, justificado y modelado, se mueve a un nuevo ciclo de creación del conocimiento en un nivel ontológico diferente. Esta interacción y el proceso en espiral es llamada *interacción del conocimiento*, y tiene lugar intra-organizacionalmente e inter-organizacionalmente. Intraorganizacionalmente, el conocimiento toma la forma de un arquetipo que puede desencadenar un nuevo ciclo de creación del conocimiento expandido vertical y horizontalmente a través de la organización. Interorganizacionalmente, el conocimiento creado por la organización puede mobilizarse a empresas afiliadas,

proveedores, clientes, competidores y a otros externos a la compañía a través de interacción dinámica.

Figura 12. Espiral de creación de conocimiento



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995, p. 73).

Activos de conocimiento: en la base del proceso de creación de conocimiento, según Nonaka, Toyama y Konno (2001), están los *activos de conocimiento*. Estos activos se definen como los recursos específicos de la organización que son imprescindibles para crear valor en ella (p.28). Los *activos de conocimiento* son *inputs*, *outputs* y factores moderadores del proceso de creación de conocimiento. Por ejemplo, la confianza entre los miembros de la organización es creada como un *output* del proceso y, al mismo tiempo, este modera cómo el *ba* (que ordinariamente significa lugar) funciona como una plataforma para el proceso completo (p.28). Para razonar cómo los *activos de conocimiento* son creados, adquiridos y explotados, ellos

se categorizan en cuatro tipos: experimental, conceptual, rutinario y sistémico (p.29-31).

Activos de conocimiento experimental: estos activos residen de conocimiento tácito compartido, el cual es edificado por medios comunes, experiencia pasada entre los miembros de la organización, y entre los miembros de la organización y sus clientes, proveedores o empresas afiliadas. Las habilidades y el *know-how* que son adquiridos y acumulados por los individuos en experiencias de labores son ejemplos de activos de conocimiento experimental. El *conocimiento emocional*, tal como el amor, el cuidado y la confianza; el conocimiento físico, tal como las expresiones y los gestos; el conocimiento energético tal como el sentido de la existencia, el entusiasmo y la tensión, y el conocimiento rítmico tal como el entrenamiento y la improvisación son también ejemplos de tales activos de conocimiento. Debido a que ellos son tácitos, los *activos de conocimiento experimental* son difíciles de comprender, evaluar o comerciar.

Las organizaciones tienen que construir sus propios activos de conocimiento de sus propias experiencias. Estos activos son específicos de la organización, son recursos difíciles de imitar que le ofrecen una ventaja competitiva. *Activos de conocimiento conceptual:* constan de conocimiento explícito articulado mediante imágenes, símbolos y lenguaje. Ellos están basados en los conceptos retenidos por clientes y miembros de la organización. La equidad de marca, que es percibida por

los clientes, y los conceptos o diseños, que son percibidos por los miembros de la organización, son ejemplos de activos de conocimiento conceptual. Como ellos tienen formas tangibles, los *activos de conocimiento conceptual* son más fáciles de comprender que los activos de conocimiento experimental, aunque todavía es difícil de entender lo que los clientes y los miembros de la organización perciben exactamente.

Activos de conocimiento rutinario: el conocimiento tácito, que es convertido en rutinas y es inmerso en las acciones y en las prácticas de la organización, hace activos de conocimiento rutinario. El *knowhow*, las rutinas organizativas y la cultura organizacional en el quehacer diario de una organización son ejemplos de este tipo de activos. Por medio de determinados patrones de pensamiento, ejercicios continuos y acciones son reforzados y compartidos entre los miembros de la organización. Compartiendo los antecedentes y las historias, la organización también apoya a los miembros a formar conocimiento rutinario. Una característica de los *activos de conocimiento rutinario* es que ellos son conocimiento práctico.

Activos de conocimiento sistémico: consisten de conocimiento explícito sistematizado y empaquetado, que pueden ser transferidos fácilmente, tales como, manuales y documentos, tecnologías, especificaciones de producto, e información empaquetada acerca de los clientes y proveedores. Las propiedades intelectuales legalmente protegidas, tales como, licencias y patentes. Este es el tipo de activo de

conocimiento más visible; y la gestión del conocimiento actual hace énfasis en gestionar este tipo de activos, tal como los derechos de propiedad intelectual. Los cuatro tipos de activos de conocimiento forman la base del proceso de creación de conocimiento (ver tabla 11 en apéndice). Para gestionar la creación de conocimiento y la explotación efectiva, una organización debe “mapear” sus existencias de activos de conocimiento. Sin embargo, catalogar el conocimiento existente no es fácil, ya que, son dinámicos y los activos de nuevo conocimiento pueden ser creados desde activos existentes (Nonaka, Toyama y Konno, 2001, p.28).

Ba – el contexto compartido para creación del conocimiento: el conocimiento precisa un contexto para ser creado, contraria a la visión cartesiana de conocimiento, que enfatiza la naturaleza absoluta y de libre contexto del conocimiento, el proceso de creación del conocimiento se da necesariamente en un contexto específico en términos de quién participa y cómo participa. El conocimiento necesita un contexto físico si este va a ser creado: “no hay creación sin lugar”. Ba (que ordinariamente significa lugar) ofrece ese contexto (Nonaka, Toyama y Konno, 2001, p.21-22). Basado en un concepto propuesto originalmente por el filósofo japonés Kitaro Nishida y fue más desarrollado por Shimizu (1995), *ba* es definido como un espacio físico, virtual o mental donde el conocimiento es creado, compartido y utilizado. El conocimiento no puede ser entendido si no está condensado en un espacio y tiempo. En el conocimiento, la creación, generación y regeneración del *ba* es la clave, porque el *ba* provee energía, calidad y lugares para realizar las conversiones individuales y

moverse a lo largo de la espiral del conocimiento (Nonaka, Toyama y Konno, 2001, p.22).

La definición de *ba* supone un concepto integrador para plantear el contexto necesario para crear conocimiento. Al respecto, se diferencian cuatro tipos de *ba* que tienen correspondencia con los cuatro modos de conversión de conocimiento: socialización, externalización, combinación e internalización (Nonaka y Konno, 1998, p.45-47; Nonaka, Toyama y Konno, 2001, p.21-28) (ver tabla 12 en apéndice). El *ba origen*: está definido por las interacciones individuales y cara a cara, es el lugar donde los individuos comparten sentimientos, esquemas mentales, emociones y experiencias. El *ba origen* es el primer *ba* desde donde comienza el proceso de creación de conocimiento y representa la fase de *socialización*. Desde el *ba origen* emergen el amor, el cuidado, el compromiso y la confianza, los cuales forman las bases para la conversión de conocimiento entre los individuos.

El *ba dialogante*: este segundo tipo de *ba*, está definido por las interacciones colectivas y cara a cara. Es el lugar donde las habilidades y los esquemas mentales individuales son compartidos, convertidos en términos comunes y articulados como conceptos. Desde allí, el *ba dialogante*, esencialmente, ofrece un contexto para la *externalización*. El conocimiento tácito individual es compartido y articulado mediante diálogos entre los participantes. Seleccionar individuos con la combinación correcta de conocimiento específico y capacidades es la clave para gestionar la

creación de conocimiento en el *ba dialogante*. El *ba ejercitante*: este tercer tipo de *ba* está definido por las interacciones individuales y virtuales. El *ba ejercitante* proporciona el contexto para la fase de *internalización*; allí los individuos incorporan conocimiento explícito que es comunicado mediante medios virtuales, tales como programas de simulación o manuales escritos. El *ba cibernético*: este cuarto tipo de *ba* está definido por interacciones colectivas y virtuales. El *ba cibernético*, esencialmente, brinda un contexto para la combinación de conocimiento explícito existente, este último más eficiente, soportado en entornos colaborativos y maneja tecnologías de información (ver figura 13). La tabla 13 muestra problemas y posibles soluciones con relación al contexto (ba) adecuado para la creación de conocimiento (ver en apéndice).

Figura 13. Las cuatro características del Ba



Fuente: Nonaka y Konno, 1998; Nonaka, Toyama y Konno, 2001.

Es importante en esta investigación señalar con base en las opiniones de los autores antes referidos, que lo atrayente del modelo es que es el modelo de creación de conocimiento por excelencia. El modelo descansa sobre dos dimensiones fundamentales, la dimensión epistemológica distingue entre conocimiento tácito y explícito, la interacción entre ambos tipos de conocimiento es la piedra angular de este modelo. La dimensión ontológica distingue entre cuatro niveles de agentes creadores de conocimiento: individual, grupal, organizacional y nivel interorganizacional. No considera el conocimiento tácito y explícito como tipos de conocimiento independientes sino que interactúan en un proceso dinámico y en espiral denominado conversión de conocimiento. Otro aporte del modelo es que el conocimiento necesita un contexto para ser creado. Llama la atención que no hace una distinción o separación clara entre las actividades de creación, desarrollo, difusión o institucionalización, sino que todas estas actividades aparecen en un concepto único de creación de conocimiento. La tabla 14 muestra las fortalezas y debilidades de este modelo (ver en apéndice).

3.3.3 Modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998)

De acuerdo al análisis realizado el modelo se diseñó para dar respuesta a las interrogantes siguientes: ¿Cuáles son los factores condicionantes del aprendizaje? y ¿Qué resultados produce el aprendizaje? Para responder a la interrogante inicial el modelo de acuerdo al Centro Valenciano para la Sociedad de la Información

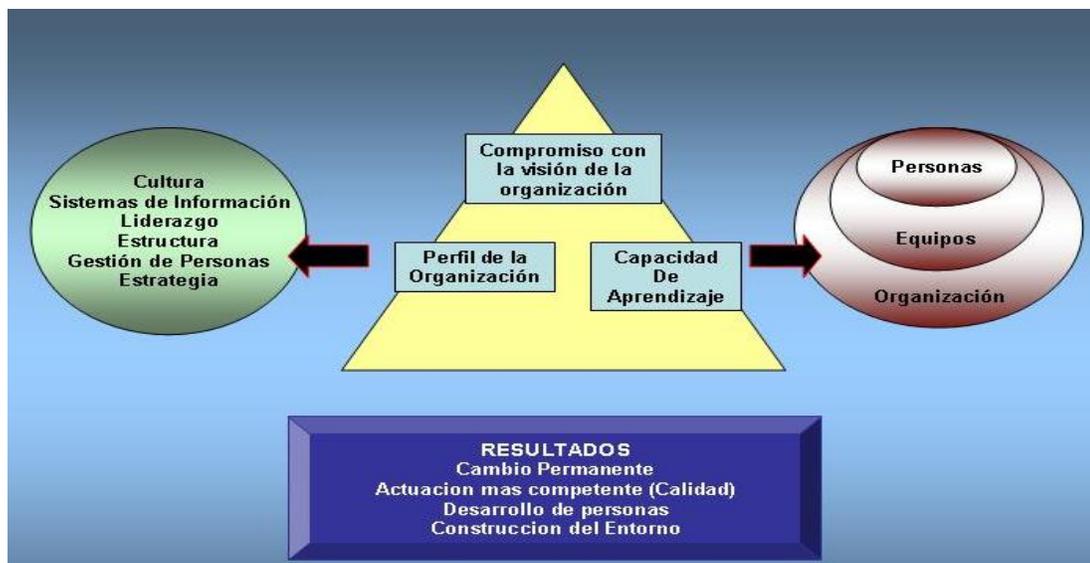
CEVALSI (2002) y los autores Riesco González (2006) y Angulo y Negrón (2008), propone que se debe tomar en cuenta: el compromiso claro, firme y consciente, es decir, nítido de la dirección de la organización con aprendizaje generativo, continuo y a todos los niveles. El desarrollo de mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento y convertirlo en activo útil. Reuniones, programas de formación y de rotación de puestos, creación de equipos multidisciplinarios que favorezca la formación y el intercambio de experiencias. Desarrollo de la infraestructura, que permitan a la organización funcionar óptimamente en todos sus aspectos: recursos humanos, producción, dirección entre otros. Para atender a la segunda interrogante el modelo afirma que como resultados la organización tiene: la posibilidad de evolucionar permanentemente; mejora en calidad de resultados; la organización se hace más consciente de su integración; desarrollo de sus empleados de manera personal y profesional que participan en el futuro de la organización.

Los autores Angulo y Negrón (2008), afirman que el modelo “se centra en el conocimiento en sí mismo, sin tomar en cuenta su veracidad y origen sino que su validez y vigencia la subordina al entorno en una postura eminentemente pragmática y enmarcada dentro de la Organización”. Es decir, “el conocimiento está en función de su utilidad en cuanto a los objetivos y fines de la misma” (p.42). La característica resaltante del modelo es su integración entre todos sus elementos, en tal sentido, se presenta como un sistema complejo: la estructura organizativa, la cultura, el

liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, entre otros; no son independientes, sino que se encuentran conectados entre sí (ver figura 14).

Resulta de interés para la investigación señalar con base en las opiniones de los autores antes referidos, que en este modelo, resalta la interacción de todos sus elementos e influencia en todos los sentidos. Considera los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación, indicadores tratados en esta investigación. La tabla 15 muestra las fortalezas y debilidades de este modelo (ver en apéndice).

Figura 14. Modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting



Fuente: Tejedor y Aguirre, (1998).

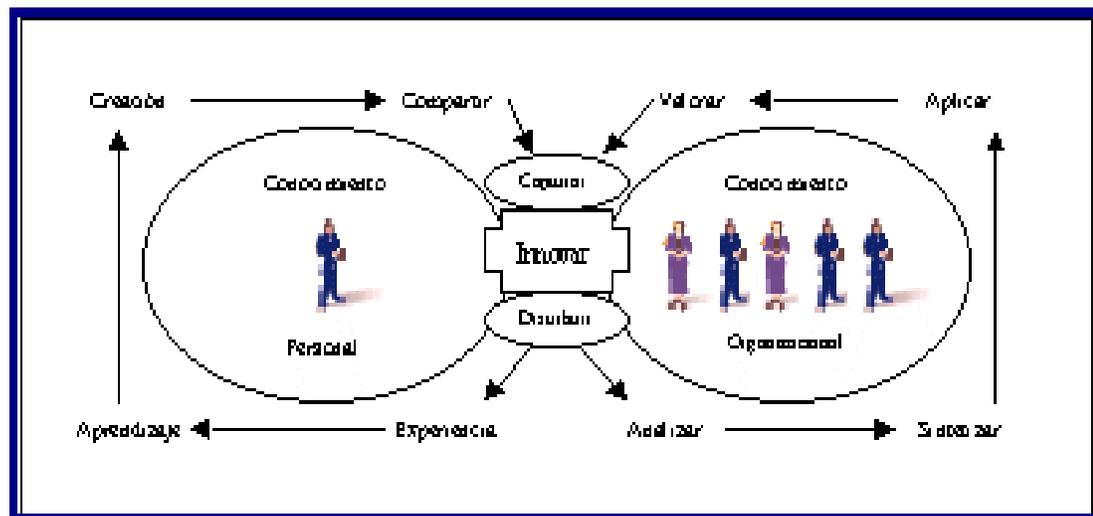
3.3.4 Modelo Andersen (Arthur Andersen, 1999)

CEVALSI (2002) y los autores Sánchez Díaz, (2005), Riesco González (2006) y Angulo y Negrón (2008), exponen que Andersen, orienta la gestión del conocimiento desde dos perspectivas: una individual y una organizacional (ver figura 15). Los autores, exponen que la *individual* refiere a la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento y la *organizacional*, exige el compromiso de crear infraestructura de soporte, implantar procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento. Igualmente opinan que Andersen, reconoce además, la necesidad de favorecer el flujo de la información que tiene valor para la organización desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos; de modo que ellos puedan usarlas para crear valor para los clientes. El objetivo subyacente es que los clientes apuesten más por la organización.

Para favorecer este flujo de información, se constituyen dos mecanismos: las redes para compartir conocimiento, que son lugares físicos o virtuales en la que los profesionales puedan compartir sus experiencias, permitiendo la comunicación, el aprendizaje, y en última instancia el trasiego de conocimiento entre las personas, como las comunidades virtuales o reales, foros sobre los temas de mayor interés; y el conocimiento empaquetado o encapsulado, mediante un sistema interno llamado "Arthur Andersen Knowledge Space" (Espacio de Conocimiento de Arthur

Andersen), que posee documentación diversa (metodologías, experiencias, ejemplos, mejores prácticas, biblioteca, informes, entre otros) y que está a disposición de los integrantes de la organización y que además, es la espina dorsal de la infraestructura. Los autores Angulo y Negrón (2008), consideran que el modelo de Andersen presenta la debilidad de subordinar la gestión del conocimiento a la captación de clientes únicamente, de tal modo que los individuos que conforman la organización sólo “son importantizados sus conocimientos si son pertinentes con este fin” (p.43).

Figura 15. Modelo Andersen



Fuente: Andersen, (1999)

Sobre la base de las opiniones de los autores antes referidos resulta de interés para la investigación señalar, que el modelo enfoca la gestión del conocimiento desde la perspectiva individual y organizacional, cada uno de los enfoques ofrece una visión

propia de la gestión del conocimiento en las organizaciones. La responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento, la organizacional crea los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permiten capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento. Perspectivas abordadas en esta investigación. La tabla 16 muestra las fortalezas y debilidades de este modelo (ver en apéndice).

3.3.5 Modelo de evaluación y diagnóstico de la gestión del conocimiento (knowledge Management Assessment Tool) (KMAT) (Arthur Andersen y American Productivity & Quality Center APQC, 1999)

Con base en el esquema de Andersen de 1997, el instrumento de evaluación y diagnóstico de la gestión del conocimiento, conocido como KMAT es un modelo de administración organizacional desarrollado en 1999 por la Consultora Arthur Andersen y la APQC. CEVALSI (2002) y los autores Sánchez Díaz (2005), Riesco González (2006), Angulo y Negrón (2008) y Rosales Selma (2010), exponen que el modelo considera la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y viceversa, de manera que el recurso humano pueda usarla para crear valor para los clientes. Se sustenta sobre las siguientes proposiciones: la creación de valor para el cliente se relaciona con la capacidad de la organización de optimizar el flujo de información entre ésta y sus integrantes. Es responsabilidad personal de los empleados compartir y explicitar el conocimiento con

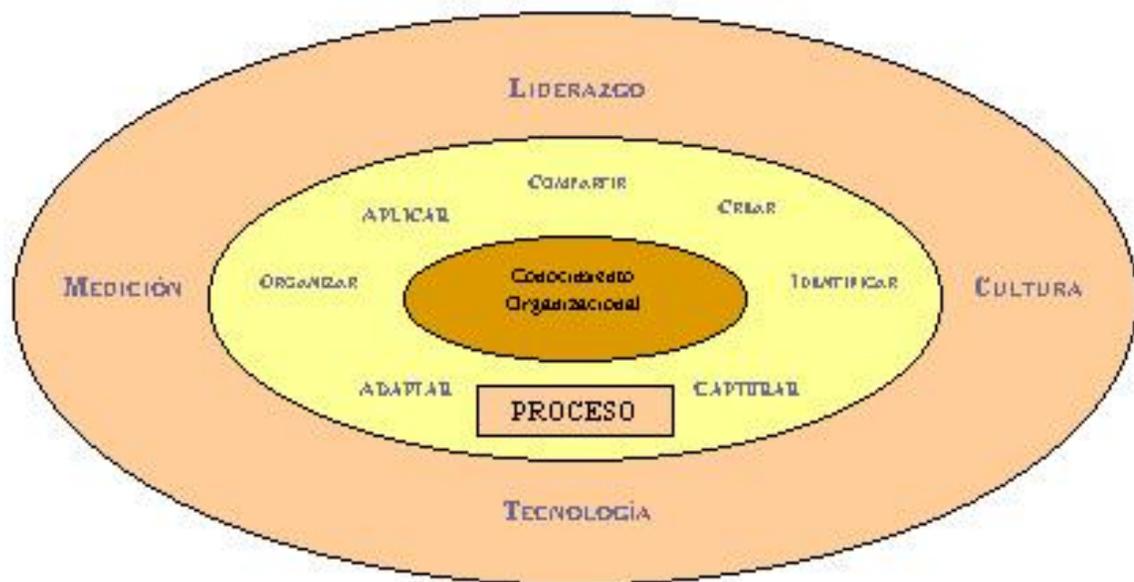
el resto de la organización. La organización tiene la responsabilidad de crear la estructura necesaria para permitir el desarrollo de las proposiciones anteriores.

El modelo propone cuatro indicadores: liderazgo, cultura, tecnología y medición, todos entrelazados en el proceso productivo de una organización y que busca “cuantificar” el capital intelectual como un haber de gran importancia, es un factor diferencial o variable discriminante de la competitividad de una organización con respecto a otra (ver figura 16). *Liderazgo*, comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas. *Cultura*, refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento. *Tecnología*, analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez. *Medición*, incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento. *Procesos*, incluyen los pasos mediante los cuales la organización identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.

Moyado Flores (2006), considera que los fines o propósitos del modelo se resumen como sigue: Medir si los líderes de la organización son conscientes de los cambios que los rodean y si ellos están desarrollando sus planes para el futuro con

ellos en la mente. Medir qué bien las organizaciones está montando la ola tecnológica y qué bien están reinventándose colaborando y compartiendo el conocimiento. Medir qué bien las organizaciones está ubicando sus esfuerzos en el contexto correcto y verificando sus resultados contra las expectativas y necesidades reales de sus clientes (p.85). Resulta de interés para la investigación señalar con base en las opiniones de los autores antes referidos, que el modelo busca identificar donde radican oportunidades y fortalezas en cuanto a la administración del conocimiento. El modelo indica que dentro de una organización existen 4 facilitadores: liderazgo, cultura, tecnología y medición que influyen en la administración que se haga del conocimiento. La tabla 17 muestra las fortalezas y debilidades de este modelo (ver en apéndice).

Figura 16. Modelo de evaluación y diagnóstico de la gestión del conocimiento (knowledge Management Assessment Tool) (KMAT)



Fuente: Andersen y APQC, 1999.

3.3.6 Modelo holístico para la gestión del conocimiento (Holistic Model for knowledge Management) (Angulo, Estelio y Negrón, Miguel, 2008)

Los autores Angulo y Negrón (2008), desarrollaron una investigación que tuvo como objetivo lograr un modelo para la gestión del conocimiento “aplicado en las organizaciones que consideren la inteligencia de sus empleados como un activo intangible”. Utilizaron una metodología analítica explicativa para estudiar los modelos propuestos por varios autores para luego proponer el modelo que presentan. El modelo propuesto tiene el sistema: “Socialización, Creación, Difusión y Aplicación.” Los autores consideran que desde los tiempos del modelo vertical de Taylor y Mayo, los modelos horizontales y los actuales modelos de gestión empresarial, desarrollados con la cronología política de innovación permanente, “Marketing estratégico, Política de recursos humanos, Dirección por objetivos, Calidad total, Reingeniería de procesos, el avance de las nuevas tecnologías de la información nos ha llevado a la sociedad del conocimiento y desde el punto de vista organizacional ha aparecido un nuevo modelo gerencial conocido como gestión del conocimiento” (p.39).

Los autores agregan que el nuevo modelo gerencial consiste en “tomar en cuenta como un haber intangible de la misma precisamente al conocimiento de tal manera que hoy se habla de un capital económico, un capital humano y un capital intelectual cuya sumatoria totaliza el valor de la organización” (p.39). Lo expresado determina un factor trascendental que es la ventaja competitiva de una organización

con respecto a otra que se sustenta en el capital intelectual. El modelo de gestión del conocimiento que presentan lo denominan holístico, antes realizan un cuadro comparativo de modelos de gestión del conocimiento. Los autores Angulo y Negrón (2008), manifiestan que el hombre es un ser complejo y lo que éste se propone realizar siempre es holístico, en tal sentido, lo que refiere a la gestión del conocimiento debe ser integrador. El modelo que proponen se razona holístico puesto que toma en cuenta la integralidad del individuo en su fuero interior y en el contexto que lo rodea y simultáneamente tiene una condición cíclica debido a que la gestión del conocimiento es una tarea inagotable. Sin embargo, desde el punto de vista científico se hace necesaria la sustentación teórica del mismo y es lo que se encuentra en el trabajo citado.

A continuación se presenta el modelo: *Socialización*: “El individuo se define como una unidad sistema resultante de la conjugación de factores biológicos, psicológicos y sociales; esta tridimensionalidad del individuo es indisoluble aun cuando la personalidad resulta de la pragmatización de estos factores” (p.45). *Creación*: “El conocimiento, es intrínseco en la persona y se genera como parte del proceso de interacción social; ha existido siempre en la vida cotidiana y en las organizaciones” (p.46). *Modelado o adaptación*: “En la gestión del conocimiento se debe tener en cuenta el nivel de innovatividad que el mismo representa por lo que el modelo holístico se crea luego de analizar los modelos de gestión del conocimiento que le han antecedido” (p.47).

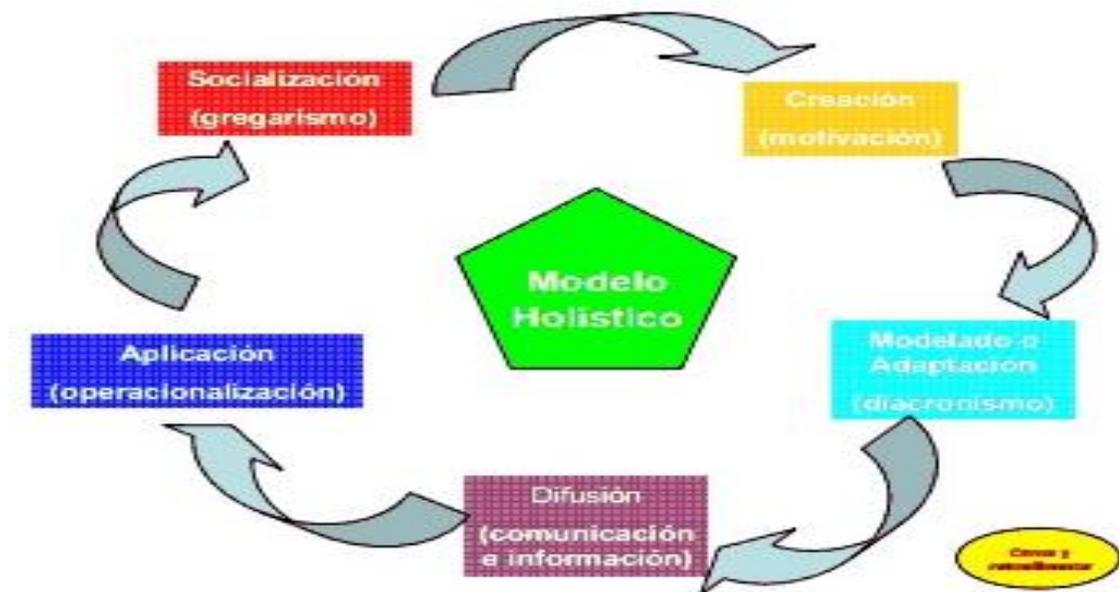
Difusión: actualmente en la sociedad, difundir el conocimiento “se convierte en un elemento fundamental para el proceso productivo y también un componente esencial para el bienestar personal. Y es que las personas necesitan construir conocimientos que permitan dar respuestas más adecuadas ante las circunstancias que se presentan en cada momento”, en tal sentido, “(...) deben disponer de un mecanismo para transmitir una información adecuada, sin la cual no se puede elaborar el conocimiento” (p.47). *Aplicación:* los autores Angulo y Negrón (2008), expresan que “si bien la investigación provee de un método para generar nuevo conocimiento”, el adelanto de las carreras académicas alcanza otras formas de generar conocimiento o aplicarlo.

En todos los casos, “el desempeño del profesor en actividades de generación y aplicación del conocimiento deberá valorarse racionalmente con mecanismos y criterios de validez internacional”. El profesor durante su carrera académica, “debe generar nuevo conocimiento o bien encontrar formas innovadoras de aplicar los conocimientos previamente adquiridos en la resolución de problemas prácticos y desarrollo de nuevos procesos de gestión” (p.49) (ver figura 17).

Es importante para la investigación señalar sobre la base de las opiniones de los autores antes referidos, que el modelo está diseñado para aplicarlo en organizaciones que consideren la inteligencia de sus empleados como un activo

intangibles. Es un modelo holístico puesto que toma en cuenta la integralidad del individuo en su fuero interior y en el contexto que lo rodea. Llama la atención que el modelo está enfocado al área académica solamente, es un método para generar nuevo conocimiento. El estudio de la gestión del conocimiento y sus diferentes fases, no se estudia desde un enfoque estratégico. La tabla 18 muestra las fortalezas y debilidades de este modelo (ver en apéndice).

Figura 17. Modelo holístico para la gestión del conocimiento



Fuente: Angulo y Negrón, (2008, p. 45)

3.3.7 Modelo de gestión del conocimiento para las empresas de la industria del software peruana DYNAMIX (Mejía Puente, 2008)

La investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo conceptual de gestión

del conocimiento para las organizaciones de la industria del software peruana. Realizó una investigación empírica en dos fases: en la primera, realiza una investigación cualitativa que consiste en un estudio de caso en 8 organizaciones, utilizando el tipo de investigación exploratoria. El resultado de la investigación es un modelo conceptual de generación, transferencia e integración del conocimiento, denominado DYNAMIX. En la segunda fase, realiza una investigación cuantitativa donde se prueban las hipótesis formuladas a partir del modelo de gestión DYNAMIX.

El modelo propuesto tiene tres procesos: generación, transferencia interna e integración del conocimiento (ver figura 18). Mejía Puente (2008), expresa que en el modelo, la generación del conocimiento se realiza a partir de las fuentes de adquisición externa de conocimiento y las fuentes de creación interna de conocimiento. Las fuentes primordiales de adquisición externa del conocimiento son la compra de bibliografía especializada, la capacitación externa, la interacción con los clientes y la interacción con los socios. Las primeras fuentes de creación interna de conocimiento son la capacitación interna y el desarrollo de nuevos productos.

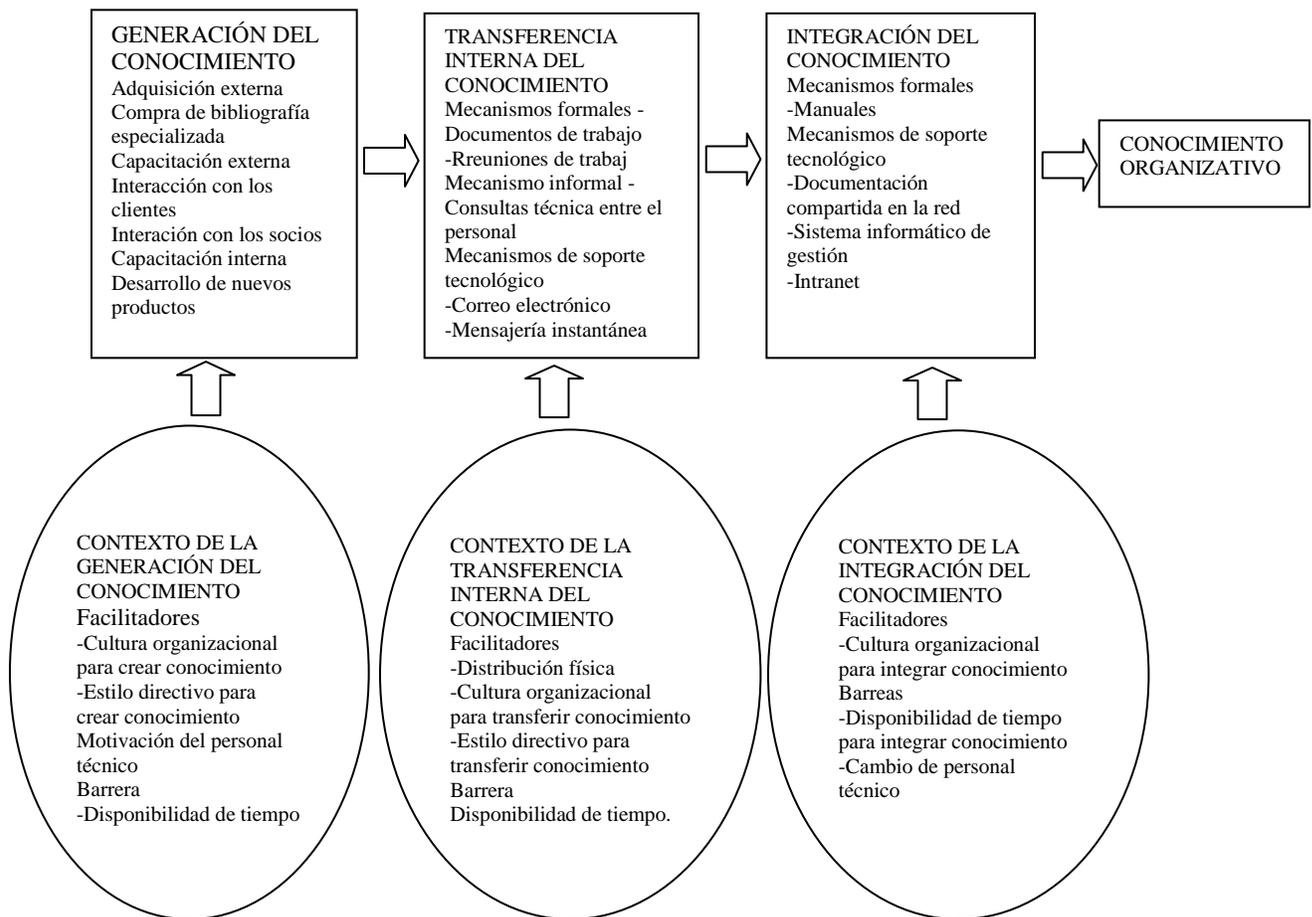
Igualmente, se identificaron los elementos organizacionales que influyen en la generación del conocimiento: cultura organizacional, estilo directivo, motivación del personal técnico y disponibilidad de tiempo. La transferencia interna del conocimiento se caracteriza por utilizar mecanismos formales, informales y de

soporte tecnológico para instaurar la comunicación entre sus miembros. Identificó mecanismos formales como los documentos de trabajo y las reuniones de trabajo, mecanismo informal como la consulta técnica y mecanismos de soporte tecnológico como el correo electrónico y el servicio de mensajería instantánea (*messenger*), igualmente, los elementos organizacionales que influyen en la transferencia interna del conocimiento: distribución física, cultura organizacional, estilo directivo y disponibilidad de tiempo. Finalmente Mejía Puente (2008), representa en el modelo, la integración del conocimiento en las empresas de la industria del software que se caracteriza por emplear mecanismos formales y de soporte tecnológico para facilitar la asimilación del conocimiento en los miembros de la organización. Identificó un mecanismo formal, la elaboración de manuales; mecanismos de soporte tecnológico como la documentación compartida en la red, el sistema informático de gestión y la página Web corporativa. También, identificó los elementos organizacionales que influyen en la integración del conocimiento: cultura organizacional, disponibilidad de tiempo y cambio de personal técnico.

Resulta de interés para la investigación señalar con base en lo expuesto, que el modelo está diseñado para aplicarlo en empresas de la industria del software, se fundamenta en los procesos de generación, transferencia interna e integración del conocimiento. Llama la atención que en el modelo no se estudia la gestión del conocimiento y sus diferentes fases, desde un enfoque estratégico. La tabla 19

muestra las fortalezas y debilidades de este modelo (ver en apéndice).

Figura 18. Modelo de gestión del conocimiento para las empresas de la industria del software peruana DYNAMIX



Fuente: Mejía Puente, (2008, p. 138)

CAPÍTULO IV PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO CULTURAL

En esta investigación se considera que para una efectiva gestión del conocimiento se hace necesario contar con una política cultural en gestión del conocimiento, en tal sentido, a continuación se contextualiza brevemente, la realidad cultural venezolana que sustenta el diseño de una política cultural para la gestión del conocimiento, que se convierta en la base estratégica y política, para la construcción de un modelo de gestión del conocimiento para organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano.

4.1 Aproximación a los postulados de las declaraciones y conferencias internacionales sobre políticas culturales

Los primeros movimientos dados en materia de políticas culturales en las estrategias de desarrollo y la cultura, surgen en el marco de la Conferencia General de la UNESCO del año 1966 que aprueba la Declaración sobre los Principios de la Cooperación Cultural Internacional y reivindica que toda cultura tiene una dignidad y un valor que deben ser respetados y protegidos, además que todo pueblo tiene el derecho y el deber de desarrollar su propia cultura. Desde aquel momento, una serie de conferencias intergubernamentales, llevaron la iniciativa de un proceso que aboga por convertir la cultura en un asunto prioritario en las agendas internacionales de los países para la elaboración de sus políticas públicas (UNESCO, 1966).

En 1970, la Conferencia Intergubernamental sobre los Aspectos Institucionales, Administrativos y Financieros de las Políticas Culturales, celebrada en Venecia y organizada por la UNESCO, plantea la noción de “desarrollo cultural” y de la “dimensión cultural del desarrollo”. En esta ocasión se debate por primera vez, acerca de los temas relacionados con la cultura, sus políticas nacionales y las implicaciones del modelo de desarrollo. (UNESCO, 1970). La Conferencia Intergubernamental sobre las Políticas Culturales en Europa, celebrada en la ciudad de Helsinki en 1972, resaltó el papel de la cooperación y el intercambio cultural a escala regional. (Senn, Amartya, 2007, p. s/n).

La Conferencia Intergubernamental sobre las Políticas Culturales en Asia, celebrada en el año 1973 en Indonesia, desarrolló los principios adoptados en Venecia y Helsinki, invitando a los Estados "a formular sus objetivos económicos y sociales en una perspectiva cultural más amplia y a reafirmar los valores que favorecen la edificación de una sociedad verdaderamente humana" (Senn, 2007, p. s/n). En 1975, la Conferencia Intergubernamental sobre las Políticas Culturales en África, celebrada en Accra, amplió la extensión de la noción de cultura más allá de las bellas artes y del patrimonio cultural, para abarcar una visión más amplia del mundo, de las creencias, las tradiciones y principalmente del sistema de valores, inaugurando así la concepción del patrimonio cultural inmaterial (OEI, 1975).

La Conferencia Intergubernamental sobre las Políticas Culturales en América Latina y el Caribe celebrada en Bogotá en 1978, destacó la necesidad de vincular la cuestión del desarrollo cultural con la idea del mejoramiento global de la vida de los pueblos y trajo la cuestión de la identidad cultural como uno de los temas claves de la agenda (OEI, 1978). Cáceres (1982), expone que la Conferencia Intergubernamental sobre las Políticas Culturales en América Latina y el Caribe celebrada en Bogotá en 1978 y la X Reunión del Consejo Interamericano de Educación, Cultura y Ciencia y Tecnología convocada por OEA en Bogotá en 1980, “representan de alguna forma dos circunstancias importantes para el estudio de la tesis emergente de la dimensión cultural del desarrollo y su necesaria planificación por parte de los Gobiernos de la Región” (p.7). El autor expone que la Conferencia de Bogotá se centró en la discusión de los temas de identidad cultural, desarrollo cultural y cooperación cultural. Dichos temas considerados permitieron vislumbrar las “orientaciones básicas y ámbitos estratégicos a ser tomados en cuenta para el diseño y adopción de políticas y planes para el desarrollo de la cultura y fueron expresadas en la ya conocida “Declaración de Bogotá” (p.7-8). La apreciación de Cáceres (1982), respecto a los eventos internacionales es el siguiente:

A pesar de las posibles y necesarias divergencias entre los eventos internacionales considerados, así como sus similitudes de planteamientos, puede afirmarse la emergencia, sin lugar a dudas, de un conjunto de premisas analíticas, conceptuales y político-institucionales que conjuntamente con otras, pudieran constituirse en referencias para la sistematización dinámica y pluralista de un enfoque sobre la planificación del desarrollo cultural (p.8).

En México, se llevó a cabo entre julio y agosto de 1982, la Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales. Congregó más de cien delegaciones de todo el mundo. Es la primera reunión a escala global en donde se discutió el tema de la cultura, en el que participaron figuras políticas de alto nivel como representantes de pequeñas fundaciones y organizaciones no gubernamentales. La Comisión Mundial sobre Políticas Culturales (MUNDIACULT), integrada por 144 países miembros de la UNESCO, se reunió en la Ciudad de México. Los resultados de los trabajos de esa comisión se sintetizan en la Declaración de México sobre Políticas Culturales de 1982. La importancia fundadora de la Declaración de México de 1982, radica en que establece de manera definitiva, como temas de las políticas culturales:

- Diversidad cultural.
- Ampliación de la noción de patrimonio cultural, para incluir al intangible.
- Vinculación cultura y desarrollo.
- Cultura y democracia.
- Analizar la relación de las políticas culturales con la ciencia, la educación y la comunicación, desde la perspectiva de la diversidad cultural;

Además, también anima a discutir la administración y el financiamiento de las políticas culturales a la luz de esos nuevos temas (Villaseñor Anaya, 2011, p. s/n).

La Delegación Mexicana acreditada ante la Comisión Mundial sobre Políticas Culturales (MONDICULT), es la fuente de donde surge la recomendación a la

UNESCO que se materializaría en el Decenio Mundial para el Desarrollo Cultural (1988-1997), que concluye en Estocolmo en 1998 y del que es parte el documento denominado "Nuestra Diversidad Creativa" (Villaseñor Anaya, 2011, p. s/n). En consecuencia, es un referente indudable de la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural (2001), y de las Convenciones para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial (2003), y sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (2005). La Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales, reunión que derivó de la XV Conferencia General de la UNESCO llevada a cabo en París en 1968, lugar donde se discutió por vez primera la relación entre cultura y desarrollo, y que posteriormente inspiró la Conferencia Intergubernamental de Venecia de 1970, cuyo tema de estudio fueron los aspectos institucionales, administrativos y financieros de la cultura debido a que "(...) el desarrollo cultural es uno de los factores generales del desarrollo general y el aspecto económico y sociológico de la cultura es uno de los menos estudiados de la política cultural" (UNESCO, 1971, p.19).

La Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales de México de 1982, fue la continuación de esos primeros debates y el espacio para la profundización de los mismos. De acuerdo a la exposición de motivos de la reunión, su realización fue el intento por dar a conocer a todos los países el valor de la cultura como elemento integrador de las comunidades y una herramienta esencial, como la ciencia y la educación, para alcanzar el desarrollo pleno y la paz en un mundo marcado por "(...)

serias dificultades económicas, la desigualdad entre las naciones (...) múltiples conflictos y graves tensiones” que “(...) amenazan la paz y la seguridad” (UNESCO, 1982, p.1). La conferencia de México se extendió por doce días, el punto de partida de la agenda fue el desarrollo de un concepto común de cultura que permitiera a las naciones diseñar políticas más claras y eficaces que pudieran potenciar sus efectos positivos sobre la sociedad. Finalmente, se declaró que la cultura, en su sentido más amplio, puede considerarse actualmente

(...) como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden (UNESCO, 1982, p.1).

El concepto expuesto engloba dos visiones de la cultura que por siglos se mantuvieron en pugna, una que la asocia a lo popular y otra más elitesca que lo asocia a las bellas artes. En la definición no se excluyen ninguna de estas visiones porque la cultura es asumida como un cimiento que comprende y define todo lo que es y realiza el hombre. Una vez que la conferencia deja sentado el término, ofrece una serie de recomendaciones dirigidas al diseño de políticas públicas en cultura. En otras

palabras, afirma solemnemente los principios siguientes, que deben regir las políticas culturales. La primera de ellas, la identidad cultural. De acuerdo a este principio, las políticas culturales deben resguardar la identidad cultural de los pueblos “(...) ya que las tradiciones y formas de expresión de cada pueblo constituyen su manera más lograda de estar presente en el mundo” lo que “(...) contribuye, por ello, a su liberación” (UNESCO, 1982, p.1). La declaración sostiene, sin embargo, que este resguardo a la identidad no debe significar de modo alguno su retraimiento pues “(...) La cultura es diálogo, intercambio de ideas y experiencias, apreciación de otros valores y tradiciones, se agota y muere en el aislamiento” (UNESCO, 1982, p.1).

De las afirmaciones anteriores, varios son los aspectos que deben destacarse. Por un lado, la asociación que se hace entre cultura y libertad, convirtiendo a esta última en un significado de la primera; y por otro, la importancia que se le otorga la interculturalidad como un elemento para la supervivencia y enriquecimiento de las culturas, y no como una amenaza. De estas afirmaciones se desprende que la cultura es dinámica, se transforma y dialoga, de lo contrario perece.

En la declaración se expone una clara oposición a la teoría evolucionista de la cultura de Edward Taylor, debido a que se exhorta a los estados a asumir cada cultura en su particularidad, sin consideraciones de juicios, y por ende al diseño de acciones que fomenten el respeto y permitan su protección en un marco de igualdad, pues las peculiaridades culturales “(...) favorecen la comunión en los valores universales que

unen a los pueblos” (UNESCO, 1982, p.2). El siguiente, es decir, el segundo principio o recomendación es la dimensión cultural del desarrollo. De acuerdo a este principio, los Estados deben establecer políticas de promoción y resguardo de la cultura por cuanto ésta contribuye al desarrollo integral del individuo y la sociedad. “(...) Es indispensable humanizar el desarrollo; su fin último es la persona en su dignidad individual y en su responsabilidad social. El desarrollo supone la capacidad de cada individuo y de cada pueblo para informarse, aprender y comunicar sus experiencias” (UNESCO, 1982, p.2).

Se reconoce el potencial que tiene la cultura para el progreso económico, pero se señala que este interés nunca debe trascender “(...) el sentido profundo y humano del desarrollo” (UNESCO, 1982, p.2), pues al final el hombre es el principio y el fin del mismo. En este sentido, la declaración exhorta a los responsables de las acciones culturales a buscar siempre el equilibrio. El tercer principio es cultura y democracia. De acuerdo a la declaración los gobiernos deben garantizar el acceso de todos los ciudadanos a la cultura y las políticas deben estar diseñadas en función de este objetivo. En relación se refieren cuatro tipos de acceso: el de los ciudadanos a todas las prácticas y manifestaciones culturales, y en el diseño de sus políticas. La plasmación de las necesidades, gustos y preferencias de los ciudadanos en la construcción de estas acciones, y la libertad de creación y de expresión de los individuos como requisito indispensable para la creación artística, punto que constituye el quinto principio del documento, el diseño de políticas que establezcan

las condiciones de libertad necesarias para el desarrollo artístico. La sexta recomendación o principio, se relaciona con la identidad y se refiere a la protección del patrimonio cultural “(...) ya que las sociedades se reconocen a sí mismas a través de los valores en que encuentran fuente de inspiración creadora” (UNESCO, 1982, p.3).

En la descripción del principio se aclara que la necesidad de destinar políticas públicas a la protección del patrimonio se relaciona con las serias amenazas que éste enfrenta por los procesos de urbanización, industrialización y penetración tecnológica e ideológica que como ha corroborado la historia, han ocasionado muchas veces su destrucción. En los dos últimos principios, se señala que es vital el establecimiento de políticas complementarias que contribuyan al desarrollo de la ciencia, la educación y la comunicación, debido a que estas dimensiones se encuentran asociadas a la cultura y pueden contribuir a su crecimiento. Al ampliar el tema educativo, se declara que si bien esta esfera es un medio de importancia para transmitir los valores culturales, de ningún modo, su carencia se debe asumir como una falta de cultura del individuo. La importancia de esta disociación es que rompe la vieja concepción de la Ilustración según la cual la cultura y educación significan lo mismo. Finalmente, se declara la necesidad de poner en práctica los principios administrativos de planificación, administración y financiamiento a las actividades culturales, debido a que la cultura es el fundamento necesario para un desarrollo auténtico. A efecto, “se han de tomar en consideración las necesidades y problemas de cada sociedad, sin menoscabo de

asegurar la libertad necesaria para la creación cultural, tanto en su contenido como en su orientación” (UNESCO, 1982, p.4).

En la Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales de México de 1982, se exteriorizan dos paradigmas. La primera, la nivelación, porque se le otorga analogía a nivel de importancia a la cultura popular (las tradiciones) y a la alta cultura (las bellas artes). Como segunda, la democracia cultural, porque se hace énfasis en la necesidad de que todos los ciudadanos participen en igualdad de condiciones en los procesos culturales. (Miralles, 2005, p.s/n). En el proceso de agregación de la cuestión de las políticas culturales en la agenda de los organismos intergubernamentales vinculados a la Cultura, se han dado pasos concretos, como así lo demuestran algunos documentos internacionales de referencia en la materia.

La Declaración de México define positivamente las nuevas líneas y orientaciones a seguir en la materia y afirmó que la cultura es esencial para un verdadero desarrollo del individuo y la sociedad e invoca a las políticas culturales a que "protejan, estimulen y enriquezcan la identidad y el patrimonio cultural de cada pueblo; además, que establezcan el más absoluto respeto y aprecio por las minorías culturales, y por las otras culturas del mundo. La humanidad se empobrece cuando se ignora o destruye la cultura de un grupo determinado" (UNESCO, 1982, p.2). Igualmente, se ratifica que una política cultural democrática hará viable el disfrute de la excelencia artística en todas las comunidades y que es indispensable establecer las

condiciones sociales y culturales que provean, estimulen y garanticen la creación artística e intelectual, sin discriminaciones de carácter ideológico, económico, político y social.

Además, se afirma que es imprescindible rescatar el sentido profundo y humano del desarrollo y que es en el ámbito de la cultura y la educación donde han de encontrarse nuevos modelos políticos y sociales. La idea que quizás plasma mejor su concepción es la visión que dejó el Informe Brundtland de 1987, fruto de los trabajos de la Comisión de Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas, cuando plantea que “el desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. Esta definición asume el 3er Principio de la Declaración de Río de Janeiro de 1992: "Aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro, para atender sus propias necesidades". (OEI, 1992, p.s/n).

A partir de entonces, la UNESCO inicia el proceso que denomina Decenio Mundial para el Desarrollo Cultural (1988-1997), durante el cual se movilizó a la comunidad internacional ante los objetivos propuestos para trabajar en la agenda de cultura y desarrollo siguientes: reconocer la dimensión cultural del desarrollo; afirmar y enriquecer las identidades culturales, aumentar la participación en la vida cultural y fomentar la cooperación cultural internacional.

Durante el Decenio Mundial para el Desarrollo Cultural (1988-1997), se marca un progreso sustancial en la incorporación de la dimensión cultural del desarrollo en las políticas. Se instruyen entonces nutridos proyectos y se estimulan nuevas redes. Se refuerza la asistencia entre organizaciones que prestan asesoramiento a los gobiernos en materia de políticas y robustecen las capacidades endógenas, en particular en el ámbito de la administración cultural. Este proceso provocó el trabajo realizado por la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo que concluyó en 1995. El Primer Encuentro Iberoamericano de Ministros de Cultura, celebrado en la Isla de Margarita, Venezuela en octubre de 1997, presenta como resultado la Declaración de Margarita. Para una ética de la integración cultural. Este documento ratifica la decisión de impulsar políticas culturales, cuyo propósito se fundamente en el concepto que sitúa al hombre como sujeto y objeto de la cultura, en las que éstas se constituyan en el eje del desarrollo humano. Con miras a fortalecer la integración cultural iberoamericana, recomiendan:

- a) Apoyar los esfuerzos realizados por diversos proyectos surgidos de cumbres anteriores, tales como la Asociación de Bibliotecas Nacionales de Iberoamérica, los Sistemas de Archivos Iberoamericanos, el Repertorio Integrado de Libros en Español y Portugués;
- b) Estimular la puesta en marcha durante 1998 del Programa Ibermedia y del Plan Estratégico de la Conferencia de Autoridades Cinematográficas de Iberoamérica, los cuales fortalecerán la industria cinematográfica y audiovisual iberoamericana;

- c) Impulsar los sistemas de información cultural mediante la reconversión informática para reforzar la difusión y promoción de los valores culturales de Iberoamérica;
- d) Solicitar al Centro Regional para el Fomento del Libro de América Latina y el Caribe que lleve a cabo acciones orientadas a encontrar las vías que permitan la libre circulación del libro en español y portugués (OEI, 1997, p.1).

El Informe Mundial de Cultura y Desarrollo: "Nuestra Diversidad Creativa" desarrollado por la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo y publicado en 1997, recomienda en su capítulo 9 dedicado a las políticas culturales la necesidad expresa de repensar las políticas culturales y ampliar el concepto de política cultural para superar el enfoque estrecho centrado en las artes, sugiriendo un nuevo modo de considerarlo. Plantea un cambio radical en las visiones sobre el desarrollo: "Un desarrollo disociados de su contexto humano y cultural es un crecimiento sin alma... La cultura, por importante que sea como instrumento del desarrollo, no puede ser relegada a una función subsidiaria de simple promotora del crecimiento económico." Además de que el "papel de la cultura no se reduce a ser un medio para alcanzar fines, sino que constituye la base social de los fines mismos. El desarrollo y la economía forman parte de la cultura de los pueblos" (UNESCO, 1997, p.s/n).

El informe, resultado de los trabajos de la Comisión Mundial de la Cultura y Desarrollo, resume los debates que han dado lugar a una nueva noción de creatividad, que abre opciones capaces de dar curso libre a los múltiples aspectos culturales del

desarrollo. La Agenda Internacional, elaborada por los miembros de la Comisión, comprende las recomendaciones que deben servir de base para las acciones en diversos ámbitos, entre los que se encuentran los derechos culturales de las minorías, el pluralismo y la competencia en los medios de comunicación, los derechos y el papel de las mujeres y la posibilidad de una ética compartida como fundamento de una «gobernabilidad» mundial. Estas políticas culturales ampliadas incluyen objetivos operativos, tales como desarrollo humano, pluralismo, creatividad en la vida cotidiana y creación de nuevas alianzas financieras (UNESCO, 1997, p.18).

Si la década de los años ochenta estuvo marcada por las conclusiones que aportó la Conferencia de México, los años noventa están signados por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Cumbre Mundial de la CNUMAD) celebrada en Río de Janeiro en 1992, que representó un punto de quiebre en el modo de concebir y entender el medio ambiente y el desarrollo. Los líderes mundiales adoptaron el Programa 21, un plan para alcanzar el desarrollo sostenible en el siglo XXI. El Programa 21 ofrece un plan de acción integral para lograr un desarrollo sostenible y para abordar aspectos ambientales y de desarrollo de una manera integral a niveles mundial, nacional y local.

El Plan de Acción de Políticas Culturales para el Desarrollo aprobado en la Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales para el Desarrollo, reunida

en Estocolmo en 1998, recomendó cinco objetivos de política a los Estados Miembros de las Naciones Unidas:

- 1- Hacer de la política cultural un componente central de la política de desarrollo.
- 2- Promover la creatividad y la participación en la vida cultural.
- 3- Reestructurar las políticas y las prácticas a fin de conservar y acentuar la importancia del patrimonio tangible e intangible, mueble e inmueble y fomentar las industrias culturales.
- 4- Promover la diversidad cultural y lingüística dentro de y para la sociedad de información.
- 5- Disponer de más recursos humanos y financieros a disposición del desarrollo cultural.

Reafirma los principios fundamentales de la Declaración Final adoptada por la Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales, recordando que el Decenio Mundial para el Desarrollo Cultural destacó la importancia de reconocer la dimensión cultural en el desarrollo, afirmando e intensificando las identidades culturales, ampliando la participación en la vida cultural, promoviendo la cooperación cultural internacional.

La V Conferencia Iberoamericana de Cultura realizada en Perú en 2001, ratifica a través de la Declaración de Lima la necesidad de promover el conocimiento de las políticas culturales y legislaciones culturales de los países de Iberoamérica,

“(…) a través de políticas activas, abiertas al mundo, fundamentada en sus culturas, aprovechando los distintos procesos de integración y las alianzas estratégicas multilaterales” con el fin de asegurar la diversidad cultural, y generar alternativas y mecanismos para el fortalecimiento y la defensa de la identidad (OEI, 2001, p.1). Las Conferencias Iberoamericanas de Cultura, celebradas en la última década afianzan desde distintas temáticas acerca de la necesidad de fortalecer las políticas culturales como instrumento base para la consolidación de los derechos culturales de los pueblos Iberoamericanos.

En 2003, se aprueba a iniciativa de la UNESCO la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial. Se trata de un documento que marca prioridad sobre el tema de la protección del patrimonio inmaterial, estableciendo su definición y la importancia de avanzar en la sensibilización en los ámbitos locales, nacionales e internacionales en la materia.

En 2004 el Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) publica el Informe sobre Desarrollo Humano en el que se destaca el amplio potencial de la humanidad para crear un mundo más pacífico y próspero si se incorpora el tema de la cultura a la práctica y a la teoría más convencional del desarrollo (UNESCO, 2004).

La Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales de la UNESCO ratificada en París en 2005, hace especial hincapié en los temas que vinculan la cultura y el desarrollo (UNESCO, 2005). El documento destaca especialmente la necesidad de incorporar la cultura como elemento estratégico a las políticas de desarrollo nacionales e internacionales, así como a la cooperación internacional para el desarrollo, teniendo en cuenta asimismo la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas (2000). Asimismo, ratifica la importancia del vínculo existente entre la cultura y el desarrollo para todos los países, en especial aquellos en vías de desarrollo.

La Carta Cultural Iberoamericana adoptada por la XVI Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno celebrada en Montevideo, en 2006, destaca el valor estratégico que tiene la cultura en la economía y su contribución fundamental al desarrollo económico, social y sustentable de la región y remarca esencialmente a través de uno de sus principios, que los procesos de desarrollo económico y social sustentables, así como la cohesión e inclusión social, sólo son posibles cuando son acompañados por políticas públicas que toman en cuenta la dimensión cultural y respetan la diversidad (OEI, 2006).

Reconoció expresamente la importancia de reforzar el papel de la cultura en la promoción y consolidación de los derechos humanos y manifestó la necesidad de que el diseño y gestión de las políticas culturales se correspondan con el pleno respeto, la

observancia y la vigencia de los derechos humanos. Asimismo se pronuncia acerca del papel que deben tener las políticas públicas culturales a fin de reconocer a los bienes y servicios culturales como creaciones en todas sus dimensiones, generando condiciones para su desarrollo, promoviendo su valorización y reconocimiento, tanto en el nivel nacional como en el espacio cultural iberoamericano y en su relación con otras regiones del mundo (OEI, 2006).

La Conferencia Foro Internacional sobre Derechos y Políticas Culturales Iberoamericanas de Bogotá en 2007, hizo parte, junto a otros foros sobre interculturalismo, comunidades culturalmente activas, sostenibilidad cultural, paisajes culturales e información e indicadores culturales y como hecho secundario propuso como marco de política, la Agenda 21, herramienta que establece lineamientos prioritarios de acción en dimensiones económicas, sociales, de recursos y poblacionales para un desarrollo sostenible (OEI, 2007).

Entre las ponencias presentadas por investigadores o encargados de políticas públicas de cultura como George Yúdice y Paulina Soto, vale enfatizar la presentada por Edwin Harvey, sobre la relación entre los instrumentos normativos internacionales del derecho cultural y las políticas culturales nacionales en el contexto latinoamericano. El autor propone tres líneas de investigación en el área de los derechos culturales que tenderían hacia la formulación de un instrumento latinoamericano en la materia, a la manera de los que se proyectan en Europa con

apoyo de la UNESCO y del Consejo de Europa: 1) Análisis comparados de las dimensiones constitucionales, político-administrativas, jurídico-legales y financiero-fiscales del derecho cultural en América Latina; 2) Un catálogo de buenas prácticas; y 3) Estudios sobre las limitaciones legítimas a los derechos culturales y sobre las violaciones de los mismos (OEI, 2007).

La XIV Conferencia Iberoamericana de Cultura, celebrada en Paraguay en 2011, da como resultado la Declaración de Asunción, donde acordaron la realización de los esfuerzos precisos para lograr la asignación a las políticas culturales de al menos el 1% del presupuesto general de cada Estado, retomando el compromiso señalado en la declaración de la X Conferencia Iberoamericana de Cultura (Valparaíso, Chile, 2007). La Declaración reconoce, valora y reafirma el compromiso de los países iberoamericanos con los Programas Cumbre de Cooperación Cultural coordinados por la SEGIB; Iberarchivos (ADAI), Ibermedia, Iberescena, Ibermuseos, Iberorquestas Juveniles, Red de Archivos Diplomáticos Iberoamericanos (RADI), Iberrutas y Televisión Educativa Iberoamericana (TEIB). También congratula la nueva orientación de la propuesta del Programa Cumbre Iberbibliotecas y de su fondo financiero que permitirá apoyar la gestión de los gobiernos nacionales, regionales y locales para hacer de las bibliotecas públicas y populares modernos centros de gestión en saber, información, cultura y conocimiento (OEI, 2011).

Los ministros y altos funcionarios de Cultura de los países iberoamericanos, reunidos en la ciudad de Salamanca el 7 de septiembre de 2012, en la XV Conferencia Iberoamericana de Cultura, bajo el lema “El Espacio Cultural Iberoamericano y su economía en una relación renovada”, convocada en el marco de la XXII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, acuerdan lo siguiente:

Profundizar en el aprendizaje de experiencias de “regiones creativas” puestas en marcha por algunos países de la región. Implementar y monitorear políticas públicas de desarrollo local y regional que prioricen el fomento y desarrollo de las PYMES e Industrias Culturales y Creativas. Incrementar la cooperación, la transferencia de modelos y buenas prácticas, el apoyo a la profesionalización de eslabones de las cadenas productivas y el estímulo de proyectos de coproducción (OEI, 2012).

Resulta de interés para la investigación señalar, la influencia que ha tenido la conceptualización de cultura a través del tiempo que han condicionado las discusiones en el ámbito de las declaraciones y conferencias internacionales sobre políticas culturales. El concepto antropológico de cultura de Taylor, definido como el conjunto de los productos materiales y espirituales de las sociedades humanas, no transmisible por herencia sino adquirido por el aprendizaje social, se encuentra en el concepto de cultura de la Declaración de México sobre Políticas Culturales de 1982 en “(...) como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social.” El

concepto de "superorgánico", es decir, la cultura como sistema sociocultural de Kroeber, se encuentra inserto dentro del mismo concepto cuando expresa "(...) Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo" (UNESCO, 1982, p.1).

También resulta importante para la investigación señalar, que en los años posteriores a la Declaración de México, la preservación y promoción de la identidad, y la dimensión cultural del desarrollo se convirtieron en el objetivo central de las políticas, influenciando en la concepción, formulación y aplicación de la política cultural de los Estados. Se ha pasado de un constitucionalismo cultural implícito a uno explícito, los Estados se reconocen desde lo diverso, lo multiétnico y pluricultural. Este cambio supone una transformación de la institucionalidad cultural la cual debe acomodarse a las nuevas realidades. La diversidad implica derechos, es el paso del derecho a la cultura a los derechos de la cultura según Prieto de Pedro (VVAA, 1999). Destaca además la XV Conferencia Iberoamericana de Cultura de 2012, donde se aborda el tema de la gestión del conocimiento y acuerdan profundizar en el aprendizaje de experiencias de "regiones creativas" e incrementar la cooperación, la transferencia de modelos y buenas prácticas, sustentando el diseño de políticas culturales en gestión del conocimiento. Favoreciendo el diseño de políticas culturales para la gestión del conocimiento, que se convierta en la base estratégica y

política, para la gestión del conocimiento en todas las organizaciones de la Administración Pública Nacional venezolana y en particular, las relacionadas con la Cultura, en cumplimiento con lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

4.2 Hacia una conceptualización de política cultural

La política cultural puede ser definida como un conjunto organizado de acciones y prácticas sociales de los organismos públicos y de otros actores culturales y sociales, en la cultura; entendida esta última tanto en su versión restringida, “como es el sector concreto de actividades culturales y artísticas, pero también considerándola de manera amplia, como el universo simbólico compartido por la comunidad” (Álvarez, Calvi, Gay y Lèpez, 2007). El ideal del desarrollo de las políticas culturales es, más allá de planificar la Cultura, asegurar que los componentes y recursos culturales estén presentes en todos los espacios de la planificación y procesos de desarrollo de las políticas públicas. La cultura para Tulio Hernández, “(...) en tanto dimensión estructurante de la vida social, se ha ido convirtiendo en referente protagónico dentro de los discursos, narrativas, instituciones, conceptos y proyectos políticos e intelectuales asociados al desarrollo humano” (VVAA, 2005, p.259).

Definiciones acuñadas por los teóricos más reconocidos en el estudio de la materia, Yudice y Miller (2004), sostienen que la política cultural "se refiere a los apoyos institucionales que canalizan la creatividad estética y las formas de vida colectivas" y "está contenida en instrucciones de carácter regulatorio y sistemático". La cultura está relacionada con la política en dos registros: el estético y el antropológico. En el registro estético, "la producción artística surge de individuos creativos y se la juzga según criterios estéticos encuadrados por los intereses y prácticas de la crítica y la historia cultural." El registro antropológico "(...) toma la cultura como un indicador de la manera" de vivir, "(...) el sentido del lugar y el de persona que nos vuelven humanos", es decir, "(...) ni individuales ni enteramente universales, sino asentados en la lengua, la religión, las costumbres, el tiempo y el espacio" (p.11).

García Canclini (1987), la define como el conjunto de intervenciones realizadas "(...) por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o de transformación social", para luego añadir que en su opinión "(...) esta manera de caracterizar el ámbito de las políticas culturales necesita ser ampliada teniendo en cuenta el carácter transnacional de los procesos simbólicos y materiales en la actualidad" (p.26). Alejandro Armas cita a Jesús Prieto de Pedro, en referencia al Estado de Cultura y expone que el mismo se soporta en tres principios: el de la

libertad, el del pluralismo cultural y el del progreso de la cultura. El principio de la libertad se expresa en el derecho a la libre creación y producción literaria, artística, científica y técnica. El principio del pluralismo cultural, que da la razón que al lado de la relación individual, personal, de cada quien con la cultura, se despliegan también relaciones entre grupos humanos que participan de universos simbólicos comunes, grupos culturales y comunidades que hay que proteger y respetar como expresiones de multiculturalismo y pluralismo. El tercer principio, el progreso de la cultura consiste, en esencia, en la obligación del Estado de promover el acceso igualitario de todos a la cultura y de crear las condiciones para liberar la “cultura de las limitaciones y rudezas del mercado (...) Esta necesidad de la intervención del Estado para garantizar el principio (...) debe limitarse a un papel mediador, atemperador, moderador del Estado”, cuyas limitaciones están instituidas en el ejercicio del principio señalado al principio (VVAA, 1999, p.26-27).

Para Horst Greber (VVAA, 2005), “(...) las cuestiones culturales pasan a ocupar cada vez más la atención de la academia y de los propios gobiernos de la región” (p.289) “(...) la incorporación de los pueblos indígenas al escenario político trae consigo demandas particulares en materia de representación y participación. En consecuencia, ahora se trata de establecer algunas reflexiones sobre la incorporación de dichas demandas en la gestión de las políticas culturales” (p.309). Jesús Prieto (VVAA, 1999), afirma que “(...) el derecho de la cultura ha entrado en los textos constitucionales, está en la suprema norma jurídica y esto está ya plenamente

asumido” (p.58) “(...) la consagración de un concepto pleno y equilibrado de cultura, que cubra tanto las llamadas manifestaciones de la alta cultura como las expresiones populares. En este sentido, el concepto ha de ser también pleno, integral. Han de caber en él, en su total plenitud, toda la compleja riqueza que la cultura posee dentro de la sociedad global en la que hoy vivimos (...) debe integrar una dimensión universal, la dimensión iberoamericana, la dimensión nacional venezolana, la dimensión étnica o territorial, la dimensión local” (p.77-78).

Para Marcos Vaquer (VVAA, 1999), la función del derecho, y en esencia del derecho constitucional, “(...) puede consistir en la preservación y en la garantía de una acción cultural que yo juzgo necesaria. Acción cultural que sin embargo debe ser neutral, no dirigista, en cuanto a los contenidos de la cultura.” Acción que facilite “(...) la organización externa, los medios organizativos de la cultura sin entrar a dirigir los contenidos de esa cultura, esto es, de la acción intelectual y estética del hombre” (p. 85). Fernando Vicario (VVAA, 1999), defiende que una “(...) ley de cultura tiene que ser poderosa, para poder hablar de igual a igual con una ley de sanidad o con una ley de educación o ley de desarrollo”, para lograr razonar como política de Estado e intervenir en consejo de ministros con las otras carteras, para no ser considerada una política menor y concebirse con las otras actividades políticas y no quedar a expendio del momentito que le toque. “Porque un país que no define claramente la ley de cultura que quiere tener, es un país que no está definiendo claramente el tipo de país que quiere ser” (p.107).

El Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, adoptado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1966, modestamente hace propuesta sobre los derechos culturales. En numerosos instrumentos internacionales y en convenciones y recomendaciones de la UNESCO, se trata el tema de los derechos culturales (Stavenhagen, 2001, p.19).

La esencia de una política cultural formulada con coherencia es fundamentalmente inclusiva, y la raíz de muchos de los problemas que se han venido acumulando desde la Conquista hasta nuestros días, es precisamente la exclusión de grandes y diversos sectores sociales. Desde su dignidad como seres humanos hasta sus manifestaciones culturales, hemos ignorado o borrado. Incluirlos a través del respeto a sus creencias, a sus maneras de ver al mundo, a sus modos de representar o narrar sus propias circunstancias, puede y debe ser una primerísima tarea que redundará sin duda en mayor riqueza y mayor capacidad de entendimiento (VVAA, 2005, p.144).

En referencia a la gestión cultural y el diseño de políticas culturales de Estado que una de las inquietudes expresa Tulio Hernández, “(...) es tratar de dejar claro que, más allá de las buenas intenciones,” la sensibilidad artística y las declaraciones de principios, ahora el diseño de políticas culturales de Estado y el desarrollo de la gestión cultural demandan instrumentos jurídicos, conceptuales y gerenciales altamente sofisticados. “(...) el equilibrio en la atención a esas tres dimensiones, es una condición necesaria para alcanzar gestiones eficientes, democráticas y, sobre todo, viables a largo plazo” (VVAA, 1999, p.3). Es menester la elaboración de políticas públicas consistentes que establezcan parámetros y lineamientos a largo

plazo. En buena parte de los casos, ello implica asumir decisiones de complejidad y avanzar asumiendo obstáculos, imprevisiones e imprecisiones constantes. Los principios fundamentales en los que se basan las políticas culturales, son: la promoción de la identidad cultural, la protección de la diversidad cultural, el fomento de la creatividad, y la consolidación de la participación ciudadana. Como expresa el profesor Lluís Bonet (Barcelona, 1959. Presidente de la Asociación Economía/Cultura autor de numerosos libros y estudios en economía, gestión y políticas culturales)

Las políticas culturales surgen y se desarrollan a partir de cuatro grandes principios:

1. El valor estratégico de la cultura como difusor de estándares simbólicos y comunicativos.
2. Como base en la que fundamentar las identidades colectivas, y por tanto las identidades de las naciones y de los estados.
3. Para tener efectos positivos, tanto económicos como sociales, al desarrollar la creatividad, la autoestima y una imagen positiva de las personas y los territorios;
4. Por la necesidad de preservar el patrimonio colectivo de carácter cultural, histórico o naturales (Suárez, 2009).

La ejecución de las políticas implica institucionalizar las organizaciones que han de asumir los encargos; diseñar los canales de negociación e interlocución con los diferentes actores culturales y definir las acciones previstas en las organizaciones estatales, sector privado, tercer sector y sociedad civil. Se requiere precisar las acciones a llevar a cabo para facilitar los procesos de gestión; prever los problemas

que se deriven de la aplicación de la política y disponer de suficiente capacidad de flexibilidad para atender a los cambios y controlar los medios para dotar de soluciones y medios adecuados a los agentes involucrados. (Ver en tabla 21 el ciclo de las políticas culturales en apéndice).

Cáceres (2005), expone que la planificación es esencialmente política y como proceso, la planificación contempla cuatro grandes momentos. La autora supone que metodológicamente es “(...) un conjunto de herramientas e instrumentos articulados para conducir y/o promover los distintos momentos del proceso, y estas a su vez en su elaboración reproducen los mismos momentos del proceso.” Tomando la política pública como herramienta o instrumento, dentro del proceso de planificación, es utilizado para definir las opciones estratégicas del Desarrollo (p.2). Para la construcción de esta herramienta afirma la autora, se requieren de cuatro (4) etapas claves (ver tabla 22 en apéndice), que se exponen a continuación: “Formulación de las grandes directrices. Negociación con los actores involucrados. Supervisión tanto de su ejecución como de la asignación de los recursos correspondientes. Evaluación de sus resultados” (Cáceres, 2005, p.2).

Las políticas públicas formuladas por el Estado persiguen fines que obedecen a alguno de los criterios que se describen a continuación: atender una problemática pública; cumplir los fines del Estado; satisfacer una necesidad o preferencia social; acatar un mandato legal. Se pretende a través de las políticas públicas, atender uno de

esos criterios o una combinación de varios de ellos que originen y justifiquen su formulación por parte del Estado. Lo importante es que la política social persiga como fin la mejoría social. Tomando elementos del concepto de William Dunn (1994), se puede definir la política o acción pública como lo que intencionadamente las distintas autoridades y entes públicos, de forma conjunta con las personas o grupos sociales, hacen o dejan de hacer en el espacio público para solventar o atender los asuntos o problemas de su elección y alcanzar fines colectivos construidos (p.85).

La acción pública implica siempre una agenda pública. El objetivo básico de una política cultural, entendida como decisión, es cumplir y alcanzar metas y fines. En tal sentido Oropeza G. (2009), afirma “(...) que el Estado está llamado a solucionar problemáticas presentes en la sociedad de la cual emerge y a estimular las acciones para que la sociedad misma se organice y los atienda.” Se dialoga entonces “(...) de un conjunto de estructuras jurídicas e institucionales en acción que son reconocidas y legitimadas por todos, para generar soluciones.” (p.3) Esos órganos, estructuras e instituciones es lo que se conoce como “Sistema Político”. Haciendo un acercamiento al concepto de sistema político, apoyándonos en el concepto de Gabriel Almond y Bingham Powell (1972:26) y en las características de sistemas en general, es decir, el carácter total, las partes forman el todo, la variación de las partes afectan al sistema y que el sistema tiene límites. Sin embargo advierte Oropeza González (2008), que en “(...) los sistemas sociales los problemas de los límites no son sencillos, en virtud que están compuestos por roles y no por individualidades” (p.3).

Con base en lo expuesto, el sistema político interrelaciona hacia lo interno y hacia lo externo, trascendiendo sus límites naturales interrelacionando con otros sistemas sociales. En tal sentido, Oropeza González (2008), afirma que la división de los procesos de interacción del sistema en: insumos, conversión y resultados de Almond y Powell proporcionan una guía para el análisis de la política, sin embargo, en la realidad de la política pública social venezolana, considera conveniente hacer uso del modelo propuesto por David Easton (1992), quien observa al sistema conformado por tres elementos principales, los cuales se relacionan o se corresponden con los planteados por Almond y Powell (1972), que son: entorno, sistema político y política pública.

El entorno está conformado por los elementos que se encuentran fuera del sistema. El sistema político para Oropeza González (2008) apoyado en Easton, (1992), “(...) es el conjunto de procesos que transforman los insumos procedentes del entorno, en resultados que son las políticas”; expresado de otra forma, “el sistema político contiene las estructuras que asignan valores a una sociedad. Las políticas públicas o la asignación autoritaria de valores por parte del Estado constituyen las salidas (outputs) del sistema político” (p.4). “El proceso es el conjunto de acciones internas” hacia producir un resultado, “que no es otro que las decisiones, las políticas” (Oropeza G., 2009, p.4). El objetivo del sistema político, es responder a los problemas y demandas que brotan del entorno, para así darle legitimidad tanto al sistema político per se, como al gobierno que ejerce el poder manteniendo niveles

tolerables de gobernabilidad, entendiendo por este, el escenario donde suceden un conjunto de situaciones propicias para la acción de gobierno.

Se entiende al sistema político (insumo-proceso-resultado) como proceso, por medio del cual se crean determinados productos denominados “políticas públicas”, que están reservados a efectuar objetivos y fines múltiples. Oropeza González (2008) cita a Karl Deutsch (1993), quien afirma que “(...) la política se ocupa de la interacción de intereses, reclamo y distribución de recompensas; es decir, de los valores” (p.25) y afirma que si este autor tiene razón, “(...) la realidad es que diferentes sectores intervienen en el proceso y buscan satisfacer sus intereses, compitiendo en la asignación de valores” (Oropeza G., 2009, p.4). Lo significativo, en la ejecución de los procesos dentro del sistema político, es que dicho sistema esté en capacidad de resolver las demandas y los problemas que surgen del entorno (feed back); es decir, que dicho entorno (de donde salen los problemas y demandas de la sociedad) pueda ser atendido mediante la formulación y ejecución de políticas públicas producto del sistema (outputs) (Juranovic, 1998, p.13). La afirmación precedente pone en el tapete uno de los problemas de la democracia, plantea Oropeza G. (2009), que es la gobernabilidad democrática, a la cual se afilian elementos de legitimación que van más allá del principio de la legalidad, para difundirse a criterios de efectividad y eficiencia estatal e institucional, hace un recordatorio a Max Weber (Weber, 1987:170 ss) en referencia a la forma de legitimidad (p.6).

Un acercamiento a la noción de modelo, que satisfaga la necesidad de una representación que permita apreciar un conjunto de realidades, en oportunidades contradictorias, a veces convergentes, que la aproximación va identificando al estudiar la situación concreta. También puede ser un modelo que permita la emulación de estructuras que tomadas de una fuente externa, guían una conducta consciente o inconscientemente. En respuesta a lo planteado, Oropeza González (2008), presenta dos tipologías de modelo. La primera atiende a una construcción que admite el estudio de una situación social presente o pasada, para identificar los factores asociados a la realidad estudiada y además diseñar estrategias para resolver dicha situación, de ser ésta problemática; o, para obtener valoraciones sobre determinada circunstancia histórica. Este tipo de modelo requiere la validación por parte de los equipos que lo aplicarán; y, quizás, conseguir la validación y reconocimiento por parte de grupos académicos o políticos que de alguna forma tendrán que tomar decisiones respecto del modelo y, esencialmente, de las consecuencias y productos de éste.

La segunda tipología de modelo que presenta, implica la guía y orientación de una sociedad, así sea de establecido aspecto en particular, es más complejo, tanto para el que lo suministra consciente o inconscientemente, el sujeto activo; como para quien lo implementa y sigue, el sujeto objeto del modelo. Lo denomina “modelo cultural”. Este modelo se edifica sobre simbologías que se someten a determinaciones contextuales multidimensionales muy complejas y en ocasiones también político-

ideológicas, pero adicionalmente con un acumulado de variables que complejizan el problema.

Para verificar el impacto de un modelo cultural, afirma Oropeza González (2008), que es necesario caracterizar, definir y descomponer en sus dimensiones variadas el modelo en cuestión, quiénes lo imponen, la manera en que se impone, cuáles son sus elementos más relevantes, cuál es la finalidad última de su asunto, qué se persigue, qué tipo de sociedad se espera obtener como consecuencia de la vigencia del modelo, qué aspectos de la sociedad pre-modelo se espera y pretende modificar y responder finalmente si ¿Están las élites políticas y económicas, conscientes de las consecuencias que se podrían generar o, se trata sólo de una distracción, de una moda, de un disfrute banal emulando intra-fronteras, a veces torpemente, las realidades de sociedades lejanas, imposibles, diferentes? Igualmente afirma que la elevación de un modelo político envuelve la representación cultural de un ámbito más universal. Lo uno está indisolublemente ligado a lo otro (cultura y política). La calidad de la relación estribará de la concepción que de cultura se tenga, la amplitud está establecida por los componentes sociales que definen la relación cultura-política, política-cultura. Es decir, la correlación de los dos modelos cultural y político, partiendo “(...) de allí la viabilidad de uno y otro en función de esa correlación e interdependencia” (p.9).

El llamado “Proceso Político” es el corazón del Sistema Político, afirma Oropeza G. (2009), porque es el que genera la política. Este se puede dividir en varias partes y parten desde la conformación de las agendas comunitarias, sociales (p. 5). El término de agenda según Padioleau (1982), se utiliza para revelar “(...) el conjunto de problemas percibidos que necesitan un debate público, o incluso la intervención (activa) de las autoridades públicas legítimas” (p.25). Existen dos tipos de agenda en general: La agenda Social y la Agenda de Gobierno. La Agenda Social en la cual las comunidades, grupos sociales, de presión, la sociedad en general, identifican sus preferencias y demandas prioritarias, sus problemas y cómo están en orden de importancia. La Agenda de Gobierno son los asuntos y puntos que el Estado, en cualquiera de sus niveles (nacional, estatal, municipal) decide que serán atendidas con los recursos de los cuales dispone mediante políticas públicas.

Posteriormente, se procede al diseño de políticas públicas, luego estas decisiones han de ser aplicadas y ejecutadas, siendo esto lo que se conoce como implementación de políticas, al finalizar se debe monitorear y evaluar las acciones, es decir, análisis de políticas públicas, para determinar si se está generando el impacto que se pretende en la realidad problemática. El resultado de este análisis, cuando se decide qué hacer, tiene únicamente tres alternativas: Continuar sin modificar, suspender la implementación de la decisión y modificar la dedición y continuar. Afirma Oropeza G. (2009), que es lógico pensar “(...) que los comportamientos y realidades externas al Sistema Político y al Proceso Político y a los individuos y

grupos de interés y presión, los van a influenciar, determinando y afectando positiva o negativamente el tipo de decisiones que tomarán” y el tipo de demandas, exigencias y reclamos que generarán (...) determinado tipo de realidades externas, producirán determinado tipo de políticas, ya que se producen determinado tipo de demandas, exigencias y reclamos” (p.7). Estos elementos externos del Sistema Político se le denomina Macroentorno. Este no sólo define al Sistema y al Proceso Político, sino que define la calidad y tipo de relaciones existentes entre el Estado y la Sociedad. Los elementos (variables) del Macroentorno que lo definen y lo impactan son infinitos, sin embargo Oropeza G. (2009), se enfoca en tres, con el objeto de construir una “huella dactilar” única para cada Sistema Político y en un tiempo particular preciso.

Las variables régimen político, realidad macroeconómica e inspiración ideológica poseen dos extremos, pudiendo ubicar en algún punto de la línea que une a los extremos, la realidad presente de un sistema político en un momento preciso. La variable Régimen Político “se explica en atención a la presencia de dos extremos en una realidad presente en un tiempo particular y preciso: por un lado las democracias absolutas, perfectas e imposibles y utópicas; en el otro extremo se ubican los autoritarismos absolutos, igualmente imposibles de ser impuestos” (p.9).

La variable Realidad Macroeconómica, la cual se presenta compuesta, es decir, por dos aspectos, (...) a) El grado de regulación que el Estado tiene sobre las relaciones económicas de la sociedad; y, b) La realidad de la presencia del Estado

como actor económico en dicha economía. En la primera dos extremos, por una (...) la existencia de una desregulación total de la economía y de las relaciones económicas de la sociedad, la cual es imposible” (p.10). Por la otra (...) la existencia de una regulación absoluta de las relaciones de intercambio económicas en la sociedad, igualmente imposible de lograr” (p.10). El segundo aspecto de la variable está relacionado “(...) con la realidad de la participación del Estado como actor económico, es decir, como propietario de bienes y servicios en la economía” también identifica dos extremos “el Estado que no participa en absoluto como actor en la economía, lo cual es imposible ya que la sola existencia de la burocracia (funcionarios públicos) ya supone una participación muy importante como patrón” se le denomina Estado Liberal y en el extremo contrario (...) el Estado propietario “absoluto de todos los bienes y/o servicios de una economía,” denominado Capitalismo de Estado, igualmente imposible de alcanzar (p.11).

La tercera variable Inspiración Ideológica también responde a dos extremos uno referido a las ideologías abiertas, que primordialmente “(...) están definidas por su tolerancia a la crítica, a su cuestionamiento y revisión permanente, así como a las posibilidades de cambio y evolución a lo largo del tiempo;” y otro “(...) las ideologías absolutas, a las cuales también denominamos dogmáticas, que bajo ningún respecto aceptan su discusión o cuestionamiento, su evolución en el tiempo, no son revisables, “son” simple y definitivamente, y quien las cuestiona es considerado como enemigo” (p.12). Concluye afirmando Oropeza G. (2009), que mientras “los

regímenes sean más abiertos, democráticos y, por tanto, tolerantes, la línea fronteriza entre Estado y sociedad será difusa (abierta),” se hallará más participación de la sociedad en los asuntos públicos y “posibilidad de imácto de ésta en la conformación de la Agenda de Gobierno” (p.14).

El análisis político desde una perspectiva aplicada, es decir, la realidad que se debe considerar, estableciendo sus límites, alcances y las posibilidades que posee de coadyuvar a potenciar el logro de una mejor calidad de vida de la ciudadanía, reforzada en el concepto de mejoría social de Lahera Parada (2004, p.49) y en los aportes de los predecesores de numerosas propuestas y alternativas de aproximación al estudio de la política como proceso y las críticas a las mismas, entre los que se encuentran H. Lasswell (1974), J. May y A. Wildavsky (1977), Meter De León (1988), Luís Aguilar Villanueva (1993). Apoyado en Eugenio Lahera Parada (2004), quien identifica el desarrollo del proceso político en función de los “cursos de acción” y de los “cursos de información”, que son parte de las demandas sociales que persiguen objetivos políticos definidos y democráticos. Oropeza González (2008), establece que “(...) la política pública ha de ser un conjunto de orientaciones claras, compuesta por mecanismos y estrategias para ejecutarla, lo que supone la definición de marcos institucionales y de resultados que es necesario monitorear y evaluar” es clave el proceso de conformación de la agenda “(...) así como los mecanismos de diseño, gestión y evaluación simultánea de las políticas públicas” (p.12).

El concepto de análisis político de Walter Williams (1971), que considera que es un “(...) medio de sintetizar información para obtener de allí políticas públicas alternativas y preferencias, señaladas en términos cuantitativos y cualitativos comparables, los cuales se consideran como guía para la toma de decisiones sobre políticas; ello contempla conceptualmente recabar información” (p.13). Afirmación que va en consonancia con Lahera Parada (2004) y con Roth Deubel (2002), quien afirma que poco a poco se ha cimentado “(...) una especie de caja de herramientas en la cual el investigador encuentra conceptos y modelos asociados a las distintas posturas teóricas, que ayudan a descomponer y a clasificar la hidra de las actividades públicas en elementos analíticos más comprensibles” (p.41). Dichos “(...) instrumentos permiten recolectar, organizar y clasificar datos específicos a los objetos de análisis” (p.42).

Mientras que William Dunn (1994), considera que es “(...) disciplina de las ciencias sociales aplicadas que utiliza métodos múltiples de preguntas en contextos de argumentación y debate público, con la finalidad de crear, evaluar críticamente y comunicar conocimientos pertinentes con las políticas” (p.84). Patton y Sawicki (1986), quienes definen análisis de política como “(...) proceso a través del cual identificamos y evaluamos políticas o programas alternos que persiguen reducir o resolver problemas sociales, económicos o físicos” (p.21).

En este contexto, Oropeza González (2008), expone que Dunn (1994), al reflexionar el estudio de las políticas como productos de un proceso, las concibe como resultantes de la interacción de tres componentes: “(...) Las políticas públicas propiamente dichas” (...) Los actores y/o decisores participantes, interesados en los resultados políticos” y (...) El ambiente-entorno político.” De esta forma, reflexiona el autor, que los sistemas políticos (policy system) “(...) son realidades con características, límites y dinámicas particulares, resultado de procesos decisorios, con capacidad de ser reelaborados en sus componentes. Las “etapas” vendrán a ser producto de las interrelaciones permanentes que se suceden entre los tres componentes” (p.13).

Las etapas para Dunn (1994), las de previsión, decisión, ejecución y evaluación. Etapas que se entrelazan, concatenan y empalman entre sí. La información y los argumentos producidos son medios para enfrentar la situación problemática. Oropeza González (2008), toma la información referida por Dunn (1994:68-70), “(...) El problema político en sí (...) Las políticas futuras (...) Las acciones políticas (...) Los resultados de esas políticas (...) y (...) La actuación política” (p.13-14).

Analiza los aportes de la propuesta de Dunn (1994), que coincide con la de Patton y Sawicki (1986), al definir los procedimientos políticos-analíticos del sistema (métodos), se identifica entre ellos: “identificación del problema, pronóstico,

monitoreo, evaluación, y recomendación” (p.15). Se asume un norte conceptual y metodológico sobre la disciplina en la propuesta de Dunn (1994), que se complementa con valoraciones y propuestas de otros importantes autores en la materia. De esta manera, las “formas” de análisis político, de acuerdo a Oropeza González (2008), son: “(...) Prospectivo (antes del inicio de la acción política (...)) Retrospectivo (luego de la acción política) (...) El integrado, que combina los dos anteriores y que se revela como el óptimo. Ultimando (...) con fuerza, haciendo uso de otras disciplinas, el análisis prospectivo; (...) colocando el énfasis primario en el análisis retrospectivo haciendo suyas herramientas de la ciencia política, la sociología y el derecho” (p.15).

Los ámbitos contextuales son un factor clave para la comprensión y caracterización del problema, Bobrow y Dryzek (1987), que observan como dimensiones de contexto “(...) La complejidad y la incertidumbre, entendida como el número y variedad de elementos e interacciones presentes en el medio ambiente en donde actúa el sistema decisorio” El feed back (retroalimentación) potencial, “La retroalimentación es sencillamente información sobre los efectos de decisiones pasadas, que un sistema puede utilizar para tomar decisiones subsiguientes” Estabilidad, “(...) traduce la circunstancia de la estabilidad del entorno el control de la quintaesencia, lo cual es a todas luces, difícil” (p.204). Audiencias, “Aunque rechazamos la idea de que el análisis político debe acomodarse a la opinión que prevalece respecto de la capacidad de hacer política, sigue siendo válido que el

analista deba ser sensible a las percepciones e intereses de aquellos que serán afectados por la acción que involucra la propuesta política” (p.205). Estos autores diseñaron una metodología para una apropiada aproximación al entorno según Oropeza González (2008), sustentada en operaciones: “(...) Una interpretación del problema y de los resultados de la intervención (...) Identificación y correcta recolección de la información (...) Investigación de alternativas políticas mediante el uso de la analogía, la historia, las políticas actuales y los casos paralelos semejantes; y, (...) La valoración y comparación de alternativas políticas” (p.16).

Partiendo de las observaciones y referencias consideradas, el autor reflexiona que es viable afirmar que el eje sobre el que se estructura el análisis de las políticas públicas se haya conformado “(...) por dos extremos que afianzan dicho eje estratégico” (p.16). En uno de los extremos se sitúa el tratamiento metodológico y definición de los problemas públicos o de las situaciones problema. De la definición y caracterización específica del problema, brota el segundo extremo del eje, el cual es la acción política, que sujeta la decisión encaminada a atender el problema y/o a modificar (o mantener) la situación caracterizada. En ese segundo extremo está la política pública consecuencia de un orden sistémico, el output. Los resultados de la intervención obligan observación; en fin, requiere ser evaluada, con la intención de decidir, de nuevo, cimentados en un proceso, que en su estructura, mas no en sus medios y/o metodología, pero sí en sus fines, se repite de forma permanente. Oropeza González (2008), expresa que la política cultural, no es territorio exclusivo de la

potestad del Estado, por lo que se hace “necesario identificar los paradigmas políticos que han regido y rigen su accionar con relación a los demás agentes sociales implicados en la construcción del modelo de desarrollo cultural, la relación entre política y cultura y las concepciones de desarrollo cultural” (p.112).

Oropeza González, (2008), expone que se pueden identificar seis paradigmas políticos de la acción cultural, que son: mecenazgo liberal, tradicionalismo patrimonialista, estatismo populista, privatización neoconservadora, democratización cultural, y democracia participativa. “A cada paradigma corresponden agentes sociales (actores) que participan en la satisfacción de sus fines; y, modelos de organización de la relación entre Estado y cultura, por lo tanto una concepción particular acerca de los objetivos y fines del desarrollo cultural” (p.112).

Resulta de interés para la investigación señalar con base en las opiniones de los autores antes referidos, que se espera que la Ley Orgánica de Cultura que está en discusión en los actuales momentos en Venezuela, consagre un concepto pleno y equilibrado de cultura, que cubra tanto las llamadas manifestaciones de la alta cultura como las expresiones populares. Que abarque la compleja riqueza que la cultura posee dentro de la sociedad y que sea una ley de cultura eficaz, para poder hablar de igual a igual con otra ley, es decir, una ley orgánica, esto permitirá el desarrollo de la gestión cultural y el diseño de políticas culturales de Estado que requieren herramientas conceptuales, jurídicos y gerenciales que accedan al equilibrio en

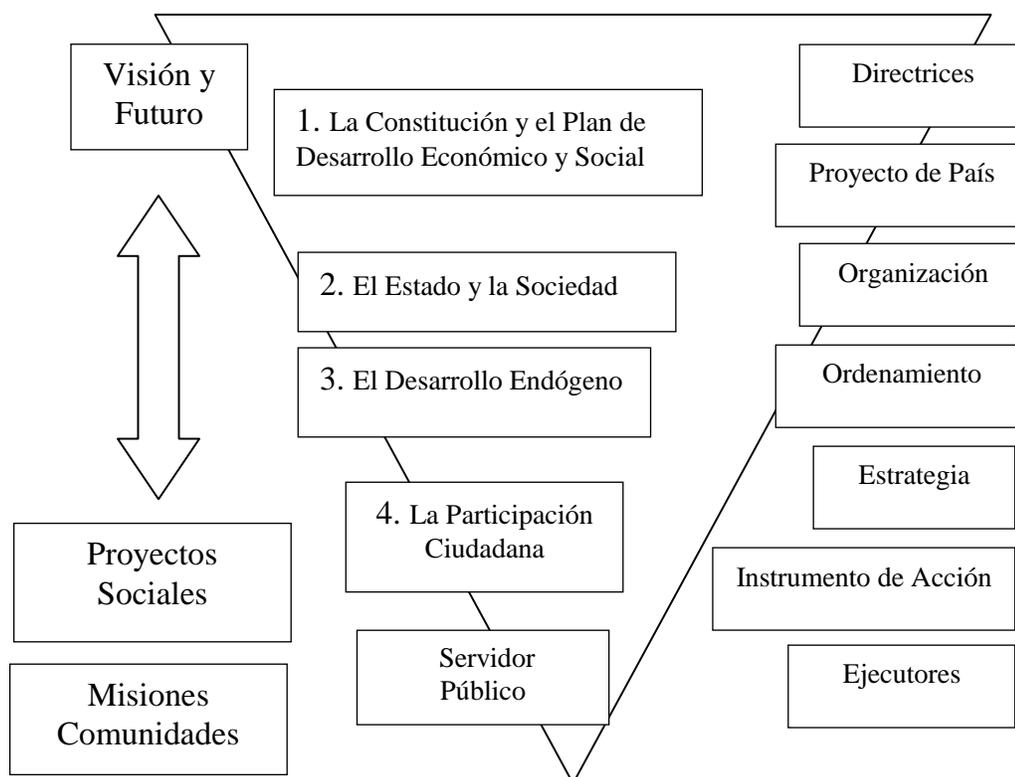
atención a esas tres dimensiones, asegurando que es una condición necesaria para lograr gestiones eficaces, democráticas y viables a largo plazo.

4.3 Proyecto Nacional

El marco constitucional actual contempla un proyecto nacional donde el énfasis se dirige hacia el desarrollo endógeno y la justicia social, con el objeto de lograr un balance en la dinámica de los equilibrios: social, económico, político, territorial e internacional, sustentándose en el fortalecimiento de las interrelaciones Estado - Espacio Público - Sociedad Civil. La cultura en este marco adquiere un papel preponderante en el Proyecto Nacional. El reto se regenta hacia la transformación sostenida y persistente del modelo de Estado, que con sus propias particularidades ha dominado la cultura sociopolítica de la nación. El Ministerio de Planificación y Desarrollo (MPD) (2005), define proyecto nacional como el promotor del proceso de transformación de un país, “destinado a responder a las exigencias del modelo de sociedad existente.” Por lo que la construcción de un proyecto nacional “(...) parte de la organización de una serie de acciones políticas y el estudio de ellas a fin de diseñar un modelo de sociedad deseable por el colectivo” (p.8). De acuerdo a lo anterior expuesto, la expectativa de modelo de sociedad que se desea alcanzar se encuentra fundamentada en los principios de democracia, justicia social, libre competencia, eficiencia, protección del ambiente, solidaridad y productividad, principios que se encuentran expresados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

(1999). Tomando el Proyecto Nacional como guía para la acción, adicionando, la Constitución y el Plan de Desarrollo Económico y Social 2001-2007, los tres, son los instrumentos mediante los cuales se definen las directrices, las políticas y los programas, que permitirán construir el modelo de país deseado (ver figura 19).

Figura 19. Venezuela. Modelo de país deseado



Fuente: Elaboración propia a partir de MPD (2005, p. 7).

Donde la sociedad y la función pública estén al servicio del ciudadano, visualizadas en el marco de la eficacia y calidad en la prestación de servicios y el

cumplimiento de objetivos que incidan en el mejoramiento de la calidad de vida de los venezolanos.

Los planteamientos que se exponen en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007, en el marco del cambio institucional, la activación de nuevas leyes, la agregación del “poder ciudadano a través de la participación protagónica y corresponsable, son algunos de los elementos vitales en la consolidación del Proyecto Nacional” (MPD, 2005, p.8).

4.4 Operacionalización del concepto de cultura en la Constitución venezolana

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (1999), es el documento vigente que contiene la Ley fundamental del país, dentro de cuyo marco deben ceñirse todos los actos legales. En ella se generan las instituciones, derechos y deberes fundamentales. En su preámbulo, hace explícita la Refundación de la República y su carácter multiétnico y multicultural. Declara como objetivo fundamental la integración latinoamericana. En su Título III, Capítulo VI, establece los derechos culturales y educativos. En su Artículo 100, establece reconocimiento constitucional a las “culturas populares”; al principio de interculturalidad; a los derechos sociales de los trabajadores de la cultura. Finalmente,

(...) respecto de la potencial trascendencia de este documento constitucional y del programa de Gobernanza que contiene, cabe señalar que, aunque nacida para responder a la historicidad propia de este país, impacta universalmente, aperturando horizontes posibles para los futuros documentos constitucionales. En ella se elevan a rango constitucional, muchas veces por primera vez, y en un marco plenamente democrático, derechos políticos, sociales y culturales, cuyo reconocimiento está en lo más avanzado del pensamiento humanista actual (Jiménez, Ricardo, 2009, p.s/n).

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) establece en su preámbulo el derecho a la cultura como uno de los valores fundamentales de la sociedad venezolana. En el Título III. De los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes. Capítulo VI. De los Derechos Culturales y Educativos. Los referidos a la cultura son el Artículo 98 que se refiere a la libertad de la creación cultural, y está articulada al libre desenvolvimiento de la personalidad. Los derechos constitucionales que se derivan de la libertad de creación cultural.

- El derecho a la inversión, producción y divulgación de la obra creativa, científica y tecnológica y humanística.
- El derecho a la propiedad intelectual que incluye:
 - a) La protección legal del derecho del autor o creadores sobre sus obras científicas, literarias y artísticas, y
 - b) de la propiedad industrial que comprende las invenciones, innovaciones, denominaciones, patentes, marcas y lemas.

Del Patrimonio Cultural de la Nación el Artículo 99, determina la garantía estatal de la protección, preservación, enriquecimiento, conservación y restauración del patrimonio cultural tangible e intangible y la memoria histórica de la nación. La calificación de los bienes que constituyen el patrimonio cultural de la nación como bienes inalienables, imprescriptibles e inembargables, por tanto el patrimonio cultural de la nación está constituido por todos los bienes y valores culturales de la nacionalidad venezolana, tales como las tradiciones, las costumbres y los mitos colectivos, así como el conjunto de bienes inmateriales y materiales, muebles e inmuebles que posean un especial interés histórico, artístico, estético, plástico, arquitectónico, urbano, arqueológico, ambiental y otros.

El Artículo 100. Establece explícitamente el desarrollo y protección de las culturas populares constitutivas de la venezolanidad, conforme al principio de la interculturalidad y la igualdad de las culturas. Los incentivos y estímulos para las personas, instituciones y comunidades que promuevan, apoyen o financien planes, programas y actividades culturales en el país, así como la cultura venezolana en el exterior (p.36). El Artículo 101, establece el derecho a la emisión, recepción y circulación de la información cultural, en particular el derecho de los creadores a que los medios de comunicación coadyuven a la difusión de sus obras (p.37).

Los derechos culturales establecidos en la señalada constitución no quedan como una declaración, sino que, para que se cumplan indefectiblemente, cuentan con

recursos constitucionales, porque la cultura es un derecho humano inalienable que impregna todos los aspectos de la vida. Es un deber del Estado establecer políticas culturales claras y coherentes para garantizar el ejercicio de los derechos culturales; de la necesidad de integrar el patrimonio del pasado al presente, para facilitar el acceso de todos a la cultura. Como premisa Oropeza González (2005), expone que existen dos acepciones de cultura, una que considera y define el Estado al prescribir ordenamientos legales a objeto de sistematizar la acción cultural de instituciones oficiales y una segunda que brota de las relaciones sociales evidentes y que va más allá, de la consideración masificadora de una acción estatal. En este sentido, es una definición que comprende y determina hasta la propia acción social de ese Estado y la otra, donde se expresa que todos los factores de la cultura en conjunto admiten reflexionar y realizar el valor de la cultura como recurso, como factor apto de uso, por cuanto se trata de un objetivo que el Estado debe obtener en beneficio de la sociedad.

Reconocer esta realidad, demanda y envuelve tener en cuenta su administración a través de políticas públicas de carácter cultural. El referido autor afirma además que el Estado pretende ejercer una acción política a través del sistema ideológico de la definición de cultura, debido a que la creatividad cultural es parte del sistema, y a causa de que es sobre la creatividad cultural que el Estado actúa a través de la acción política, por lo que considera que la acepción “(...) debe ser operacionalizada de manera tal de hacerla concreta, susceptible de mensuración y objetiva en su análisis” (Oropeza González, 2005, p.17).

Además, la creatividad cultural debe ser meditada como elemento o parte importante del sistema ideológico, referido anteriormente, debido a que ésta es expresión de aquellas ideas y valores vigentes en una sociedad, que se establecen a lo largo de un proceso histórico de conformación de la nación, mediante el aprendizaje de visiones nuevas del mundo y/o de técnicas que son producto de otras sociedades o brotan en la misma por la necesidad de resolver establecidos retos que plantea el destino de esa sociedad. El autor define creatividad cultural como, la que se relaciona con la expresión artística de la realidad social que caracteriza a un grupo, donde la creatividad cultural en la sociedad se manifiesta a través de la música, la danza, el ballet, la escultura, pintura y el teatro, así como se practica y ejecuta por personas que son consideradas artistas dentro de esa sociedad, siendo además, objeto de presiones de diversas variables que la impactan, requiriéndose que el concepto de cultura sea operativo, es decir, que se convierta en un concepto viable desde el punto de vista social.

Sin embargo, en los actuales momentos sería oportuno preguntarse si la visión bipartita del proceso cultural donde se plantea la separación entre culturas eruditas, cultas y populares sigue siendo válida o podría analizarse desde un punto de vista donde la cultura se convierte en un proceso que abarca a todos en su conjunto. En tal sentido, Prieto (VVAA, 1999), afirma que “(...) la consagración de un concepto pleno y equilibrado de cultura, que cubra tanto las llamadas manifestaciones de la alta cultura como las expresiones populares”, considerando además que “(...) el concepto

ha de ser también pleno, integral. Han de caber en él, en su total plenitud, toda la compleja riqueza que la cultura posee dentro de la sociedad global en la que hoy vivimos” (p.77-78). Además, debe contener una dimensión universal, iberoamericana, nacional venezolana, étnica o territorial, así como la dimensión local. Para finalizar se debe establecer el concepto que sobre cultura tiene el Estado, por lo que se debe revisar la normativa en la cual se basa y se legitima la acción política venezolana en materia cultural, como referencia se toma la definición del concepto de cultura que utilizó en su investigación Oropeza González (2005), quien la define como ámbito social interactivo en el cual se suceden constantes, enlaces, intercambios, imposiciones y evasiones entre diversos actores sociales, en espacios privados y públicos, en donde se demandan y ofertan bienes y servicios culturales en flujo permanente. La acepción contiene los componentes definitorios básicos de Ribeiro y se orienta en pos de una operacionalización concreta de la misma, “(...) al considerar elementos puntuales que sirven de base a dicha instrumentalización del concepto” (p.21).

Lo expuesto evidencia que la Constitución de 1999 es mucho más específica que la de 1961, cuyas disposiciones en materia cultural eran ambiguas por la ausencia de enunciación precisa en la determinación de los derechos culturales. La Constitución actual otorga el cimiento para el progreso de una normativa legal acorde con los procesos de conformación y gestión del Estado, mecanismos de disposición y estímulo de un capital cultural compatible con las realidades nacionales actuales.

Resulta de interés para la investigación señalar con base en las opiniones de los autores antes referidos, que en la constitución actual se evidencia la aceptación de la diversidad cultural, la interculturalidad y multiculturalidad. Se amplía la noción del patrimonio cultural, incluyendo al intangible. En referencia a la vinculación cultura y desarrollo, se puede afirmar que lo cultural se expresa en los distintos planes de la nación. La constitución se constituye como país con una cultura democrática, participativa, incluyente e inclusiva. Existe la relación de las políticas culturales con la ciencia, la educación y la comunicación, desde la perspectiva de la diversidad cultural. Por otra parte se debe señalar que esta constitución democrática establece cuatro bases centrales en que se apoya el reconocimiento, nacional e internacional, de los derechos culturales: a) el derecho de autor, b) el derecho del patrimonio cultural, c) el derecho de la creación y producción artística y d) el derecho de las industrias creativas. Igualmente, se garantiza la protección y conservación de bienes materiales e inmateriales que constituyen el testimonio de una amplia diversidad de culturas que asegure el acceso al arte de toda la población.

Asimismo, se reconocen constitucionalmente, como pluriculturales y multiétnicos componentes de su identidad. Se aborda el tema de la administración y el financiamiento de las políticas públicas en general, pero, no se aborda el tema específico de las políticas culturales. Sin embargo, en el Art. 99 de la CRBV, se enuncia “(...) la autonomía de la administración cultural pública en los términos que establezca la Ley.” Este contexto beneficia el diseño de una política cultural para la

gestión del conocimiento, que se convierta en la base estratégica y política, para la construcción de un modelo de gestión del conocimiento para organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano.

4.5 Plan Nacional

Durante los años 1999 y 2000, guiados por una propuesta de refundación del Estado, se realiza un proceso constituyente que incluyó un reordenamiento del ámbito cultural desde la perspectiva social, política, jurídica e institucional. Para la etapa de transición de la democracia representativa a la democracia participativa y protagónica, se habilitó una propuesta a manera de Plan Nacional denominada “Cinco polos para una nueva República. La propuesta de Hugo Chávez para transformar a Venezuela”. En este primer documento se recoge la visión de conjunto del proyecto revolucionario de Hugo Chávez y se plantean los cinco polos de la transición venezolana de fin de siglo XX hacia el siglo XXI.

Contiene 5 ámbitos de acción denominados “los cinco polos para una nueva República”; estos polos son integrado por cinco ejes: equilibrio político, el equilibrio social, el equilibrio económico, el equilibrio territorial y el equilibrio mundial. Se presenta la idea dinamizadora de las fases a través de las cuales puede impulsarse la transición. Cada uno de los cinco polos persigue el logro del equilibrio en su respectiva área, de forma tal que todo el conjunto plantea la búsqueda de la

estabilidad sistémica y el paso a una situación de equilibrio dinámico (Chávez Frías, 1996). En el equilibrio social, orientado hacia una sociedad justa, donde se detalla lo que hasta este momento ha sido, según Blanco y Aguirre (2011), “la descripción más amplia y detallada sobre el ámbito cultural, que haya sido concebida en un plan nacional” (p.65). La cultura “se convierte en un sector clave para impulsar el cambio de sociedad que implica el proyecto de país” (p.67).

El segundo documento es referido al “Plan Bolívar 2000” se inicia el 27 de febrero de 1999 y dio las bases para la profundización de un modelo de atención de necesidades sociales, con una estructura particular vinculada directamente a la presidencia y liderazgo del sector militar. Se define desde su estructura como “un plan cívico-militar que tiene como finalidad activar y orientar la recuperación y fortalecimiento de Venezuela y atender las necesidades sociales del país” (Rachadell, 2008). En tal sentido, el Proyecto estuvo dividido en tres etapas:

- Proyecto País (Propaís): Para proporcionar asistencia urgente a la población más necesitada y en máxima exclusión social.

- Proyecto Patria (Propatria): Incorporación de empleados públicos y desempleados a las actividades de atención a la sociedad y organizará a las comunidades para el trabajo productivo.

- Proyecto Nación (Pronación): Bajo la dirección de CORDIPLAN, fase durante la cual se desarrollaron proyectos estructurales, como las industrias petroquímica, del gas y agrícola, así como el de una educación masiva.

El tercer documento al que se hace referencia, es la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Uno de los aspectos distintivos de esta nueva Constitución está referido al hecho de otorgarle rango constitucional a la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos, tal y como se refiere en el Artículo 62 cuando se señala como un derecho político que el pueblo participe en la formación ejecución y control de la gestión pública, siendo como es, que una concepción más amplia de la democracia como esta, involucraría mayor participación de los ciudadanos en los asuntos políticos de la nación. El gobierno nacional se ha planteado el establecimiento del socialismo del siglo XXI, en 5 grandes bloques llamados motores, que se denominaron de la siguiente manera: Primer Motor: Ley Habilitante, en la cual se le daría al presidente máxima autonomía para legislar en temas declarado de suma importancia para el desarrollo económico de nuestro país.

Segundo Motor: Reforma Constitucional, porque la nación requiere una profunda reforma constitucional, ya que esta representa el primer piso para la construcción del socialismo del siglo XXI y avanzar en mayor amplitud y dimensión, se requiere de un conjunto de reformas, esta es el mecanismo adecuado ya que la misma establece los límites de esas reformas, permite la sustitución de una o varias de sus normas, pero no permite que se modifiquen los principios fundamentales. Tercer Motor: Moral y Luces, se debe contar con un sistema de educación del pueblo y para el pueblo, donde se inculquen valores que retribuyan la dignidad del pueblo venezolano, en sus raíces, cultura y la ideología socialista. Cuarto Motor: La nueva

geometría del poder. Se debe reorganizar el país ya que existen muchas divisiones internas que generan un incremento en el gasto público y hasta aumento de la corrupción. Quinto Motor: Explosión del Poder Popular. El pueblo debe tener el poder a través de una democracia protagónica, revolucionaria y socialista, las comunidades deben interesarse en su propio desarrollo y solución de los problemas, ya que él conoce sus necesidades y lograr la eficiencia en el uso de los recursos para solucionar los problemas locales (Chavez Frías, 1996). El equilibrio social, se orienta hacia una sociedad justa, donde se detalla lo que hasta este momento ha sido la descripción más amplia y detallada sobre el ámbito cultural, que haya sido concebida en un plan nacional.

La cultura se transforma en un sector clave para impulsar el cambio de sociedad que implica el proyecto de país que propone el presidente, pues no se trata sólo de reformas en el sistema económico, el Estado y los partidos, es ineludible transformar la dinámica y la relación del Estado con una cultura y una educación para el cambio. Aprobada la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) de 1999, pasado el proceso constituyente y legitimación de poderes durante el año 2000, se presenta al año siguiente ante la Asamblea Nacional las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social 2001-2007 (PDES). Estas Líneas Generales del PDES proporcionan una guía que orientan las acciones para la construcción de la nueva República, que presenta el presidente Chávez Frías en mayo de 2000,

(...) propuesta fundamental de "...impulsar el desarrollo sostenible del país, tratando de buscar una congruencia entre el crecimiento económico, la equidad social y la protección ambiental que permita satisfacer las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades" (MPD, 2005, p.18).

El proyecto de nación se concibió partiendo de la Agenda Alternativa Bolivariana (1996) donde se planteó como estrategia bolivariana no solamente la reestructuración del Estado, "sino de todo el sistema político, desde sus fundamentos filosóficos mismos, hasta sus componentes y las relaciones que los regulan". Plasmado en la Propuesta de Hugo Chávez para transformar a Venezuela (1998), "programa de gobierno en el que se esboza una concepción de desarrollo del país, que sirvió de base para el diseño de las Líneas Generales del Plan" (MPD, 2005, p.18).

Con el objeto de operativizar las líneas generales del plan, se formuló con una compleja subdivisión de objetivos, políticas, estrategias, subestrategias, sub-subestrategias dentro de cinco equilibrios: el económico, el social, el político, el territorial y el internacional (ver tabla 23 en apéndice), La práctica de ellos se apoya en la participación protagónica de todas las personas sin discriminación alguna. Todo esto dirigido hacia la mejora de la calidad de vida de los venezolanos. El logro de los equilibrios macroeconómicos y la reactivación del aparato productivo son condiciones indispensables para una mejor distribución del ingreso. "La búsqueda del equilibrio social se encuentra orientada no sólo a corregir las enormes diferencias que

afectan a nuestra sociedad (...)” que contiene gran carga de exclusión e injusticia social, “(...) sino que se orienta al desarrollo pleno del ciudadano en los aspectos relacionados con el ejercicio de la democracia” (MPD, 2005, p.19). En lo político, cristalizar el Estado democrático, social, de derecho y de justicia. El equilibrio territorial, en armonía con lo social y económico, enfocado hacia el uso adecuado y ocupación territorial. Y el equilibrio internacional descansa en la reafirmación de la vocación integracionista del país.

La cultura se ubica dentro del equilibrio social, objetivo “alcanzar la justicia social” y como estrategia “acceso pleno a la cultura”. Según Blanco y Aguirre (2011), “(...) se considera a la cultura como un fundamento y un principio para la construcción de la democracia bolivariana”, como primera estrategia es la conformación y desarrollo del Sistema Nacional de Cultura, donde “(...) la participación del sector privado se realiza en coordinación con el Estado en la planificación de sus actividades, las cuales debían ser orientadas hacia el desarrollo sociocultural comunitario, la investigación, y el impulso a las pequeñas y medianas empresas de servicios culturales”. La siguiente estrategia, es el desarrollo de espacios culturales en las comunidades, “que se debía dar a través de un movimiento desde las bases para el intercambio de experiencias culturales comunitarias, (...) se potencia la compenetración entre diferentes sectores trabajadores a nivel local” (p.71).

Una estrategia resaltante para 2006, fue la creación de la Misión Cultura, que se define como “una estrategia para consolidar la identidad nacional, enmarcada en el proceso de descentralización desconcentrada, la democratización y la masificación de la cultura en la búsqueda del equilibrio territorial” (Blanco y Aguirre, 2011, p.81), las mismas autoras exponen que “(...) el Gobierno se propuso potenciar el sentido de pertenencia del pueblo venezolano y la creación de una estructura cultural que garantizara desde el mismo seno del pueblo, la permanencia de los valores de arraigo y pertenencia” (p.81).

Según, el Convenio Marco de Cooperación UNESR-CONAC (2006) citado en Blanco y Aguirre (2011), sustentado en tres propósitos: 1) La elaboración del primer censo de patrimonio cultural venezolano, donde se hizo un registro de todas las manifestaciones culturales que tienen significación para la vida del venezolano en cada comunidad. 2) La formación de un ejército de activadores culturales, estudiantes de la Misión y provenientes de las mismas comunidades, “(...) convertidos en activadores y activadoras de sus mismos procesos culturales locales, desarrollando, a través de una propuesta educativa innovadora, una estructura permanente de formación de los pobladores con un rol protagónico y transformador de la actividad cultural de su propio entorno” (p.81-82). 3) La documentación de historias locales, que mediante el registro en papel se pretende el rescate de la memoria de cada comunidad y la construcción de su identidad.

A mediados de 2008, el presidente Chávez, presenta el Proyecto Nacional Simón Bolívar en su Primer Plan Socialista (PPSN), Desarrollo Económico y Social de la Nación para el período 2007-2013, con el objeto de profundizar los logros alcanzados por las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007. Se orienta Venezuela hacia la construcción del socialismo del siglo XXI, a través de las siguientes directrices: I. Nueva ética socialista, II. La suprema felicidad social, III. Democracia protagónica revolucionaria, IV. Modelo productivo socialista, V. Nueva geopolítica nacional, VI. Venezuela: Potencia energética mundial, VII. Nueva geopolítica internacional (MPPDP, 2007, p.7-11).

La suprema felicidad social es la directriz estratégica que corresponde a cultura. En su apartado II.2.4, se expone el objetivo que corresponde al área cultural y educativa “promover una ética, cultura y educación liberadoras y solidarias”. En este objetivo, expresan Blanco y Aguirre (2011), están vinculadas la educación y la cultura, ensayando la vinculación de ambos aspectos para retroalimentarse y donde la cultura no forma parte de la educación como las visiones de planes anteriores. En las políticas y estrategias de este plan dan cuenta de los intentos de vinculación, por ejemplo, se plantea como estrategias educativas “Fortalecer la educación ambiental, la identidad cultural, la promoción de la salud y la participación comunitaria” (II.3.4.3), como también, “Incentivar la educación intercultural bilingüe (lenguas indígenas) (II.3.4.8), y como estrategia cultural “Masificar una cultura que fortalezca la identidad nacional, resguardo del patrimonio cultural por medio de la participación

comunitaria” (II.3.5). Según Blanco y Aguirre (2011), esta “retroalimentación educación-cultura se puede considerar como uno de los logros de este Plan Socialista” (p.86)

Según Blanco y Aguirre (2011), las acciones predominantes son promoción, inserción y fomento, todas

“(…) orientadas hacia el desarrollo de la cultura, el reconocimiento de la diversidad cultural venezolana y su relación con el mundo. No se habla de penetrar en las comunidades ni de educar para el disfrute cultural. Se trata de compartir conocimientos ancestrales, prácticas y saberes populares, modo de vida de los pueblos, diferentes manifestaciones del “arte”-lejos de la concepción Bellas Artes-, y de compromiso social a través de la vida cultural” (p.86).

Es importante resaltar, con base a las opiniones de los autores antes referidos que el desarrollo cultural en Venezuela, entendido desde la concepción manejada en esta investigación, se ha venido aproximando paulatinamente a los parámetros que determinan esta concepción. Desde ese punto de vista conceptual, a partir de la Constitución de 1999, la cultura adopta un papel preponderante en la estrategia de desarrollo nacional, especificando las responsabilidades del Estado en la promoción, protección y estímulo de la cultura en sus diferentes y plurales manifestaciones, asumiéndolo como un sector estratégico de la acción de gobierno, de suma importancia para el desarrollo nacional.

4.6 Función pública nacional venezolana y la participación ciudadana

La transformación de la Administración Pública Nacional se encamina hacia el cumplimiento de las exigencias plasmadas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (1999). Transformaciones dirigidas al planteamiento de una nueva concepción del servicio público, cultura organizacional y ética apoyada en principios y valores en ella señalados, donde se privilegie la búsqueda de la excelencia mediante la eficacia y eficiencia de la función pública, y se erradique la corrupción. El Artículo 141 de la C RBV de 1999, establece que

La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficiencia, eficacia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho (MPD, 2005, p.62).

Para que la Administración Pública Nacional, logre encaminarse hacia una gestión enfocada hacia la modernización institucional y el desarrollo sostenible, “(...) requiere de gerentes públicos innovadores y capaces de trascender lo coyuntural; se trata de obtener un crecimiento acelerado en la capacidad creativa del servidor público que comprenda la nueva relación y compromiso con el colectivo” (MPD, 2005, p.62) “(...) con capacidad para entender el gran reto de optimizar la función pública en Venezuela, donde el conocimiento y la disposición serán los elementos claves en el quehacer diario, aunados a la solidaridad, el compromiso y la honestidad”

(p.63). Los propósitos de la transformación de la Administración Pública Nacional en materia de participación ciudadana inscriben hacia la socialización del Estado, la estatización de la Sociedad y hacia el control social del Estado y el autocontrol social. En tal sentido, la Administración Pública Nacional, debe abrirse hacia la participación directa de todo su entorno (ciudadanos, comunidades y organizaciones sociales). La sociedad debe asumir gradualmente la potestad de funciones y áreas que eran de exclusiva potestad del Estado, sin menoscabo de la responsabilidad de éste como garante del Estado de Derecho Social y de Justicia. La disociación entre el Estado y la sociedad se subyuga en la medida en que la sociedad es auditora de autoridades, funcionarios públicos, programas públicos y presupuestos. A la vez, el hecho de la fuerza de las comunidades y de la sociedad respecto al Estado, se convierte en el autocontrol social de las demandas sobre el mismo (MPD, 2005, p.64).

La Ley del Estatuto de la Función Pública, concebida como un instrumento jurídico expedito, para propiciar el cambio estructural (organizacional y funcional) de la Administración Pública Nacional, emerge en un momento de transición política, social y económica. Donde los requerimientos del colectivo se encaminan hacia la demanda de más y mejores servicios, donde la variable Estado Social de Derecho, adquiere una connotación esencial al tiempo de manejar los medios a su disposición para responder ante las demandas de la sociedad y como respuesta al mandato constitucional. Los principios básicos de la gestión pública son en primera instancia promover la profesionalización, como punto de arranque para la reforma gerencial.

Lograr una administración pública transparente, donde sus administradores sean garantes frente a la sociedad. Descentralizar la práctica de los servicios públicos. Respetar la actividad propia del Estado, que deben estar a cargo del gobierno central. Constituir contratos de gestión y definir objetivos organizacionales (MPD, 2005, p.64).

La participación ciudadana puede ser definida en términos muy generales, como un “proceso mediante el cual la ciudadanía interviene individual o colectivamente en el espacio de interés público mediante las instancias de toma de decisiones sobre asuntos que le afecten en lo político, social o económico.” (...) ‘puede interpretarse como un compromiso directo de la comunidad en la toma de decisiones y en la solución de problemas. Es una acción que se hace en solidaridad con los otros, para modificar una realidad, buscando el bienestar colectivo’ (MPD, 2005, p.53). Surge la participación ciudadana de la interacción entre tres aspectos primordiales: el ciudadano, las asociaciones y el Estado.

El ciudadano, como sujeto que tiene inherencia en los aspectos públicos que le perturban como individuo, haciendo valer sus derechos y velando por el uso adecuado de los espacios públicos y la disponibilidad de servicios públicos de calidad. Las asociaciones, constituidas por estos individuos “(...) que conforman las redes sociales como relaciones de interdependencia básicas entre los actores participantes en determinados contextos sociales; y el Estado como promotor y garante de esta

participación” (MPD, 2005, p.53). En este contexto, las redes sociales son importantes como entidades que trabajan como estructuras aptas para proporcionar mejores respuestas a las contrariedades de la comunidad, enlazar a los distintos actores con el objeto de que desarrollen las potencialidades humanas, culturales y de distinta índole en sus comunidades, y de esta forma ayudar a alcanzar el bienestar comunitario.

La participación ciudadana se caracteriza por ser un proceso: social, dinámico autónomo, proactivo, consciente y crítico. Proceso social, debido a que se involucran diversos actores en el hecho participativo, porque son parte del proceso o se ven afectados por él. Dinámico, porque se encuentra en constante movimiento, donde las personas se encuentran en la búsqueda de mejoras para su entorno y velando por el cumplimiento de las normas relacionadas con el cuidado de los espacios públicos y participación en los servicios. Autónomo, debido a que no requiere de la aprobación de los entes gubernamentales. Proactivo, porque requiere de individuos con actitud movilizadora, que estén en persistente búsqueda de solución a los problemas. Conscientes, con el objeto de dar soluciones rápidas, eficaces y alcanzables. Crítico, para promover la capacidad de cambiar las cosas sin esperar que otro lo haga por ellos, para esto, deben evaluar la realidad y proponer mejoras constantes (MPD, 2005, p.55). La participación ciudadana, además de lo anterior,

(...) se caracteriza por implicar la intervención de los individuos en las actividades públicas en tanto portadores de intereses sociales, funcionar como un medio de socialización política permitiendo la articulación del Estado con los sujetos sociales, y por la interacción entre la comunidad y los diferentes niveles de gobierno en la búsqueda de soluciones a los problemas que afectan directamente al colectivo. Además, es un proceso motivado por intereses y valores, desarrollada en un contexto histórico determinado, que debe ser garantizado y respetado por el Estado, y que es a su vez un medio y un fin (MPD, 2005, p.55).

Es relevante señalar que a partir del proceso constituyente iniciado a raíz de la llegada de Chávez a la Presidencia, Venezuela ha estado inmersa en un proceso de transformación social, económica y política que se ha enfocado en instaurar un sistema de democracia participativa, el cual exige la inclusión, participación y protagonismo de todos los ciudadanos y ciudadanas de Venezuela en los asuntos públicos. Dentro de este nuevo marco de relaciones figura la necesidad de establecer el control social en todas las instancias del poder constituido, como una forma de abrir los espacios de la participación en la función de control de la gestión pública.

4.7 Gestión cultural

Desde épocas antiguas el hombre como su propia existencia ha tenido presente dos aspectos esenciales; el conducir grupos de personas y el logro de objetivos o metas. En sentido general, en la literatura se trata que el problema de la dirección coexiste desde el momento en que las personas formaron grupos para

conseguir objetivos que no podían alcanzar de manera individual, incluso se puede sugerir que es algo inherente al ser humano, porque la mayor parte del tiempo se está dirigiendo, sea por designación formal o por cualidades naturales de liderazgo. Desde el punto de vista filosófico la gestión es una relación social que trabaja en tres niveles: esencia (lo que la define como algo único), formas esenciales (aquellas formas de realización de la esencia y de las que no se puede prescindir) y las formas superficiales concretas (formas a través de las cuales también se realiza la esencia, pero pueden o no estar y son muy variables) y responde a una necesidad de la sociedad que la condiciona.

Hacia finales del siglo XIX es cuando aparecen los iniciales o primeros estudios de dirección como un proceso, con la Teoría de la Administración Científica que hacía énfasis en las tareas de la dirección en función de la racionalización del trabajo a escala operacional, uno de sus principales exponentes fue Taylor. En los primeros 50 años del siglo XX aparecen la Teoría Clásica (Fayol), Neoclásica (Peter Drucker, Koontz, O Donell) que hacen énfasis en la organización, comienzan a aparecer las primeras teorías basadas en las Relaciones Humanas (Elton Mayo, Kurt Lewis) que a contexto del propio desarrollo acelerado del siglo XX, ven al hombre como elemento fundamental de los procesos productivos y de la atención de los procesos de dirección (organización informal, motivación, liderazgo, comunicación, entre otros). Hacia la segunda mitad del siglo XX, las teorías siguiendo la propia dinámica de la época se acercan más a los conceptos de cambio organizacional, al

desarrollo de la planeación estratégica, la gestión de la calidad, la participación y la excelencia como pilares elementales de la dirección acorde a los cambios del entorno y al acelerado desarrollo tecnológico que signó todo este tiempo. Se puede compendiar que la dirección como un proceso ha ido sufriendo cambios evolutivos y de adaptación a las necesidades de cada momento histórico y del conveniente desarrollo industrial.

Existen varias formas de definir la dirección, la administración y la gestión de acuerdo a distintos autores, pero todos tienen puntos en común como: planeación, control, formación y desarrollo del factor humano, conducción, coordinación, información, alcance de objetivos, entre otros. Se puede observar en el concepto de gestión una evolución donde se flexibilizan esos aspectos, a diferencia de administrar que está más sujeto a procedimientos, normas, controles preestablecidos o normados. Gestionar significa por tanto, utilizar el conocimiento como mecanismo de mejora continua, no se centra tanto en la jerarquía como en la capacidad de promover, facilitar, innovar sistemáticamente el saber y su aplicación a la producción. Entonces, ¿Qué es la gestión cultural? Por ello, cuando se refiere a la Cultura como sector, con sus particularidades muy definidas, se utiliza más comúnmente el término gestión. En su concepción general, se podría plantear que su propósito esencial es la creación de condiciones para el desarrollo de los procesos culturales, porque la cultura en sí no es posible planificarla ni administrarla, teniendo en cuenta que parte en muchos casos del proceso de la creación. Guédez (1996), plantea que la gestión cultural responde a

una cobertura global, es donde se conjugan los ámbitos de la administración cultural (planificación, coordinación, dirección y evaluación) y a las dimensiones del quehacer cultural (animación, creación, preservación, divulgación), que asegura un adecuado y eficiente desenvolvimiento de las políticas tanto en los sistemas macro sociales como en aquellos relacionados con el comportamiento de entidades, programas o proyectos específicos del sector.

Administración cultural, entendida como el conjunto de acciones organizacionales que se desenvuelven en una compañía o institución para generar determinados conocimientos, bienes o servicios relacionados con el sector cultural. El quehacer cultural referido a generar iniciativas, concretar hechos, potenciar manifestaciones artísticas, promover lo mejor de cada cultura y de la creación en sí. El proceso de gestión cultural está determinado por las políticas culturales, García Canclini (1987), las define como "(...) conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios, organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población, y obtener consenso para un tipo de orden o de transformación social" (p.26). En tal sentido, las políticas culturales constituyen la unidad simbólica de una nación, las distinciones, divisiones y vinculaciones en su interior y con respecto a otras naciones. En actuales momentos de desregulación es fundamental que existan políticas que permitan definir las estrategias a seguir en aras del desarrollo cultural. Políticas que deben partir de una investigación cultural rigurosa, pues como plantea Jesús Martín

Barbero, una pertinente institucionalidad cultural necesita una comprensión de las relaciones actuales entre estado y mercado, y una percepción aguda de las figuras cambiantes de la acción cultural. Néstor García Canclini citado por Portal Domingo y Espinosa (2010), insiste en modificaciones que implican que las políticas y los consumos ya son distintos:

El predominio de las industrias electrónicas de comunicación sobre las formas tradicionales de producción y circulación de la cultura.

El desplazamiento de los consumos populares de los espacios públicos a los medios electrónicos que llevan los mensajes masivos a domicilio.

La disminución del papel de las culturas locales, regionales y nacionales, ligadas a territorios e historias particulares. Incremento de los mensajes generados y distribuidos mediante circuitos transnacionales.

La redistribución de responsabilidades entre estado e iniciativa privada respecto a la producción, el financiamiento y la difusión de los bienes culturales. (p.s/n)

Las políticas culturales deben ser pertinentes a la época en que se vive y a nuestras sociedades. En el contexto Iberoamericano, la gestión cultural es un campo de actuación reciente, se inicia a hablar de ella en la década de los 80 y como tal está en fase de estructuración y definición, además de estar influida poderosamente por el entorno cambiante y diverso de la contemporaneidad. Entre las características de la época que influyen en el desempeño de la gestión están: La globalización cultural, mercantil y financiera. El desarrollo acelerado de las comunicaciones, la informatización y el transporte. Agudización de las desigualdades económicas,

sociales y tecnológicas. Concentración del poder económico fuera del Estado. Incremento de los conflictos étnicos y procesos de migración. Deterioro del medio ambiente. Aceleración de los procesos de homogenización cultural y de destrucción de identidades. Estas características que entrañan una incertidumbre en los procesos de gestión determinan que diversos autores reflexionen sobre ellas, como Guédez (1996), que plantea una serie de pautas que marcan la época contemporánea y que nos llevan a adoptar una actitud proclive al cambio, a la adopción de estrategias flexibles y una capacidad de reacción que nos permita utilizar las crisis como oportunidades.

El término gerencia se emplea esencialmente referido a la labor de administración en una compañía, aunque en ocasiones algunos autores se refieren al mismo de manera indistinta al de gestión. Según las acepciones que aparecen en algunos diccionarios la palabra gerencia se refiere al que dirige. Más allá de la semántica de la palabra, parece que se puede asumir este término, tan utilizado, como el proceso de gestión en el sector empresarial, en el cual inevitablemente se debe tener muy en cuenta la generación de utilidades. Por otro lado las personas que desarrollan estos procesos han recibido diferentes denominaciones de acuerdo al contexto en que se desarrolla. En el caso de España se asumía la denominación de animadores y promotores culturales; en Estados Unidos y Francia la de gerentes y administradores culturales por los principios empresariales dominantes en estos países; en América Latina a partir de la relectura de la obra de Gramsci, la de trabajadores culturales. En el contexto Iberoamericano hay tres tesis fundamentales:

La primera, de Cornejo, que plantea que la gestión cultural incluye y asimila las denominaciones anteriores, es decir, subsume las denominaciones precedentes. La segunda tesis entiende que se debe rechazar la expresión de gestión cultural por considerar que es una intromisión excesiva de lo económico o mercantil en la dimensión cultural. La tesis sostenida por investigadores como Martín Barbero y García Canclini, que plantean la pertinencia del concepto buscando una expresión próxima a la praxis cultural, advirtiendo que lo gestionable en la cultura sólo puede entenderse a la luz de lo no gestionable, pues la libertad, la autonomía e independencia de los procesos culturales no son gestionables. Esta definición debe considerar las cuatro grandes transformaciones de la dimensión cultural:

- La extensión de la noción cultura por motivos filosóficos, sociales, políticos y jurídicos.
- La crisis de las nociones de política y desarrollo a partir de la década de los 70.
- La necesidad de políticas culturales que gestionen más allá de los ámbitos de la cultura artística, la cultura tradicional y el patrimonio.
- La aceptación e importancia de repensar rigurosamente en la interrelación entre cultura y economía. (Portal Domingo y Espinosa, 2010, p.s/n)

Las capacidades y competencias del gestor cultural presentan un campo muy diverso y aún no totalmente investigado, pero se pueden hacer algunas afirmaciones a partir de la práctica en el quehacer cultural. El gestor cultural es un agente y promotor de cambio, debe ser capaz de generar políticas a partir del estudio y la investigación

del medio cultural en el que actúa. Partiendo del análisis de las condiciones y circunstancias en que se desarrollan las diferentes formas de manifestación y expresión cultural, debe construir su propio modelo de gestión. El gestor es el enlace entre la institución y la comunidad, así como el mediador entre la creación, la institución y el público. Tiene entre sus tareas la de gestar proyectos y llevarlos con éxito en su desarrollo. La formación de un gestor es multidisciplinaria y debe tener una serie de características, debe ser capaz de analizar y conocer el medio donde va a actuar, conocer las capacidades y destrezas de las personas con que trabaja y utilizarlas adecuadamente, saber comunicarse para lograr el compromiso, reconocer la resistencia al cambio, saber escuchar, buscar la excelencia y la calidad (Portal Domingo y Espinosa, 2010, p.s/n).

Resulta de interés para esta investigación señalar con base en las opiniones de los autores antes referidos, que el proceso de gestión cultural está determinado por las políticas culturales, que constituyen la unidad simbólica de una nación, políticas que permitan definir las estrategias a seguir en aras del desarrollo cultural. Políticas que deben partir de una investigación cultural rigurosa, que permita una institucionalidad cultural pertinente que necesita una comprensión de las relaciones actuales entre estado y mercado, y una percepción aguda de las figuras cambiantes de la acción cultural.

CAPÍTULO V SECTOR CULTURA

En observancia a la Constitución Bolivariana de Venezuela y a las políticas que adelanta el Ejecutivo Nacional, los principios de organización y funcionamiento establecidos en la Ley Orgánica de la Administración Pública. Exigen a la Administración Pública Nacional Venezolana, pasar por un proceso de transformación y modernización de todo el sector público nacional. Debido a distintos factores entre los que se encuentran la crisis fiscal, la corrupción, duplicidad de esfuerzos, que causa la ineficacia de la gestión pública. El sector Cultura en general, no escapa a este proceso, por lo que el sector se ha visto en la necesidad de realizar un proceso de reorganización caracterizado por fusión, supresión, liquidación de algunas instituciones que pertenecen al sector.

Mediante Decreto N° 3.464 de fecha 09 de febrero de 2005, publicado en Gaceta Oficial N° 38.124 de fecha 10 de febrero de 2005, se dicta la Reforma Parcial sobre organización y funcionamiento de la Administración Pública Central, en éste se crea el Ministerio de la Cultura. Se definen sus competencias, que entre ellas contempla la regulación, formulación y seguimiento de políticas, establecer en coordinación con los organismos competentes, los incentivos y estímulos para los grupos sociales, colaborar con las actividades de generación y desarrollo científico vinculadas con la cultura, asegurar el acceso a la cultura entre otras. Mediante

Decreto N° 3.570 de fecha 08 de abril de 2005, publicado en Gaceta Oficial N° 38.162 del mismo mes y año, se dicta la Reforma Parcial sobre organización y funcionamiento de la Administración Pública Nacional, en éste se relacionan las treinta y dos instituciones que quedan adscritas al Ministerio de la Cultura (ver tabla 24 en apéndice).

Mediante Decreto N° 3.745 de fecha 07 de julio de 2005, publicado en Gaceta Oficial N° 38.224 de fecha 08 de julio de 2005, se reglamenta orgánica y funcionalmente el Ministerio, quedando integrado por el Despacho del Ministro o Ministra, el Despacho del Viceministro o Viceministra de Identidad y Diversidad Cultural, el Despacho del Viceministro o Viceministra de la Cultura para el Desarrollo Humano y el Despacho del Viceministro o Viceministra de Fomento de la Economía Cultural, así como las Direcciones Generales, Direcciones de Líneas y demás dependencias administrativas necesarias que se establezcan. Entre las atribuciones corresponde al Gabinete Ministerial apoyar al Ministro o Ministra en la rectoría de las políticas públicas culturales, además de evaluar el resultado de la ejecución y el impacto de las políticas culturales públicas, con apoyo de la Oficina Estratégica de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas. El Artículo 6° expresa entre otras atribuciones, que de acuerdo al principio de autonomía administrativa consagrado en la constitución, corresponde al Ministro o Ministra la rectoría, formulación, adopción, seguimiento y evaluación de las políticas culturales del

Ejecutivo Nacional. En el Artículo 7° del Capítulo II del mismo reglamento, se expone la integración del Despacho Ministerial, el cual estará integrado por la Dirección del Despacho, la Consultoría Jurídica, las Oficinas de Auditoría Interna, Administración y Servicios, Recursos Humanos, Planificación Estratégica y Presupuesto, Comunicación y Relaciones Institucionales y la Oficina de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas. Corresponde a la Oficina de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas según el Artículo 40°, entre otras atribuciones, analizar y evaluar la ejecución y el impacto de las políticas públicas en materia de cultura, adoptadas por el Ministerio. Elaborar informes de evaluación, impacto económico, social y político, de los programas ejecutados. Coordinar conjuntamente con los Despachos de los Viceministros, el diseño de estrategias de seguimiento y de indicadores para medir el impacto de las políticas públicas.

Posteriormente, se mencionan el grupo de organismos adscritos, mediante Decreto N° 4.276, publicado en Gaceta Oficial N° 38.386 de fecha 23 de febrero de 2006, se dicta la reforma parcial del decreto sobre organización y funcionamiento de la Administración Pública Central. Posteriormente mediante Decreto N° 5.103, publicado en Gaceta Oficial N° 5.836 Extraordinario de fecha 08 de enero de 2007, Artículo 27 se establecen sus competencias y se denomina Ministerio del Poder Popular para la Cultura (MPPC). De acuerdo a las políticas que adelanta el Ejecutivo Nacional y a las competencias que se le asignan; y con el objeto de implementar sus

políticas, logros, objetivos y metas el Ministerio del Poder Popular para la Cultura basa su gestión en la filosofía de gestión que se encuentra en la Política Presupuestaria 2012, allí se relacionan sus competencias, se definen las políticas, objetivos, estrategias, misión, visión. A continuación se citan las siguientes:

Políticas

Crear las bases y dotar de herramientas a las diversas formas del Poder Popular, para que asuman plenamente su corresponsabilidad en el proceso de gestión cultural pública socialista. (...) Continuar con el proceso de proteger, conservar, restaurar y socializar el patrimonio cultural, tangible e intangible a escala nacional, afianzando nuestra identidad como pueblo. Promover el potencial económico y sociocultural de las diferentes manifestaciones del arte y la diversidad en la producción de sentido y quehacer cultural, como generadoras de riqueza y calidad de vida, que faciliten el desarrollo cultural integral en todo el ámbito nacional (h.46-2).

Objetivos

Definir y estructurar mecanismos que ayuden a conformar el patrimonio de producción cultural tangible o no tangible, endógena y nacional como instrumento de carácter estratégico y como una fuente sustentable de recursos financieros y tecnológicos.

Coordinar con componentes de la Nueva Institucionalidad Cultural la generación de espacios de participación sociocultural de las poblaciones indígenas, afrodescendientes, las comunidades organizadas y en general a todos los ciudadanos en los procesos de integración cultural del país. (...)

Impulsar la valoración, la proyección y la consolidación del sentido de pertenencia, identidad y de preservación del patrimonio cultural de la nación (h.46-2).

Definir y coordinar con los componentes de la Nueva Institucionalidad Cultural, mecanismos que coadyuven a la generación de redes vinculantes en el ámbito cultural en todo el país como mecanismos de apoyo para la acción y la participación colectiva. (...)

Generar mecanismos que permitan la creación de espacios para la realización y el disfrute de la cultura como un bien irrenunciable del ciudadano (h.46-3).

Estrategias

Crear las bases para que las diversas formas del Poder Popular asuman el protagonismo, no solo de la Cultura, sino también de la Gestión Cultural Pública Socialista. (...)

Aumentar el conocimiento y la valoración masiva de las manifestaciones culturales propias en términos específicos y de las manifestaciones culturales más importantes de la humanidad, en términos generales.

Democratizar radicalmente la socialización de los conocimientos, permanentemente actualizados, contribuyendo a la emancipación, el aumento del nivel de conciencia de nuestro pueblo y la afirmación de los valores socialistas.

Contribuir con nuestros valores y nuestra producción cultural a la construcción de un mundo de paz y de justicia social.

Desarrollar los niveles de excelencia, ampliando, extendiendo y resaltando la creación y la huella cultural de las comunidades tradicionalmente excluidas, para que la acción cultural, promovida por el Estado, esté al servicio de toda la población (h.46-3).

Misión

El Ministerio del Poder Popular para la Cultura, es el órgano del Ejecutivo Nacional responsable de generar y proyectar los lineamientos y las políticas culturales del Estado que coadyuven al Desarrollo Humano de manera integral, a la preservación y conocimiento del Patrimonio cultural tangible e intangible de la nación, y el fomento y potenciación de las expresiones culturales del país, como elementos sustantivos y determinantes para el resguardo de la memoria, el Patrimonio Cultural y la profundización del sentido de identidad nacional, como expresiones del ideario de una vida digna e íntegra (MPPC, 2011, p.46-2).

Visión

Ser un ministerio modelo para el proceso de transformación de la administración pública en materia cultural, coadyuvando en el cumplimiento de los deberes del Estado Venezolano en materia de preservación, enriquecimiento y restauración del patrimonio cultural tangible e intangible y la memoria histórica de la nación, con atención especial a las culturas populares constitutivas de la venezolanidad; así como ser garante de la emisión, recepción y circulación de la información cultural, con miras a la plena satisfacción de los derechos culturales de los venezolanos (p.46-2).

Proyecto a ejecutar para el año 2012

(...)Socialización y Homogenización de la Gestión Archivística de Venezuela (...), a través de este Proyecto el Órgano Desconcentrado Archivo General de la Nación (AGN), creado según decreto No 56.713, del 19-05-2009, publicado en la Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela No 39.199 de fecha 12-06-2009, mediante el cual se pretende velar por la custodia, conservación, preservación, difusión y divulgación del patrimonio documental como garantía de nuestra identidad y colocarlo al servicio de la sociedad, valorizando la memoria histórica del país.

(...) Presencia Nacional (...), este Proyecto consiste en la articulación coordinada de los Gabinetes Estadales y las entidades del territorio nacional, en la realización de las actividades (certámenes, seminarios, conferencias, cursos, tomas culturales, ediciones de libros y revistas, ciclos populares de cine y exposiciones) enmarcadas en la Gran Explosión Cultural Bicentenario en las 24 oficinas ubicadas en los estados del país (h.46-5).

Patrimonio, a través de esta Plataforma se desarrollarán 6 Proyectos (...) Entre los diversos Proyectos que merecen la pena señalar se encuentran los correspondientes a los talleres interculturales para la promoción de nuestros cultores y cultoras, artesanos y artistas a nivel nacional, impulso al estudio, la investigación, resguardo y difusión de la Historia de Venezuela, así como el rescate y conservación de nuestros bienes patrimoniales (h.46-5-46-6).

5.1 Reorganización del sector Cultura

A partir de la creación del Ministerio de la Cultura (MC) en fecha 10 de febrero de 2005, se da inicio a un proceso de reorganización del sector Cultura, por lo que se producen modificaciones dentro, fusiones, supresiones y liquidaciones de algunas instituciones adscritas al Despacho a fin de refundar el sector cultural del país. Se crea una nueva institucionalidad que busca hacer del Ministerio un ente del Estado en donde la elevación de la conciencia y la capacidad creadora sean su norte. Hasta el año 2009 la reorganización emprendida, dio como resultado la creación de 6 plataformas, que se relacionan a continuación: Artes de la Imagen y el Espacio, Artes Escénicas y Musicales, Cine y Medios Audiovisuales, Libro y la Lectura, Patrimonio y Red Cultural Comunitaria. Las plataformas agrupan las distintas áreas del sector Cultural, y tendrán como atribución “dirigir, hacer seguimiento y orientar, a través de las instituciones que las conforman, los lineamientos y políticas trazadas respecto al sector cultura”. Además, tendrán como función “administrar el Plan de Financiamiento Cultural, papel que venía cumpliendo hasta ahora el Consejo Nacional de la Cultura” (MPPC, 2009).

5.1.1 Artes de la Imagen y el Espacio

Esta Plataforma, tendrán como función “estimular y proteger el desarrollo de las artes de la imagen y el espacio, haciendo énfasis en los procesos de investigación,

formación, producción, promoción y difusión.” (MPPC, 2009, p.s/n) Entes que conforman la Plataforma: Fundación Centro Nacional de la Fotografía de Venezuela, Fundación Museos Nacionales, Fundación Red de Arte y el Instituto de las Artes de la Imagen y el Espacio.

Fue creada con el fin de “dirigir, hacer seguimiento y orientar las políticas referidas a las artes de la imagen y el espacio y, en consecuencia, difundir las áreas relacionadas a las artes visuales como el diseño, la fotografía, la artesanía, la escultura, la pintura, la arquitectura y manifestaciones afines en el país” (MPPC, 2009).

5.1.2 Artes Escénicas y Musicales

Agrupada a las distintas instituciones, que se desenvuelven en los campos de la danza, el teatro, la música y otras manifestaciones afines. Con ello, se busca estimular y proteger el desarrollo de las artes escénicas y musicales, atendiendo de manera especial los procesos de investigación, formación, producción, promoción y difusión. Entes que la conforman: Compañía Nacional de Danza, Compañía Nacional de Música, Compañía Nacional de Teatro, Fundación Casa del Artista, Fundación Teatro Teresa Carreño, Fundación Vicente Emilio Sojo y el Instituto de las Artes Escénicas y Musicales.

Creada con el fin de “dirigir, hacer seguimiento y orientar las políticas y estrategias formuladas por el Ministerio del Poder Popular para la Cultura en las áreas de las artes escénicas y musicales” (MPPC, 2009).

5.1.3 Cine y Medios Audiovisuales

Plataforma creada para agrupar las instituciones vinculadas a las actividades cinematográficas y audiovisuales del país. Los entes que la conforman: Centro Nacional Autónomo de la Cinematografía, Centro Nacional del Disco, Distribuidora Amazonia Films, Fundación Cinemateca Nacional y Fundación Villa del Cine. Tiene como misión “dirigir, hacer seguimiento y orientar las políticas estratégicas trazadas por el Ministerio del Poder Popular para la Cultura, en el referido sector, para facilitar la cohesión óptima de sus procesos y programas en las áreas de creación, formación, producción, promulgación y divulgación en cine y audiovisual” (MPPC, 2009).

5.1.4 Libro y la Lectura

Plataforma creada con el fin de agrupar las instituciones orientadas al área editorial: producción, promoción literaria, impresión, distribución y librería. Los entes que la conforman: Distribuidora Venezolana de la Cultura, Fundación Biblioteca Ayacucho, Fundación Casa Nacional de las Letras Andrés Bello, Fundación Centro de Estudios Latinoamericanos Rómulo Gallegos, Fundación

Editorial el Perro y la Rana, Fundación Librerías del Sur, Imprenta de la Cultura, Instituto Centro Nacional del Libro, Monte Ávila Editores Latinoamericana C. A.

A través de esta plataforma “se dirige, hace seguimiento y orientan las políticas trazadas por el Ministerio del Poder Popular para la Cultura en el área editorial, las cuales están orientadas a la defensa de los derechos de autor e intelectual, la promoción de la lectura, el desarrollo, crecimiento y mejoramiento de la producción editorial y gráfica nacional” (MPPC, 2009).

5.1.5 Patrimonio

Esta plataforma agrupa a las instituciones que tienen como objetivo salvaguardar las manifestaciones culturales propias de cada una de las regiones del país y darles difusión nacional e internacional. Los entes que la conforman: Archivo General de la Nación, Centro de la Diversidad Cultural, Centro Nacional de Historia, Instituto Autónomo Biblioteca Nacional, Instituto de Patrimonio Cultural, Museo de la Cultura, Museo de la Historia y Museos Bolivarianos. Esta plataforma esta creada con el fin de “dirigir, hacer seguimiento y orientar las políticas estratégicas respecto a la preservación, enriquecimiento, conservación y restauración del patrimonio cultural tangible e intangible de la nación (...)” (MPPC, 2009).

5.1.6 Red Cultural Comunitaria

Esta plataforma fue creada para responder a la refundación de la institucionalidad cultural y tiene como propósito el apoyo a los creadores y la inclusión de las comunidades en las actividades culturales. Entes que la conforman: Misión Cultura y Red de Bibliotecas. A través de las instituciones que conforman esta plataforma, se trabaja directamente en el seno del pueblo venezolano. Esta plataforma Red Cultural Comunitaria “está llamada a convertirse en un elemento fundamental en el desarrollo de los Consejos Comunales y del sistema universitario que se está creando en el país” (MPPC, 2009).

Durante el año 2012 se ha efectuado una nueva reorganización, que ha dado como resultado 5 plataformas, que se relacionan a continuación: Artes de la Imagen y el Espacio, Artes Escénicas y Musicales, Cine y Audiovisuales, Libro y Lectura, Pensamiento, Patrimonio y Memoria.

Artes de la Imagen y el Espacio

(...) creada con el fin de dirigir, hacer seguimiento y orientar las políticas referidas a las artes de la imagen y el espacio, así como del patrimonio cultural de la nación y, en consecuencia, difundir las áreas relacionadas a las artes visuales como el diseño, la fotografía, la artesanía, la escultura, la pintura y la arquitectura. (MPPC, 2012)

La conforman las instituciones relacionadas en el aparte correspondiente, exceptuando la Fundación Centro Nacional de la Fotografía de Venezuela.

Artes Escénicas y Musicales

(...) nace de la necesidad de agrupar diferentes organismos ministeriales con objetivos similares como es lo concerniente a la investigación, difusión, divulgación y atención del Patrimonio Cultural Intangible. Todo lo relativo a la atención de las expresiones musicales, teatrales y danza, en el campo de la investigación y divulgación y preservación de tradiciones, usos y costumbres tanto de orden académico, como de estrato popular son tratados por esta Plataforma.

Así mismo, se ocupa de organizar festivales, encuentros, semanas culturales, espectáculos puntuales, muestras tanto nacionales como internacionales de manifestaciones relativas a sus vocaciones y del mismo modo atiende socio-económicamente a creadores, cultores, compositores, intérpretes y artistas en general. Toma en cuenta investiga y difunde desde las manifestaciones más ancestrales de la tradición y la venezolanidad, como las expresiones más clásicas y contemporáneas de la danza, la música y el teatro siguiendo las políticas culturales acordes al Plan de la Nación. (MPPC, 2012).

La conforman las instituciones relacionadas en el aparte correspondiente, adicionando al Centro de la Diversidad Cultural.

Cine y Audiovisual

Cine y Medios Audiovisuales (...) funciona como un sistema para la coordinación, articulación y vinculación del ámbito cinematográfico y audiovisual del país desde la perspectiva de las políticas públicas concebidas, ejecutadas, controladas y evaluadas en el Ministerio del Poder Popular para la Cultura (MPPC, 2012).

La conforman las instituciones relacionadas en el aparte correspondiente, adicionando la Fundación Centro Nacional de la Fotografía de Venezuela y exceptuando la Distribuidora Amazonia Films.

Libro y Lectura

La plataforma mantiene su objeto de creación. La conforman las instituciones relacionadas en el aparte correspondiente, exceptuando la Fundación Centro de Estudios Latinoamericanos Rómulo Gallegos.

Pensamiento, Patrimonio y Memoria

Plataforma del pensamiento crítico, patrimonio y memoria “(...) tienen entre sus acciones el estímulo al pensamiento crítico, el rescate y preservación, de la memoria que nos constituye como nación y la difusión y construcción de una nueva hegemonía cultural” (MPPC, 2012, p.s/n).

La conforman las instituciones relacionadas en el aparte correspondiente a Patrimonio, exceptuando Museo de la Cultura, Museo de la Historia y Museos Bolivarianos, adicionando la Fundación Centro de Estudios Latinoamericanos Rómulo Gallegos y el Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Bibliotecas.

5.2 Organizaciones de conocimiento

De acuerdo a la finalidad que tiene la Plataforma del Pensamiento Crítico, Patrimonio y Memoria que “(...) tienen entre sus acciones el estímulo al pensamiento crítico, el rescate y preservación, de la memoria que nos constituye como nación” (MPPC, 2012). A continuación se describen de esta plataforma, las organizaciones de conocimiento que agrupan archivos, bibliotecas, centros de información y documentación (Pirela Morillo, 2004, p.85). En particular, las organizaciones de conocimiento que se encuentran vinculadas históricamente con la lectura.

5.2.1 Organizaciones de conocimiento archivísticas

El Archivo General de la Nación (AGN) es el ente rector del Sistema Nacional de Archivos, es decir, de la Administración de Archivos o de la política archivística. Se considera dentro del Sistema Nacional de Archivos, las redes de Archivos, que según Heredia (2007), se describe como “sucesión de Archivos para residencia de los documentos en razón de su edad (de oficina, centrales, intermedios, históricos).” (p. 71)

Según la Ley Orgánica de la Administración Pública (2008), el Sistema Nacional de Archivos estará integrado por el Archivo General de la Nación y los órganos de Archivos de las instituciones públicas y entes del Estado.

El Archivo General de la Nación (AGN) cuenta con una Sala de Usos Múltiples “Pueblo Soberano” “(...) concebida como un espacio de aprendizaje, debate de ideas y formación histórica y política. Un espacio para reescribir la historia con el pueblo y para el pueblo.” El objeto es transformar la historiografía venezolana (AGN, 2011, h.8).

El patrimonio documental está estructurado en fondos y sub-fondos. Los fondos se denominan: Colonia, Revolución-Gran Colombia, República, Traslados y Archivo de la Revolución. El fondo Colonia, abarca el período comprendido entre 1535-1810 aproximadamente. Revolución - Gran Colombia, con límites cronológicos no bien determinados comprende 8 Secciones, abarca el período comprendido entre 1830 aproximadamente. El fondo República, se considera a partir del año de 1830. La tercera parte denominada República, está compuesta por 32 Secciones. El fondo Traslados, está constituido por copias de documentos obtenidas en Archivos extranjeros considerados de interés para la historia venezolana. Está dividido en 38 secciones.

Se agregó al patrimonio documental, un nuevo fondo documental, denominado Sección Archivo de la Revolución, Fondo Documental del Pueblo, en el año 2007. En el marco de las competencias establecidas constitucionalmente para el AGN, que procura la preservación de la memoria histórica nacional.

El Decreto con Rango y Fuerza de Ley Orgánica la Administración Pública de julio de 2008, establece lo siguiente: Artículo 143. A los efectos del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica se entiende por órgano de archivo,

“(...) al ente o unidad administrativa del Estado que tiene bajo su responsabilidad la custodia, organización, conservación, valoración, desincorporación y transferencia de documentos oficiales sea cual fuere su fecha, forma y soporte material, pertenecientes al Estado o aquellos que se derivan de la prestación de un servicio público.”

Objetivo

“Artículo 144. El objetivo esencial de los órganos de archivo del Estado es el de conservar y disponer de la documentación de manera organizada, útil, confiable y oportuna, de forma tal que sea recuperable para uso del Estado, en servicio de las personas y como fuente de la historia.”

Finalidad

“Artículo 145. En cada órgano o ente de la Administración Pública habrá un órgano de archivo con la finalidad de valorar, seleccionar, desincorporar y transferir a los archivos intermedios o al Archivo General de la Nación, según sea el caso, los documentos, expedientes, gacetas y demás publicaciones que deban ser archivadas conforme al reglamento respectivo.”

El Artículo 146 contempla los deberes del Estado. “(...) creará, organizará, preservará y ejercerá el control de sus archivos y propiciará su modernización y equipamiento para que cumplan la función probatoria, supletoria, verificadora, técnica y testimonial.”

El Artículo 147, establece las competencias del Archivo General de la Nación, en esta se especifica que

“(…) es el órgano de la Administración Pública Nacional responsable de la creación, orientación y coordinación del Sistema Nacional de Archivos y tendrá bajo su responsabilidad velar por la homogeneización y normalización de los procesos de archivos, promover el desarrollo de los centros de información, la salvaguarda del patrimonio documental y la supervisión de la gestión archivística en todo el territorio nacional.”

El Artículo 148, establece el Sistema Nacional de Archivos, el cual estará integrado por “(…) el Archivo General de la Nación y los órganos de archivo de los órganos y entes del Estado.”

“Los órganos o entes integrantes del Sistema Nacional de Archivos, de acuerdo con sus funciones, llevarán a cabo los procesos de planeación, programación y desarrollo de acciones de asistencia técnica, ejecución, control y seguimiento, correspondiéndole al Archivo General de la Nación coordinar la elaboración y ejecución del Plan Nacional de Desarrollo Archivístico.”

El Artículo 149, expresa que “El Plan Nacional de Desarrollo Archivístico se incorporará a los planes de la Nación y se podrá elaborar con la participación y cooperación de las universidades con carreras en el campo de la archivología.”

La legislación aplicada al sector público, que rige la Administración Pública, establece mediante el Decreto con Rango y Fuerza de Ley Orgánica aprobado en

2008, el concepto de Archivo como un órgano de Estado, que circunscribe su acción al cumplimiento de las funciones de salvaguardia, organización, conservación, valoración y transferencia de documentos. Siendo este último proceso, un mandato de obligatorio cumplimiento para todos los organismos del Estado.

El objeto de creación y finalidad del órgano de Archivo en cada ente público, se establece en la Ley Orgánica de la Administración Pública de 2001 derogada y sustituida por el Decreto con Rango y Fuerza de Ley Orgánica la Administración Pública de julio de 2008. Sin embargo, existen limitaciones relacionadas al área de su competencia por la ausencia de políticas y directrices orientadas hacia el Sistema Nacional de Archivos, que permitan a los distintos Archivos de la red contar con una norma que facilite la gestión técnica y apoye la formación del personal en cada una de esas Unidades.

5.2.2 Organizaciones de conocimiento bibliotecarias

A continuación se exponen textualmente los fines, misión, visión, valores, objetivos y funciones, además los servicios que en la actualidad se prestan y que se encuentran resumidos en el portal del Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Bibliotecas (IABNSB, 2012)

Fines

Ser centro depositario del acervo documental bibliográfico y no bibliográfico de Venezuela y venezolanista, y en consecuencia creador y administrador del Archivo Audiovisual de Venezuela, la Hemeroteca y la Mapoteca. Ser responsable del Servicio Nacional de Referencia. Ser núcleo coordinador del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas. Ser Centro Nacional de Conservación.

Misión

Coordinar, asistir y normar el Sistema Nacional de Bibliotecas e Información; recopilar, organizar, preservar y difundir el acervo bibliográfico, no bibliográfico y audiovisual que registra la memoria nacional y la información universal relevante, a objeto de facilitar a toda la población el acceso universal a la información, de apoyar la investigación, la generación del conocimiento y la atención de las necesidades de información, conocimiento, educación, recreación y cultura, contribuyendo así a la formación de ciudadanos creativos, críticos, participativos y comprometidos con el desarrollo productivo y democrático del país.

Visión

Ser el organismo del Estado, líder en la normalización y aplicación de las políticas de información y documentación; vela por el desarrollo de sus servicios con una plataforma estructural funcional y tecnológica eficiente; fomenta la integración e interacción entre los entes de información y documentación y el desarrollo y consolidación de esos servicios; respaldada por un personal altamente capacitado, con una sólida formación en las áreas de sus competencias; capaz de desarrollar estrategias de financiamiento; promotor de la creatividad humana y de la formación de un ciudadano soberano, lector, crítico, selectivo, informado, libre y productivo como agente de desarrollo personal y cambio social.

Valores

Respeto a la gente y su diversidad

Respeto por nuestro acervo cultural y su riqueza y diversidad - En dialogo permanente con el patrimonio cultural universal

Vocación de Servicio como compromiso personal con el colectivo

Consolidación institucional como herramienta de transformación social

Trabajo como derecho para la realización personal y colectiva y como un deber social

Superación continua de la institución mediante la auto - evaluación y la evaluación como filosofía del ejercicio organizacional.

El trabajador como compromiso institucional.

El Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Bibliotecas (IABNSB) adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Cultura tiene como objetivos primordiales:

Recopilar, organizar, preservar y poner a la disposición de todos los usuarios: libros, folletos, periódicos, revistas, gacetas, leyes, hojas sueltas, fotografías, películas, videos, mapas, carteles, voces y discos compactos, sobre la cultura venezolana y del resto del mundo, contribuyendo así a la formación de ciudadanos creativos, participativos y comprometidos con el desarrollo nacional.

Ser el centro del Sistema de Servicios de Bibliotecas e Información en cuanto al establecimiento de normas, planificación, coordinación y asistencia técnica de todas y cada una de las Bibliotecas Públicas del país.

Planificar, coordinar, ejecutar y supervisar los servicios de atención a usuarios de la Biblioteca Nacional a fin de contribuir a satisfacer sus necesidades de información y conocimientos, velar por la organización y administración de las colecciones del Instituto.

Coordinar y supervisar el desarrollo y consolidación de las Redes de Bibliotecas Públicas y servicios bibliotecarios a nivel nacional, para garantizar el acceso a la información y promover el conocimiento.

Dirigir, coordinar y supervisar el desarrollo y funcionamiento de la Red de Bibliotecas Públicas en el Distrito Metropolitano de Caracas, a fin de facilitar el acceso a la información y al conocimiento apoyando el desarrollo de la calidad de vida de las comunidades usuarias.

Planificar, coordinar, dirigir y controlar el funcionamiento técnico-normativo de las bibliotecas públicas estatales a fin de desarrollar y consolidar la Red Nacional de Bibliotecas Públicas.

Planificar, coordinar, dirigir, evaluar y controlar la adquisición del material bibliográfico, no bibliográfico y audiovisual, por las vías de compras, canje, donaciones y Depósito Legal; asegurando su distribución a los distintos servicios bibliotecarios a fin de enriquecer las colecciones del Instituto, de acuerdo a las políticas institucionales y necesidades de los usuarios.

Facilitar el acceso a la información a través del procesamiento técnico de los materiales que conforman las colecciones de Biblioteca Nacional y la Red Nacional de Bibliotecas Públicas mediante su descripción bibliográfica, establecimiento de puntos de acceso y asignación de código para su posterior búsqueda, localización y recuperación.

Garantizar la preservación de las colecciones de la Biblioteca Nacional y los documentos de valor para la nación, a fin de favorecer su permanencia a largo plazo, en su forma original o en medios alternos, y ofrecer asistencia técnica normativa a instituciones afines a nivel nacional y regional.

Funciones

Fungir como centro depositario del acervo bibliográfico, hemerográfico y audiovisual venezolano y venezolanista, presente y retrospectivo y, como tal es responsable del rescate, organización, preservación y difusión de dichos materiales.

Como ente normalizador, cumple la función de elaborar y aplicar las normas y procedimientos técnicos relativos al funcionamiento de los distintos tipos de Bibliotecas que integran el Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas, velando por su cumplimiento. Colabora con las bibliotecas universitarias y con las bibliotecas especializadas en la creación y puesta en marcha de mecanismos de normalización y coordinación.

Para el procesamiento técnico de sus colecciones se rige por normas internacionales, con el apoyo de sistemas automatizados flexibles.

En su carácter de Núcleo Coordinador del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas, cumple la función de establecer los principios, políticas, estrategias, normas y procedimientos comunes a las 22 Redes Estadales y a la Red de Bibliotecas Públicas del área metropolitana de Caracas. Cada red tiene como núcleo coordinador la Biblioteca Pública Central del Estado que actúa además como Biblioteca Nacional, y en consecuencia, es responsable del rescate, organización, preservación y difusión de la memoria bibliográfica y audiovisual estatal. Las Redes Estadales dependen administrativamente de las gobernaciones de estado y normativamente de la Biblioteca Nacional, quien ejerce, por delegación, la coordinación de las mismas, constituyéndose en un ejemplo de cogestión.

Fomenta la promoción de la lectura, al participar como integrante de la Comisión Intergubernamental de Ediciones Divulgativas, en la Fundación para la Promoción del Libro, y de la Comisión Nacional de Lectura.

Apoya la producción editorial nacional al ejercer funciones de Centro Nacional del International Serials Data System (ISSN), asignando números internacionales estandarizados para monografías, publicaciones periódicas y otorgando credenciales a los editores para que opten por tarifas postales preferenciales para la distribución de sus publicaciones.

Como Centro Nacional de Conservación, mantiene su función de preservar y conservar sus propias colecciones, y también como Centro Regional para América Latina y el Caribe, PAC-IFLA, establecido en 1989, promueve la conservación de materiales bibliográficos y audiovisuales en la región mediante la divulgación de principios y normas, diagnósticos in situ, asesorías, seminarios y cursos.

A continuación se exponen los servicios que presta: Colecciones,

Publicaciones, Servicios:

- Alquiler de Sala de Usos Múltiples
- Asesoría en Normalización Técnica
- Biblioteca Virtual

- Canje y Donaciones
- Carnetización de Usuarios
- Catalogación en Publicación
- Consultas en Línea a Bases de Datos
- Cursos
- Depósito Legal
- ISSN
- Normas y Reglamentos de los Servicios
- Preservación y Conservación Documental
- Reproducción
- Servicio de Información de la Cultura Árabe
- Servicio Virtual
- Solicitudes en Línea
- Unidad de Investigación "Ángel Raúl Villasana"
- Visitas Guiadas

El Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Bibliotecas, a objeto de dar cumplimiento a sus funciones de carácter nacional, cuenta con tres sedes administrativas y de servicios al público. Dos ubicadas en el área metropolitana y otra en el interior del país. Sus horario son de lunes a viernes de 8:30 a.m. - 7:00 p.m., sábados de 9:00 a.m. - 4:00 p.m., y domingos de 9:00 a.m. - 1:00 p.m.

En la sede del Foro Libertador, se encuentran las siguientes salas: Catálogo Automatizado, CEDINBI (Centro de Documentación e Información Bibliotecológica), Colección Arcaya, Colección Bibliográfica General, Colección Documental Antigua, Colección Hemerográfica, Colección de Publicaciones Oficiales, Colección de Obras Planas, Colección de Sonido y Cine, Orientación y Referencia.

Estructura Organizativa

La estructura organizativa de la Biblioteca Nacional está conformada por 24 Direcciones y 50 Divisiones. Las Direcciones se relacionan a continuación: Directorio, Dirección del Instituto, Unidades de Asesoría y Apoyo: Oficina de Planificación Estratégica y Control de Gestión, Consultoría Jurídica, Auditoría Interna, Oficina de Cooperación Técnica Internacional, Oficina de Recursos Humanos, Oficina de Comunicación e Imagen Institucional, Dirección de Mantenimiento y Servicios Generales, Oficina de Seguridad Integral, Oficina de Tecnología de la Información, Oficina de Extensión Cultural, Oficina de Administración.

Unidades Sustantivas: Dirección de Programa de Servicios de la Biblioteca Nacional, Dirección de Orientación y Referencia, Dirección Colección Bibliográfica, Dirección Colección Audiovisual, Dirección Colección Publicaciones Seriadadas,

Dirección de Programa de Servicios de Bibliotecas Públicas, Dirección de la Red Metropolitana de Bibliotecas Públicas, Dirección de Redes Estadales de Bibliotecas Públicas, Dirección de Programa de Servicios Técnicos Bibliotecarios, Dirección de Desarrollo de Colecciones, Dirección de Procesos Técnicos, Dirección del Centro Nacional de Preservación Documental.

En la Memoria y Cuenta 2011 del Instituto, se expone que para alcanzar sus objetivos, cuenta con una estructura formalmente establecida, que tiene por objetivo

Directorio: Aprobar las políticas, planes y normas del Instituto y tomar las medidas necesarias para que las mismas sean ejecutadas y/o ajustadas. **Dirección del Instituto:** Ejercer la Dirección Administrativa y representación Nacional e Internacional del Instituto, así como la gestión diaria del mismo.

Nivel de Asesoría y Apoyo: Oficina de Planificación Estratégica y Control de Gestión: Planificar, coordinar, asesorar, dirigir y supervisar la aplicación del sistema de planificación estratégica y control de la gestión institucional, mediante la estimación y asignación de recursos presupuestarios, la formulación y desarrollo de planes, programas y proyectos, análisis y evaluación del entorno y diferentes escenarios, estudios de usuarios y de servicios, así como los instrumentos de desarrollo organizacional necesarios para apoyar la producción intermedia y terminal del Instituto.

Consultoría Jurídica: Desarrollar y definir las políticas, estrategias y directrices que en materia legal debe seguir el Instituto acorde con la legalización, doctrina y jurisprudencia de ordenamiento jurídico, así como velar por la salvaguarda de los derechos e intereses de la Biblioteca Nacional.

Oficina de Cooperación Técnica Internacional: Establecer vínculos con otras entidades públicas y privadas, tanto nacionales como internacionales, a fin de permitir el intercambio de recursos para el logro de los fines y proyectos del Instituto.

Oficina de Comunicación e Imagen Institucional: Recopilar, producir y difundir la información Institucional hacia el interior y exterior del Instituto Autónomo Biblioteca Nacional en los distintos medios de comunicación impresos, orales y audiovisuales a fin de promover y consolidar la imagen institucional.

Oficina de Recursos Humanos: Planificar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar el Sistema de Recursos Humanos, para la captación de un personal altamente calificado, así como la administración integral del mismo, basado en el estricto cumplimiento de las disposiciones legales, normativas y contractuales vigentes que permitan la capacitación, desarrollo y bienestar del personal del Instituto.

Auditoria Interna: Velar por la correcta administración del patrimonio del Instituto, mediante un servicio de examen posterior, objetivo y sistemático de las actividades administrativas y financieras, así como de la gestión Institucional.

Oficina de Administración: Planificar, dirigir, controlar y supervisar la administración y ejecución de los recursos financieros del Instituto Autónomo Biblioteca Nacional.

Oficina de Mantenimiento y Servicios Generales: Planificar, programar, ejecutar y controlar las actividades requeridas para el logro de un óptimo mantenimiento y conservación de la infraestructura del Instituto con sus instalaciones eléctricas, mecánicas y sanitarias, así como la administración de los servicios básicos y los servicios contratados con terceros a fin de garantizar el resguardo del acervo cultural y contribuir a la adecuada prestación de los servicios a los usuarios.

Oficina de Tecnología de la Información: Planificar, coordinar, dirigir, implantar y mantener en todas las dependencias del Instituto los sistemas automatizados de información que optimicen el desarrollo de los procesos sustantivos y de apoyo y la interconectividad telemática.

Oficina de Seguridad Integral: Garantizar la protección, custodia y seguridad del patrimonio bibliográfico, no bibliográfico, audiovisual, recursos humanos, bienes, materiales e instalaciones del Instituto.

Oficina de Extensión Cultural: Diseñar, apoyar y ejecutar una programación cultural permanente en las instalaciones y adyacencias del Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y coordinar actividades de extensión cultural en las bibliotecas del área metropolitana.

Nivel sustantivo: Dirección de Programa de Servicios Atención al Público de la Biblioteca Nacional: Planificar, coordinar, ejecutar y supervisar los servicios de atención a usuarios de la Biblioteca Nacional a fin de contribuir a satisfacer sus necesidades de información y conocimientos, velar por la organización y administración de las colecciones del Instituto. Está integrada por las siguientes unidades: Despacho de la Dirección: Coordinar el funcionamiento integrado de las unidades de servicios que la conforman.

Dirección de Orientación y Referencia: Atender, orientar y facilitar el acceso a los servicios y colecciones del Instituto, mediante el uso y manejo de distintas fuentes de referencia e información (Catálogo en Línea, Bases de Datos, Internet, entre otros).

Dirección Colección Bibliográfica: Planificar, dirigir, coordinar y supervisar los servicios de atención al usuario y una adecuada administración de la Colección Bibliográfica de la Biblioteca Nacional.

Dirección Colección Audiovisual: Planificar, dirigir, coordinar y supervisar los servicios de atención al usuario y una adecuada administración y custodia de la Colección Audiovisual de la Biblioteca Nacional.

Dirección Colección Publicaciones Seriadas: Planificar, dirigir, coordinar y supervisar los servicios de atención al usuario y una adecuada administración de la Colección de Publicaciones Seriadas de la Biblioteca Nacional.

Dirección de Programa de Bibliotecas Públicas: Esta Dirección tiene bajo su responsabilidad coordinar y supervisar el desarrollo y consolidación de las Redes de Bibliotecas Públicas y Servicios Bibliotecarios a nivel Nacional, para garantizar el acceso a la información y promover el conocimiento. Está integrada por las siguientes unidades:

Dirección de la Red Metropolitana de Bibliotecas Públicas: Dirigir, coordinar y supervisar el desarrollo y funcionamiento de la Red de Bibliotecas Públicas en el Distrito Metropolitano de Caracas, a fin de facilitar el acceso a la información y al conocimiento apoyando el desarrollo de la calidad de vida de las comunidades usuarias.

Dirección de Redes Estadales de Bibliotecas Públicas: Planificar, coordinar, dirigir y controlar el funcionamiento técnico - normativo de las bibliotecas públicas estadales a fin de desarrollar y consolidar la Red Nacional de Bibliotecas Públicas.

Dirección de Programa de Servicios Técnicos Bibliotecarios: Planificar, coordinar, dirigir y controlar los servicios técnicos bibliotecarios de adquisición, catalogación, clasificación y preservación de los materiales bibliográficos, no bibliográficos y audiovisuales que conforman las colecciones del Instituto, así como prestar servicios de normalización y asistencia técnica que regulen el funcionamiento de los servicios bibliotecarios y de información.

Está integrada por las siguientes unidades: Dirección de Procesos Técnicos: Facilitar el acceso a la información a través del procesamiento técnico de los materiales que conforman las colecciones de Biblioteca Nacional y la Red Nacional de Bibliotecas Públicas mediante su descripción bibliográfica, establecimiento de puntos de acceso y asignación de código para su posterior búsqueda, localización y recuperación.

Dirección de Desarrollo de Colecciones: Planificar, coordinar, dirigir, evaluar y controlar la adquisición del material bibliográfico, no bibliográfico y audiovisual, por las vías de compras, canje, donaciones y Depósito Legal; asegurando su distribución a los distintos servicios bibliotecarios a fin de enriquecer las colecciones del Instituto, de acuerdo a las políticas institucionales y necesidades de los usuarios.

Dirección del Centro Nacional de Conservación: Garantizar la preservación de las colecciones de la Biblioteca Nacional y los documentos de valor para la nación, a fin de favorecer su permanencia a largo plazo, en su forma original o en medios alternos, y ofrecer asistencia técnica normativa a instituciones afines a nivel nacional y regional (IABNSB, 2012, p.9-13).

El Sistema Nacional de Bibliotecas, se encuentra integrado por 727 Servicios Bibliotecarios, organizado en 24 Redes Estadales Públicas (una red por estado), de las cuales 4 se han constituido en Institutos Autónomos de Bibliotecas Públicas e información estadales (Lara, Mérida, Miranda y Nueva Esparta). Las otras redes funcionan como dependencias adscritas a las Secretarías de Cultura o Educación de las gobernaciones de los estados. El Sistema alcanza bibliotecas de distinta estructura organizativa, diferentes dimensiones y modalidades, que van desde la Biblioteca Pública Central, la cual constituye la entidad más compleja y completa de las existentes, las Bibliotecas Públicas nivel 1 y 2, Salones de Lectura, Puntos de Préstamo y los Servicios Móviles (Bibliobuses y Bibliolanchas).

En la actualidad el Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas tiene presencia con infraestructura bibliotecaria en 296 municipios de los 335 que conforman la organización política territorial del país, en términos porcentuales representa el 88%. Ello significa que se dispone de Bibliotecas Públicas en 538 parroquias de las 1093 que conforman estos municipios, lo que representa un 49%. El Sistema se asienta en 134.300 mts² de construcción, dispone de una colección de 4.303.209 volúmenes y 36.350 puestos lector.

CAPÍTULO VI MARCO METODOLÓGICO

6.1 Consideraciones generales

Esta investigación consiste en proponer un modelo de gestión del conocimiento en organizaciones de conocimiento del sector público venezolano, entendiéndose por tales archivos, bibliotecas, centros de información y documentación (Pirela Morillo, 2004); y como resultado construir un modelo de gestión del conocimiento en organizaciones de conocimiento, que coordinan la función tradicional de la compilación del patrimonio documental producido en el país o que se relacione con él, aplicable a cualquier tipo de organización de conocimiento (Pirela Morillo, 2004); debido a que carecen de una estrategia definida de gestión del conocimiento, cuya inexistencia es muy notoria en la necesidad de propiciar mayor intercambio de experiencias y mejor aprovechamiento del vínculo con su entorno, lo que no les permite una gestión exitosa.

La construcción del modelo de gestión del conocimiento para organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano, requirió el diseño de una política cultural para la gestión del conocimiento, que se convierta en la base estratégica y política de dicho modelo. El modelo fue elaborado a partir de los resultados obtenidos al examinar los procesos de aprendizaje hacia lo interno de las organizaciones, a través de la transferencia de prácticas ejemplares y la implantación

de políticas internas pertinentes para el desarrollo organizacional, período 2005-2006 (Riverol Burgos, 2009) y con los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento llamado Herramienta para la evaluación de la gestión del conocimiento “Knowledge Management Assessment Tool” (KMAT) en 2006 (Riverol Burgos, 2009), además de los resultados obtenidos al examinar los procesos de aprendizaje hacia lo externo de las organizaciones, a través de la transferencia de prácticas ejemplares y la implantación de políticas pertinentes para el desarrollo organizacional, período 2008-2009 que se examinan en esta investigación.

6.2 Modelo o paradigma

El concepto de paradigma, generalizado a partir de la obra de Khun (1986) quien propuso el término para referirse a "(...) realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica" (p. 13), siendo éste el primer significado que el autor atribuye al vocablo, ha sido objeto de innumerables reflexiones en diferentes entornos. Desde la visión de vaguedad declarativa y polisemia, hasta la consideración de la fundamentalidad de dicho término, se ha recorrido un sinuoso camino en torno a esta construcción teórica; sin embargo, tal como lo expone Sandín Esteban (2003), la noción mencionada se ha impuesto en las ciencias sociales y humanas, y primordialmente en la investigación cualitativa. En la delimitación del concepto de paradigmas de investigación los aportes de Guba y

Lincoln (1985, 1990, 1994) han sido de gran relevancia. Ellos plantean que los paradigmas conforman la visión de un investigador en torno a tres dimensiones esenciales: la ontológica, la epistemológica y la metodológica.

La dimensión ontológica representa la creencia que mantiene el investigador respecto a la naturaleza de la realidad que intenta investigar, en esta investigación la gestión del conocimiento en organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano; la dimensión epistemológica, establece la relación entre el investigador y lo investigado, el investigador está inmerso dentro del objeto de estudio, por tanto, la relación es subjetiva, es parte integrante de los sujetos investigados y participa activamente en el planteamiento del problema, porque se encuentran afectado por él y la dimensión metodológica, plantea la forma en que se puede obtener el conocimiento sobre esa realidad, en esta investigación bajo la metodología cualitativa.

La armonía entre dichas dimensiones orienta la toma de decisiones durante el proceso indagatorio, expresado de otra manera, estas dimensiones conforman un complejo sistema de creencias que soportan las resoluciones del investigador y en consecuencia, reflejan la coherencia entre los elementos fundamentales que orientan una investigación y los resultados obtenidos. De esta forma, el paradigma constituye el conjunto de directrices que desvela una visión del mundo, del ser humano, de la

ciencia, y que condiciona el proceso de teorización, en tal sentido, se presenta como el modelo de referencia para la elaboración teórica.

El objeto de estudio fue abordado bajo el enfoque cualitativo, con métodos de recolección de datos sin medición numérica, como la descripción y la observación, el cual es caracterizado por el análisis detallado que se efectuó de la realidad objeto de estudio. Se realizó un análisis exhaustivo de los procesos que implican la gestión del conocimiento en organizaciones de conocimiento (Pirela Morillo, 2004) del sector público nacional cultural venezolano, específicamente las vinculadas históricamente con la lectura y que coordinan la función tradicional de la compilación del patrimonio documental producido en el país o que se relacione con él. Se ha pretendido profundizar en las características de esas organizaciones, procesos de gestión del conocimiento y transferencia de prácticas ejemplares, para posteriormente aportar soluciones al problema planteado. La metodología se enmarca dentro del análisis de contenido, debido a que se realizó la revisión de materiales de contenido documental.

El progreso de la investigación guió hacia el arqueo y revisión de fuentes bibliográficas y no bibliográficas que permitieron extender el conocimiento del objeto de estudio seleccionado. Bonilla-Castro (1995), expone que la metodología cualitativa permite comprender los significados sociales a través de la formulación de explicaciones generales con base en el conjunto de conceptos interrelacionados. Por lo expuesto, permite realizar deducciones que acercan a percepciones e ideas de un

colectivo ante un fenómeno específico. La metodología cualitativa alude a una forma específica de recoger y tratar los datos frente a otra forma asociada a la metodología cuantitativa, caracterizada por el hecho de que los datos son medidos y valorados en términos de cantidad, frecuencia o intensidad. Refiere también a una determinada manera de producción del conocimiento científico, que tiene su fundamento en principios epistemológicos que se interesan más por el porqué de los fenómenos que por el cómo.

Están asociados a la metodología cualitativa los conceptos tales como análisis del discurso y de contenidos, fenomenología, etnografía, grupos de discusión, estudio de casos, historias de vida, entre otros. Están asociados a la metodología cuantitativa conceptos como correlación, variable independiente y dependiente, medidas de tendencia central, medición, estandarización entre otros (Losada, 2003, p.114). La investigación cualitativa en relación con la investigación cuantitativa, se equipara por las siguientes características diferentes: Según Martínez Miguelez (2006), se interesa no sólo por el cómo se comportan los fenómenos sino, por qué se comportan de una manera determinada; utiliza un diseño abierto y dinámico que se va configurando a lo largo del tiempo; utiliza con reiteración muestras intencionales de sujetos, de organizaciones, de escenarios, en vez de muestras estadísticamente representativas; recoge los datos o la información en un escenario natural, teniendo en cuenta que los investigadores centran su interés en comprender experiencias y comportamientos

humanos y de animales dentro de su contexto. De acuerdo a lo expuesto, afirma que la

investigación cualitativa trata de identificar, básicamente, la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. De aquí que lo cualitativo (que es el todo integrado) no se opone de ninguna forma a lo cuantitativo (que es solamente un aspecto), sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante (p.66).

La utilización de datos numéricos sencillos (suma y porcentaje) han suministrado un sustento más sólido a la interpretación de los datos cualitativos y las conexiones entre ellos, a la vez que apoya la rigurosidad del estudio. Con base a estos planteamientos, el enfoque cuantitativo ha sido de utilidad para la clasificación y conteo respecto a los procesos de aprendizaje hacia lo externo de las organizaciones, a través de la transferencia de prácticas ejemplares presentado en esta investigación, ello además de producir resultados generalizables a un corpus mayor.

La información se recoge desde las acciones y/o desde las palabras de las personas y da un significado o una explicación. Para captar ese significado o explicación a la información, se requiere de métodos. Entre los más utilizados se tienen el método DELPHI, la observación participante, los grupos de discusión participativa, la entrevista en profundidad y el análisis de documentos (Losada, 2003, p.115).

La observación participante, tiene “(...) como característica básica el hecho de que el observador intenta comprender la vida de los otros controlando al máximo su propio punto de vista. Por ello, es fundamental que el investigador esté presente en el escenario, aunque luego puede combinar la observación participante con otros métodos” (Losada, 2003, p.117), como la consulta de documentos. Los grupos de discusión participativa, “(...) tienen como finalidad poner en contacto y confrontar diferentes puntos de vista a través de un proceso abierto y emergente centrado en el tema objeto de investigación” (Losada, 2003, p.121). La entrevista en profundidad, puede ser definida como una conversación con una finalidad. “Está organizada mediante la formulación y la respuesta a una serie de preguntas y su resultado es el conjunto de lo que los entrevistados y los entrevistadores manifiestan. Puede formar parte de la observación participante, aunque también puede utilizarse como único método de recogida de información cualitativa” (Losada, 2003, p.118).

El análisis de documentos, puede ser utilizado como única fuente o combinado con otros métodos de recogida de datos. La información puede provenir de distintas fuentes bibliográficas y no bibliográficas (Losada, 2003, p.122). El “(...) punto de partida lo constituye el planteamiento de un tema de interés y el análisis de la información es fundamentalmente analítico e interpretativo”. Esto envuelve el estudio de significado de las acciones y palabras “(...) de las personas y el hecho de que los resultados de la investigación cualitativa derivan de forma inductiva de estos datos” (Losada, 2003, p.123). Para analizar los datos, tanto iniciales como continuos,

utiliza el método inductivo, este análisis inicia en un primer período cuando se dispone de un acumulado de datos desde los que surgen las características más relevantes de la muestra, sujeto y/o escenario objeto de investigación. Posteriormente, se profundiza en estas pautas preliminares y se obtiene una alineación sistemática de categorías, que tienen un significado emanado de los datos por inducción y no por hipótesis (Losada, 2003, p.115). “Su fin es comprender el fenómeno objeto de estudio, aunque se pueden dar diversos enfoques de interpretación en el contexto de la metodología cualitativa” (Losada, 2003, p.114).

Strauss y Corbin (1990), en su libro *Basics of qualitative Research: Grounded theory Procedure and Technique* presentan tres aproximaciones diferentes al análisis cualitativo de datos que van desde el nivel más bajo de abstracción e interpretación hasta el nivel más alto. El primer nivel, es decir, el nivel más bajo, lo asocian al trabajo de un periodista y utiliza los datos sin analizar; para ejemplificar el nivel se pueden citar las entrevistas en TV, periódicos, radio, diarios personales e historias autobiográficas. En todos estos casos el colaborador habla por sí mismo y el trabajo del periodista se limita a organizar la información recogida, pero no la analiza. En el segundo nivel de abstracción e interpretación, el investigador tiene como centro de interés describir de la forma más fidedigna posible aquello que cree haber entendido, se requiere ahora una selección de los datos capaz de convertir el tejido de las descripciones, los documentos, las notas de campo, las palabras del entrevistado, en una narración descriptiva creíble. Puede denominarse también este enfoque

“interpretativo-descriptivo”, aunque la descripción es su primer objetivo. El tercer nivel de abstracción e interpretación, está relacionado a una larga historia asociada con la construcción y desarrollo de teorías derivadas de forma inductiva. Demanda el más alto nivel de interpretación y abstracción de los datos para lograr organizar los conceptos y los principios explicativos de la teoría asociada al fenómeno que se estudia.

6.3 Tipo de investigación

La investigación desarrollada, cuya finalidad es proponer un modelo de gestión del conocimiento para organizaciones de conocimiento del sector público nacional venezolano, aplicable a cualquier tipo de organización de conocimiento (Pirela Morillo, 2004), se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo. El método cualitativo se caracteriza por su carácter inductivo, exploratorio y descriptivo, perspectiva holística, orientación a los descubrimientos y el papel no intrusivo del investigador. Al utilizar este método, se ha pretendido entender el fenómeno objeto de estudio a través de la observación, la descripción y la interpretación, tomando en cuenta el contexto en general que lo enmarca. Por lo expuesto, la presente investigación es un estudio exploratorio-descriptivo, considerando que las investigaciones exploratorias “(...) pretenden darnos una visión general, aproximada, respecto a un determinado objeto de estudio. Este tipo de investigación se realiza

especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido” (Sabino, 1992, p.60). La investigación desarrollada se enmarca dentro de los estudios de tipo exploratorio, debido a que se realizó una exploración de una realidad hasta los momentos poco estudiada en referencia a la gestión del conocimiento en organizaciones de conocimiento del sector público nacional venezolano, adscritos al Ministerio del Poder Popular para la Cultura. Igualmente, para las investigaciones de tipo descriptivo “(...) su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento, de esta manera se puede obtener una información sistemática sobre los mismos” (Sabino, 1992, p.60).

La investigación desarrollada se enmarca dentro de los estudios descriptivos porque se realizó una descripción que permitió obtener una caracterización organizada y detallada de organizaciones de conocimiento del sector público nacional venezolano, adscritos al Ministerio del Poder Popular para la Cultura, para la identificación de sus potencialidades como gestoras del conocimiento y de los procesos de aprendizaje hacia lo externo de las organizaciones, a través de la transferencia de prácticas ejemplares y la implantación de políticas pertinentes para el desarrollo organizacional.

6.4 Procedimiento para el abordaje de la investigación

De acuerdo a la problemática planteada referido a la gestión del conocimiento en organizaciones de conocimiento del sector público venezolano y en función de los objetivos propuestos, se realizó una investigación en fuentes bibliográficas y no bibliográficas, referidas al tema central desplegado que apoya el desarrollo de la investigación. El análisis de estos documentos permitió estar al tanto de los procesos de gestión del conocimiento en las organizaciones de conocimiento, entendiéndose por tales archivos, bibliotecas, centros de información y documentación (Pirela Morillo, 2004), del sector público venezolano, objeto de estudio.

Este análisis de las fuentes bibliográficas y no bibliográficas permitió caracterizar la realidad objeto de estudio y describir organizaciones de conocimiento del sector público nacional venezolano, adscritos al Ministerio del Poder Popular para la Cultura, para la identificación de sus potencialidades como gestoras del conocimiento. Examinar los procesos de aprendizaje hacia lo externo de las organizaciones, a través de la transferencia de prácticas ejemplares, mediante categorías, con base en la teoría de generación de conocimiento organizacional, dimensión epistemológica, presentado por Nonaka y Takeychi (1995), y la implantación de políticas pertinentes para el desarrollo organizacional. El resultado fue completado con la observación y con información, provenientes de informantes clave, esta acción condujo hacia la aplicación de un instrumento técnico, la entrevista,

la misma fue semi-estructurada con preguntas preestablecidas y desarrollo de la conversación de algún tema en particular de interés.

La autora de la investigación participó en las jornadas de evaluación institucional en mayo de 2009, con el objeto de articular el Plan Estratégico año 2010 del Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Bibliotecas (IABNSB) con el Plan Estratégico Simón Bolívar 2007-2013 y las líneas estratégicas del Ministerio del Poder Popular para la Cultura período 2007-2013. La Oficina de Planificación Estratégica y Control de Gestión, preparó a un grupo de facilitadores, entre ellos la autora de la investigación, para apoyar en las mesas de trabajo y luego para laborar en la sistematización de los resultados, donde los trabajadores y comunidad en general a través del proceso reflexivo desde la experiencia expresada en una metodología participativa y protagónica, manifestaron lo positivo y negativo del IABNSB en todos los aspectos, además de que expusieran que esperan de dicho instituto y de qué manera solucionar lo que pensaban negativo.

El método utilizado, consistió en realizar preguntas generadoras, mediante la metodología de análisis dialógico, que permitió “(...) reflexionar, la construcción teórica de la visión institucional y la elaboración de la orientación hacia donde ir de acuerdo al plan estratégico de la nación “Plan Nacional Simón Bolívar” (IABNSB, 2009, h.2).

La aplicación de los instrumentos interesó para diferenciar, saber y ubicar procesos de gestión del conocimiento en organizaciones de conocimiento, (Pirela Morillo, 2004), que específicamente, coordinan la función tradicional de la compilación del patrimonio documental producido en el país o que se relacione con él. Posteriormente, se construye un modelo de gestión del conocimiento para organizaciones de conocimiento, que coordinan la función tradicional de la compilación del patrimonio documental producido en el país o que se relacione con él y se diseña una política cultural para la gestión del conocimiento, que sirva de base estratégica y política del modelo, porque se considera que para contar con una gestión del conocimiento efectiva, se hace necesario contar con una política que la soporte.

Los métodos utilizados para recolectar y procesar la información están adscritos a determinados paradigmas de investigación, siendo el cualitativo el que enfoca su estudio al individuo y su experiencia en el entorno social. Mediante el enfoque seleccionado, se buscó entender las posturas, intenciones y comportamientos de los informantes clave que se toman en cuenta para estudiar procesos de gestión del conocimiento en organizaciones de conocimiento (Pirela Morillo, 2004), del sector público nacional venezolano, específicamente las que coordinan la función tradicional de la compilación del patrimonio documental producido en el país o que se relacione con él.

6.5 Selección de los informantes clave

La selección de los informantes clave para efectuar la investigación, aplicando el método cualitativo, es estructural-sistémica e intencional, como expresa Martínez Miguélez (2006), “(...) no podrá ser constituida por elementos aleatorios, escogidos al azar y descontextualizados (...) se prioriza la profundidad acerca de la extensión y (...) se reduce en su amplitud numérica” (p.83). Para la aplicación de las entrevistas se seleccionaron 223 personas, consideradas informantes clave, cantidad que estuvo sujeta a una selección efectuada tomando en cuenta el conocimiento de los sujetos en relación al tema en estudio y a la disposición, condiciones y variables de tiempo de los entrevistados. De acuerdo a lo planteado por Martínez Miguélez (2006), “(...) se elige una serie de criterios que se consideran necesarios o altamente convenientes para tener una unidad de análisis con las mayores ventajas para los fines que persigue la investigación” (p.86).

El investigador debe poseer la intención de realizar una selección que logre representar de la mejor manera posible los criterios manejados en torno al tema planteado. “Un buen informante clave puede desempeñar una función decisiva en una investigación (...) El investigador tratará de imitar al buen fotógrafo, que busca los mejores ángulos para capturar la mayor riqueza de la realidad que tiene enfrente” (p.86). Con base en lo expuesto, los informantes clave seleccionados para realizar la investigación, tal y como sugiere Martínez Miguélez (2006), son personas con

conocimientos especiales, estatus y una buena capacidad de información. Los informantes clave están conformados por personal que labora en organizaciones de conocimiento del sector público venezolano, que agrupan archivos, bibliotecas, centros de información y documentación (Pirela Morillo, 2004), vinculadas históricamente con la lectura y que específicamente, coordinan la función tradicional de la compilación del patrimonio documental producido en el país o que se relacione con él y ejercen cargos de directores, directores de áreas, jefes de oficina, jefes de división, coordinadores, profesionales de distintas áreas que ejercen cargos con niveles decisorios.

Al establecer el contacto inicial con el entrevistado (informante clave) y al comienzo de cada encuentro, se procedió a la tarea de aclarar los objetivos perseguidos con el estudio y el destino final de los resultados obtenidos, los cuales fueron aceptados por los entrevistados (informantes clave) antes de mantener la conversación. Igualmente, al inicio de cada entrevista se tomó en cuenta las siguientes recomendaciones sugeridas por Martínez Miguélez (2006), como establecer una conversación libre, flexible y no directiva; mantener actitud de “oyente benévolo” con mente límpida, sensible, receptiva y fresca. Presentar todos los tópicos que se deseen conversar agrupados en una serie de preguntas generales presentadas en forma de temas, que pueda servir de guía cuyo orden y contenido se pueden alterar de acuerdo con el transcurso de la entrevista, grabar la voz con previa autorización del entrevistado (informante clave). La investigadora se aseguró de que los

informantes clave aceptaran la reproducción y divulgación de lo conversado, exceptuando la información o comentario que pudieron no ser divulgados solicitado por el entrevistado (informante clave), para lo cual en cada oportunidad el grabador de voz se apagó y la investigadora se comprometió a no usar dicha información de ninguna manera. Se considera pertinente dejar sentado, la favorable receptividad que asumieron los entrevistados (informantes clave) para colaborar con la investigación por resultarles interesante el tema abordado, solicitando a la investigadora finalizado el encuentro, el resultado de la investigación. Los encuentros fueron realizados en persona.

Las entrevistas semi estructuradas fueron abordadas de distinta manera, de acuerdo a la perspectiva y función de cada entrevistado (informante clave), para ello, se diseñaron guías de entrevistas. El objetivo era contar con una lista de tópicos temáticos que se deseaban tocar en las conversaciones, con flexibilidad para adaptar las preguntas durante el encuentro. Galindo C. (1998), expresa que sugiere elaborar este tipo de guías de entrevistas “(...) como herramienta de trabajo reflexivo para la ordenación de los temas posibles que pueden aparecer en la conversación” (p.316). Las guías utilizadas para las entrevistas a continuación se presentan: gestión del conocimiento en las organizaciones, transferencia del conocimiento, filosofía de gestión institucional (misión, visión, valores, objetivos y estrategias institucionales), políticas, normas y procedimientos institucionales, política de formación y capacitación de personal, perfil de cargo, estrategias de gestión del conocimiento en

la Institución, plataforma tecnológica. Teoría de generación de conocimiento organizacional, dimensión epistemológica, referido a la existencia de la conversión del conocimiento tácito al explícito para que pueda ser compartido. Conversión de tácito a tácito, de tácito a explícito, de explícito a explícito y de explícito a tácito (Nonaka y Takeuchi, 1995, p.143-150).

Con las entrevistas realizadas no se pretendió llegar a análisis generalizadores o concluyentes, sólo se quería conocer sobre la percepción de estas personas (informantes clave) que laboran en organizaciones de conocimiento del sector público venezolano, en torno a la gestión del conocimiento, por una parte y por la otra, completar información en referencia a los procesos de aprendizaje hacia lo externo de las organizaciones, a través de la transferencia de prácticas ejemplares. Para efectos de la interpretación y redacción de lo conversado, se respetó el anonimato de los mismos, los comentarios se redactaron en forma textual, aunque se corra el riesgo de que los entrevistados (informantes clave) puedan, por razones desconocidas por la entrevistadora, otorgar apreciaciones o información que no se correspondan con la realidad. Los encuentros en la mayoría de los casos se realizaron en oficinas o lugares de trabajo de los entrevistados (informantes clave), previo contacto y acuerdo entre las partes. Para la realización del análisis de las entrevistas de los informantes clave, se tomó en cuenta lo expresado por Schwartz y Jacobs citado por Galindo C. (1998), uno de los modos de análisis de la conversación, llamado inducción analítica-conversacional, mediante el cual el investigador debe abstraer las generalizaciones

más significativas a partir de los temas conversados en cada entrevista (p.332). A efectos del rigor metodológico, las entrevistas, luego de su correspondiente transcripción, se deconstruyeron en mapas de conocimiento utilizando categorías con base en la teoría de generación de conocimiento organizacional, dimensión epistemológica, presentado por Nonaka y Takeuchi (1995). Este procesamiento, suministró el reporte de los hallazgos de mayor relevancia para fines de los objetivos planteados en la investigación. De esta forma y a efectos de los criterios de validación del proceso de investigación y de los resultados esperados, se pretendió establecer un orden que facilitara la redacción coherente de las opiniones emitidas por los informantes clave, agrupando sus aportes en cada categoría establecida.

Posteriormente y luego de haber realizado este proceso de organización temática, sobre la base de las opiniones emitidas por los informantes clave entrevistados, se dio inicio a la redacción del informe resultante de la investigación, interpretando, comparando, contraponiendo y jerarquizando los aportes obtenidos de cada entrevista, según Martínez Miguélez (2006), proceso este denominado “contrastación y teorización” (p.153). Es pertinente e importante destacar, como bien expresa Reichardt (1997), que “(...) ningún tipo de método es por sí solo generalmente suficiente para todas las diversas exigencias de la investigación” (p.53). Sin embargo, se pretendió explorar mediante el método cualitativo y las técnicas seleccionadas, lo que estaba ocurriendo en relación al tema planteado, buscando un acercamiento con las diversas perspectivas y realidades de cada entrevistado

(informante clave), sin la pretensión de llegar a resultados generalizadores o categóricos del objeto de estudio.

La elaboración de la investigación que se presenta, tiene como propósito aportar algunos resultados y sugerencias que puedan ser complementadas con otras investigaciones para tomar decisiones acertadas en torno al tema planteado. No pretende realizar generalizaciones, sino más bien, ofrecer un nuevo enfoque que contribuya a la comprensión de los desafíos que se plantean a partir del surgimiento de una nueva sociedad donde el conocimiento y la participación cumplen una función primordial. En este sentido, como bien expresa Martínez Miguélez (2006), la metodología aplicada estuvo orientada a recolectar datos e información que se puedan traducir en conocimientos válidos y valiosos, con el objeto de aprovechar las potencialidades de la gestión del conocimiento que forma parte determinante de la dinámica actual, de manera inteligente, creativa e innovadora.

6.6 Selección de las técnicas

Martínez Miguélez (2006), expone que toda investigación tiene dos centros básicos de actividad, independientemente del método escogido. Por un lado, el investigador debe recopilar toda la información necesaria para cumplir con los objetivos trazados y, por el otro, debe estructurar la información recopilada, integrándola de forma lógica y coherente para explicar los resultados obtenidos. Las

técnicas de investigación que se emplearon, para recopilar la información requerida en función de los objetivos propuestos en este trabajo de investigación, se describen a continuación:

6.6.1 Consulta en fuentes bibliográficas y no bibliográficas

Para la elaboración del fundamento teórico, a partir del cual se inscribió la presente investigación, se consultaron diferentes fuentes bibliográficas y no bibliográficas que facilitaron el análisis y la comprensión del tema. Se estudiaron a los autores, Sandín Esteban, Alfonso, Bogdan, Bonilla-Castro, Corbin, Galindo, Guba, Hernández, Khun, Lewin, Lincoln, Losada, Martínez Miguélez, Reichardt, Sabino, Taylor, Strauss, como también en Internet, con verificación previa de la fuente.

La investigación construyó su base teórica tomando en consideración los postulados conceptuales de los autores: Andersen, Brooking, Bueno Campos, Cáceres, Jorge, Cáceres, María, Capurro, Choo, Davenport, Gadamer, Johansson, Joyanes Aguilar, Juranovic, Konno, Montilva, Morin, Moros Ramírez, Nonaka, O'Dell, Oropeza González, Páez Urdaneta, Pirela Morillo, Ponjuan, Rosemberg, Sánchez V., Senge, Takeuchi, Toyama, como los fundamentales. También está justificada por los convenios y planteamientos de UNESCO y OEI, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el Proyecto Nacional, Líneas Generales del

Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación y las Líneas Estratégicas. Hernández (1998), plantea que “(...) algunas veces la teoría sirve únicamente para enmarcar el área del problema de estudio” (p.88). Dichos elementos teóricos fueron utilizados como basamento conceptual para efectuar diferencias con lo obtenido a través de las entrevistas, evaluación institucional y diagnóstico aplicado a través de la observación de la investigadora y para soportar el diseño de la política cultural de gestión del conocimiento.

Se revisaron documentos institucionales entre los que se encuentran Memoria y Cuenta, informes de gestión, informes mensuales y trimestrales, actas de discusiones grupales, manual de normas y procedimientos, organigramas, gacetas oficiales, registro de convenios firmados, entre otros. Para apoyar la información referida a los procesos de aprendizaje organizacionales, se consultaron documentos de planificación, seguimiento y control de gestión, estrategias comunicacionales y uso de tecnología, inherentes a la gestión del conocimiento en la organización, período 2008-2009. La revisión de los documentos institucionales permitió analizar las potencialidades de las organizaciones de conocimiento como gestoras del conocimiento y examinar los procesos de aprendizaje hacia lo externo de las organizaciones, a través de la transferencia de prácticas ejemplares período 2008-2009 y la implantación de políticas pertinentes para el desarrollo organizacional, período 2008-2012.

6.6.2 Observación de la investigadora

Mediante los sentidos el ser humano puede obtener datos e información proveniente del mundo exterior. De ello, la importancia de este tipo de técnica, que en la mayoría de las ocasiones, se aplica de forma natural y espontánea caracterizada por un alto sentido de la curiosidad. No obstante, Martínez Miguélez (2006), advierte que “(...) la observación no debe deformar, distorsionar o perturbar la verdadera realidad del fenómeno que estudia. Tampoco debe descontextualizar los datos aislándolos de su entorno natural” (p.81). Se elaboró un diagnóstico sobre los procesos de aprendizaje hacia lo externo de las organizaciones, a través de la transferencia de prácticas ejemplares período 2008-2009 y la implantación de políticas pertinentes para el desarrollo organizacional, período 2008-2012.

Con las entrevistas se logró complementar la información que apoyó aclarar algunos nudos críticos relacionados a la gestión del conocimiento y completar información sobre los procesos de aprendizaje hacia lo externo de las organizaciones, a través de la transferencia de prácticas ejemplares en el período abordado. Por lo expuesto, la observación directa y el análisis de la investigadora cumplieron un papel determinante para el diagnóstico de la situación actual y la construcción de un modelo de gestión del conocimiento en organizaciones de conocimiento, que coordinan la función tradicional de la compilación del patrimonio documental producido en el país o que se relacione con él, apoyado en el diseño de una política cultural de gestión del

conocimiento, partiendo de los resultados de las consultas de las fuentes bibliográficas y no bibliográficas, de la evaluación institucional, diagnóstico y las entrevistas realizadas.

6.6.3 Entrevistas con informantes clave

A objeto de obtener información relevante sobre la situación investigada y sobre las diferentes visiones o posturas que existen en torno al tema planteado, se realizaron entrevistas a informantes clave, en la que se pudo construir una conversación o diálogo abierto y flexible con preguntas semi-estructuradas. Kvale (1996) citado por Martínez Miguélez (2006), expone que “(...) el propósito de la entrevista de investigación cualitativa es obtener descripciones del mundo vivido por las personas entrevistadas, con el fin de lograr interpretaciones fidedignas del significado que tienen los fenómenos descritos” (p.95). Bogdan y Taylor (1994), afirman que las entrevistas cualitativas han sido descritas como no directivas, no estructuradas, no estandarizadas y abiertas. Entienden la entrevista cualitativa en profundidad como “(...) reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros estos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informates respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan en sus propias palabras” (p.101).

La entrevista según Bonilla-Castro (1995), puede ser definida como “(...) una conversación o un intercambio verbal cara a cara, que tiene como propósito conocer en detalle lo que piensa o siente una persona con respecto a un tema en particular” (p.94). Por otra parte, Valles (2000), expone que en las entrevistas individuales “(...) no se persigue la representación estadística, sino la representación tipológica, socio-estructural, de acuerdo con los propósitos de la investigación y las contingencias de medios y tiempo. Por tanto, el número de actores y su composición dependerá” de la selección de participantes y su distribución, tratando de reproducir conversaciones (discursos) relevantes pertinentes, según los objetivos del estudio (p.308). Los orígenes de la entrevista se encuentran en las prácticas periodísticas, pero en la década de los treinta es cuando se empieza a usar como técnica de investigación en las ciencias sociales.

Desde la concepción del periodismo, la entrevista consiste en una conversación entre el reportero y un personaje público, según Galindo C. (1998), “(...) orientada a partir de tres objetivos fundamentales: obtener alguna información del entrevistado, conseguir comentario sobre un hecho y/o perfilar una semblanza” (p.278). De acuerdo al autor, existen dos técnicas de investigación para realizar las entrevistas cualitativas o abiertas, una la entrevista en profundidad y la otra, la entrevista enfocada. La primera se caracteriza por ser una entrevista que persigue como objetivo principal conocer en profundidad “(...) la vida, experiencia, ideas, valores y estructura simbólica del entrevistado aquí y ahora” (p.299). La entrevista

enfocada, a diferencia de la anterior, existe de antemano un tema o foco de interés, por cuanto pretende responder a cuestiones muy concretas.

Este tipo de técnica es más estructurada que la entrevista en profundidad. En palabras de Galindo, es más que una técnica un arte. Por ulterior, la técnica de investigación cualitativa utilizada para la realización de esta investigación fue la entrevista enfocada. Como bien afirma Galindo C. (1998), “(...) El éxito de la entrevista no se fundamenta en el diseño de la investigación, sino en la destreza y habilidad del entrevistador” (p.307). La interpretación de los fenómenos estudiados ha sido importante para la posterior construcción de un análisis que tome en cuenta teorías propuestas por pensadores contemporáneos acerca de los procesos de gestión del conocimiento y procesos de aprendizaje hacia lo externo de las organizaciones, a través de la transferencia de prácticas ejemplares en organizaciones de conocimiento del sector público venezolano.

6.7 Análisis e interpretación de los resultados

La palabra análisis nos introduce a una serie de procesos mentales que permiten establecer la pertinencia y coherencia de los datos y por ende de la información recabada. Fernández G. R., citado por Alfonso (1999), la define como “(...) proceso mediante el cual, usando un conjunto de informaciones pertinentes

como elementos de juicio, raciocinamos con la finalidad de describir causas, efectos, cualidades, motivos, posibilidades, riesgos, etc., como base para la acción o para el conocimiento de una situación” (p.146). Para el análisis de la información se utilizaron tres tipos de técnicas, la primera técnica resumen analítico, la cual es aquella síntesis analítica y reflexiva, que se realiza en las fuentes bibliográficas y no bibliográficas que sirven de apoyo y base teórica para el desarrollo del estudio, lo que permitió un resumen detallado de las fuentes documentales que sirvieron de base a esta investigación.

La segunda técnica, el análisis crítico, continuación de la anterior, busca a partir de lo encontrado, apreciar el texto, evaluando las ideas y dándole la coherencia a lo ya redactado, lo que proporcionó ideas básicas para la propuesta. La tercera técnica, los mapas mentales y conceptuales, los cuales representan la estructura cognitiva y creativa que a través de frases, conceptos, imágenes y otros componentes conectados entre sí, conducen a la construcción del conocimiento, que permiten mayor interpretación y expresión de los elementos estudiados y analizados.

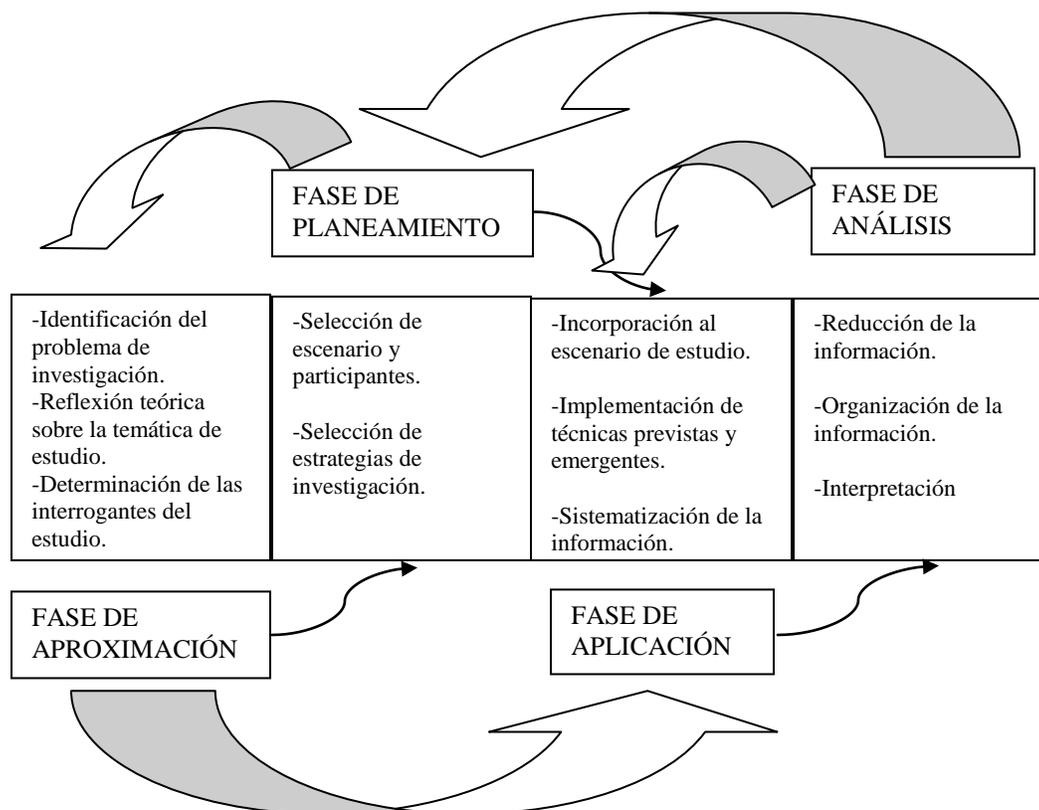
Esta técnica permitió plasmar de una forma gráfica y esquematizada las ideas importantes que se deseaban exponer para su mayor comprensión. De esta forma, se unieron las tres técnicas mencionadas, resumen analítico, análisis crítico y mapas mentales y conceptuales, relacionadas e integradas de manera sistemática y

complementándose entre sí. Por lo expuesto, para la realización del análisis de la información recabada, se hizo necesario procesar y transformar el texto original, para la posterior interpretación y presentación de la información que en esta investigación se desarrolló. A efectos de presentar los resultados obtenidos en referencia a la descripción de las organizaciones de conocimiento del sector público nacional venezolano, adscritos al Ministerio del Poder Popular para la Cultura, para la identificación de sus potencialidades como gestoras del conocimiento, se presentaron los resultados mediante texto descriptivo, después de clarificar, reducir, categorizar, sintetizar y comparar la información con el fin de obtener una visión lo más completa posible de la realidad objeto de estudio.

Respecto a los procesos de aprendizaje hacia lo externo de las organizaciones, a través de la transferencia de prácticas ejemplares período 2008-2009 y la implantación de políticas pertinentes para el desarrollo organizacional, período 2008-2012, se estableció un orden que facilitó la redacción coherente del texto descriptivo obtenido del análisis de la información contenida en los documentos, de la evaluación institucional, diagnóstico y de las opiniones emitidas por los informantes clave, agrupando sus aportes en categorías, sobre la base de la teoría de generación de conocimiento organizacional, dimensión epistemológica, presentado por Nonaka y Takeuchi (1995), referido a la existencia de la conversión del conocimiento tácito al explícito para que pueda ser compartido, conversión de tácito a tácito, de tácito a

explícito, de explícito a explícito y de explícito a tácito (p. 143-150). Concluyendo con un análisis donde se expresaron las ideas más relevantes e importantes, que constituyen los principales aportes de la investigación que permitió el logro de los objetivos planteados.

Figura 20. Ruta metodológica de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VII. RESULTADOS

7.1 Descripción de organizaciones de conocimiento del sector público nacional venezolano, adscritos al Ministerio del Poder Popular para la Cultura, para la identificación de sus potencialidades como gestoras del conocimiento.

7.1.1 Organizaciones de conocimiento archivísticas

Desde los antecedentes de creación de una institución especial para archivos en 1836 con el decreto de creación del Archivo Nacional hasta la gestión de 2009, se describen en investigación anterior (Riverol Burgos, 2009).

Mediante Gaceta Oficial N° 5.961 de fecha 11 de febrero de 2010, es designado como director del Archivo General de la Nación el historiador y profesor de la UCV, Luís Felipe Pellicer y sale la profesora Carmen Alida Soto, primera mujer y primera archivóloga que hasta los momentos ejerce el cargo de directora en el Archivo General de la Nación (AGN). En fecha 13 de abril de 2010 mediante Decreto N° 7.375 el presidente de la república Hugo Chávez ordena la transferencia de los archivos del Precursor Francisco de Miranda y del Libertador Simón Bolívar, de la Academia Nacional de la Historia (ANH) al Archivo General de la Nación (AGN) y que éste último difunda la información contenida en dicho archivo. Esta medida de

acuerdo a la Ley de Archivos Nacionales de 1945, que establece que los archivos históricos de la nación debe conservarse en el Archivo General de la Nación (AGN).

El equipo técnico del MPPPC se conformó con profesionales del Archivo General de la Nación (AGN), el Centro Nacional de Historia (CNH), la Biblioteca Nacional (BN) y el Instituto de Patrimonio Cultural (IPC). En fecha del 21 de abril de 2010 se inició el proceso de ejecución del decreto. Inicia la mudanza hacia la bóveda construida especialmente para este fondo, con las medidas de seguridad para conservar documentos históricos, en el edificio del Archivo General de la Nación en el Foro Libertador en fecha 6 de junio de 2010, con las más altas medidas nacionales e internacionales de conservación y con el apoyo del personal de la División de Custodia y Protección del Banco Central de Venezuela (BCV). Posteriormente, se procede a realizar un exhaustivo inventario de las colecciones, verificando el contenido de los tomos folio por folio. Arrojando el siguiente resultado por colección:

Archivo del Libertador Simón Bolívar

Archivos Nacionales y otras fuentes: 49 tomos

Juan De Francisco Martín: 66 tomos

Muñoz Tébar: 2 documentos

Daniel Florencio O'leary: 54 tomos

Parra Pérez – París del Gallego: 38 documentos

Juan Bautista Pérez y Soto: 43 tomos

Archivo de Antonio José de Sucre: 17 tomos

Archivo de José Rafael Revenga: 18 tomos

Archivos del Precursor Francisco de Miranda

Negociaciones: 18 tomos

Revolución Francesa: 18 tomos

Viajes: 26 tomos (AGN, 2011, h.4).

En el año 2010, el Archivo General de la Nación (AGN) hizo un tercer llamado a todos los organismos de la Administración Pública Nacional, con el objeto de invitar a todas las personas profesionales en el área de la archivología y las que laboran en el área a participar en el “1er Encuentro Interdisciplinario: Hacia la construcción del Sistema Nacional de Archivos”, los días 12 y 13 de agosto de 2010, con el objeto de articular y reflexionar sobre la conformación del sistema. La dinámica del encuentro consistió en ponencias y luego discusión en mesas de trabajo. Los resultados de este trabajo no han sido publicados por parte del Archivo General de la Nación (AGN). Durante el período octubre de 2010 hasta julio de 2011, el AGN llevó a cabo la Programación “200 años, 200 escuelas”, que tuvo como objetivo promover el Bicentenario del 5 de Julio de 1811, mediante una actividad sistemática, continua y vivencial de orden pedagógico-cultural a través del recorrido del libro Bicentenario que transitó 200 escuelas, concluyendo en la Unidad Educativa Nacional Bolivariana “5 de Julio”. En esta actividad participaron, niñas, niños, jóvenes y la comunidad en general mediante actividades culturales, académicas y sociales (AGN,

2012). Se debe acotar que el AGN, fundamenta su actuación en la investigación histórica nacional.

El 25 de abril de 2011 fue inaugurado en Caracas, el Programa Nacional de Formación en Ciencias de la Información, estudios que tienen como objetivo “formar profesionales capaces de diseñar, operacionalizar y gerenciar sistemas documentales”. Esta iniciativa forma parte de un Convenio de Cooperación y Alianza Estratégica sostenido entre el Archivo General de la Nación (AGN), el Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Bibliotecas (IABNSB) y la Universidad Politécnica Territorial de Lara “Andrés Eloy Blanco”. “Es como la carrera entre Bibliotecología y Archivología pero abordando también técnicas de informática y telecomunicaciones”, explicó Luis Pellicer, director del AGN. Preciso que el programa cuenta con un plan de estudios, donde las personas interesadas podrán egresar como Técnico Superior en Información y Documentación (cursando dos años), o Licenciado en Ciencias de la Información (cursando cuatro años). El día de la inauguración se ofreció clases magistrales con profesores tanto de Venezuela como de Cuba, especialistas en esta materia (AVN, 2011).

El 27 de abril de 2012, el Ministerio del Poder Popular para la Cultura (MPPC) celebró los primeros 100 años de la puesta en uso del Archivo General de la Nación (AGN) “Francisco de Miranda”, actividad realizada en la sede del edificio homónimo, ubicado en la avenida Panteón, Foro Libertador, a partir de las 2:00 pm.

La actividad contó con las palabras del director del AGN Luis Felipe Pellicer, quien manifestó el gran júbilo que embarga a las y los trabajadores de la institución ante un evento de tal magnitud. “Esta es una gran ocasión para celebrar los primeros 100 años de nuestra sede, ya que en esta edificación se conservan los documentos de nuestro Libertador Simón Bolívar y del Precursor de la Independencia, Francisco de Miranda, así como otros textos de interés nacional”, apuntó (CO, 2012). Durante la actividad, se realizó la proyección del video 100 años de Historia Archivística y la presentación de la Guía del Archivo General de la Nación Generalísimo Francisco de Miranda.

Durante el año 2012 el AGN coherente con las políticas de integración latinoamericanas y caribeñas, se enmarca dentro del Convenio Integral de Cooperación Cuba-Venezuela a través del desarrollo de los siguientes proyectos: “Solución Integral para el Sistema Nacional de Archivos”. Este proyecto en su primera fase contempla la dotación y adecuación de una plataforma tecnológica a través de la cual, el AGN como ente rector del Sistema Nacional de Archivos y garante de la actividad archivística nacional, pueda contar con la capacidad tecnológica para iniciar los procesos de interconexión con otros archivos, con el objeto de promover la democratización del acceso a la información contenida en el patrimonio documental de la nación, atendiendo al concepto de soberanía tecnológica mediante el uso de tecnologías libres y abiertas, favoreciendo el tratamiento archivístico, conservación y difusión de los documentos (AGN, 2012). Proyecto “Promoción y Valoración del Patrimonio Local” conjuntamente con el Instituto

Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Bibliotecas (IABNSB) y el Centro Nacional de la Historia (CNH) comparten acciones articuladas dirigidas a la realización de 90 talleres de capacitación en “Organización de Archivos para los Consejos Comunales”, “Legislación Archivística”, Gestión Documental” y “Conservación Preventiva” para funcionarios del AGN como para organizaciones de base (AGN, 2012).

En colaboración con el Centro de Investigación y Desarrollo en Tecnologías del Conocimiento (CIDTEC) y la Escuela de Bibliotecología y Archivología de la Universidad del Zulia (LUZ), el AGN durante los días 21, 22 y 23 de noviembre de 2012 en Maracaibo, organizó en el marco de los 50 años de los estudios de Bibliotecología y Archivología en dicha universidad, el Simposio Internacional en Ciencias de la Información. Tendencias en la construcción teórico-epistemológica. El evento contó con 170 estudiantes y profesionales, donde se dieron cita académicos de gran renombre, como Radamés Linares, de la Universidad de la Habana; Martha Ferriol, Directora del Archivo Nacional de Cuba; Armando Malheiro y Fernanda Ribeiro, de la Universidad de Porto, Portugal y Miguel Ángel Rendón Rojas, de la Universidad Nacional Autónoma de México (LUZ, 2012). Los temas abordados fueron: ¿Tradición o innovación en el paradigma científico de la Ciencia bibliotecológica y de la información? Propuestas latinoamericanas de objetos de estudio para la investigación bibliotecológica. Información, cultura y sociedad. Bases epistemológicas de la Archivística. La información como activo público. Paradigmas,

servicios y mediaciones en ciencia de la información. Estudios del paradigma patrimonial y custodial. Ensayo epistemológico para un nuevo diseño curricular en Documentación y Ciencias de la información. Coordinadas paradigmáticas, históricas y epistemológicas en Ciencia de la información. Bibliotecología y sus orígenes (LUZ, 2012).

Durante los días desde el 26 al 28 de noviembre de 2012 en Caracas, se llevó a cabo el I Encuentro Internacional en Ciencias de la Información. Debate para la construcción de un modelo social. La actividad tuvo como objetivo promover la discusión a través del intercambio de experiencias y saberes con profesionales del área nacional e internacional, con la intención de ir fortaleciendo los desarrollos teóricos, las prácticas informacionales y la construcción de un modelo coherente a las necesidades y los procesos de transformación social, tecnológica, y cultural (AGN, 2012).

7.1.2 Organizaciones de conocimiento bibliotecarias

La descripción de organizaciones de conocimiento bibliotecarias del sector público nacional cultural venezolano, adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Cultura, para la identificación de sus potencialidades como gestoras del conocimiento, desde los antecedentes en el territorio colonial venezolano, con la

introducción del libro a estas tierras continentales en los siglos XV y XVI hasta la gestión de 2008, se describen en investigación anterior (Riverol Burgos, 2009).

Mediante Gaceta Oficial No. 39.078 de fecha 11 de diciembre de 2008, es designado por el vicepresidente ejecutivo Ramón Carrizales, como director general del Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Bibliotecas (IABNSB), el músico Ignacio Barreto (2008-2010). Durante su gestión dio continuidad a los proyectos que se han venido realizando y reimpulsó la Red Nacional de Bibliotecas Públicas. Su gestión propició al IABNSB

(...) asumir el reto de procurar un cambio sustancial en su institucionalidad, con un antecedente importante en el proceso de la “Constituyente Bibliotecaria“, sobre la base de una gerencia colectiva, es decir, con amplia participación de los trabajadores en la toma de decisiones en distintos niveles de la organización, poder constituyente de los trabajadores, contraloría social y ética, (...) sin menoscabar la autoridad, jerarquía, disciplina, normativa legal, normativa interna vigente, la unidad institucional y el cumplimiento de sus objetivos primordiales, entre otros elementos que actualmente sustentan cualquier estructura administrativa y funcional existente en los distintos entes gubernamentales del país (Landaeta, 2010, h.2).

Para generar el referido cambio y enfrentar la administración del IABNSB, la gerencia durante este período se suscribió dentro de las líneas estratégicas siguientes

SER CENTRO DE REFERENCIA CULTURAL SOCIALISTA.

En correspondencia con las expectativas de las comunidades organizadas y las transformaciones culturales requeridas por el proceso revolucionario bolivariano.

CONFORMAR LA BIBLIOTECA SOCIALISTA. En el marco de las políticas y lineamientos estratégicos del Proyecto Nacional Simón Bolívar, Primer Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación para el período 2007-2013. La Institución debe ser un referente necesario de información y conocimiento para responder y satisfacer las exigencias educativas pedagógicas, sociales, ideológicas, humanísticas, científicas y políticas del país.

BIBLIOTECA SOCIALISTA Y EL PAÍS. Refundación del Sistema Nacional de Servicios de Bibliotecas en consonancia con la nueva institucionalidad pública, articulada con las diferentes Gobernaciones, Alcaldías y Consejos Comunales del país.

BIBLIOTECA SOCIALISTA Y EL PODER POPULAR. La Biblioteca debe ser escenario propicio para el fortalecimiento del Poder Comunal, fomentando la participación, la apropiación de la información y del conocimiento en y desde los espacios bibliotecarios, promoviendo la formación y organización social, creando canales efectivos para la Contraloría Social de la gestión pública.

BIBLIOTECA SOCIALISTA Y NUESTRAMERICANA.

Tomando como referencia iniciativas como la Alternativa Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA) y la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) entre otras, la Biblioteca Socialista tiene que redefinir su relación con todo el mundo nuestroamericano (desde el norte de México al sur de Argentina, incluyendo el Caribe).

CARACTERIZAR AL TRABAJADOR BIBLIOTECARIO SOCIALISTA. El trabajador de la Biblioteca Socialista inscrito dentro de un proceso de transformación cultural de ser funcionario público a servidor público al servicio del ciudadano, asumirá la democratización del saber. No tolerará la manipulación de la información. Deberá estar lo suficientemente informado, conocedor del contexto social, político y cultural del país y del ámbito internacional, para la ejecución satisfactoria de sus funciones. Transparencia en la relaciones laborales, lo cual implica la auto formación y capacitación constante, así como el ejercicio de la crítica y la autocrítica. Debe asumir el debate y la argumentación como elementos básicos para la resolución de las diferencias. Respeto a la diferencia y ejercicio de la política, como práctica pedagógica. Establecer relaciones de colaboración, expresadas en el trabajo voluntario (Landaeta, 2010, h.3-4).

Durante su gestión a Barreto le tocó coordinar y ejecutar la Resolución N° 154 de fecha 15 de marzo de 2010, emanado del Ministerio de Educación Superior, que resuelve la creación del Programa Nacional de Formación en Ciencias de la Información, actividades que estuvieron dirigidas al acondicionamiento de las instalaciones para dictar clases teóricas y prácticas, además de proporcionar al personal capacitado y adiestrado para impartir dichas clases. Durante este período se creó el Servicio para Personas con Discapacidad Visual en el Foro Libertador, se conformaron 64 Bibliotecas Comunales, se elaboraron diez (10) proyectos de nuevos servicios bibliotecarios y/ o bibliotecas comunitarias, se continuó con el fortalecimiento de 23 Salas Estadales, compuestas por: 408 secciones, 28.989 títulos y 146.025 volúmenes (MPPC, 2010). Se elaboraron siete (7) publicaciones, entre las que se encuentran los catálogos referenciales, “Bolivia Bibliografía Selectiva: 1994-2008”, “Contribución a la Bibliografía y Hemerografía de José Manuel Briceño

Guerrero”, “Etnias de Venezuela”, “Enrique Bernardo Núñez” e “Impresos de Valentín Espinal”; el folleto “Servicios de la Biblioteca Nacional” y la guía “Catalogación General para la Base de Datos de la Colección Virtual” (MPPC, 2010).

Mediante Decreto N° 7.659 de fecha 01 de septiembre de 2010 y publicado en la Gaceta Oficial No. 39.505 de fecha 08 de septiembre de 2010, es designado por el presidente de la república Hugo Chávez, como director general del Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Bibliotecas (IABNSB), el profesor Humberto José González Silva (2010-2013).

Con el propósito de formular y ejecutar las políticas del Sistema Nacional de Servicios de Bibliotecas, elaborando las normas y procedimientos técnicos relativos al funcionamiento de los distintos tipos de bibliotecas que el Sistema Nacional de Bibliotecas, con criterios de eficiencia y calidad revolucionaria, aplicando los principios de la nueva Ética socialista de conformidad con los lineamientos del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación (República Bolivariana de Venezuela, 2010).

Mediante Decreto N° 7.659 de fecha 01 de septiembre de 2010 y publicado en la Gaceta Oficial No. 39.505 de fecha 08 de septiembre de 2010. Durante su gestión ha dado continuidad a los proyectos que se han venido realizando, reimpulsando la Red Nacional de Bibliotecas Públicas. En fecha 05 de octubre, con dos semanas en el cargo, el director general, “(...) llega con la misión de emprender la ambiciosa tarea de colgar libros y contenidos completos en Internet para conformar una biblioteca

digital” y estima que podría iniciarse con las publicaciones del Estado (González, 2010) “(...) apuntó que entre los proyectos que tienen está el fortalecer la vinculación entre la red de bibliotecas públicas y el proceso bolivariano, y la idea de "comunalizar" las bibliotecas públicas, es decir, que estén proyectadas a la comunidad y que sirvan para su gestión cultural” (González, 2010).

Se rehabilitaron en el área metropolitana de Caracas cuatro (4) bibliotecas públicas ubicadas en las parroquias Caricuao, Biblioteca Pública “Aquiles Nazoa”, 23 de Enero, Biblioteca Pública “La Cañada”, San José, Biblioteca Pública “San José del Ávila”, Petare, “Biblioteca Pública “José Félix Ribas” y San Agustín, Biblioteca Pública “Leonardo Ruíz Pineda”. Dichas rehabilitaciones son producto del apoyo de la Alcaldía de Caracas-Plan Socialista de Caracas, el Metro de Caracas y el acompañamiento de los Consejos Comunales de cada comunidad. Además, se han rehabilitado con el esfuerzo de las gobernaciones del estado y de algunas alcaldías seis (6) Bibliotecas Públicas ubicadas en el estado Nueva Esparta: Biblioteca Pública “Efrain Subero”, Municipio Mariño, Porlamar; Biblioteca Pública “Jesús Manuel Subero”, Municipio Maneiro, Pampatar; Biblioteca Pública “Justo Mata Gamboa”, Municipio Gómez, Santa Ana; Biblioteca Pública “Presbítero Manuel Montaner”, Municipio Macanao, Juan Griego; Biblioteca Pública “Régulo Guerra Salcedo”, Municipio Maneiro, Los Robles; Biblioteca Pública “Noris Velásquez”, Municipio Península de Macanao, Roblera.

Se entregó por parte del Complejo Cultural de Maturín, estado Monagas los espacios destinados a la nueva sede de la Biblioteca Pública Central “Julián Padrón”, infraestructura que cuenta con 6.857 mts² y se logró que la Gobernación del estado Guárico a través de la Fundación Patria Nueva asignara 500 millones de Bolívares, para la culminación de la nueva sede de la Biblioteca Pública Central “Simón Rodríguez” de ese estado. Se inauguraron ocho (8) Bibliotecas Comunales ubicadas en el área Metropolitana de Caracas: Parroquia 23 de Enero, Colectivo Alexis Vive, Comuna Socialista “El Panal 2021”; Parroquia Antimano, Galpón de la Ronco, Consejo Comunal “Vencedores Vuelta El Fraile”; Parroquia El Recreo, Edif. VAM, sótano del CDI “Amelia Blanco”, Consejo Comunal “Unidos por Santa Rosa” y Comuna Socialista “Santa Rosa”; Parroquia San Agustín, Barrio Tricolor, Consejo Comunal “EL Conde”; Parroquia Sucre en Los Magallanes de Catia, sector “El Tanque”, Comuna Socialista “El Tanque” y Consejo Comunal “Sur-4” y parte alta de Los Frailes, Consejo Comunal “Italo Sardi” y en la Parroquia Petare, Sector Maca, Consejo Comunal “Guptecalf2”.

La dotación de mobiliario, equipos, colecciones para estas Bibliotecas Comunales fue producto de donaciones y del esfuerzo mancomunado de diversas instituciones públicas. Estas bibliotecas comunales, permitirán a estos importantes sectores de la población contar con espacios para el encuentro de saberes comunitarios.

En 2010, en las Redes de Bibliotecas Públicas a nivel nacional, se ejecutaron programaciones relativas a los temas de la Independencia, las batallas, el hecho emancipador, movimientos independentistas, próceres, heroínas, entre otros temas, destacándose como guía de reflexión la promoción de los valores y principios socialistas. Se realizaron nueve (9) talleres de capacitación y formación de bibliotecarios, docentes, voluntarios, voceros de los consejos comunales y público en general, en el marco del Plan Revolucionario de Lectura, estos talleres se dictaron en cuatro (4) estados Amazonas, Apure, Distrito Capital y Falcón.

La formación de 370 promotores de lectura en total, favorece la aplicación y seguimiento a las líneas estratégicas trazadas en este Plan, así como la conformación de las Escuadras Revolucionarias de Lectura integrados por promotores voluntarios de lectura y promotores bibliotecarios de lectura. Se realizaron diversas actividades de promoción y animación de lectura, las actividades de extensión cultural permitieron establecer vinculación con los grupos organizados, consejos comunales, instituciones y público en general. Se coordinó el proyecto de “Maestría en Bibliotecología y Ciencias de la Información”, actividad del Programa Nacional de Formación de la Misión Sucre, emanado del Ministerio de Educación Superior.

El director Humberto González para 2012, se establece dentro de su plan de trabajo de gestión tanto para Biblioteca Nacional como la Red de Bibliotecas Públicas, rescatar las áreas del Foro Libertador y el Boulevard Panteón como espacio

cultural de Caracas, para ello se realizó la apertura de Arepera Venezuela, se creó el espacio del Libro de Caracas, se Instalan permanente artesanos, se realizó el rescate de la Plaza de la Capilla, se repararon los ascensores del edificio Administrativo de Biblioteca Nacional. Con esto logró la apropiación cultural y comunitaria de los espacios. Se hizo programación del Auditorio Juan Bautista Plaza, Archivo General de la Nación, Casa de las Primeras Letras, Casa Martí, Sala Amábilis Cordero, Programación de los servicios y las salas, señalización y cambio de horario en el edificio de los servicios de Biblioteca Nacional. A objeto de transformar y mejorar las bibliotecas públicas, realiza gira nacional para la transformación del sistema bibliotecario, inaugura bibliotecas comunitarias, mejora físicamente las bibliotecas de Caracas y Vargas. Estimula el Programa BN- Misión Sucre y crea el Programa Rafael Rivero Oramas para apoyar el lanzamiento del Plan Nacional de Lectura para 2013. Desarrolla la primera fase del proyecto de Biblioteca Digital en alianza con el Ministerio del Poder Popular de Ciencia y Tecnología.

Le correspondió darle continuidad a lo estipulado en la Resolución N° 1.369 de fecha 31 de agosto de 2011, emitido por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior Universitaria, publicada en Gaceta Oficial N° 39.748 de fecha 01 de septiembre de 2011, donde resuelve autorizar a la Universidad Politécnica Territorial del estado Lara “Andrés Eloy Blanco” para que gestione el Programa Nacional de Formación en Ciencias de la Información, en los espacios e instalaciones habilitados por el Archivo General de la Nación “Francisco de Miranda” (AGN) y el

Instituto Autónomo Biblioteca Nacional, éstos garantizarán el personal docente, administrativo y todos los recursos que sean requeridos, para el desarrollo y culminación de los estudios. En la actualidad han terminado el primer trayecto 98 estudiantes de la Biblioteca Nacional, el Archivo General de la Nación y la Red de Bibliotecas Públicas, entre otras instituciones oficiales, quienes presentaron 22 proyectos, que elaboraron en equipo, acompañados por un tutor académico que se encarga de los aspectos metodológicos y un tutor externo, funcionario del área en donde van a desarrollar el trabajo, que impactará de manera positiva en las distintas instituciones en las cuales laboran; y que a su vez, redundará en beneficio de los usuarios de las mismas. En septiembre de 2012 inició la segunda cohorte.

En el mes de noviembre de 2012 se llevó a cabo en las distintas salas y Auditorio Juan Bautista Plaza de Biblioteca Nacional el I Encuentro Internacional en Ciencias de la Información. El eje temático fue la dimensión social de las redes de información y su marco normativo en el siglo XXI. El debate estuvo inspirado en la construcción del nuevo modelo social venezolano. El jefe del Centro de Investigación Bibliotecológica de la BNV, Santos Himiob, expuso el nuevo sistema para catalogar documentos en pro de construir la Biblioteca Digital. “La idea es disipar las dudas sobre el nuevo código internacional, el cual representa una evolución en las reglas de catalogación”, dijo (IABNSB, 2012). Entre los expositores internacionales, Martha Ferriol, del Archivo Nacional de Cuba, explicó la normativa vigente en su país para el sistema de acceso a la información de documentos. También se refirió a las ventajas

del intercambio de saberes en el encuentro: “Desde lo académico y teórico, aquí se ha concretado hacia dónde vamos en el tema de catalogación”, señaló. Por la Universidad de Oporto – Portugal, el intercambio de ideas estableció la relación entre ciencias de la información e interciencia. Así lo indicó el conferencista Armando Malheiro, quien reseñó que la tecnología de la información portuguesa refleja una dimensión proporcional a su modelo procesal de archivos. Para el cierre, Pricilia Cleer, Milve Bonilla y Oscar Requena de la Biblioteca Nacional, presentaron el proyecto del blog interactivo del CEDINBI, cedinbialmomento.blogspot.com, el cual brindará información especializada en ciencias de la información; y en el cual se podrán intercambiar experiencias y opiniones correspondientes. Como comentario final de esta convención, los profesionales de Cuba, México, Portugal y Venezuela, coincidieron en que el encuentro les ha permitido conocer otras experiencias que los hermanan; superando las diferencias epistemológicas de sus áreas del saber específicas.

En diciembre de 2012, la Biblioteca Nacional, a través de su Comité Técnico Académico, estuvo brindando el curso de instalación del Sistema Bibliotecario de Software Libre “Koha”, del cual se beneficiaron trabajadores de la Universidad Central de Venezuela, Metro de Caracas, Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre y la Biblioteca de Pública de Yaracuy. El curso de instalación del sistema de información bibliotecario está dirigido a programadores

informáticos específicamente, y luego será dictado a bibliotecólogos y usuarios del sistema en general.

Mediante Decreto N° 156 de fecha 04 de junio de 2013 y publicado en la Gaceta Oficial No. 40.181 de la misma fecha, es designado por el vicepresidente ejecutivo de la república Jorge Alberto Arreaza Montserrat por delegación del presidente de la república Nicolás Maduro Moros, como director general del Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Bibliotecas (IABNSB), al ciudadano Luís Edgar Páez Pérez (2013-Actual).

Resulta de interés para la investigación señalar con base en lo antes expuesto, que el sector Cultura está en un proceso de reorganización; donde las organizaciones de conocimiento, han realizado un gran esfuerzo para poner a disposición de los usuarios los archivos del Precursor Francisco de Miranda y del Libertador Simón Bolívar, además de ejecutar el Programa Nacional de Formación en Ciencias de la Información, así como, la coordinación de la Maestría en Bibliotecología y Ciencias de la Información, además de las acciones emprendidas hacia la recuperación del Foro Libertador y el Boulevard Panteón como espacio cultural de Caracas; y el mejoramiento físico de las bibliotecas de Caracas y Vargas, además del fortalecimiento del Centro Nacional de Preservación Documental. Sin embargo, no ha adecuado su funcionamiento administrativo y técnico, por lo que no se ajusta a los nuevos requerimientos. Llama la atención que no se cuenta con evaluaciones que se

hayan realizado a los Programas de Apoyo, de Servicios Atención al Público, de Bibliotecas Públicas ni al Programa de Servicios Técnicos Bibliotecarios.

7.2 Procesos de aprendizaje hacia lo externo de las organizaciones, a través de la transferencia de prácticas ejemplares y la implantación de políticas pertinentes para el desarrollo organizacional

A continuación se presentan los resultados que constituyen los principales aportes obtenidos en referencia a los procesos de aprendizaje hacia lo externo de las organizaciones, a través de la transferencia de prácticas ejemplares, mediante categorías, basado en la teoría de generación de conocimiento organizacional, dimensión epistemológica, presentado por Nonaka y Takeychi (1995), referido a la conversión del conocimiento tácito al explícito para que éste pueda ser compartido. Conversión del conocimiento de tácito a tácito, de tácito a explícito, de explícito a explícito y de explícito a tácito. (p. 143-150).

7.2.1 Conversión del conocimiento de tácito a tácito, realizado mediante la socialización de individuos, la imitación y observación de un conocimiento en el que uno sabe y trasmite al que quiere aprender

Durante los años 2008 – 2009, el público en general intervino en procesos de transferencia de conocimiento, mediante la socialización, observación e imitación o emulación del conocimiento

En 2008, en los distintos servicios del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas, entre los que se pueden citar: Archivo Vertical, Cajas Viajeras, Infocentros, Información a la Comunidad, Préstamo Circulante, Sala, actividades de promoción a discapacitados y difusión cultural. 734 bibliotecas públicas resultaron fortalecidas, como espacios de intercambio comunal, mediante la atención a 14.893.047 usuarias y usuarios.

En los diferentes servicios de las distintas colecciones de la Biblioteca Nacional: Archivo Audiovisual, Bibliográfica General, Libros Raros y Manuscritos, Orientación y Referencia y Publicaciones Seriadadas, 158.570 usuarios y usuarias fueron atendidos en sala y se prestó servicio de referencia con la consiguiente resolución de consulta a distancia a un total de 5.408 usuarias y usuarios, quienes solicitaron información por las vías del correo electrónico, el correo tradicional, el fax y el teléfono, consultándose 626.690 obras pertenecientes a las diferentes colecciones, que forman parte del patrimonio bibliográfico, hemerográfico y audiovisual, es decir, no bibliográfico de los venezolanos y venezolanas, bajo resguardo de la Biblioteca Nacional. En el diseño de los proyectos de creación de bibliotecas comunales se asesoraron a 546 consejos comunales.

Se realizaron cinco eventos de rescate de la memoria histórica; cincuenta asambleas de intercambios, discusiones de contenidos organizativos y de

participación colectiva; diez actividades culturales e infantiles; dos actividades socioculturales; seis encuentros de intercambio cultural y de formación socio-política desde las Líneas Estratégicas de la Biblioteca Nacional y el Ministerio del Poder Popular para la Educación; treinta y cuatro conversatorios sobre “Historia Local”.

Coloquio “Fascismo contra los libros”, conversatorio “Cartas para la libertad”, conferencia “A cinco años de la invasión de Irak”, foro: “Las tres R: Revisión, Rectificación y Reimpulso”, foro: “Reconstruyendo la Memoria Histórica del 23 de enero de 1958”. Foro “El futuro de los libros”, Ciclo de “Testimonios Orales”, Acto de donación de la Embajada de Colombia, Sala Pedro Manuel Arcaya, Jornada de Despistaje de Colesterol, Triglicéridos y Glicemia, asistencia a ciclo de charlas programadas por el Servicio Médico Lic. Pedro Torres, “Autoestima y Familia” por parte del MSDS y el ENAFA. “1er Conversatorio “Proyecto de escritura de cartas”, foro sobre la “Crisis política y territorial de Bolivia” evento “Todo Digital”, foro “Terrorismo mediático”, conversatorio sobre “Cimarronaje y muestra de baile de tambor”, foros, charlas, conferencias, torneo de dominó, torneo de bolas criollas, torneo de baloncesto, feria gastronómica, maratón y caminata, carrera de caballos “Copa 175° Aniversario” en el Hipódromo La Rinconada, conmemorativos al “175 Aniversario de la Biblioteca Nacional”, ceremonia de ofrenda floral en el Panteón Nacional en fecha 13 de julio, conferencia “El genocidio cultural en la historia”, dictada por el Dr. Fernando Báez, Brindis “175 Años Biblioteca Nacional en revolución”, Hall de la Hemeroteca.

Conferencia ¿Por qué son raros los libros?, dictada por Gabriel Saldivia, presentación del libro “Diputación Provincial de Mérida”, de la autoría de Gabriel Saldivia. Conferencia “La digitalización y las Bibliotecas del siglo XXI” dictada por el profesor Sergio Tejero, conferencia “La historia de la Biblioteca Nacional” a cargo del profesor Santos Himiob, conferencia “Terremoto del 67” por el geólogo Wolfgang Vicent, acto de celebración de la Asociación Civil “Alí Primera”, foro “En que benefician las 26 Leyes Habilitantes”, Encuentro Nacional del Poder Cultural Comunitario. Con la Embajada de Chile se realizó ceremonia de ofrenda floral ante los bustos de los Premios Nobel de Literatura, Gabriela Mistral y Pablo Neruda, Homenaje al “Che”, charla “Colombia y los 100 años de soledad”, conferencias “Universales de la cultura chilena” y “De caos & deca caos”.

Realización debate y foro “La independencia como proceso continental” en las bibliotecas públicas de la Red Metropolitana, conferencia “La lucha de los esclavos negros por la libertad” por el historiador José Marcial Ramos Guedes, conferencia “Los sectores excluidos en lucha por la igualdad” por Gladys Arroyo, presentación del “Proyecto Bicentenario de la Independencia de Venezuela y sus implicaciones en la lucha por la independencia del Continente” presentado por Boris Caballero, “I Jornada de Historia Local: Historia, Memoria y Conocimiento” y de la Ira. Convención Latinoamericana sobre Bibliotecas y Compromiso Social, Margarita 4 y 5 de octubre de 2008. “2da. Feria del Libro”; “Feria Juvenalia” y “Feria de la Universidad Católica Santa Rosa”, en Venezuela.

En 2009, se realizó el conversatorio, “Problemas y Riesgos Ambientales de Venezuela”; además, de las jornadas de salud, las clases de ajedrez, danza y teatro, a través, de la Misión Cultura Corazón Adentro, entre otros. La conferencia, “Zarzuela en Tú Comunidad: El Impacto de la Zarzuela en América Latina”, conferencia sobre “Camilo Torres”, conferencia “Bibliotecas en el contexto de la Sociedad de la Información y el Conocimiento”, foro sobre “Fabricio Ojeda”, actos conmemorativos al 176 Aniversario de la Biblioteca Nacional: Ofrenda floral en el Panteón Nacional, foros, conferencia “Geopolítica y situación actual de la salida al mar”, feria de “Chocolate artesanal”, debate “Sindicalismo, cogestión y consejo de trabajadores”, conferencia “A los 155 años”, entre otros. Conformación de Escuadrones de Lectura, homenaje a “Fidel Castro” en la Casa nuestra América “José Martí”, conversatorio “Bases militares yanquis en Colombia: Implicaciones para la Revolución Bolivariana y la Patria grande”. Biblioteca toma la Plaza Bolívar “El día que Caracas leyó”.

Feria de encuentro “Biblioteca con la Comunidad”, encuentro con el escritor William Ospina Premio Nacional de Literatura, plan vacacional abierto a las comunidades, niños llenan las bibliotecas durante las vacaciones, actividad “Juguemos con la lectura” y “Aventuras en vacaciones”, conversatorio sobre la nueva “Ley Orgánica de Educación” con Luís La Place, conversatorio “Bases militares en Latinoamérica: El imperio contraataca”. La BP Mercedes Sandoval desarrolla “Lectura y Salud” en el Periférico de Catia. Evento que inició con la proyección del documental “1973 Revoluciones por Minuto” del director chileno Fernando

Valenzuela, Premio Festival de Venecia 2008, película perteneciente a la Colección del Centenario de Salvador Allende, luego continuó con un foro donde participaron los ponentes Michele Bonnefoy y el periodista Jaime Benjamín, los dos de origen chileno, después el conversatorio “Operaciones Encubiertas de los Servicios Secretos del Imperio Yanqui” enmarcados en el ciclo de eventos “Secuelas Imperiales”. Conferencia “Emisarios de la Guitarra en el Mundo: Alirio Díaz, un venezolano universal”.

En el Servicio de Información a la Comunidad se atendieron 6.000 usuarios y usuarias, con un total de 6.334 consultas. En los distintos servicios de las distintas Colecciones de la Biblioteca Nacional: Archivo Audiovisual Bibliografía General, Biblioteca “Febres Cordero”, Libros Raros y Manuscritos Orientación y Referencia, Publicaciones Seriadas se atendieron a 122.388 usuarios y usuarias, mediante 554.057 consultas. En los diferentes servicios de la Red de Bibliotecas Públicas: Archivos verticales, cajas viajeras, discapacitados, infocentros, información a la comunidad, préstamos circulantes, salas, y actividades de promoción y difusión cultural, un total de 8.275.690 usuarios y usuarias atendidos, mediante la consulta de 15.157.476 obras en los servicios bibliotecarios públicos de todo el territorio nacional.

En el período descrito los informantes clave manifestaron que el público en general, participó en la consulta por diferentes vías (presencial, teléfono, fax, correo) de las colecciones en los distintos servicios de la Biblioteca Nacional y del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas, participó a través de los consejos comunales en el diseño de proyectos de creación de bibliotecas comunales, en ciclos de actividades culturales y socioculturales, actos, asambleas, celebraciones, ceremonias, charlas, clases prácticas, conferencias, coloquios, convenciones, conversatorios, debates, discusiones, encuentros, eventos nacionales e internacionales, ferias, formación, foros, jornadas, homenajes, planes vacacionales, presentaciones, seminarios, actividades deportivas, además de la recreación y el esparcimiento, con el objeto de propiciar la integración y el compañerismo entre distintos grupos sociales. Todos estos eventos les permitieron el intercambio de conocimiento tácito en distintas áreas del conocimiento, pero no se controla el contexto compartido (Ba). Concepto propuesto inicialmente por el filósofo japonés Kitaro Nishida y fue más desarrollado por Shimizu (1995), ba es definido como un espacio físico, virtual o mental donde el conocimiento es creado, compartido y utilizado.

7.2.2 Conversión del conocimiento tácito a explícito mediante la exteriorización del conocimiento utilizando un lenguaje formal

En 2008, para la preservación de la memoria nacional y el enriquecimiento de las colecciones de Biblioteca Nacional se adquirieron 34.002 títulos de material

bibliográfico y no bibliográfico, que ingresaron por las vías de canje, compra, depósito legal y donaciones, los cuales han sido procesados técnicamente y 656.031 volúmenes para Biblioteca Nacional y el Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas. Entre las donaciones importantes se destacan: Fundación John Boulton, con 720 ejemplares encuadernados de las gacetas oficiales, municipales y legales; Fundación Luís Beltrán Prieto Figueroa con ocho títulos en 8.000 ejemplares escritos por el maestro destinados a las bibliotecas públicas; Fundación Mario Briceño Irigorrry con 11 módulos con reverso (láminas) sobre el año centenario del nacimiento de Mario Briceño Irigorrry; Embajada de España con 450 ejemplares del libro “Las Tinieblas del Olvido”, destinados al Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas y 31 ejemplares de diferentes obras españolas destacando la colección “Flora de la Real Expedición” y la Fundación Centro de Estudios Latinoamericanos “Rómulo Gallegos” con 283 obras de narrativa del Premio Rómulo Gallegos.

Se editaron tres títulos de la Serie Publicación Normativa, “La Biblioteca Comunal: Orientaciones para su Creación y Funcionamiento” y “Recomendaciones para la Preservación de Colecciones en las Bibliotecas Públicas” y el título de la Serie Publicación Normativa “Descarte y Desincorporación de Materiales Bibliográficos en las Bibliotecas Públicas: Fundamentación y Procedimientos”, así como, la adaptación de las versiones de los primeros 15 documentos normativos a texto completo para su inclusión en el Portal de la Biblioteca, cuatro de los cuales ya pueden ser consultados en línea: “Sala Estatal y Sección de Historia Local”, “Proyectos Arquitectónicos de

Bibliotecas Públicas”, “Descarte y Desincorporación de Materiales Bibliográficos en las Bibliotecas Públicas” e “Inventario del Material Bibliográfico en las Bibliotecas Públicas”.

En 2008, para el rescate y difusión del patrimonio documental venezolano y venezolanista se preservaron y conservaron 123.547 documentos bibliográficos y no bibliográficos por su valor histórico para la nación, así como, para el acervo documental de la Biblioteca Nacional y del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas, mediante el tratamiento de obras y la conversión de un soporte a otro; se reprodujeron en diversos medios ejemplares en microfilm; se duplicaron rollos; se realizaron reproducciones fotográficas en papel para el Archivo Audiovisual de Venezuela; se digitalizaron imágenes; se elaboraron protectores para documentos dañados de las colecciones de la Biblioteca Nacional.

Durante 2008, se prestó asistencia técnica, mediante la elaboración de diagnósticos de colecciones de la Biblioteca Nacional, bibliotecas públicas del país y otras instituciones afines, a fin de cumplir con la misión de la Biblioteca Nacional, como ente asesor en las áreas de su competencia. También se elaboró un Atlas de Bibliotecas Públicas de Venezuela, que se encuentra sin editar. Se elaboró Reglamento Ley de Depósito Legal y Propuesta de Ley del Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Bibliotecas, los cuales se encuentran en

revisión en la Consultoría Jurídica del Ministerio del Poder Popular para la Cultura. Se catalogaron y clasificaron 19.425 títulos, desagregados de la siguiente manera: 9.094 títulos de materiales bibliográficos, 68 títulos de materiales bibliográficos venezolanos retrospectivos, 970 títulos de materiales correspondientes a las publicaciones seriadas y 3.180 títulos de materiales audiovisuales.

A efectos de facilitar el acceso a la información se elaboraron setenta bibliografías y hemerografías sobre: “Archivos Sonoros Indigenistas”, “Afrovenezolanidad”, “Arte y Arquitectura”, “Copa América”, “Cuba”, “Derecho Mercantil” y “Corporativo”, “Derecho Probatorio”, “Enrique Bernardo Núñez”, “Fermín Toro”, “Ferrocarriles de Venezuela”, “Francisco Javier Yáñez”, “Francisco Ochoa”, “Gabriel García Márquez”, “Juan Liscano”, “Miguel Acosta Saignes”, “Miguel Ángel Asturias”, “Ramón Díaz Sánchez”, “Simón Rodríguez”, “Socialismo del Siglo XXI”, “Teresa de la Parra”, entre otras. Asimismo, 47 índices y la preparación de las publicaciones tituladas: “Catálogo de César Rengifo”, “Catálogo de la Prensa Alternativa y Comunitaria Volumen I” y la “Publicación de Diputaciones Provinciales de Mérida” para la celebración de los 175 años de la Biblioteca Nacional, catálogo hemerográfico titulado “Etnias de Venezuela”, (1990-1995) en su primera fase. Período 1990-1995”. Además, se elaboró el tríptico alusivo a las culturas afrovenezolanas titulado “Simón Bolívar, Hijo de Hipólita, Pupilo de Matea”

y tríptico alusivo a la conmemoración del 11 de abril de 2002, titulado “13 de Abril... El Glorioso Pueblo Rescató la Democracia”.

Se elaboraron tres bases de datos sobre: “Artículos de Revista (AR)” e “Imágenes de Libros Antiguos”, “Naturalizaciones”, enriqueciéndose con 5.615 registros. Se creó la Biblioteca Digital Venezolana bajo la dirección de Sergio Teijero, con la cual se digitalizaron más de 500 documentos que forman parte del patrimonio, entre los que se encuentran: la “Colección de Fotografía de Latinoamérica y El Caribe, del Siglo XIX y Principios del Siglo XX”, las “Partituras Musicales Manuscritas de Principios del Siglo”, la “Constitución Federal para los Estados de Venezuela de 1812”, la “Constitución del Estado de Venezuela de 1830” y los libros “Firme Defensa de la Ley Fundamental de 1825”, “Impostura de 1825”, “Martín Tovar a sus Conciudadanos de 1826”, “La Constitución de los Estados Unidos de Venezuela del Año 1864” y la revista “Horizontes de Ciudad Bolívar de 1899”, entre otros.

Para garantizar que las diferentes colecciones, se encuentren adecuadamente procesadas, a fin de satisfacer las necesidades de información y conocimiento de los usuarios, se registraron 9.783 títulos y se catalogaron, clasificaron e ingresaron 8.643 títulos a la base de datos de la Biblioteca Nacional.

A los fines de contribuir con la recuperación de la memoria colectiva de las comunidades se crearon 43 Secciones de Historia Local en los estados Amazonas,

Apure, Aragua, Carabobo, Cojedes, Delta Amacuro, Distrito Capital, Guárico, Lara, Mérida, Miranda, Monagas, Portuguesa, Sucre, Táchira y Trujillo. Se culminó el proyecto de investigación Ángel Raúl Villasana, que consistió en la transcripción, el control de calidad y la digitalización de seis tomos, del Ensayo de un “Repertorio Bibliográfico de Venezuela”.

A objeto de apoyar la investigación, se digitalizaron 31.789 imágenes entre los años 1770 y 1810 del Archivo Histórico el Generalísimo Francisco de Miranda, discriminadas de la siguiente manera: 13.860 imágenes correspondientes a los 26 volúmenes de la Sección Viajes, 7.896 imágenes provenientes de los 18 volúmenes de la Sección Revolución Francesa y 10.033 imágenes extraídas de los 19 volúmenes de la Sección Negociaciones.

Para el enriquecimiento de las colecciones de la Biblioteca Nacional y el Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas se adquirieron 528.458 volúmenes de material bibliográfico y no bibliográfico por las vías de canje, compra, depósito legal y donaciones. Asimismo, se asignaron 7.239 números nacionales e internacionales, a fin de identificar las obras rescatadas y se despacharon 849.305 volúmenes de materiales bibliográficos y no bibliográficos con destino a la Red Nacional de Bibliotecas Públicas contribuyendo con el rescate y la difusión del patrimonio documental venezolano y venezolanista.

En 2009, en apoyo a las exposiciones institucionales e interinstitucionales se organizaron 939.756 volúmenes, en las distintas colecciones; se realizó el procesamiento parcial a 3.388 volúmenes, del material audiovisual y el definitivo a 2.066 obras; se procesaron 33.784 registros; se prestaron 1.627 obras; se atendieron 36 solicitudes, en el área de preservación y conservación, de la Biblioteca Nacional y de entes públicos y privados y por último, se digitalizaron 14.769 imágenes, para las diferentes colecciones de la Biblioteca Nacional y organismos particulares.

Para el enriquecimiento de las colecciones de la Biblioteca Nacional y el Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas se adquirieron 12.689 títulos y 373.582 ejemplares, de materiales bibliográficos y no bibliográficos, para la Biblioteca Nacional y 1.128 títulos y 288.184 ejemplares, para el Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas, por las vías de canje, depósito legal, depositaduría y donaciones, asimismo, se asignaron 8.154 números nacionales e internacionales, correspondientes al Depósito Legal y al Número Internacional Normalizado para Publicaciones Seriadas (ISSN). Se elaboraron siete publicaciones, entre las que se destacan: los catálogos referenciales, “Bolivia Bibliografía Selectiva: 1994-2008”, “Contribución a la Bibliografía, “Enrique Bernardo Núñez”, “Etnias de Venezuela”, “Hemerografía de José Manuel Briceño Guerrero”, e “Impresos de Valentín Espinal”; la guía “Catalogación General para la Base de Datos de la Colección Virtual” y el folleto, “Servicios de la Biblioteca Nacional”, entre otras.

Se creó el Servicio para Personas con Discapacidad Visual; se conformaron 64 bibliotecas comunales; se elaboraron diez proyectos de nuevos servicios bibliotecarios y/ o bibliotecas comunitarias; se continuó con el fortalecimiento de 23 Salas Estadales, compuestas por: 408 secciones, 28.989 títulos y 146.025 volúmenes y por último, se conformaron tres comités, entre los que se señalan el de “Estadística en la Biblioteca Nacional” y el de “Evaluación de Software Bibliotecario KOHA” y el de las “Personas con Discapacidad”.

Con los resultados obtenidos del período descrito, la conversión del conocimiento tácito a explícito, mediante la exteriorización del conocimiento utilizando un lenguaje formal, estuvo manifiesto en la atención nacional e internacional y asistencia técnica de la institución a distintos representantes de la comunidad en general, que permitieron dejar formalizados explícitamente: anteproyectos, proyectos de servicios de bibliotecas y bibliotecas comunales, además de diagnósticos. Reuniones y asambleas que quedaron los resultados expuestos en agendas, minutas y acuerdos. Creación del Servicio de Discapacidad Visual, Biblioteca Digital Venezolana y conformación de bibliotecas comunales.

Procesos del tratamiento documental (producción, clasificación, ordenación, descripción, selección, transferencia y traslado) del material bibliográfico y no bibliográfico, que permitieron que las personas en general, usuarios y usuarias a nivel nacional tuvieran acceso a las colecciones a todo nivel del Sistema Nacional de

Bibliotecas Públicas, salas estatales, bibliotecas comunales. Edición de títulos y de documentos normativos, adaptaciones de versiones, transcripciones, preservación y conservación, conversión de un soporte a otro, reproducciones en diversos formatos y soportes, elaboración de publicaciones, bibliografías y hemerografías, catálogos, índices, trípticos, bases de datos, secciones de historia local, asignación de números correspondientes al Depósito Legal y al Número Internacional Normalizado para Publicaciones Seriadas (ISSN), procesos que facilitaron la información a todas las personas a nivel nacional, pero no se controla el ba, que es definido como un espacio físico, virtual o mental donde el conocimiento es creado, compartido y utilizado. Es decir, el contexto compartido para la creación, transferencia e integración del conocimiento (Ba).

7.2.3 Conversión del conocimiento de explícito a explícito realizado mediante el análisis e intercambio de conocimientos y produciendo un nuevo conocimiento mediante el lenguaje formal plasmado en documentos.

Durante este período se realizaron actividades en el marco del convenio Cuba-Venezuela, el “Curso de Formación de Cuadros Gerenciales Latinoamericanos y Caribeños, Hispanos de Bibliotecas Públicas”; “Diseño de Publicaciones Culturales en Bibliotecas Públicas en Soporte Electrónico”; “Ediciones y Publicaciones de la Casa de Nuestra América José Martí” y Diplomado “Bolívar y Martí en la Historia y Presente de América Latina”. Cinco talleres de “Promoción de Lectura”; seis talleres

sobre “Teoría y Metodología de Historia Local”; un taller sobre “Curriculum Flexible para la Soberanía Alimentaria y Salud Humanitaria”.

En 2008, en apoyo a las misiones y otros programas se atendieron 3.530.607 usuarios y usuarias que participan en las misiones sociales, educativas y culturales, además de otros programas gubernamentales entre los que se encuentran: Barrio Adentro, Cultura, Guacaipuro, Ribas, Robinson, Sucre, Vuelvan Caras, y el Programa de Desarrollo Endógeno y Cooperativas, así como otras organizaciones de base.

En el marco del convenio de cooperación institucional establecido con la Escuela Nacional de Administración y Hacienda Pública (ENAHP) del Ministerio del Poder Popular para las Finanzas y la Biblioteca Nacional, se realizaron seis actividades de capacitación con el Curso: Organización, Funcionamiento y Técnicas de Archivo”, la primera para los funcionarios del Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), en la sede de la ENAHP, ubicada en Parque Central; en febrero de 2008. En la segunda actividad de capacitación se atendieron a funcionarios del Ministerio de Comunicación e Información (MINCI) y de Preparados Alimenticios (PALCA); en marzo de 2008. En la tercera se atendieron a funcionarios del Ministerio del Poder Popular de Finanzas (MPPF), la actividad que tuvo lugar en la sede de Parque Central de la ENAHP, en abril de 2008; la cuarta fue para funcionarios del Ministerio del Poder Popular para la Educación, así como a funcionarios de la Gobernación del Estado Vargas en junio de 2008. En la quinta

actividad se atendieron a funcionarios de la Comisión de Administración de Divisas CADIVI desde octubre; así como a funcionarios del Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE) en la sexta actividad de capacitación para la ENAHP, en octubre de 2008.

Se realizaron dos talleres de capacitación sobre “Organización y Funcionamiento de Archivos”, para el personal de Archivo General de la Guardia Nacional Bolivariana. Fechas: 5, 6 y 7 de mayo, 12, 13 y 14 de mayo. Realización de asesoría e informe al Fondo Intergubernamental para la Descentralización FIDES; en cuanto a la estructura física del local de la División de Archivo Central de dicho organismo, así como una actividad de capacitación para funcionarios de dicha institución en el curso “Organización, Funcionamiento y Técnicas de Archivo”.

Participación en la “II Cumbre América del Sur-Países Árabes (ASPA)”, en Argel, Argelia; Seminario “La Administración Electrónica al Servicio del Ciudadano”, en Cartagena de Indias, Colombia; taller práctico con José Ruben Sayritupac de “Clínica de Instrumentos de Viento tradicionales latinoamericanos” en Caracas, Venezuela; Taller de “Rescate de Materiales Fotográficos Dañados en Desastres”, en la Habana, Cuba; “Recursos para la Gestión y Evaluación de Bibliotecas Públicas”, en La Asunción, Paraguay.

En 2009, para dar respuesta a las necesidades de los ciudadanos se atendieron 2.793.762 usuarios y usuarias participantes de las diversas misiones: culturales y deportivas, económicas, educativas, socio-productivas, de salud y otras misiones, las cuales se han implementado a nivel nacional. Se desarrollaron diversas actividades de extensión y vinculación comunitaria, desde y en los espacios de las bibliotecas públicas, entre las que se puede mencionar: Los talleres, “El Barrio Cuenta su Historia”, “Defensores de la Enmienda”, “Elaboración de Proyectos Comunitarios”, “Elaboración de Proyectos para la Solicitud de Créditos”, “Valores Familiares”, “Rescate de la Tradición Oral” y la “Historia Contada por los Propios Patrimonios Vivientes de Cada Localidad”; el curso, “Alfabetización Tecnológica”, la ponencia, “Kioto a Copenhague: En la Ruta para Mitigar el Cambio Climático”.

Se realizó el diplomado sobre “Bolívar y Martí en la Historia y el Presente de América Latina” donde se formaron cuarenta y cuatro ciudadanos. Se realizaron las Jornadas Técnicas Bibliotecarias, 1ra. Reunión de agregados culturales de América Latina y el Caribe, Casa Nuestra América José Martí. Se dictó el curso sobre “Organización, Funcionamiento y Técnicas de Archivo”, dirigido al personal del Archivo Central de la Guardia Nacional Bolivariana (GNB), realización de actividad de capacitación para Escuela Nacional de Administración y Hacienda Pública, en el curso de “Organización, Función y Técnicas de Archivo”, para funcionarios del MPP para las Finanzas.

Para este año continuaron las actividades de capacitación para la Escuela Nacional de Administración y Hacienda Pública (ENAH), con el curso “Organización, Función y Técnicas de Archivo” y para funcionarios del MPP para la Educación. Capacitación para funcionarios de Casa Nuestra América José Martí y VIVE Televisión; en el curso “Organización, funcionamiento y técnicas de archivo”. Además se realizó para ENAH, actividades de capacitación para el personal del Fondo Único Social y CADIVI en el curso “Organización, Función y Técnicas de Archivo”. Actividad de capacitación para la Asamblea Nacional – Dirección de Archivos y Biblioteca, donde se capacitaron a once funcionarios, en el curso “Organización, Función y Técnicas de Archivo”.

Se firmaron dos convenios para la continuación del funcionamiento de los Infocentros y de la Misión Sucre, entre los que se encuentran: “Tecnología de Información y Comunicación” y “Atención a los Programas de Formación de la Misión Sucre desde los Espacios de los Servicios Bibliotecarios del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas”, asimismo, se elaboraron propuestas para la negociación de programas de cooperación e intercambio cultural, con los países Argentina y Belarús. II Reunión de Ministros y Altas Autoridades de Cultura del Alba y Encuentro Internacional “Los Intelectuales frente a la crisis del capitalismo”, curso “Las Bibliotecas Virtuales: Principios de diseño, evaluación y perspectivas de desarrollo bajo la filosofía de la Web 2.0” con la profesora MSc. Zulia Ramírez Céspedes, “Gestión de la calidad en organizaciones de información” y “Auditoría de la

información: Herramienta para el éxito en bibliotecas y organizaciones de información” en colaboración con ABINIA.

La conversión del conocimiento de explícito a explícito, realizado mediante el análisis e intercambio de conocimientos y produciendo un nuevo conocimiento mediante el lenguaje formal plasmado en documentos, estuvo centrado primeramente, en la capacitación de usuarios y usuarias a nivel de educación básico, intermedio, superior y técnico, con el objeto de elevar el nivel académico de la población en general.

El énfasis estuvo dirigido hacia los cursos de adiestramiento en el área de archivos y bibliotecas, que fueron luego transferidos mediante talleres y charlas de formación y entrenamiento técnico al resto de funcionarios de las instituciones y comunidad en general involucradas, propiciando la transferencia del conocimiento mediante el intercambio de experiencias y la producción de nuevo conocimiento con la elaboración de documentos de consulta y apoyo para las personas. Además, mediante los encuentros internacionales, reuniones, cumbre y seminarios, hubo el intercambio de experiencias y la producción de nuevos conocimientos plasmados en documentos, permitiendo la difusión del conocimiento mediante el lenguaje formal, pero no se controla el contexto compartido (Ba). Esto quiere decir, que no se controla el espacio físico, virtual o mental donde el conocimiento es creado, compartido y utilizado.

7.2.4 Conversión del conocimiento de explícito a tácito, mediante la internalización de un conocimiento en la ejecución, práctica o aprendizaje

En 2008, a objeto de aumentar la formación individual y colectiva, para la construcción de la nueva ciudadanía, se consultaron 33.314.937 obras en los servicios bibliotecarios públicos esparcidos en todo el territorio nacional. Se ejecutaron 934 eventos y 35 exposiciones: en el Auditorio “Juan Bautista Plaza” (287), Sala “Manuel Segundo Sánchez” (187), Sala “Amábilis Cordero” (159), Sala “Enrique Planchart” (181) y Espacios Abiertos del Foro Libertador (120) y Redes de Bibliotecas Públicas. Entre los eventos se destacan: “Brigadistas Contra la Especulación”, “Las Tres R”, “Misión José Gregorio Hernández”, entre las exposiciones se encuentran: “Afrovenezolanidad”, “175 Años de Diálogo con la Historia: Síntesis Histórica de los Hechos Acaecidos desde 1833 desde las Diversas Disciplinas Saber Científico y Humanístico”, “Imágenes Independencia”, “Colectiva Nacional de Artes Plásticas”, “Destrucción Cultural de Irak”, “Don Quijote a través del Arte”, “Ensayos de Encuadernación”, “Integración Cultural Indígena”, “Joyas de la Biblioteca Nacional”, “Las Drogas”, “Los Indígenas de Venezuela y su Relación Armónica con el Ambiente”, “Patrimonio Mundial en Corea”, Semana Cultural de Haití en Venezuela, Semana Internacional del Libro. 23 de abril.

Se realizó la exposición “Los Niños de Venezuela y los sucesos del 11 de abril de 2002” conjuntamente con la Universidad Nacional Abierta (UNA), exposición

itinerante “Mario Briceño Iragorry”, exposición “Con la Mirada del Che en el horizonte”, actos conmemorativos de la semana “175 Aniversario de la Biblioteca Nacional”, exposición “175 años de diálogo y convivencia con la historia”, exposición “Muestra fotográfica Korea: Patrimonio Cultural”, exposición “Misiones en Honor al Che Guevara”, exposición “Miguel Acosta Saignes: Un fotógrafo de la venezolanidad”, proyección del documental “Mamá Panchita: Mujer de Historias Bonitas”, proyección micro documental “Libertad”, proyección película “Miranda Regresa”, exposición “Integración Cultural Indígena”, exposición “Miguel Acosta Saignes, Memoria de un pueblo: Centenario de su nacimiento. 1908-2008”, inauguración de la “IV Feria Internacional del Libro en Venezuela”, exposición Entre Artistas “Te veas” y Grupo Musical Trolly Blues, reencuentro de grupos musicales, inauguración “Catálogo Archivo Cesar Rengifo”, inauguración “Prensa Aternativa y Comunitaria. Catálogo período 2000-2008”, entre otros. Bautizo y presentación en julio del libro escrito por el profesor Santos Himiob, Historia de la Biblioteca Nacional de Venezuela con prólogo del Dr. Fernando Báez, editado en Caracas en 2008.

En 2009, destacan las exposiciones, “África”, “La Teología de la Liberación” y “Turismo Nacional”. Se realizaron veintiún (21) eventos, para la promoción y la difusión del pensamiento de Bolívar y Martí, entre los que se señalan: “Ciento Veintiocho Aniversario del Arribo de José Martí a Caracas”, “Ciento Catorce

Aniversario de la Caída en Combate de José Martí”, “Ciento Cincuenta y Seis Aniversario del Natalicio de José Martí”, “Cincuenta Años de Prensa Latina”, “Jornada Hijos de Bolívar y Martí hacia la Patria Grande” y “El Día de la Cultura Cubana: 20 de Octubre”; exposición de Lidaska Pirela “Huellas de la Revolución Bolivariana de Venezuela” en la Casa de Nuestra América José Martí, la presentación de los libros, “Un Tal Tirso Pinto” y “Ni los Huracanes Podrán Derribar el Socialismo Cubano”; las exposiciones “Cincuenta Años de la Revolución Cubana”, “Huella de la Revolución Bolivariana” y “Tiempos de Nueva Era”, exposición “Caracazo”, exposición iconográfica (1969-2009) “DISIP 40 años de historia”, exposición “Mirando la Historia a través de la Biblioteca Nacional”, en el Metro de Caracas, exposición “Luchar hasta vencer” en homenaje a Fabricio Ojeda, recital de boleros para festejar el mes de la mujer con Raiza Castrillo, actos conmemorativos al 176 Aniversario de la Biblioteca Nacional: exposiciones y eventos musicales.

Proyección de la película “Doña Bárbara”, Orquesta Tropical, exposición “Miranda la historia a través de la BN” en la Estación del Metro de Bellas Artes, lanzamiento a nivel nacional del “Plan Revolucionario de Lectura”, Concierto de Canto Gregoriano y Guitarra con Raimundo Pereira Martínez, cantor de la Capilla Musical Pontificia y de música venezolana para guitarra con Giberthy Montserrat, acto de donación de la colección del historiador Vinicio Romero. Exposición retrospectiva de la obra del escritor e historiador bolivariano “Vinicio Romero Martínez”, la BP Ruiz Pineda estrenó Sala de Cine Comunitario “Antonio Machuca”,

con capacidad para 50 personas y bajo el lema “Cine al alcance de todos”, exposición “Seguimos resistiendo”.

Del período descrito se concluye, que las exposiciones realizadas promueven la cultura tanto nacional e internacional en aras de ofrecerle a toda la población espacios para el conocimiento, disfrute y reconocimiento de nuevas maneras de ver y comprender los procesos culturales y sociales, aunado al apoyo de material bibliográfico y no bibliográfico para la realización de dichas exposiciones.

Los usuarios y usuarios mediante la consulta de obras en todos los servicios, además del público en general a nivel nacional, han participado en variedad de actos conmemorativos, inauguraciones y exposiciones, eventos deportivos y musicales, proyecciones, reencuentros, bautizos, presentaciones que le han permitido la recreación y el esparcimiento, disfrute y estímulo, propiciar la integración y el compañerismo en la interrelación de grupos en cada encuentro y a la vez, permitido la conversión del conocimiento de explícito a tácito, mediante la internalización de un conocimiento en la ejecución, práctica o aprendizaje en distintas áreas del conocimiento, pero no se controla el contexto compartido (ba), que es definido como un espacio físico, virtual o mental donde el conocimiento es creado, compartido y utilizado.

7.3 Implantación de políticas pertinentes para el desarrollo organizacional

A continuación se exponen textualmente, la política y los lineamientos estratégicos desarrollados por la organización de conocimiento durante el período 2008 y 2009, expuestos en la Memoria y Cuenta. El Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Bibliotecas (IABNSB), atendiendo a sus atribuciones legales, define sus Políticas en los siguientes términos

- Construir la institucionalidad, que permita la conformación de la Biblioteca Socialista.
- Proteger, conservar y restaurar el patrimonio cultural tangible e intangible, a escala nacional, afianzando nuestra identidad como pueblo.
- Socializar el acceso a la información y el conocimiento.
- Fomentar la construcción del poder popular.
- Impulsar nuevos esquemas de cooperación, para la integración nacional e internacional.
- Formar el recurso humano, para la nueva institucionalidad (IABNSB, 2010).

Asimismo, conforme con sus Políticas se destacan las siguientes Estrategias

- Ser un centro de referencia cultural socialista, en correspondencia con las expectativas de las comunidades organizadas y las transformaciones culturales requeridas, por el proceso revolucionario bolivariano.
- Ser un referente necesario de información y conocimiento, para responder y satisfacer las exigencias educativas, pedagógicas, sociales, ideológicas, humanísticas, científicas y políticas de los venezolanos.

- Refundar el Sistema Nacional de Servicios de Bibliotecas, que esté en consonancia con la nueva institucionalidad pública, articuladas con las diferentes Gobernaciones, Alcaldías y Consejos Comunales del país.
- Ser un escenario propicio para el fortalecimiento del Poder Comunal, fomentando la participación en la apropiación de la información y el conocimiento en y desde los espacios bibliotecarios, promoviendo la formación y organización social y creando canales efectivos para la contraloría social de la gestión pública.
- Re-definir su relación con el mundo nuestro-americano (esto es desde el norte de México hasta el sur de Argentina, pasando por el Caribe), fortaleciendo las relaciones con las diversas bibliotecas del área y con instituciones culturales, bajo las modalidades de encuentros, talleres, coloquios, diplomados o foros, para la profundización de los lazos de integración, inscribiéndonos dentro de los proyectos de la Alternativa Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA) y de la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR), entre otras.
- Caracterizar al trabajador(a) bibliotecario(a), dentro del proceso de transformación cultural de un funcionario público, a un servidor público al servicio del ciudadano, con una nueva ética y valores socialistas, asumiendo como método y estilo de trabajo: la democratización del saber; el compromiso con el proceso de cambio; el ejercicio de la autocrítica y la crítica; el debate y la argumentación como los elementos básicos para la resolución de las diferencias; el respeto a la diversidad y al ejercicio de la política, como práctica pedagógica y la transparencia en las relaciones laborales; además, deberá ser un trabajador informado y conocedor del contexto social, político y cultural, de auto-formación, formación y capacitación, para la ejecución satisfactoria de sus funciones, en estrecha relación y de mutua colaboración con la comunidad, expresada en el trabajo voluntario (asesoría pedagógica y educativa a miembros de la comunidad, con otro tipo de trabajo) y los miembros de la comunidad con trabajo ad honorem en la biblioteca, transformando el esquema de valores capitalista- mercantil en las relaciones humanas.
- Fortalecer las relaciones interinstitucionales, creando puentes para la articulación y la complementariedad para la eficiencia de la gestión institucional (IABNSB, 2010).

Para 2008, expone las siguientes estrategias

- Actualizar, reforzar la gestión y el crecimiento progresivo, de las colecciones del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas, en cualquiera de sus formatos.
- Facilitar el acceso a la información de modo transparente y universal, con capacidad WAI.
- Modernizar y equipar las Bibliotecas incluyendo el acceso para los discapacitados y libre flujo de la información.
- Poner en marcha un plan de innovación en todas las áreas tecnológicas.
- Transformar a la Biblioteca Nacional, en el eje de reunión, profesionalización y debate intercultural de Venezuela, a fin de afianzar los valores de memoria e identidad nacional.
- Optimizar las funciones sociales de la Biblioteca Nacional, dentro de una nueva estructura de organización para el Siglo XXI.
- Fortalecer la integración de las Bibliotecas del ALBA.
- Aplicar un plan de seguridad integral, en el Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas (IABNSB, 2009).

Para el ejercicio fiscal 2008 y 2009, el IABNSB como organismo adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Cultura, articulado con la plataforma cultural “Patrimonio” y “Red Cultural Comunitaria”, enmarcados sobre la base de la Directriz 2. Suprema felicidad social, enunciado en las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social 2007-2013, programó la ejecución de dos proyectos institucionales, los cuales se describen a continuación y que se ejecutaron el primero en 2008 y el segundo durante 2009

- Fortalecimiento de la Biblioteca Nacional y Bibliotecas Públicas como Espacio de Intercambio Comunal.

- Reimpulso de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas.

En la Memoria y Cuenta de 2008, 2009 y 2010 se exponen los siguientes obstáculos:

(...) Insuficiente personal especializado para atender las actividades de procesamiento de las colecciones, la preservación y conservación, las bases de datos, las fuentes de referencia y otras áreas no vinculadas directamente con la atención de usuarios. Unido a la falta de personal, para la atención y organización de los depósitos de colecciones en los diferentes servicios de la Biblioteca Nacional y la Red Metropolitana.

Obsolescencia de los equipos de computación, disponibles en la mayoría de los servicios y su limitada memoria, ocasionan lentitud en los procesos de digitalización de información para los usuarios presenciales y para la atención de solicitudes de información vía e-mail” (IABNSB 2009).

“Obsolescencia de los equipos de computación y del Sistema Automatizado Notis, que ocasionan la lentitud en los procesos de digitalización de información para los usuarios presenciales y para la atención de solicitudes de información referente a la búsqueda de material, la localización de las obras el enriquecimiento de las bases de datos y el ingreso de colecciones no procesadas, entre otras” (IABNSB, 2010).

“Serias limitaciones por fallas constantes del sistema automatizado Notis para la realización del procesamiento técnico definitivo de las colecciones de la Biblioteca Nacional y de las Bibliotecas Públicas, debido al lento cambio del sistema de información bibliotecaria, lo que impide el procesamiento e ingreso de información a la base de datos y la consulta y localización de la información requerida por los usuarios” (IABNSB, 2011).

En los dos períodos analizados se evidencia la ausencia de implantación de políticas pertinentes para el desarrollo organizacional explícitas, sólo en 2009 entre los lineamientos estratégicos a ser desarrollados, se enuncia

Ser un escenario propicio para el fortalecimiento del Poder Comunal, fomentando la participación en la apropiación de la información y el conocimiento en y desde los espacios bibliotecarios, promoviendo la formación y organización social y creando canales efectivos para la contraloría social de la gestión pública

Lo expuesto anteriormente, indica que todas las acciones se orientaron al beneficio de la población en cuanto a sus necesidades de información y conocimiento, apoyando a las misiones. No se cuenta con una política de transferencia de prácticas ejemplares que le dé formalidad al proceso. En los períodos analizados se evidencia la ausencia de implantación de políticas pertinentes para el desarrollo organizacional explícitas. Para el ejercicio fiscal 2010, se proyectó ejecutar la siguiente meta, acción específica y recursos presupuestarios, tal y como se indica a continuación

- Atender las necesidades de información de 12.074.970 usuarias y usuarios, que conforman la Red Nacional de Bibliotecas Públicas, (Misiones y Programas Sociales del Gobierno Nacional y Servicio para la Diversidad Cultural e Historias Locales. Bs. 71.577.793,00

Para el ejercicio fiscal 2011 y 2012, el IABNSB adscrito al mismo ministerio, articulado con la plataforma cultural del “Libro, Pensamiento y Patrimonio

documental”, enmarcado sobre la base de la Directriz 2. Suprema felicidad social, expuesta en las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social 2007-2013, con las mismas políticas y estrategias desde 2009, programó la ejecución de un proyecto institucional, el cual se describe a continuación y que se ha venido ejecutando durante este año

- Fortalecimiento y Reimpulso de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas.

Para el ejercicio fiscal 2011 y 2012 respectivamente, se proyectó ejecutar la siguiente meta, acción específica y recursos presupuestarios, tal y como se indica a continuación

- Atención a las necesidades de información de 12.432.851 usuarias y usuarios. Bs. 71.577.793,00

- Atención a las necesidades de información de 673.617 usuarias y usuarios. Bs. 112.423.916,00

La plataforma tecnológica desde 2006, está siendo actualizada poco a poco, se le ha colocado una estación de trabajo a cada persona que ejerce cargo con nivel de supervisión. En 2011, se puso en funcionamiento una intranet y a la mayoría de las personas se les está abriendo un correo institucional, por lo que no se ha podido instalar un sistema de información gerencial, que agilice los procesos y apoye la toma de decisiones. Hasta los momentos la intranet cuenta con un Menú Principal conformado por Inicio, A todo el Personal, Proyecto Intranet, Noticias, Directorio Telefónico, Acerca de BNV, Recursos Humanos, Trámites, Normas y

Procedimientos, Sistemas Internos, Líneas de Acción, Eventos, Contáctanos, Mapa de Sitio. Se visualiza interrogantes ¿Quiénes nos visitan?, ¿Qué te parece la nueva Intranet? Excelente, buena, regular, mala, Buzón de sugerencias, Contador de visitas y una Galería de Fotos referente a los eventos que se realizan diariamente en las distintas bibliotecas públicas.

En Inicio se encuentra información sobre las funciones del IABNSB; en A todo el Personal, información sobre el Administrado de Salud; en Proyecto Intranet, información sobre las unidades que intervenimos en el desarrollo del proyecto; en Noticias, información sobre el programa de inducción institucional e información de los eventos de las distintas bibliotecas públicas a nivel nacional; en Directorio Telefónico, el teléfono de cada unidad de Biblioteca Nacional y el de cada biblioteca pública a nivel nacional; en Acerca de BNV, la filosofía de gestión institucional (misión, visión, valores, fines); en Recursos Humanos, información del área, formatos y trámites que interesa a los trabajadores; en Trámites: solicitudes de vacaciones, permisos, adelanto de prestaciones sociales, constancia de trabajo, orden de servicio y compras; en Normas y Procedimientos, se encuentran algunas normas y procedimientos institucionales actuales que se encontraban en formato digital, las que se encuentran en formato papel aún no han sido digitalizadas o pasadas a formato digital; en Sistemas Internos, se encuentra información sobre SIGESP, Gacetas Oficiales, control de visitantes, histórico, antigüedad, fideicomiso, HCM y funerario, estructura de cargos, carnetización; en Eventos, se encuentra información sobre los

cumpleaños del mes, eventos culturales del mes, cronograma de pagos. A través del correo institucional, se recibe información sobre los eventos culturales que se llevan a cabo diariamente en Biblioteca Nacional y en cada biblioteca pública del país e información de eventos de las distintas plataformas del sector Cultura.

El IABNSB, ha desarrollado su catálogo público bajo ambiente KOHA, una plataforma de código abierto en permanente adaptación a las necesidades de los usuarios. El proceso de migración del sistema NOTIS (software privativo), al KOHA (Software Libre) comenzó en el año 2012 en atención al Decreto 3.390. KOHA quiere decir “regalo” en lengua neozelandesa. También cuenta con el Sistema Bibliotecario Venezolano (SISBIV) que busca ser, para los usuarios, una puerta de acceso libre a todo el inventario de la colección del IABNSB. Para este momento brinda acceso a miles de registros que permiten a los usuarios conocer la ubicación exacta de la información que requiere, permitiendo así una respuesta más rápida a sus requerimientos.

En momentos, los usuarios a nivel nacional e internacional tienen la posibilidad de acceder al catálogo a través del enlace SISBIV, que se encuentra en la página web de la Biblioteca Nacional de Venezuela o a través de la siguiente dirección: (<http://sisbiv.bnv.gob.ve//>). Una vez allí pueden hacer búsquedas simples (por título, autor o materia) o avanzadas, dependiendo de sus requerimientos.

Igualmente, y dentro del marco de desarrollo de la Biblioteca Digital de Venezuela, pueden acceder también a algunas de nuestras Colecciones Digitales, a través de (<http://www.bnv.gob.ve/ColeccionesDigitales/coleccionesdigitales.html>)

Sin embargo, existen limitaciones ya que el tamaño del ancho de banda no es suficiente lo cual retrasa el normal desenvolvimiento de los usuarios en el área de los servicios. En las estaciones de trabajo no se cuenta con amplia capacidad de memoria que permita el buen funcionamiento del Sistema Operativo Canaima, ocasionando retrasos en la respuesta al usuario y actividad administrativa. Las limitaciones tecnológicas y de comunicación de las máquinas instaladas en las bibliotecas públicas impide la instalación de un sistema de información gerencial. Desde 2010 hasta 2012 se evidencia la ausencia de implantación de políticas pertinentes para el desarrollo organizacional explícitas, todas las acciones han sido orientadas a beneficiar a la población en sus necesidades de información y conocimiento, apoyando a las misiones. No se cuenta con una política de transferencia de prácticas ejemplares que le dé formalidad al proceso.

CAPÍTULO VIII MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO NACIONAL VENEZOLANO

A continuación se presenta el modelo de gestión del conocimiento para organizaciones del sector público nacional venezolano enmarcado en una política cultural para la gestión del conocimiento, porque se considera pertinente en esta investigación, que para tener una gestión del conocimiento efectiva se hace necesario contar con una política cultural que sustente el modelo propuesto. En esta esta investigación, se tomó la explicación de Cáceres Soto (2011), referido a los momentos de la planificación de políticas públicas, estos son: Nivel I Momento explicativo, Nivel II Momento normativo, Nivel III Momento estratégico y Nivel IV Momento táctico operacional (Matus, 1985, p.48), en concordancia con Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010).

La propuesta que se presenta a continuación, contiene en el Nivel I Momento explicativo: momento inicial, diagnóstico, situación o “realidad cultural”; algunas ideas relevantes a consecuencia del análisis resultado del desarrollo del Capítulo IV Planificación del Desarrollo Cultural donde se trató de abordar lo referente al contexto que enmarcan las políticas públicas culturales venezolanas. Ahora bien, estas premisas básicas se complementan con el conjunto de supuestos teóricos, políticos y político-culturales que se han delineado en los capítulos previos, todo ello en función de una problemática presente que se ha detectado, descrito y caracterizado

suficientemente en el Capítulo VII de esta investigación y en la tesis de Maestría titulada “Gestión de conocimiento en espacios organizacionales del sector público. Lineamientos para la gestión” (Riverol Burgos, 2009).

En el Nivel II Momento normativo o situación cultural deseada, se sustenta la política cultural propuesta en el marco constitucional venezolano que contempla el Proyecto Nacional, en la Constitución y en el Plan Nacional, que son los instrumentos mediante los cuales se definen las directrices, las políticas y los programas, que permitirán construir el modelo de país deseado. La finalidad sociopolítica de la política cultural propuesta, se encuentra dentro de la filosofía del Proyecto Nacional, Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Proyecto Nacional “Simón Bolívar”: Primer Plan Socialista de la Nación PPSN: Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013, líneas estratégicas del Ministerio del Poder Popular para la Cultura 2007-2013.

En el Nivel III Momento estratégico. Los trabajadores de las organizaciones de conocimiento, realizaron una evaluación institucional entre mayo de 2000 y febrero de 2001, se realizó una síntesis tanto de los problemas como de los planteamientos formulados a través de veinte (20) ideas principales que recogen los planteamientos formulados por los trabajadores, expuestos en los informes de Mesas de Trabajo. En el año 2009, se realizaron jornadas de evaluación institucional donde la autora de la investigación participó, posteriormente de allí, a objeto del diseño de la

política, se obtuvo el problema fundamental y algunos problemas detectados, el problema estratégico (2010-2013), política, líneas generales de la política institucional, misión y visión producto del trabajo de sistematización de las propuestas de solución. Planteamiento del problema sistematizado a objeto de la elaboración de plan operativo y presupuesto (2010-2013). En el Nivel IV Momento táctico operacional, se diseña la política cultural, se formula, se definen sus objetivos, finalidad, estrategias, se acompaña el modelo dentro de los proyectos y acciones para la difusión del conocimiento tácito.

Nivel I. Momento explicativo: momento inicial, diagnóstico, situación o “realidad cultural”

Como resumen de la contextualización desarrollada en esta investigación en el Capítulo IV Planificación del Desarrollo Cultural, que es el basamento para describir la realidad cultural para diseñar la política cultural, se puede indicar que los derechos humanos consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (1999), enuncia los principios fundamentales para el ejercicio de los derechos humanos según el texto Constitucional (progresividad, intangibilidad, corresponsabilidad, solidaridad) y se aproxima tangencialmente a las garantías constitucionales que protegen los derechos fundamentales a nivel normativo, administrativo y jurisdiccional. En la Constitución se observa la complejidad de la positivación de los derechos fundamentales; haciendo necesario un enfoque

integrador de las normas para comprender los diferentes instrumentos de positivación existentes en el texto Constitucional. Los derechos humanos representan un contexto pluriproblemático en los que convergen los enfoques de la filosofía y de la ciencia jurídica.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (1999), se inspira en la idea del Estado Social de Derecho para consagrar el sistema constitucional de los derechos humanos y, así el rol del Estado Social es amplio y ambicioso, gozando con el auxilio del principio de la corresponsabilidad como mecanismo contributivo de mayor eficacia estatal y gobernabilidad. Del mismo modo el texto constitucional, aporta una muestra loablemente sistemática de los avances legislativos y doctrinarios en materia de derechos humanos durante los últimos años, como lo significa la incorporación de los derechos ambientales y culturales, el recurso de Habeas Data, la garantía del Juez Constitucional, por solo nombrar algunos.

El concepto antropológico de cultura desarrollado inicialmente por Taylor (1874), definido como el conjunto de los productos materiales y espirituales de las sociedades humanas, no transmisible por herencia sino adquirido por el aprendizaje social, se encuentra en el concepto de cultura de la Declaración de México sobre Políticas Culturales de 1982 en “(...) como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social.” El concepto de "superorgánico", es decir, la cultura como sistema

sociocultural de Alfred Kroeber, se encuentra inserto también cuando expresa “(...) Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo” (p.1). En la declaración, se establece de manera definitiva, como temas de las políticas culturales: ampliación de la noción de patrimonio cultural para incluir al intangible, diversidad cultural, la vinculación entre cultura y desarrollo, cultura y democracia. Se recomienda analizar la relación de las políticas culturales con la ciencia, la educación y la comunicación, desde la perspectiva de la diversidad cultural. Además, anima a discutir la administración y el financiamiento de las políticas culturales a la luz de esos contenidos.

El desarrollo cultural en Venezuela, entendido desde la concepción manejada en esta investigación con base en el estudio efectuado por los autores (Sunkel y Paz, 1973; Cáceres, 1982; Barrios, 1991; Darwinch, 2005; Rachadell, 2008, Blanco y Aguirre, 2011), se ha venido aproximando paulatinamente a los parámetros que determinan esta concepción durante los últimos diez años, a partir de la confluencia de los componentes básicos que se atribuyen a esta variable que, como lo demuestra el contenido de esta investigación, se evidencia en la nación un proceso intencional, racional y de carácter estratégico, movilizado por la acción sistemática de los poderes públicos y del protagonismo permanente de la comunidad en general, que implica un esfuerzo a todo nivel, para garantizar cobertura, masificación, acceso y

descentralización, desconcentración y democratización y promoción del individuo que requiere la sociedad, cuyos principios y valores implica la posibilidad política de autoafirmación colectiva y el reconocimiento de la diversidad y pluralidad dentro de la unidad nacional y que se lleva a cabo a través del diseño coherente, sistemático y estratégico de políticas, planes, programas y proyectos culturales que se articulen desde la realidad comunitaria, hasta llegar a las directrices y postulados más generales delineados por el Estado venezolano.

La evolución del desarrollo cultural venezolano durante los períodos abordados, evidencia una marcada diferencia entre la llamada democracia representativa y la democracia participativa, la cual tiene como base la concepción que sobre el tema cultura expresa la norma constitucional. Esto pudo apreciarse en el estudio que efectuó Oropeza González (2005) y en el sustento jurídico de la elaboración de los planes nacionales, donde se observa la diferencia entre la Constitución de 1961 hasta 1999, en los Artículos 78 y 83 que hacen referencia a la cultura, donde no se establece con claridad la concepción, la relevancia, la visión y el alcance que el sector representa para el Estado, por otro lado, se evidencia una confusión de términos entre educación y cultura con una explícita referencia a las bellas artes, que hacían pensar a la cultura como un apéndice de la educación.

Desde ese punto de vista conceptual, la cultura no se entendía como un sector o como ámbito de acción pública hacia el desarrollo y por ello, no se reflejó

significativamente en los planes de la nación. A diferencia la Constitución de 1999, la cultura adopta un papel preponderante en la estrategia de desarrollo nacional, donde se conceptualiza de forma amplia, se establecen principios rectores, se define como derecho humano al que todos tienen capacidad de disfrutar protagónica y activamente, y se especifican las responsabilidades del Estado en la promoción, protección y estímulo de la cultura en sus diferentes y plurales manifestaciones, asumiéndolo como un sector estratégico de la acción de gobierno, de relevancia para el desarrollo nacional y para el proyecto de país.

La globalización, la competitividad y la excelencia de una organización son los tópicos más sobresalientes de estos últimos tiempos, se trata del entorno de este nuevo siglo. El proceso de globalización y el desarrollo acelerado de las tecnologías de la información y la comunicación vienen produciendo en el mundo una serie de cambios fundamentales a todo nivel. Estos existen paralelamente a una realidad preocupante y concreta, cuya característica principal describe crisis en diversas áreas específicas en lo que respecta a política, economía y finanzas. La sociedad subdesarrollada se ha visto obligada a subirse al bus de la globalización para no quedar excluidas del mercado internacional. La sociedad se encuentra estremecida por los procesos actuales de globalización, desarrollos tecnológicos con innovaciones cada día diferente y cambios organizacionales hacia procesos centrados en el usuario y/o cliente. En estos tiempos, las necesidades han cambiado, la incorporación y el uso eficaz de la información mediante las tecnologías que hacen posible su organización,

procesamiento, difusión y acceso constituyen la principal fuente de riqueza. Las nuevas tecnologías no dejan de ser herramientas, complejas, medios de comunicación tecnológicamente más sofisticados, de alcance global, como internet, hipermedia, multimedia, medios interactivos, que han abierto una serie de posibilidades de acceso a la información.

Venezuela no queda exenta de esta realidad, sin embargo, ser competitivo y alcanzar la excelencia más que un reto es una necesidad. En momentos que el fenómeno de la inflación hace estragos en muchas economías, cuando cada vez resulta más costoso crear y formar para las industrias productos de buena calidad, es cuando las organizaciones están obligadas a optimizar sus procesos y a minimizar sus costos. Las organizaciones tienen que poner en marcha todas las habilidades técnicas para lograr soportar la recesión económica, que nos afecta a todos. Por otro lado, en el país, el reto se dirige a la transformación sostenida y persistente del modelo de Estado, que con sus propias particularidades ha dominado la cultura sociopolítica de la Nación. En observancia a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y a las políticas que adelanta el Ejecutivo Nacional, los principios de organización y funcionamiento establecidos en la Ley Orgánica de la Administración Pública (2008), fundamentado sobre principios éticos, derechos sociales, participación ciudadana y simplificación de trámites, además de la incorporación de las tecnologías de información, ha traído como consecuencia una serie de transformaciones, inconvenientes marginales entre las instituciones que han

tenido que ajustase a cambios profundos; esto redundaría en los trabajadores, debido a que genera incertidumbre que se evidencia en la variación del clima organizacional y en los ciudadanos, porque disminuye la calidad y eficacia del servicio público.

A efecto de que la Administración Pública Nacional, logre una gestión orientada hacia la modernización institucional y el desarrollo sostenible, el MPD (2005), expone que “(...) requiere de gerentes públicos innovadores y capaces de trascender lo coyuntural; se trata de obtener un crecimiento acelerado en la capacidad creativa del servidor público que comprenda la nueva relación y compromiso con el colectivo” (p.62), además de que tenga la capacidad de entender el gran reto de optimizar la función pública en Venezuela, “donde el conocimiento y la disposición serán los elementos claves en el quehacer diario, aunados a la solidaridad, el compromiso y la honestidad” (p.63). Los principios básicos de la gestión pública son en primera instancia promover la profesionalización, como punto de partida para la reforma gerencial; lograr una administración pública transparente donde sus administradores sean garantes frente a la sociedad. Por lo expuesto, la Administración Pública Nacional venezolana, está pasando por un proceso de transformación, que entre sus objetivos contempla la modernización de todo el sector público nacional y la reducción de la burocracia.

El sector Cultura en general, no escapa a este proceso, por lo que se ha visto en la necesidad de fortalecer su infraestructura tecnológica, social y educativa, para

lograr ponerse a tono de las nuevas exigencias del Poder Ejecutivo Nacional y del país. En tal sentido, en las organizaciones de conocimiento, vinculadas tradicionalmente con la lectura, se ha venido trabajando con el objeto de mejorar las debilidades que presenta, una de las acciones que se han ejecutado relacionadas a la gestión del conocimiento fue la aplicación de un instrumento llamado “Herramienta para la evaluación de la gestión del conocimiento” Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) en 2006, (Riverol Burgos, 2009). Los resultados del instrumento de evaluación y diagnóstico, además de algunas opiniones de los informantes clave entrevistados evidencian varios resultados negativos, que deben ser solucionados o en el mejor de los casos analizados y mejorados, se encuentran explícitamente en el Capítulo I.

Por otra parte, desde el punto de vista tecnológico, se ha colocado una estación de trabajo a cada persona que ejerce cargo supervisorio, por lo que la mayoría del personal no cuenta con una estación de trabajo ni cuenta con correo institucional. Existen limitaciones en el tamaño del ancho de banda, lo que retrasa el normal desenvolvimiento de los usuarios en el área de los servicios. En las estaciones de trabajo no se cuenta con suficiente capacidad de memoria causando el retraso en el funcionamiento del Sistema Operativo Canaima, ocasionando retrasos en la respuesta al usuario y actividad administrativa. Las limitaciones tecnológicas y de comunicación de las máquinas instaladas en las bibliotecas públicas impide la instalación de un sistema de información gerencial, que agilice los procesos y apoye

la toma de decisiones. No se cuenta con una política de transferencia de prácticas ejemplares que le dé formalidad al proceso, igualmente, se evidencia la ausencia de implantación de políticas pertinentes para el desarrollo organizacional explícitas.

A continuación se presentan de manera esquemática los resultados obtenidos sobre la generación, transferencia e integración del conocimiento, producto de la descripción de organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano objeto de estudio, para la identificación de sus potencialidades como gestoras del conocimiento. Los resultados del instrumento de evaluación y diagnóstico KMAT en 2006 (Riverol Burgos, 2009). Los procesos de aprendizaje hacia lo interno de las organizaciones, a través de la transferencia de prácticas ejemplares y la implantación de políticas internas pertinentes para el desarrollo organizacional período 2005-2006 (Riverol Burgos, 2009), y los procesos de aprendizaje hacia lo externo de las organizaciones, a través de la transferencia de prácticas ejemplares período 2008-2009, desarrollado en el Capítulo VII de esta investigación.

Tabla 25. Administración del conocimiento organizacional de las organizaciones de conocimiento

Indicadores	Resultado
Proceso de gestión del conocimiento	<p>Negativos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Deficiencias en conocimiento. -Procesos rigurosos para superarlas. -No ha desarrollado mecanismo para recoger información exterior. -No se ha formalizado el proceso de transferencia de prácticas ejemplares, incluida la documentación y enseñanzas recogidas. -No se valoran y transfieren los conocimientos tácitos en todos los niveles de la organización. <p>Positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> -La mayoría de los miembros de la organización se buscan ideas en fuentes tradicionales y no tradicionales. -Medianamente los conocimientos tácitos se valoran y transfieren a toda la organización.
Liderazgo	<p>Negativos</p> <ul style="list-style-type: none"> -La gestión del conocimiento medianamente es el eje central de su estrategia. -No conoce el potencial que representan sus recursos en conocimientos para generar ganancias y desarrollar estrategias para su comercialización. -No se contrata, evalúa y remunera a las personas por su contribución al desarrollo de los conocimientos de la organización. <p>Positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un poco más de la mitad de los entrevistados consideran que la gestión del conocimiento de la organización es el eje central de su estrategia. -La organización recurre al aprendizaje para apoyar las competencias fundamentales y para crear otras.
Cultura	<p>Negativos</p> <ul style="list-style-type: none"> -No alienta y facilita el intercambio de conocimiento. -Medianamente reina un ambiente de franqueza y confianza en la organización. -Los trabajadores asumen la responsabilidad de su propia formación. <p>Positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Un poco menos de la mitad de los informantes claves, opinan que la organización alienta y facilita el intercambio de conocimientos. -La creación de valor añadido para el usuario es

Tabla 25. (Cont.)

Indicadores	Resultado
Cultura	reconocida como uno de los principales objetivos de la gestión del conocimiento. -Consideran que la flexibilidad y el deseo de innovar son los motores del proceso de aprender. -Los trabajadores asumen la responsabilidad de su propia formación.
Tecnología	Negativos -Medianamente promueve el desarrollo de una informática centrada en la persona. -Los medios tecnológicos de apoyo y colaboración no son entregados a los trabajadores enseguida. -No todo el tiempo los sistemas informáticos operan en tiempo real, están integrados y son listos. Positivos -La mayoría de los informantes clave, están de acuerdo en que los medios tecnológicos unen a todos los miembros de la organización entre ellos y con todos los públicos externos oportunos, que constituyen una forma de memoria de la institución, a la cual tiene acceso toda la organización, acercan la organización a los usuarios. -La organización promueve el desarrollo de una informática centrada en la persona. -De manera aceptable los sistemas nformáticos operan en tiempo real, están integrados y son listos.
Medición	Negativos -No ha inventado métodos de relacionar los conocimientos con los resultados económicos. -No ha desarrollado un conjunto de indicadores específicos para la gestión del conocimiento. -No posee conjunto de medidas que le permita comparar tanto indicadores duros y blandos como los económicos y no económicos. -No asigna recursos a aquellas medidas que enriquecen su base de conocimientos de un modo que se pueda medir.

Fuente: Elaboración propia a partir de Riverol Burgos (2009, pp. 247-264).

Resultados del instrumento de evaluación y diagnóstico KMAT en 2006, (Riverol Burgos, 2009).

Tabla 26. Generación del conocimiento en las organizaciones de conocimiento

Indicadores	Resultado
Adquisición externa del conocimiento	-Capacitación externa -Interacción con los usuarios, proveedores y comunidad en general. -Interacción con los supervisores y compañeros de labores. -Adquisición de fuentes bibliográficas y no bibliográficas especializada por parte de la institución y las personas.
Creación interna del conocimiento	-Capacitación interna. -Desarrollo de nuevos servicios. -Socialización de individuos, la imitación y observación de un conocimiento en la práctica. -Intercambio de conocimiento tácito en distintas áreas del conocimiento.
Elementos organizacionales que favorecen la generación del conocimiento	-Cultura organizacional. -Estilo directivo -Motivación del personal.
Elementos organizacionales que dificultan la generación del conocimiento	-Falta de control del Ba (Lugar).

Fuente: Elaboración propia a partir de Riverol Burgos (2009, pp. 264-299)

La tabla anterior refleja, que se genera conocimiento producto de procesos de aprendizaje hacia lo interno de las organizaciones, a través de la transferencia de prácticas ejemplares, mediante la socialización e intercambio de conocimiento tácito en distintas áreas del conocimiento, en la interacción con los usuarios, proveedores y comunidad en general e internamente en interacción entre supervisores y compañeros de labores, que en muchos casos no queda registrado formalmente, debido a que no se tiene control del contexto compartido para la creación del conocimiento (Ba).

Tabla 27. Transferencia interna del conocimiento en las organizaciones de conocimiento

Indicadores	Resultado
Mecanismos de transferencia interna del conocimiento	<p>Formales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reuniones de trabajo y asambleas, seminarios, talleres, cursos. -Encuentros internacionales, coloquios y congresos. -Documentos de trabajo (agendas, minutas, acuerdos, anteproyectos, proyectos, convenios) y documentos de consulta y apoyo. -Catalogación y clasificación de fuentes bibliográficas y no bibliográficas. -Publicaciones de calendarios y libros. -Ediciones de documentos normativos, dípticos, desplegados y trípticos, compilación bibliográfica en formato papel y digital. <p>Informales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inauguraciones y exposiciones, ciclos de foros, coloquios, eventos internacionales, seminarios, simposium, tertulia. -Programa de viajes para la recreación y el esparcimiento. -Socialización de individuos, la imitación y observación de un conocimiento en la práctica. -Intercambio de conocimiento tácito y explícito en distintas áreas del conocimiento.
Elementos organizacionales que favorecen la transferencia interna del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> -Cultura organizacional. -Distribución física. -Estilo directivo.
Elementos organizacionales que dificultan la transferencia interna del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de control del Ba (Lugar).

Fuente: Elaboración propia a partir de Riverol Burgos (2009, pp. 264-299)

Según indica la tabla anterior, se transfiere conocimiento producto de procesos de aprendizaje hacia lo interno de las organizaciones, a través de la transferencia de prácticas ejemplares, mediante el intercambio de conocimiento tácito

en distintas áreas del conocimiento y socialización e intercambio de conocimiento tácito en distintas áreas del conocimiento, en inauguraciones y exposiciones, ciclos de foros, coloquios, eventos internacionales, seminarios, simposium, tertulia, programa de viajes para la recreación y el esparcimiento, que en muchos casos no queda registrado formalmente debido a que no se tiene control del contexto compartido para la transferencia del conocimiento (Ba).

Tabla 28. Transferencia externa del conocimiento en las organizaciones de conocimiento

Indicadores	Resultado
Mecanismos de transferencia externa del conocimiento	<p>Formales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Consulta por diferentes vías (presencial, teléfono, fax, correo) de las colecciones en los distintos servicios. -Reuniones de trabajo y asambleas. -Encuentros internacionales, coloquios y congresos. -Documentos de trabajo (agendas, minutas, acuerdos, anteproyectos, proyectos, diagnósticos) y documentos de consulta y apoyo. - Edición de títulos y de documentos normativos, adaptaciones de versiones, transcripciones, preservación y conservación, conversión de un soporte a otro, reproducciones en diversos formatos. -Elaboración de publicaciones, bibliografías y hemerografías, catálogos, índices, trípticos, bases de datos, secciones de historia local, asignación de números de Depósito Legal e Internacional Normalizado para Publicaciones Seriadas (ISSN). -Capacitación de usuarios y usuarias a nivel de educación básico, intermedio, superior y técnico. <p>Informales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ciclos de actividades culturales y socioculturales, actos, asambleas, celebraciones, ceremonias, charlas, clases prácticas, conferencias, coloquios, convenciones, conversatorios, debates, discusiones, encuentros,

Tabla 28. (Cont.)

Indicadores	Resultado
Mecanismos de transferencia externa del conocimiento	eventos nacionales e internacionales, ferias, formación, foros, jornadas, homenajes, planes vacacionales, presentaciones, seminarios, actividades deportivas. -Actos conmemorativos, inauguraciones y exposiciones, eventos deportivos y musicales, proyecciones, reencuentros, bautizos. -Socialización de individuos, la imitación y observación de un conocimiento en la práctica. -Intercambio de conocimiento tácito y explícito en distintas áreas del conocimiento.
Elementos organizacionales que favorecen la transferencia externa del conocimiento	-Cultura organizacional. -Distribución física. -Estilo directivo.
Elementos organizacionales que dificultan la transferencia externa del conocimiento	- Falta de control del Ba (Lugar).

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de lo indicado en la tabla anterior, se transfiere conocimiento producto de procesos de aprendizaje hacia lo externo de las organizaciones, a través de la transferencia de prácticas ejemplares, mediante el intercambio de conocimiento tácito en distintas áreas del conocimiento y socialización e intercambio de conocimiento tácito en distintas áreas del conocimiento, en ciclos de actividades culturales y socioculturales, actos, asambleas, celebraciones, ceremonias, charlas, clases prácticas, conferencias, coloquios, convenciones, conversatorios, debates, discusiones, encuentros, eventos nacionales e internacionales, ferias, formación, foros, jornadas, homenajes, planes vacacionales, presentaciones, seminarios, actividades deportivas, actos conmemorativos, inauguraciones y exposiciones, eventos deportivos y musicales, proyecciones, reencuentros y bautizos, que en

muchos casos no queda registrado formalmente debido a que no se tiene control del contexto compartido para la transferencia del conocimiento (Ba).

Tabla 29. Integración del conocimiento en las organizaciones de conocimiento

Indicadores	Resultado
Mecanismos de integración del conocimiento	-Formales: filosofía de gestión, políticas, normas y procedimientos mediante manuales. -Soporte técnico: documentación y Portal Web corporativo. Informales: -Socialización de individuos, la imitación y observación de un conocimiento en la práctica. -Intercambio de conocimiento tácito y explícito en distintas áreas del conocimiento.
Elementos organizacionales que favorecen la integración del conocimiento	-Cultura organizacional. -Estilo directivo. -Motivación del personal.
Elementos organizacionales que dificultan la integración del conocimiento	-Falta de control del Ba (Lugar).

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior indica, que se integra conocimiento producto de procesos de aprendizaje hacia lo interno y externo de las organizaciones, a través de la transferencia de prácticas ejemplares, mediante el intercambio de conocimiento tácito y explícito en distintas áreas del conocimiento y socialización e intercambio de conocimiento tácito en distintas áreas del conocimiento, que en muchos casos no queda registrado formalmente debido a que no se tiene control del contexto compartido para la integración del conocimiento (Ba).

Sin embargo, desde el punto de vista tecnológico, el soporte técnico es deficiente debido a que existen limitaciones en el tamaño del ancho de banda, lo que retrasa el normal desenvolvimiento de los usuarios en el área de los servicios y la mayoría del personal no cuenta con una estación de trabajo ni cuenta con correo institucional. En las estaciones de trabajo no se cuenta con suficiente capacidad de memoria causando retraso en el funcionamiento del Sistema Operativo Canaima, ocasionando demoras en la respuesta al usuario y actividad administrativa. Las limitaciones tecnológicas y de comunicación de las máquinas instaladas en las bibliotecas públicas impide la instalación de un sistema de información gerencial, que agilice los procesos y apoye la toma de decisiones.

Por otra parte, en las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano, se gestiona medianamente el conocimiento como refleja el instrumento de evaluación y diagnóstico (KMAT) (Riverol Burgos, 2009) y se genera, transfiere e integra el conocimiento tácito y explícito, pero no se controla el contexto compartido para la creación, transferencia e integración del conocimiento (Ba). No se cuenta con una política de transferencia de prácticas ejemplares que le dé formalidad al proceso, igualmente, se evidencia la ausencia de implantación de políticas pertinentes para el desarrollo organizacional explícitas.

Nivel II Momento normativo o situación cultural deseada

El marco constitucional venezolano contempla el Proyecto Nacional, que como se expresó en el Capítulo IV, es una guía para la acción, apoyándose, en la Constitución y en el Plan Nacional, son los instrumentos mediante los cuales se definen las directrices, las políticas y los programas, que permitirán construir el modelo de país deseado.

La inferencia e indicio de este trabajo que contiene una propuesta de diseño de la política cultural que sirva de base estratégica al modelo de gestión del conocimiento para organizaciones del sector público nacional venezolano, se fundamenta en los artículos de la CRBV (1999), que a continuación se exponen: Artículo 28: “Toda persona tiene el derecho de acceder a la información y a los datos que sobre sí misma o sobre sus bienes consten en registros oficiales o privados”, asimismo “(...) conocer el uso que se haga de los mismos y su finalidad”, es deber de los gestores culturales resguardar la información que se genera y recibe en las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano, así como el patrimonio cultural que se resguarda, que permita responder al usuario ante sus necesidades de información, además de contar con políticas culturales destinadas a estos fines.

Artículo 48: “Se garantiza el secreto e inviolabilidad de las comunicaciones privadas en todas sus formas”. Las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano, deben contar con políticas culturales y mecanismos de seguridad que les permita la protección del patrimonio cultural de la nación. Artículo 57: “Toda persona tiene derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas u opiniones de viva voz, por escrito o mediante cualquier otra forma de expresión y de hacer uso para ello de cualquier medio de comunicación y difusión”. Las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano, deben contar con políticas culturales encaminadas hacia el cumplimiento de este derecho y con una gestión cultural abierta que permita a la comunidad en general expresarse y respetar la autoría de sus autores. “Se prohíbe la censura a los funcionarios públicos o funcionarias públicas para dar cuenta de los asuntos bajo sus responsabilidades” (Safar, 2002, h.1). Las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano, deben contar con políticas culturales dirigidas hacia la administración y el gestor cultural debe llevar una gestión transparente que le permita responder ante la autoridad.

Artículo 58: “La comunicación es libre y plural y comporta los deberes y responsabilidades que indica la ley”. Las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano deben contar con políticas culturales y espacios apropiados que permitan la transferencia del conocimiento. “(...) Toda persona tiene derecho a la información oportuna, veraz e imparcial, sin censura, de acuerdo con los

principios de esta Constitución”. Las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano, deben contar con políticas culturales encaminadas hacia ese derecho y el gestor cultural debe tener altos valores que le permita atender a los usuarios en sus necesidades de información sin ningún tipo de discriminación. “(...) así como a la réplica y rectificación cuando se vea afectada directamente por informaciones inexactas o agraviantes”. Las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano, deben contar con políticas culturales de atención al usuario y el gestor cultural debe contar con la capacidad de responder ante las quejas y reclamos de los usuarios. “(...) Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a recibir información adecuada para su desarrollo integral” (Safar, 2002, h.2), las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano, deben contar con políticas culturales y salas infantiles y salas juveniles con gestores culturales capacitados y adiestrados en el trato y atención de niños, niñas y adolescentes.

Artículo 98: “La creación cultural es libre. Esta libertad comprende el derecho a la inversión, producción y divulgación de la obra creativa, científica, tecnológica y humanística, incluyendo la protección legal de los derechos del autor o de la autora sobre sus obras.” Las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano, deben contar con políticas culturales, recursos financieros, humanos y materiales que les permita exhibir, promocionar, difundir, informar, resguardar las obras científicas, literarias y artísticas, invenciones, innovaciones,

denominaciones, patentes, marcas y lemas, porque el “Estado reconocerá y protegerá la propiedad intelectual (...) de acuerdo con las condiciones y excepciones que establezcan la ley, los tratados internacionales suscritos y ratificados por la República en esta materia.” (Safar, 2002, h.2), por tanto, deben estar en condiciones para dar cumplimiento a este mandato.

Artículo 99: “Los valores de la cultura constituyen un bien irrenunciable del pueblo venezolano y un derecho fundamental que el Estado fomentará y garantizará, procurando las condiciones, instrumentos legales, medios y presupuestos necesarios.” Las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano, deben contar con políticas culturales coherentes con el marco Constitucional encaminadas hacia el cumplimiento de este artículo. “Se reconoce la autonomía de la administración cultural pública en los términos que establezca la ley.” Las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano, deben contar con políticas culturales que les admita ser autónomas para garantizar que el patrimonio cultural sea de todos los ciudadanos, tener la libertad de elección de la adquisición de fuentes bibliográficas y no bibliográficas para uso de todos los usuarios, que les permita promocionar, difundir, informar, exhibir y resguardar las obras científicas, literarias y artísticas, innovaciones, invenciones, denominaciones, patentes, marcas y lemas, sin ningún tipo de censura.

“El Estado garantizará la protección y preservación, enriquecimiento, conservación y restauración del patrimonio cultural, tangible e intangible, y la memoria histórica de la Nación.” Las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano, deben contar con políticas culturales y presupuestos destinados a la conservación y preservación del patrimonio cultural que resguarda para garantizar su protección. “Los bienes que constituyen el patrimonio cultural de la Nación son inalienables, imprescriptibles e inembargables. La ley establecerá las penas y sanciones para los daños causados a estos bienes” (Safar, 2002, h.2). Las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano, deben contar con políticas culturales destinadas a la administración de acuerdo a la Constitución del patrimonio cultural, que les permita establecer las penas y sanciones por daños causados.

Artículo 103 “Toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad (...) El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo.” Las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano, deben contar con políticas culturales, colecciones y servicios destinados a la atención de usuarios en la etapa escolar, media y pregrado, a fin de garantizar este derecho. “La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados o privadas de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo.”

(RBV, 1999, p.110). Las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano, deben contar con políticas culturales dirigidas hacia la atención de personas con cualquier tipo de discapacidad y privadas de libertad, además de servicios de información destinados hacia las personas privadas de libertad y personas con discapacidad. Artículo 108 “(...) El Estado garantizará servicios públicos de radio, televisión y redes de bibliotecas y de informática, con el fin de permitir el acceso universal a la información. Los centros educativos deben incorporar el conocimiento y aplicación de las nuevas tecnologías, de sus innovaciones” (RBV, 1999, p.113). Las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano, deben contar con políticas culturales encaminadas hacia la implementación y el uso de nuevas tecnologías y contar con presupuestos que les permita contar con sistemas de información que le facilite al usuario desde cualquier lugar y a cualquier hora la información requerida.

Artículo 141 “La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficiencia, eficacia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública” (RBV, 1999, p.139). Las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano, deben contar con políticas culturales dirigidas hacia el gestor cultural que permita explicitar los valores, el servicio y gestión dentro de los principios establecidos en la Constitución. Artículo 143: “Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a ser informados e informadas

oportuna y verazmente por la Administración Pública, sobre el estado de las actuaciones en que están directamente interesados e interesadas” igualmente, “(...) tienen acceso a los archivos y registros administrativos, sin perjuicio de los límites aceptables dentro de la sociedad democrática en materias relativas a seguridad interior y exterior, a investigación criminal y a la intimidad de la vida privada” (Safar, 2002, h.3). Las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano, deben contar con políticas culturales en materia de clasificación de documentos de contenido confidencial o secreto.

El actual marco constitucional venezolano contempla el Proyecto Nacional Simón Bolívar en su Primer Plan Socialista (PPSN), Desarrollo Económico y Social de la Nación para el período 2007-2013, con el objeto de profundizar los logros alcanzados por las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007. Se orienta Venezuela hacia la construcción del socialismo del siglo XXI, a través de las siguientes directrices: I. Nueva ética socialista, II. La suprema felicidad social, III. Democracia protagónica revolucionaria, IV. Modelo productivo socialista, V. Nueva geopolítica nacional, VI. Venezuela: potencia energética mundial, VII. Nueva geopolítica internacional (MPPDP, 2007, p.7-11).

Se considera a la cultura eje transversal en cada directriz. La propuesta de diseño de la política cultural para la gestión del conocimiento en organizaciones de

conocimiento del sector público nacional cultural venezolano que se presenta, se enmarcan dentro del Proyecto Nacional Simón Bolívar en su Primer Plan Socialista 2007-2013 (PPSN), dentro de las siguientes directrices, que se consideran están dirigidas hacia la transformación del ser humano

I. Nueva ética socialista, tiene como enfoque que la

“(…) plena realización del Socialismo del Siglo XXI que estamos inventando y que sólo será posible en el mediano tiempo histórico, pasa necesariamente por la refundación ética y moral de la nación venezolana. (...) supone un proyecto ético y moral que hunde sus raíces en la fusión de los valores y principios de lo más avanzado de las corrientes humanistas del socialismo y de la herencia histórica del pensamiento de Simón Bolívar.

Su fin último es la suprema felicidad para cada ciudadano. La base de este objetivo fundamental descansará en los caminos de la justicia social, la equidad y la solidaridad entre los seres humanos y las instituciones de la República. (...) tiene como misión la superación de la ética del capital, y se centra en la configuración de una conciencia revolucionaria de la necesidad de una nueva moral colectiva, que sólo puede ser alcanzada, mediante la dialéctica de la lucha por la transformación material de la sociedad y el desarrollo de la espiritualidad de los que habitamos en este hermoso espacio de tierra que es Venezuela” (MPPDP, 2007, p.13-16).

Tiene como objetivo “Crear una sólida arquitectura ética de valores que conformen la Nación, la República y el Estado moral-socialista” (p.24).

Estrategias y políticas

“I-3.1 Transformar la sociedad material y espiritualmente

I-3.1.1 Rescatar los valores como la solidaridad humana

I-3.1.2 Transversalizar la enseñanza de la ética

I-3.1.3 Realización colectiva de la individualidad

I-3.1.4 Nueva ética del hecho público: el ciudadano como parte del Estado y corresponsable de la vida pública

I-3.1.5 Justicia y equidad sin minar las bases del derecho

I-3.2 Desarrollar la conciencia revolucionaria:

I-3.2.1 Nueva moral colectiva

I-3.2.2 Conciencia cívica

I-3.2.3 Tolerancia activa militante

I-3.2.4 Sociedad pluralista

I-3.2.5 Desarrollo del voluntariado

I-3.3 Superar la ética del capital:

I-3.3.1 Fomentar el trabajo creador y productivo

I-3.3.2 Autónoma articulación material/ institucional del control sobre el proceso del trabajo

I-3.3.3 Responsabilidad social de la empresa privada” (MPPDP, 2007, p.24-25).

II. La suprema felicidad social, tiene como enfoque

“a. La suprema felicidad social es la visión de largo plazo que tiene como punto de partida la construcción de una estructura social incluyente, formando una nueva sociedad de incluidos, un nuevo modelo social, productivo, socialista, humanista, endógeno, donde todos vivamos en similares condiciones rumbo a lo que decía Simón Bolívar: La Suprema Felicidad Social.

b. Las bases de las políticas de la construcción de una nueva estructura económica y social incluyente están contenidas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en las tradiciones de lucha del pueblo venezolano y en la voluntad política del actual gobierno de avanzar hacia la construcción del socialismo.

c. Las relaciones sociales de producción del socialismo están basadas en formas de propiedad social, que comprenden la propiedad autogestionaria, asociativa y comunitaria; permaneciendo formas de propiedad individual y pública.

d. La estructura social está conformada por un entramado de relaciones sociales permanentes y recurrentes, que ordenadas jerárquicamente en cuanto al poder, la riqueza, el conocimiento y el prestigio, determinan situaciones diferenciadas en la satisfacción de las necesidades sociales y en la distribución de la riqueza y del ingreso.

e. La estructura social de Venezuela está en proceso de transición hacia una formación económico social más incluyente, porque el gobierno está ejecutando, especialmente con las Misiones, un proceso de inclusión social masivo y acelerado, financiado por la nueva forma de utilizar la renta petrolera, lo que ha permitido avanzar en la cobertura y la universalización en la satisfacción de necesidades de identidad, alimentación, salud, educación, vivienda y empleo.

f. A la diversidad biológica, de edad, étnica y de género se le han sobrepuesto históricamente desigualdades sociales, reproducidas por un Estado al servicio de los intereses del capital e detrimento del trabajo, que han contribuido al aumento de las limitaciones en las capacidades individuales y colectivas, requeridas para el disfrute de los derechos humanos y sociales. La política de inclusión económica y social forma parte del sistema de planificación, producción y distribución orientado hacia el socialismo, donde lo relevante es el desarrollo progresivo de la propiedad social sobre los medios de producción, la implementación de sistemas de intercambios justos, equitativos y solidarios, contrarios al capitalismo, avanzar hacia la superación de las diferencias y de la discriminación entre el trabajo físico e intelectual y, reconocer al trabajo como única actividad que genera valor y por tanto, que legitima el derecho de propiedad. Todo orientado por el principio de cada cual según su capacidad, a cada quien según su trabajo.

- g. La satisfacción de las necesidades sociales está vinculada con el sistema de producción-distribución de bienes y servicios, porque sólo en la medida en que los trabajadores en Venezuela contribuyan con la producción de la riqueza social según sus capacidades, con el desarrollo de sus potencialidades creadoras, aumentan las probabilidades de satisfacer las necesidades sociales. Y, el principio a cada quien, según sus necesidades, se basa en la calidad de la satisfacción, comenzando por satisfacer las necesidades sociales básicas y superar las brechas y déficit persistentes.
- h. La inclusión social adquiere su más elevado desarrollo cuando el modo de atención es personalizada para los grupos sociales en situación de máxima exclusión social y está orientada hacia el autodesarrollo de las personas, las comunidades y sus organizaciones, lo cual implica prácticas democráticas, responsables y autogestionarias, por parte de los involucrados.
- i. El modo de producción capitalista no sólo estratifica a los seres humanos en categorías sociales irreconciliables, sino que impone un uso irracional y ecológicamente insostenible de los recursos naturales.
- j. El capitalismo ha socavado las condiciones de la vida en la Tierra. El impacto de las actividades humanas ha superado con creces la capacidad de carga del planeta, y son precisamente los pobres los que más se ven afectados por la degradación ambiental.
- k. El desarrollo del capitalismo ha generado una profunda desigualdad entre el campo y la ciudad, impulsando la concentración desordenada e insostenible de la mayor parte de la población en grandes ciudades, y el abandono del campo. Es necesario equilibrar las relaciones urbano-rurales y crear un nuevo modelo de ciudades socialistas planificadas e integradas de manera sostenible con la naturaleza.
- l. Para Venezuela es imperante prestar atención al calentamiento global, entre otros aspectos, por sus extensas costas y el incremento que eso representa para el nivel de sus aguas.
- m. La biodiversidad nacional es una de las diez más altas del mundo. Contamos con abundantes recursos hídricos y con un alto número de áreas naturales protegidas. Estas constituyen una gran riqueza y potencial para el desarrollo del país.

n. La implementación de un modelo de desarrollo que coloque al ser humano en el centro de su atención debe reconciliar su relación con el medio ambiente, impulsando un modelo de producción y de consumo que ponga límites al crecimiento sin postergar los derechos de los pobres.

o. La educación ambiental debe permear todos los estratos sociales y todos los niveles educativos.” (MPPDP, 2007, p.26-32).

II.2 Objetivos

“II.2.1 Reducir la miseria a cero y acelerar la disminución de la pobreza

II.2.2 Transformar las relaciones sociales de producción construyendo unas de tipo socialistas basadas en la propiedad social

II.2.3 Fortalecer las capacidades básicas para el trabajo productivo

II.2.4 Promover una ética, cultura y educación liberadoras y solidarias

II.2.5 Profundizar la solidaridad con los excluidos de América Latina y el Caribe” (MPPDP, 2007, p.33).

II.3. Estrategias y políticas

“II.3.1 Superar la pobreza y atender integralmente a la población en situación de extrema pobreza y máxima exclusión social (...)

II.3.2 Profundizar la atención integral en salud de forma universal (...)

II.3.3 Garantizar el acceso a una vivienda digna (...)

II.3.4 Profundizar la universalización de la educación bolivariana (...)

II.3.5 Masificar una cultura que fortalezca la identidad nacional, latinoamericana y caribeña (...)

II.3.6 Garantizar una seguridad social universal y solidaria y los mecanismos institucionales del mercado de trabajo (...)

II.3.7 Garantizar la administración de la biosfera para producir beneficios sustentables (...)

II.3.8 Fomentar la participación organizada del pueblo en la planificación de la producción y la socialización equitativa de los excedentes” (MPPDP, 2007, p.33-40).

II.3.4 Profundizar la universalización de la educación bolivariana

“II.3.4.1 Extender la cobertura de la matrícula escolar a toda la población, con énfasis en las poblaciones excluidas (...)

II.3.4.2 Garantizar la permanencia y prosecución en el sistema educativo (...)

II.3.4.3 Fortalecer la educación ambiental, la identidad cultural, la promoción de la salud y la participación comunitaria (...)

II.3.4.4 Ampliar la infraestructura y la dotación escolar y deportiva (...)

II.3.4.5 Adecuar el sistema educativo al modelo productivo socialista (...)

II.3.4.6 Fortalecer e incentivar la investigación en el proceso educativo (...)

II.3.4.7 Incorporar las tecnologías de la información y la comunicación al proceso educativo (...)

II.3.4.8 Desarrollar la educación intercultural bilingüe (...)

II.3.4.9 Garantizar los accesos al conocimiento para universalizar la educación superior con pertinencia” (MPPDP, 2007, p.35-37).

II.3.5 Masificar una cultura que fortalezca la identidad nacional, latinoamericana y caribeña

“II.3.5.1 Salvaguardar y socializar el patrimonio cultural

II.3.5.2 Insertar el movimiento cultural en los distintos espacios sociales

II.3.5.3 Promover el potencial socio-cultural y económico de las diferentes manifestaciones del arte

II.3.5.4 Promover el diálogo intercultural con los pueblos y culturas del mundo

II.3.5.5 Fomentar la actualización permanente de nuestro pueblo en el entendimiento del mundo contemporáneo” (MPPDP, 2007, p.37).

III. Democracia protagónica revolucionaria

III.2 Objetivos

“III.2.1 Alcanzar irrevocablemente la democracia protagónica revolucionaria, en la cual, la mayoría soberana personifique el proceso sustantivo de toma de decisiones

III.2.2 Construir la base sociopolítica del socialismo del siglo XXI

III.2.3 Formar una nueva cultura política basada en la conciencia solidaria del ciudadano, de sus derechos y responsabilidades

III.2.4 Construir un sector público al servicio del ciudadano que conduzca a la transformación de la sociedad

III.2.5 Ampliar los espacios de participación ciudadana en la gestión pública

III.2.6 Fortalecer la práctica de la información veraz y oportuna por parte de los medios de comunicación masivos

III.2.7 Fomentar que los medios de comunicación masivos formen parte de la promoción y defensa de la soberanía nacional

III.2.8 Consolidar al sistema de comunicación nacional como instrumento para el fortalecimiento de la democracia protagónica revolucionaria y la formación” (MPPDP, 2007, p.50-52).

III.3. Estrategias y políticas

“III.3.1 Fomentar la capacidad de toma de decisiones de la población (...)

III.3.2 Convertir los espacios escolares, en espacios para la enseñanza y la práctica democrática (...)

III.3.3 Desarrollar una red eficiente de vías de información y de educación no formal hacia el pueblo (...)

III.3.4 Construir la estructura institucional necesaria para el desarrollo del poder popular (...)

III.3.5 Garantizar la participación protagónica de la población en la administración pública nacional (...)

III.3.6 Elevar los niveles de equidad, eficacia, eficiencia y calidad de la acción pública (...)

III.3.7 Construir una nueva ética del servidor público (...)

III.3.8 Combatir la corrupción de manera sistemática en todas sus manifestaciones (...)

III.3.9 Fomentar la utilización de los medios de comunicación como instrumento de formación (...)

III.3.10 Promover el equilibrio entre los deberes y derechos informativos y los comunicacionales de los ciudadanos y las ciudadanas (...)

III.3.11 Universalizar el acceso a los diferentes tipos de comunicación (...)

III.3.12 Promover la soberanía comunicacional” (MPPDP, 2007, p.52-59).

III.3.6 Elevar los niveles de equidad, eficacia, eficiencia y calidad de

la acción pública

“III.3.6.1 Propiciar la coherencia organizativa, funcional, procedimental y sistémica de los órganos públicos

III.3.6.2 Incrementar los niveles de capacidad y conocimiento del funcionario público

III.3.6.3 Implementar la simplificación de trámites administrativos a todos los niveles

III.3.6.4 Instaurar y aplicar sistemas de evaluación de gestión de organismos y funcionarios

III.3.6.5 Promover los principios de coordinación y cooperación inter-orgánica de la administración pública a todos los niveles” (MPPDP, 2007, p.55).

III.3.7 Construir una nueva ética del servidor público

“III.3.7.1 Crear estímulos a los servidores públicos

III.3.7.2 Ofrecer formación para su mejoramiento

III.3.7.3 Cambiar la cultura actual del servidor público” (MPPDP, 2007, p.56).

III.3.8 Combatir la corrupción de manera sistemática en todas sus manifestaciones

“III.3.8.1 Garantizar la transparencia y democratización de la información

III.3.8.2 Fortalecer y articular mecanismos internos y externos de seguimiento y control sobre la gestión pública

III.3.8.3 Promover la corresponsabilidad de todos los agentes sociales y económicos” (MPPDP, 2007, p.56).

III.3.11 Universalizar el acceso a los diferentes tipos de comunicación

“III.3.11.1 Fomentar el hábito de la lectura, el uso responsable de Internet y otras formas informáticas de comunicación e información

III.3.11.2 Facilitar el acceso de las comunidades a los medios de comunicación

III.3.11.3 Facilitar condiciones tecnológicas, educativas y financieras a los nuevos emprendedores comunicacionales

III.3.11.4 Establecer como obligatorio la utilización de códigos especiales de comunicación para los discapacitados

III.3.11.5 Fortalecer los medios de comunicación e información del Estado y democratizar sus espacios de comunicación” (MPPDP, 2007, p.58-59).

III.3.12 Promover la soberanía comunicacional

III.3.12.1 Divulgar el patrimonio cultural, geográfico, turístico y ambiental de Venezuela

III.3.12.2 Construir redes de comunicación y medios de expresión de la palabra, la imagen y las voces de nuestros pueblos

III.3.12.3 Crear un ente internacional centrado en la organización de los medios comunitarios alternativos (MPPDP, 2007, p.59).

A efectos de la propuesta de diseño de la política cultural que soporta el modelo de gestión del conocimiento, se toma el concepto de cultura expuesto en el Proyecto de Ley Orgánica de Cultura, presentado ante la Asamblea Nacional por la Comisión Permanente de Cultura y Recreación

“(…) la cultura venezolana es multiétnica, pluricultural, diversa, intercultural, dinámica; es toda manifestación de creatividad, invención, preservación, conservación y expresión de los seres humanos, en función del bienestar individual y colectivo, y del conocimiento histórico social producto del desarrollo de los pueblos” (2011, h. 3).

La propuesta de diseño de la política cultural para el modelo de gestión del conocimiento para organizaciones del sector público nacional venezolano, se inserta

dentro del Plan Estratégico 2007-2013 del Ministerio del Poder Popular para la Cultura, que tiene por objetivo general

“Haber articulado para el 2013, en todos los niveles de gobierno, en todas las comunidades y en la totalidad del territorio, una política cultural de Estado sustentada en el poder popular, que esté puesta al servicio de la construcción del socialismo, con tales niveles de eficacia y calidad que exprese comprobadamente la formación y afirmación de valores esenciales, tanto en las personas como en los diversos colectivos.” (Ministerio de la Cultura, 2007, h. 2).

Contempla seis (6) líneas estratégicas que se citan a continuación

1. “Dotar al Estado, a las comunidades, comunas y ciudades de los instrumentos institucionales, organizativos, de infraestructura, de equipamiento, logísticos, financieros y jurídicos necesarios para la planificación y ejecución detallada de las grandes políticas culturales.” (h. 3)
2. “Crear las bases para que las diversas formas del Poder Popular asuman el protagonismo, no sólo de la cultura y la creación sino también de la gestión cultural pública socialista.” (h. 4)
3. “Garantizar la existencia activa y permanente de un alto nivel de producción y disfrute en términos cuantitativos y cualitativos de las principales manifestaciones culturales en todo el país.” (h. 5)
4. “Aumentar el conocimiento y la valoración masiva de las manifestaciones culturales propias en términos específicos y de las manifestaciones culturales más importantes de la humanidad en términos generales.” (h. 6)
5. “Democratizar radicalmente la socialización de los conocimientos, permanentemente actualizados, contribuyendo a la emancipación, aumento del nivel de conciencia de nuestro pueblo y la afirmación de los valores socialistas.” (h. 7)

6. “Contribuir con nuestros valores y nuestra producción cultural a la construcción de un mundo de paz y de justicia social.” (h. 8)

De las líneas específicas, esta propuesta de diseño de la política cultural para el modelo de gestión del conocimiento para organizaciones del sector público nacional venezolano, se inserta dentro de las siguientes:

“1.1 Definir, ampliar y consolidar las redes institucionales del Ministerio en todos los estados así como, su articulación con las distintas formas del Poder Popular.

1.2 Crear la estructura de articulación de todos los niveles de gobierno, bien sean del orden nacional, estatal, municipal o comunal, en el campo de la gestión cultural pública con visión revolucionaria. (...)

1.4 Lograr el respaldo financiero suficiente (por la vía del presupuesto ordinario y por otras vías alternas) para desarrollar las políticas culturales en todos los niveles de gobierno y su transferencia a las distintas formas del Poder Popular.

1.5 Crear un Sistema Nacional de Indicadores para la actividad cultural, que pueda incluso medir el impacto en el desarrollo de los niveles de conciencia y el crecimiento espiritual de las comunidades.

1.6 Garantizar que las políticas culturales, por parte del Gobierno Nacional lleguen a todas las comunidades.

1.7 Diseñar la estructura legal de la cultura, dentro del marco de la creación de la nueva institucionalidad socialista, generadora de políticas de Estado.” (h.3)

“2.1 Establecer con precisión mecanismos de transferencia del poder a las comunidades organizadas, para la elaboración, aprobación y ejecución de las estrategias, políticas y acciones culturales de tipo general y específica.

2.2 Dotar de herramientas a los trabajadores públicos, los servidores públicos y voluntarios de la cultura, para que interioricen y asuman plenamente su corresponsabilidad en el proceso de transformación socialista del país.” (h. 4)

“3.3 Poner en marcha sistemas generales que garanticen un buen nivel de formación para la producción y disfrute de bienes culturales a todas las comunidades y ciudadanos.

3.4 Crear instrumentos necesarios para la difusión, acceso y el disfrute masivo de los bienes culturales.” (h. 5)

“5.3 Crear una estructura de educación formal en el área cultural, que esté al alcance de todos los venezolanos.

5.4 Crear una estructura de educación no formal, que se haga presente en todo el país.

5.5 Crear un sistema nacional de investigación y estudio que recoja y sintetice el conocimiento existente, promueva la formación de nuevos conocimientos, los analice críticamente y los divulgue desde una perspectiva crítica.” (h. 7)

“6.1 Unir esfuerzos con América Latina y el Caribe, para construir una cultura de unidad hacia la conformación de una gran patria común.

6.2 Desarrollar programas que logren una importante presencia cultural, efectiva y constante de Venezuela en el exterior y del exterior en Venezuela.

6.3 Establecer redes de personalidades y organizaciones, fortaleciendo las existentes, que enfrenten a los grandes poderes hegemónicos de carácter político, financiero, mediático y militar.” (h. 8)

Nivel III Momento estratégico

Con el objeto de articular el Plan Estratégico año 2010 del Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Bibliotecas (IABNSB) con el Plan Estratégico Simón Bolívar 2007-2013 y las líneas estratégicas del Ministerio del Poder Popular para la Cultura período 2007-2013, la gerencia institucional giró instrucciones a la Oficina de Planificación Estratégica y Control de Gestión, para que hiciese lo pertinente para realizar una evaluación institucional. Para ello, la Unidad encargada

preparó a un grupo de facilitadores, entre ellos la autora de la investigación, para apoyar las mesas de trabajo, donde los trabajadores y comunidad en general a través del proceso reflexivo desde la experiencia expresada en una metodología participativa y protagónica, manifestaran lo positivo y negativo del IABNSB en todos los aspectos, además de que exteriorizaran que esperan de dicho instituto y de qué manera solucionar lo que consideraban negativo. El método utilizado, consistió en realizar preguntas generadoras.

“(…) el análisis crítico, desarrollado en las mesas de trabajo y el método utilizado, permitió vislumbrar la profundidad de las dificultades que posee la institución y sus valores. Reveló un imaginario filosófico lleno de incertidumbre en el trabajador que actúa en su espacio limitado, producto del proceso de exclusión al cual ha estado sometido, por ello, la metodología de **Análisis Dialógico** de la práctica institucional como primer elemento para la reconstrucción de la praxis nos permitió: reflexionar, la construcción teórica de la visión institucional y la elaboración de la orientación hacia donde ir de acuerdo al plan estratégico de la nación “Plan Nacional Simón Bolívar” (IABNSB, 2009, h.2).

Durante los días 20, 21 y 22 de mayo de 2009, se realizaron las jornadas de evaluación institucional, posteriormente a esa fecha se realizaron las jornadas de sistematización de los resultados de cada mesa, donde la autora de la investigación participó. A continuación se expone parte del documento presentando a la gerencia en fecha 15/06/2009, que contiene la primera versión de la sistematización de los resultados que arrojaron las mesas de trabajo realizadas

“(…) La política y el Plan Estratégico de una institución son documentos dinámicos que deben ser revisado anualmente y que se actualizan en profundidad cada dos o tres años, ya que tanto, la institución como la sociedad a la que sirve están en permanente cambio, modificándose las circunstancias iniciales en que fueron concebidos.

El Plan Estratégico 2010 debe responder a la política institucional y su eficacia estratégica, está relacionado con un enfoque holístico integral de un nuevo diseño gubernamental, cumpliendo con el nuevo marco Constitucional que obliga a deslindar con las tradiciones prevalecientes en la administración pública, es decir, que la construcción del nuevo Estado debe cimentarse en los códigos éticos-políticos que se deben forjar en la sociedad en este momento.

Exclusivamente desde la perspectiva de un cambio radical se pueden lograr las innovaciones que consoliden los nuevos modelos de gestión pública en función a las impostergables demandas de la sociedad en su conjunto.” (IABNSB, 2009, h.1)

La evaluación institucional, está soportado por el marco constitucional y el plan nacional, además de las necesidades sociales

A) La gestión de recursos, planes y proyectos abiertos al escrutinio público, en concordancia con lo definido por los artículos 141 y 143 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, que preceptúa los fundamentos de la administración pública: honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuenta y responsabilidad. Además de consagrar el derecho del ciudadano de acceder a la información de las actuaciones de la administración pública.

B) La dirección del cambio que se necesita: El nuevo marco Constitucional y las necesidades sociales comprometen a la institución en:

1 Un modelo de gestión democrático, debe tener un modelo organizacional que debe cumplir con:

- a) **Estructura de dirección compartida** y funcionamiento organizacional basándose en equipos de trabajo.
- b) **Los procesos y necesidades organizacionales** deben privar ante los procedimientos administrativos.
- c) **Los equipos trabajan y deben** cumplir con metas y productos.
- d) **La planificación está precedida por el reconocimiento de la realidad** contextualización de las problemáticas y especificidad de la acción.
- e) **Hacer hincapié en la innovación de los procesos de planificación**, innovación y evaluación, garantizando espacios y mecanismos para los ajustes y correcciones.
- f) **El predominio de la innovación individual** y colectiva, reconociendo los aportes y respetando las propuestas. Se promueve la solidaridad y se premia la acción cumplida en áreas de responsabilidad individual.

2 Un modelo de liderazgo que debe convertirse en referencia y ejemplo el cual debe cumplir con:

- a) **Impulsar un liderazgo colectivo**, quien tiene la responsabilidad directiva debe promover la reflexión, el funcionamiento y el desempeño en equipos de trabajo.
- b) **Un liderazgo que descansa en el respeto y el apoyo** mutuo, el reconocimiento de las cualidades humanas y cognoscitivas de los otros.
- c) **Promueve escenarios colectivos**, internos y externos de planificación, ejecución y evaluación.
- d) **Motiva la toma de decisiones conjunta** en ambientes de franqueza, honestidad y compromiso individual y colectivo.
- e) **Se desempeña de tal manera que reconoce y asume su compromiso organizacional**, sin excluir o anular las responsabilidades y compromisos de los otros.
- f) **Reconoce la contradicción, respeta la divergencia y promueve el consenso** en aquellos aspectos que lo permiten. Los objetivos comunes prevalecen ante los personales.

3 Un espacio para el diálogo de saberes, la producción cultural y de conocimiento

Una institución que valoriza y se compenetra con la cultura y los saberes comunitarios. Que valoriza al ciudadano al niño, niña y al adolescente como seres humanos, con opiniones, intereses y derechos. Cuya pedagogía se **basa en el diálogo**. Donde se discuten los problemas de la vida, se analizan y construyen posibles soluciones. La adquisición del conocimiento se realiza en compenetración con la vida, emprendiendo y haciendo, investigando y comunicando con el apoyo del Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Bibliotecas que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

4 Una institución de la comunidad y que forma comunidad

Entendamos que la B N es una institución que pertenece a la comunidad y a ella se debe. Esto significa que la comunidad tiene el poder de decisión sobre la institución; que la comunidad está presente en la actividad de la B N y hace uso racional de sus espacios; que la comunicación entre la comunidad y su biblioteca tiene que ser cada vez más significativa, que sirve para fortalecer su capacidad de organización, de reflexión, de formación, de expresión y acción.

5 Un espacio que fortalece la cultural local con una gran identidad nacional para la transformación social, porque la práctica de la transformación, la formación crítica, la integración a la comunidad, el arraigo a nuestros valores construyen una sociedad donde se fortalecen las personas y comunidades como transformadores del país. (IABNSB, 2009, h.4-6)

A continuación se citan alguno de los problemas detectados por los trabajadores en las jornadas de evaluación institucional, que complementan el diagnóstico de gestión del conocimiento

“Falta de personal referencista o bibliotecarios especializados en el trato de niños y adolescentes, así como, de personal administrativo y obrero en las Bibliotecas Públicas y la Biblioteca Nacional

Ausencia de una plataforma tecnológica que cubra las necesidades de la gestión bibliotecaria del IABNSB

Carencia de política comunicacional adecuada (...)

La carencia de recursos tecnológicos adecuados a los tiempos que estamos viviendo

Falta de comunicación eficaz (...)

Falta de integración de la misión, líneas y políticas de las redes de Bibliotecas Públicas del país (...)

Mala estructura organizativa donde repercute una obsolescencia de la misión, visión y valores, además del basamento legal del IABNSB.” (IABNSB, 2009, h.6-7)

A continuación se exponen el problema estratégico (2010-2013), política, líneas generales de la política institucional, misión y visión producto del trabajo de sistematización de las propuestas de solución

Problema estratégico (2010-2013)

“Inadecuada política institucional y obsolescencia del basamento legal y de la misión y visión, así como de la estructura organizativa del IABNSB que no permiten una gestión participativa, inclusiva y protagónica con valores socialistas.” (IABNSB, 2009, h.7)

Política

“El IABNSB debe ser reflejo del estado ético, ente rector y ejecutor de políticas bibliotecarias, de información y formación del ciudadano, un espacio abierto al servicio de la comunidad, centro de información, divulgación, preservación, conservación del acervo bibliográfico, hemerográfico, audiovisual, venezolano, venezolanista y extranjero.” (IABNSB, 2009, h.7)

Líneas generales de la política institucional

- 1.- Conservar y preservar la memoria.
 - 1.1.- Preservar el acervo bibliográfico y no bibliográfico de la memoria histórica de la nación, asegurando a los ciudadanos el derecho universal a la información.
- 2.- Garantizar el acceso a la información.
 - 2.1.- Apoyar la educación y la diversidad cultural.
 - 2.2.- Apoyar la formación y capacitación constante.
 - 2.3.- Incentivar la Investigación.
 - 2.4.- Promover el libre acceso a las colecciones.
 - 2.5.- Democratizar el acceso a la información y al conocimiento de la población.
 - 2.6.- Difundir el acervo bibliográfico y no bibliográfico asegurando a los ciudadanos el derecho universal a la información.
- 3- Construir un nuevo modelo de gestión, dinámico y participativo de los trabajadores y de la comunidad.
 - 3.1.- Elaborar nuevos lineamientos para la planificación, gestión, control y desarrollo de programas institucionales.
 - 3.2.- Crear la escuela de capacitación de la generación de relevo.
 - 3.3.- Propiciar el aporte de las nuevas ideas para la creación del consejo de trabajadores.
- 4.- Propiciar la formación y afirmación de valores colectivos que estén insertos en el plan de desarrollo de la nación venezolana.
- 5.- Transformar el IABNSB en un sistema nacional de información.
- 6.- Crear mecanismos y condiciones para el fortalecimiento del poder popular.
 - 6.1.- Articular con las nuevas instituciones gubernamentales y las organizaciones comunitarias.
 - 6.2.- Ser un espacio abierto a las comunidades. (IABNSB, 2009, h.7-8)

Misión

“El IABNSB en el marco de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013, garantiza como ente rector de las políticas bibliotecarias, la preservación, conservación de la memoria histórica de la nación y el acceso universal a la información, como instrumento fundamental para el desarrollo económico, social y político del país, donde las redes de bibliotecas son espacios abiertos a la comunidad, promotoras de la lectura y sus trabajadores están llamados a participar y ser protagonistas de los valores éticos socialistas de: celeridad, eficacia, eficiencia, solidaridad, transparencia y garantizan el derecho de los ciudadanos de acceder a la información pertinente y exacta.” (IABNSB, 2009, h.8-9)

Visión

“El IABNSB, sustentado en el poder popular, formará parte de la nueva institucionalidad socialista y permitirá alcanzar la mayor suma de felicidad social, siendo instrumento generador de cambios para el desarrollo humano integral, político, económico, social, cultural y centro de información, divulgación y preservación de la memoria histórica nacional que propicie ciudadanos virtuosos, comprometidos con una praxis, ética y moral revolucionaria que impacte positivamente en la prestación de los servicios bibliotecarios y la transformación del país.” (IABNSB, 2009, h.8)

Planteamiento del problema sistematizado a objeto de la elaboración de plan operativo y presupuesto 2010 - 2011 - 2012 - 2013

“Desarticulación del IABNSB con el marco establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013. Pérdida de la rectoría, de su rol normalizador del Sistema Nacional de Bibliotecas, de la preservación, conservación de la memoria histórica documental de la nación y limitado acceso a la información.” (IABNSB, 2009, h.9)

Objetivo general

“Garantizar a la población el acceso a los servicios que presta el IABNSB como instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional.” (IABNSB, 2009, h.9)

1) Colecciones

Objetivo específico

“Actualizar las políticas de colecciones del IABNSB que garanticen el acceso a la información y a la memoria histórica documental de la nación.” (IABNSB, 2009, h.9)

2) Comunicaciones

Objetivo específico

“Construir una política comunicacional que garantice la promoción, divulgación y difusión de los programas y servicios que ofrece el IABNSB.” (IABNSB, 2009, h.9)

3) Basamento legal y rol normador

Objetivo específico

“Elaborar una nueva estructura legal del IABNSB que esté acorde con la Constitución Nacional y la nueva institucionalidad, la rectoría y el rol normalizador del sistema nacional de bibliotecas” (IABNSB, 2009, h.10)

4) Infraestructura

Objetivo específico

“Implementar una política de infraestructura física del IABNSB.” (IABNSB, 2009, h.10)

5) Plataforma tecnológica

Objetivo específico

“Actualizar la plataforma tecnológica del IABNSB” (IABNSB, 2009, h.10)

6) Estructura organizativa

Objetivo específico

“Transformar la estructura organizativa del IABNSB donde se propicie una gestión participativa y protagónica.” (IABNSB, 2009, h.11)

7) Personal

Objetivo específico

“Implantar una política de recursos humanos en el IABNSB que esté enmarcada en los preceptos de la CRBV y el marco legal vigente.

Estrategias:

1. Diseño de políticas de personal, las cuales incluyan la planificación, el talento humano, procesos de reclutamiento, selección, ingresos, inducción, capacitación, evaluación de méritos, ascensos, traslados, transferencias, clasificación de cargos, escalas de sueldos, permisos y licencias, régimen disciplinario, normas para el retiro y demás procedimientos administrativos establecidos por la ley.
2. Creación de la escuela de formación permanente de los trabajadores del IABNSB (IABNSB, 2009, h.11)

Nivel IV Momento táctico operacional

4.1 Diseño de la política cultural

Enmarcados dentro de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV), Plan Nacional, líneas estratégicas del Proyecto Nacional Simón Bolívar en su Primer Plan Socialista (PPSN), Desarrollo Económico y Social de la Nación para el período 2007-2013, Plan Estratégico 2007-2013 del Ministerio del Poder Popular para la Cultura e insertos dentro del Plan Estratégico 2013 del Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Bibliotecas (IABNSB). Sobre la base del contexto expuesto, en los resultados de la evaluación institucional donde la investigadora participó, apoyado en los resultados de los instrumentos aplicados y en el análisis de la información recabada en el diagnóstico elaborado. A continuación se presenta la política:

En las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano formalizamos políticas, normas, procesos y procedimientos orientados al manejo y desarrollo de los activos intelectuales de la organización.

4.2 Formulación de la política cultural

Transformar la información y experiencia acumulada en valor y beneficios tangibles para las organizaciones del sector cultura y la comunidad en general.

4.3 Objetivo general

La aplicación de esta Política persigue un objetivo general fundamental que cree las condiciones necesarias para la explotación adecuada de los conocimientos creados y adquiridos. Este es:

Propiciar e impulsar la aplicación de las técnicas de gestión del conocimiento en las organizaciones culturales para alcanzar mejores resultados económicos y de desarrollo, con la gestión adecuada de elementos tan estratégicos como son el capital humano, el conocimiento y los recursos de información.

4.4 Objetivos específicos

Difundir y compartir el conocimiento existente en el sector Cultura hacia lo interno y lo externo.

Convertir el conocimiento tácito en explícito.

Promover el aprendizaje continuo y el intercambio cultural con la sociedad

4.5 Finalidades de la política

Garantizar el desarrollo de una cultura de información, comunicación y conocimiento en la cotidianidad y en los diversos niveles del sector Cultura que ayude a resolver problemas y tomar decisiones, lo que supone formar capacidad de investigación distribuida y facilitar y organizar flujos de comunicación e información.

Legitimar el conocimiento que se produce desde las distintas unidades, atendiendo a procesos / resultados, memorias / proyecciones, datos / interpretaciones, para permitir que se reconozca, recupere, visibilice y articule con otros saberes generados desde dentro y fuera del sector.

Articular estratégicamente formación e investigación para facilitar la apropiación del conocimiento y así generar transformaciones de las prácticas desde la perspectiva de “entre – aprendernos” y “entre – inspirarnos”.

4.6 Estrategias

- a) Memoria en acto, que supone el reconocimiento y la recuperación de metodologías de producción de conocimiento de los trabajadores;
- b) Sistema de información y comunicación que garantice la distribución equitativa de la información y el conocimiento entre instancias locales, nacionales y regionales;
- c) Formación, organización y coordinación de equipos de trabajo para la implementación de la política de gestión del conocimiento;
- d) Definición e investigación de líneas, tipos y proyectos de investigación vinculados con los objetivos de los distintos tipos de organizaciones en procesos de transformación social, política y cultural;
- e) Promoción, estimulación y fortalecimiento de capacidades para generar y reconocer conocimientos innovadores;
- f) Diagnóstico mediante el cual se identifique las capacidades y recursos existentes en el sector Cultura para producir conocimientos de distinto tipo: personas, tecnologías, materiales; y, finalmente,

g) Alianzas con instituciones/organizaciones de la sociedad civil, del mundo académico, gubernamentales, fundaciones empresariales, agencias de cooperación internacional, otros medios.

4.7 Modelo de gestión del conocimiento para organizaciones del sector público nacional venezolano

4.7.1 Objetivo general del modelo de gestión del conocimiento

Buscar, generar, identificar, detectar, reelaborar, almacenar, difundir, utilizar, compartir y poner a disposición de toda la organización los conocimientos y las prácticas que aporten valor añadido a los trabajadores y comunidad.

4.7.2 Justificación del modelo de gestión del conocimiento

La cantidad de información y el conocimiento que se produce a lo largo y ancho de todas las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano, no es nada menospreciable. Cada programa, servicio o proyecto pone en marcha su propia estrategia; y las múltiples variaciones que se dan sobre el terreno tiene mucho que ver con las características culturales, medioambientales y de

desarrollo propias de la zona y del colectivo humano, incluido el equipo técnico para tal fin. Así, se van generando, en cada programa, servicio o proyecto, nuevas e innovadoras relaciones de trabajo entre los usuarios y las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano. Así se suceden las prácticas en el quehacer cotidiano, prácticas y más prácticas cuyos resultados se comparten medianamente, dónde queda ese aprendizaje, cómo compartirlo y ponerlo al servicio de los trabajadores y de la organización.

Las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano objeto de estudio, tienen a su disposición una gran plantilla de técnicos y profesionales en distintas áreas del conocimiento dispersos alrededor de Venezuela, en busca de las mejores prácticas e iniciativas, redefiniendo sus formas de actuación, adecuando la retórica a la realidad, corrigiendo y superando, con el día a día, las posibles desviaciones y obstáculos que se pudieran dar; reinventando nuevas soluciones adaptadas a la demanda social y en muchos casos, perdiendo el tiempo por tratar de descubrir lo ya descubierto. Existe un continuo aprendizaje y una riqueza de conocimiento, producto de la práctica, que se queda paralizado, relegado en compartimentos estancos, y que no fluye ni por la organización ni hacia el exterior. En muchos casos ese conocimiento adquirido se pierde totalmente cuando se cierra definitivamente un programa, proyecto, servicio o cuando nuestros técnicos o profesionales se van jubilados, cambian de organización y abandonan sus puestos.

La ética de trabajo y el compromiso con la misión de las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano exige una mayor eficiencia en el quehacer cotidiano, en la superación de la pobreza, y en poner al alcance de todas las mejores herramientas para ello. Por ello, se ha vuelto una necesidad recuperar y compartir la experiencia, modos y formas de operación de cada una de las bibliotecas públicas y sede central. Hacer aflorar el conocimiento existente y disponible en toda la organización y contar con una base de expertos y especialistas al servicio de la misma. La gran dispersión de bibliotecas en todo el territorio nacional y la distancia existente con la sede central de Caracas ha fomentado un clima de abandono, aislamiento y de comunicación deficiente, cuando no de desconfianza. Ello dificulta, además, el trabajo en equipo entre los técnicos y profesionales de la sede y las bibliotecas públicas y entre los técnicos y profesionales de diferentes estados. La unidad y el sentimiento de pertenencia a una misma organización deberían de impulsarse y alimentarse constantemente.

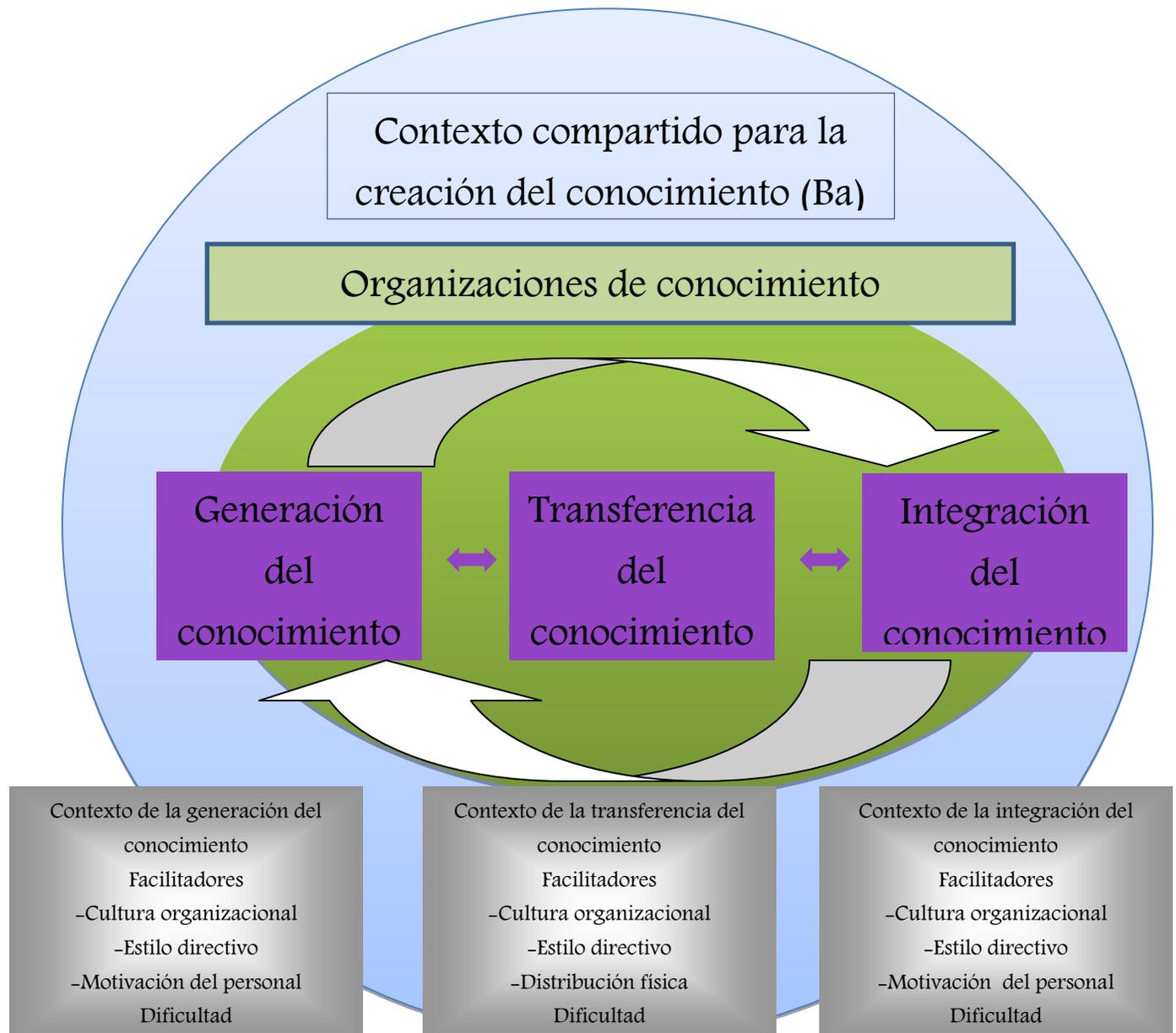
Por otro lado, el mercado de la oferta y la demanda de cooperación al desarrollo es cada vez más competitivo; existen otras bibliotecas más jóvenes que Biblioteca Nacional que están consiguiendo un nivel de crecimiento espectacular. Nuestros trabajadores son más exigentes y demandan calidad y transparencia, y la sociedad civil está madurando en lo que respecta a la solidaridad con otros pueblos y exige mayor y mejor información a las organizaciones que se dedican al conocimiento. Por todo ello, se impone un mayor conocimiento sobre las

características de la sociedad, conocer las necesidades y requerimientos de la población venezolana, qué quieren y esperan de nosotros, y enfatizar el estilo propio de la organización. Compartir el conocimiento, aportar ideas y superar la dificultad de hacer llegar tanto a las oficinas ubicadas en el interior del país como a la sede, las características de lo que se quiere ofertar y del trabajo que se está realizando es esencial para seguir avanzando y apostar por la calidad. Por ello, se hace necesario compartir experiencias y modos de hacer para racionalizar el tiempo y el conocimiento.

4.7.3 Modelo de gestión del conocimiento para organizaciones del sector público nacional venezolano (MOGECO-SEPUVE)

El modelo de gestión del conocimiento, que se presenta a continuación está basado en los resultados resumidamente expuestos en el Nivel 1. Momento explicativo: momento inicial, diagnóstico, situación o “realidad cultural”, en donde se presentó y quedó evidenciado que las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano, gestionan medianamente el conocimiento, esto a partir de los resultados del instrumento de evaluación y diagnóstico (KMAT) (Riverol Burgos, 2009) y se genera, transfiere e integra el conocimiento tácito y explícito, pero no se controla el contexto compartido para la creación, transferencia e integración del conocimiento (Ba).

Figura 21. Modelo de gestión del conocimiento (MOGECO-SEPUVE)



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

Es importante acotar que el modelo puede ser aplicado a cualquier tipo de organización de conocimiento (Pirela Morillo, 2004) y adaptado a cualquier organización del sector público.

4.8 Programa de gestión del conocimiento

Elaborar un programa de gestión del conocimiento partiendo del modelo de gestión del conocimiento propuesto, que contemple estimular y generar políticas y planes, públicos y privados que faciliten el desarrollo del ambiente interno y externo de las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano y que al mismo tiempo permitan el crecimiento e involucramiento del entorno, para que el capital intelectual se sienta estimulado y deposite sus conocimientos y experiencias. Para ello se actúa en tres áreas: preparando a la organización (cultura), manejando los activos intelectuales, los flujos de información y los procesos de trabajo.

Los proyectos que se enuncian a continuación forman dimensiones distintas de un objetivo común:

Mecanismos para la sistematización y formalización del conocimiento que agregue valor a la organización. Lineamientos para la gestión del conocimiento (Riverol Burgos, 2009)

Diseño de un sistema de gestión del conocimiento. Lineamientos para el diseño de un sistema de información gerencial (Riverol Burgos, 2009)

Lineamientos para la difusión del conocimiento tácito (Riverol Burgos, 2009)

4.8.1 Proyecto de identificación y reconocimiento de sugerencias y mejores prácticas.

Estará soportado por una red de coordinadores territoriales de calidad, cuya misión será canalizar y evaluar el flujo de aportaciones del personal. Las sugerencias y mejores prácticas identificadas como válidas por esta red se premiarán y difundirán al conjunto de la organización. Para apoyar la comunicación entre los coordinadores y, para evitar repeticiones o superposiciones, estará previsto constituir una comunidad virtual de usuarios sobre el Portal.

4.8.2 Proyecto de centros de competencia .com (.com competency centres)

Esta iniciativa tendrá un ámbito internacional, consistirá en crear centros de competencias sobre temas concretos en distintas áreas del saber. Se detectan una serie

de expertos internacionales sobre bibliotecología, archivología, museología, documentación, preservación, conservación entre otros. La idea es compartir el conocimiento de estas personas, aunque físicamente estén repartidas por muchos países. Inicialmente se crearán cinco centros de competencia en la región que más esté desarrollado el área de interés. Por ejemplo, en España, Colombia y Argentina que están los autores más destacados en el área de habla hispana y de otros países como EUA, Inglaterra y Alemania.

Las personas a cargo de estos centros compartirán su conocimiento con el resto de las organizaciones de conocimiento mediante una aplicación web que se creará al efecto. Además mediante el uso de esta aplicación, se puede tener acceso al calendario de estos expertos y pedirles que vengan a nuestro país a contarnos algún tema, o bien que queremos ir nosotros con algún usuario a verle y que nos cuente un tema concreto.

Los indicadores de medición de esta iniciativa serán:

1. N° de NetCenters (NC) Operativos (#).
2. N° de Visitas Realizadas a los NetCenters (#). Desagregado por NC.
3. N° de Best Practices Compartidas / Aportadas por el NC (#). Desagregado por NC.

4.8.3 Proyecto de creación de área de investigación al desarrollo, evaluación y aprendizaje

La creación de un área de investigación al desarrollo, evaluación y aprendizaje, que se encargará de recuperar el conocimiento adquirido en todas las unidades productoras, y de gestionarlo de la mejor manera para perfeccionar la práctica del desarrollo en nuestros proyectos y optimizar los recursos. Sus principales tareas son la elaboración de modelos, perspectivas y políticas, la medición del impacto y el aprendizaje en nuestros programas y proyectos, la difusión e intercambio de experiencias, y la formación de cuadros técnicos, entre otros.

4.8.4 Proyecto de elaboración de un sistema de evaluaciones de impacto

Difundir las evaluaciones de impacto que se vayan realizando. Puntos de acceso para aprender de los demás y poner al servicio de la comunidad el conocimiento tácito de cada uno, también con el fin de ir buscando la mejor manera de hacer, superarnos a nosotros mismos en nuestro trabajo, y difundirlo al conjunto de la sociedad. Seguir avanzando con el apoyo de todos y convertirnos en una organización de referencia en el análisis, la reflexión y el pensamiento.

4.8.5 Proyecto de inventario del conocimiento o mapa de conocimiento

Proyecto para identificar, localizar, organizar y representar en forma textual y sobre todo gráfica, fácil de interpretar, la mayor parte posible del conocimiento. Inventariar el conocimiento formalizado por escrito en publicaciones, informes y otros documentos (sistema de información gerencial) accesible también a través del Portal, asegurará la disponibilidad de la información para todos los trabajadores y comunidad. Una vez diseñado, se deberá de definir la estructura de generación del conocimiento, cómo se va a almacenar, la utilización del mismo, su difusión y cómo se compartirá, estableciéndose, además, los procedimientos de seguridad, seguimiento, control y administración de la gestión del mismo.

Mapas funcionales para representar la estructura de funciones, procesos o tareas, formales o informales. *Mapas de competencias* para identificar las competencias por contenido y cualidades, individuales y grupales, de grupos reales o convencionalmente contruidos con un determinado propósito, que pueden referirse a las competencias existentes, las esperadas, las deseadas o las necesarias.

4.9 Programa de formación interna

El nuevo programa de formación profesional de las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano estará inserto dentro del Programa Nacional de Formación en Ciencias de la Información, pretenderá instrumentar políticas y planes, públicos y privados, de formación profesional, buscando la adecuación de las cualificaciones profesionales por cada subsistema (formación profesional reglada/inicial, ocupacional y continua) con las competencias profesionales que en cada momento demanden las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano. Además, el nuevo programa, en su vocación de mantener un sistema integral de formación profesional, se orientará a facilitar la articulación, estableciendo prioridades de las ofertas de formación profesional que sean competencia de las distintas organizaciones de la Administración Pública.

4.9.1 Capital intelectual en las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano

Se cuenta con un elevado número de personal cualificado, con un nivel de estudios superior, reforzado con cursos y postgrados (especialización y maestrías). Un personal que se mueve profesionalmente no sólo por motivos económicos sino también por una actitud de compromiso para con el prójimo y con una sensibilidad

especial para la solidaridad y la cooperación. Así, en las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano, se encuentra con un alto potencial intelectual y con la oportunidad de gestionar un enorme capital humano para ponerlo a disposición no únicamente de la propia organización sino también de la sociedad. Una oportunidad y una capacidad de la que no siempre se es consciente, ni aun de los usos y beneficios que reportan bajo una buena gestión. Es bastante común en el mundo laboral que sólo se valoren aquellos activos más visibles, y no se considere a la persona como el valor más importante de la organización, el responsable último de generar resultados positivos, aunque también negativos, de mejorar constantemente e innovar, y de crecer a largo plazo. Ello conlleva a desaprovechar, y por tanto, perder, un capital al que pocas veces se le computa como activo. Por tanto, sólo aquellas organizaciones capaces de gestionarlo, de invertir en él y de aprender de él lograrán avanzar en un mundo cada vez más competitivo y exigente, revolucionado por las tecnologías de la información y comunicación (TIC).

4.9.2 Proyecto de elaboración de planes de formación

El proceso de formación dentro de las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano no está estructurado, en el momento que se organiza un curso se hace la selección de los trabajadores que asistirán, no se cuenta con planes de formación anuales que se lleven a cabo sistemáticamente. En tal sentido, se puede desarrollar una aplicación software que permita a los directores,

jefes de áreas y supervisores de las organizaciones de conocimiento realizar de forma sencilla los planes de formación de sus trabajadores, y a su vez la Dirección de Recursos Humanos recibir toda la información necesaria para realizar la gestión de la formación y poder contratar los cursos más demandados internamente.

La aplicación tendrá una parte de administración de la información donde se podrá mantener al día la información relativa a los cursos. Otra parte estaría conformada por el catálogo de cursos al que puede acceder cualquier persona de la organización de conocimiento. Finalmente, la aplicación contaría con una parte dirigida a que los directores y jefes para hagan un seguimiento de los planes de formación de sus trabajadores. Los indicadores de medición seleccionados son:

1. Gasto de Formación / Masa Salarial (%).
2. N° de días de formación por unidad productora (#).
3. N° de Asistentes a Cursos / Total (%)

4.9.3 Proyecto de proceso de selección

Muchos procesos de selección tardan en cerrarse varios meses, un tiempo demasiado valioso como para perderlo. La idea puede ser realizar un sistema de información en el que la Dirección de Recursos Humanos se pudiera coordinar con los directores de las organizaciones de conocimiento que necesitan cubrir determinados puestos. Puede ser un sistema gráfico, que permita seguir todos los

pasos de un proceso de selección. Para medir las mejoras aportadas por la aplicación web se seleccionarían los siguientes indicadores:

1. Tiempo Medio de Reclutamiento por proceso de selección (#).
2. N° de Empleados con desempeño superior por fuente de reclutamiento (%). Necesita ser desagregado.
3. Permanencia durante el primer año por fuente de reclutamiento (%). Necesita ser desagregado.

4.9.4 Proyecto de proceso de entrada de nuevos trabajadores

Es fundamental generar la capacidad de que las personas que se incorporan a las organizaciones de conocimiento aprendan lo más rápido posible todo lo necesario para poder desenvolverse. La iniciativa que se plantea consiste en una gran aplicación web en la que se pueda introducir fácilmente todo tipo de información interna. Se seleccionan una serie de temas concretos sobre los que se necesite generar contenidos. El trabajo se debe repartir entre un grupo amplio de personas de la organización, que se hagan responsables de mantener viva la información que se introduzca, esto permitirá que cuando una persona se incorpore a un nuevo puesto, se pase los primeros días indagando en esta aplicación y obteniendo toda la información necesaria para poder ser productivo en el menor período de tiempo posible. Paralelo a la iniciativa software, se ha de desarrollar un curso de inducción al que asistirán todos los directores de las organizaciones de conocimiento (incluido el Director General) a

contar el funcionamiento de su área de actividad. En la Web se contará con un sustitutivo de este curso en el que se puedan obtener los mensajes y las presentaciones del último curso presencial.

Los indicadores seleccionados para seguir esta iniciativa serán:

1. Tiempo Medio de Inducción (#).
2. Conocimiento Medio de la Organización (0-10). Mediante un cuestionario.
3. Conocimiento Medio de las Personas (0-10). Mediante un cuestionario.

4.9.5 Proyecto de sistema de competencias profesionales

La intranet puede tener una nueva utilidad para los trabajadores, se puede incorporar un nuevo sistema con el que cada empleado podrá conocer cuáles son sus competencias profesionales, qué necesita para mejorar su puesto, y qué mecanismos formativos tienen a su disposición para conseguirlo. Este es uno de los proyectos, donde un grupo de expertos identifican los conocimientos del grupo y buscan las fórmulas para desarrollar los cursos de formación que mejor desarrollen las capacidades de cada persona.

4.9.6 Indicadores para la medición del capital intelectual

Para lograr el éxito en cada uno de los proyectos en el área de formación profesional que se han propuesto, se deben establecer indicadores de medición del

capital intelectual, se toman en consideración en esta investigación todos los indicadores propuestos por León Santos, Castañeda Vega y Sánchez Alfonso (2007), quienes analizan los procesos estratégicos de la gestión del conocimiento específicamente en las organizaciones de información, con énfasis en el proceso de medición. Identifican los métodos más importantes para medir el conocimiento y reflexionan sobre cuales pueden utilizarse en este tipo de organizaciones, el resultado a que las autoras llegaron, partiendo de criterios preestablecidos, comentan una comparación, tratan de vincular indicadores cualitativos y cuantitativos en pos de generar mejores resultados de medición, donde su combinación permita obtener una visión más general del estado actual de la organización. El capital intelectual se divide en tres categorías, según la clasificación de Steward (1998), que a continuación se relacionan con los componentes de los sistemas de información:

Capital humano - Personas

Capital estructural - Procesos

Capital cliente – Ambiente externo

Entre las convergencias fundamentales se encuentran:

Objetivo principal: demostrar el valor del capital intelectual.

Personal: enfatizan en la valoración del personal como motor impulsor en las organizaciones.

Procesos: destacan la valoración de los procesos de la organización como elemento clave en el accionar y desenvolvimiento de las tareas y funciones.

Ambiente: miden sus relaciones con el ambiente externo (usuarios/clientes, competidores, proveedores, marcas) porque es éste quien precisamente retroalimenta a la organización sobre el impacto de sus salidas al mercado.

Enfoque: responden a un enfoque determinado, básicamente al contexto organizacional al que responden.

Indicadores: utilizan como instrumento de medición por excelencia los indicadores de medida.

Estos indicadores sólo varían en la manera en que se abordan.

Entre las divergencias esenciales se hallan:

Objetivo principal: entre las metodologías varía la forma en que se mide el capital intelectual, porque cada una se apoya en sus propios pasos y estos los condiciona la organización donde se aplique.

Personas: algunas metodologías enfatizan en la preparación del personal y la cultura organizacional; otras a partir de las competencias y otras en función de sus resultados.

Procesos: en general puede decirse que algunas de las metodologías miden el funcionamiento de los procesos en la organización, otras, los procesos de creación de valor y algunas, los procesos de dirección, otras destacan la tecnología y los sistemas de información y comunicación.

Ambiente: todas las metodologías miden sus relaciones con el ambiente externo (marcas, usuarios/clientes, proveedores, competidores). Su diferencia radica esencialmente en la manera de abordarlo concretamente, sobre la base de la turbulencia del entorno y un mercado cada vez más cambiante y exigente.

Enfoque: en su mayoría, las metodologías se orientan hacia el enfoque gerencial y, en menor medida, hacia un enfoque financiero-contable.

Indicadores: la mayoría, se apoyan en la combinación de indicadores cualitativos y cuantitativos para medir sus recursos intangibles y, en menor medida, en indicadores cuantitativos (León Santos, Castañeda Vega y Sánchez Alfonso, 2007, p.8-9).

Se toman en consideración en esta investigación todos los indicadores propuestos por el director de Capital Intelectual de Skandia, quien describe los siguientes tipos de indicadores no financieros que pueden ayudar a una organización a determinar la dirección y predecir el éxito en la creación y gestión de su capital intelectual:

- El número de ideas que los clientes aportan a la organización y cómo se desarrollan.
- El número de paquetes de software con relación al número de empleados.
- El número de personas conectadas a internet.
- La cantidad de relaciones entre clientes y empleados.
- El número de buenas ideas surgidas.
- El nivel de educación y formación de los empleados de la empresa.
- El número de buenas ideas intercambiadas entre dos departamentos importantes.
- El número de patentes registradas y de artículos publicados.

Enfoque humano:

- Índice de empowerment de los 1000 (el índice de empowerment es un Instituto Público Suizo de estudios de opinión que mide la motivación del empleado, la ayuda

dentro de la organización, ser consciente de las demandas de calidad, responsabilidad – autoridad, y competencia).

4.10 Estrategia de implantación del modelo

Comunicación interna: la comunicación interna tiene como objetivo divulgar la misión, la visión, los objetivos y los valores corporativos de las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano, fomentando la participación de los trabajadores en un clima de transparencia y basado en la confianza.

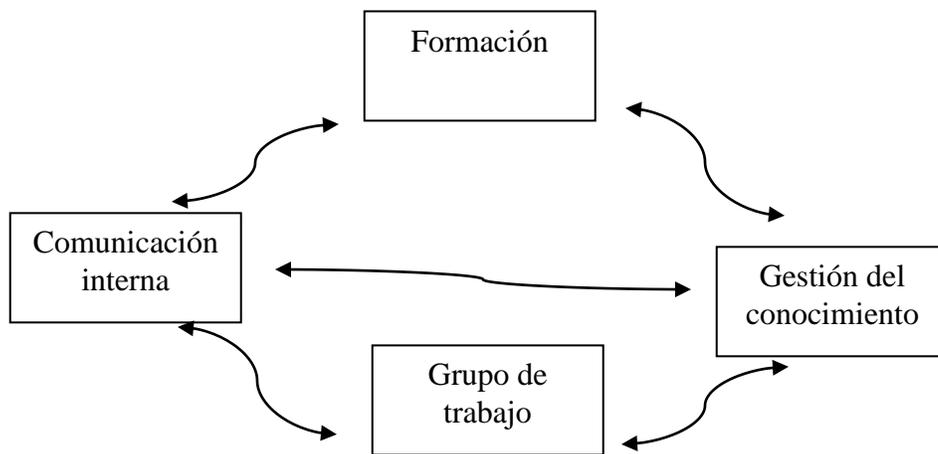
Formación: la formación tiene como objetivo el desarrollo profesional de los trabajadores y la adecuación de sus competencias a las necesidades actuales y futuras de las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano.

Gestión del conocimiento: la gestión del conocimiento tiene como objetivo identificar, detectar, reelaborar y poner a disposición de toda la organización los conocimientos y las prácticas que aporten valor añadido a los trabajadores.

Grupo de trabajo: la creación de un grupo de trabajo interdisciplinario específico para el diseño del sistema, que analizará las diferentes propuestas

generadas en cada unidad productora y se encargará de definir el sistema de gestión del conocimiento para toda la organización. Toda esta propuesta se podrá discutir durante la charla sobre gestión del conocimiento que se convoque.

Figura 22. Estrategia de implantación del modelo



Fuente: Elaboración propia.

4.11 Secuencia del proceso de implantación de la gestión del conocimiento

Fase de autodiagnóstico: responsable: Oficina de Planificación Estratégica y Control de Gestión.

Jornadas de preparación de facilitadores (determinar tiempo).

Jornadas de formadores (establecer tiempo). Autodiagnóstico

Grupo de formadores internos ¿por qué este colectivo?

Elaboración del cuestionario de evaluación de los indicadores previos de la gestión del conocimiento ¿en qué contexto?

Sensibilización y prueba de la posible aceptación del modelo (reacciones)

Fase de gestión estratégica: jornadas de trabajo. Conformación de comité directivo

Sesión de trabajo con el comité de dirección sobre el futuro de la organización y el papel de la gestión del conocimiento.

Apoyo de consultores externos

Definición de las directrices necesarias para poner en marcha el plan de implantación ¿cómo? ¿Por dónde empezar?

Gestión del riesgo (copyright, derechos de difusión de contenidos)

Indicadores que nos ayuden a medir y evaluar el proyecto.

Fase de definición y aplicación del modelo:

Preparación sesiones de sensibilización (establecer tiempo)

Jornadas de formadores - ¿Cómo poner en marcha un Circulo de Intercambio de Conocimiento (CIC)?

Sesiones de sensibilización y divulgación de la GC (determinar tiempo)

Inicio procesos de gestión del conocimiento

Sesión de trabajo con los directivos (sede y bibliotecas públicas)

Comunicación interna del apoyo del equipo directivo

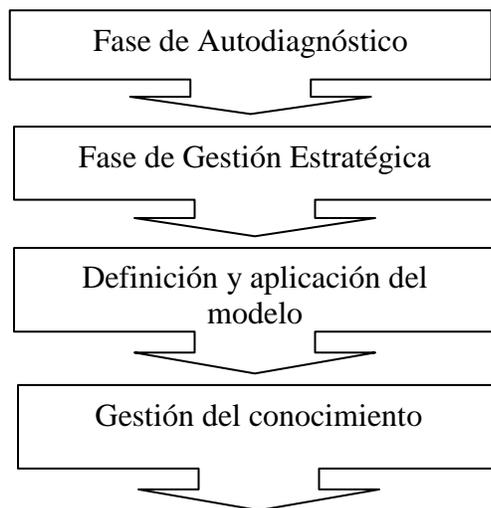
Declaración de apoyo

Formación de un grupo de apoyo interno (formadores internos, preparación de sesiones)

Realización de sesiones de sensibilización. Reacciones

Puesta en marcha de las acciones diseñadas en el plan. Jornadas para formadores sobre “Cómo poner en marcha un Círculo de Intercambio de Conocimiento (CIC)”

Figura 23. Modelo de implantación de gestión del conocimiento



Fuente: Elaboración propia a partir de lo expuesto anteriormente.

Equipo responsable

Para que la gestión del conocimiento (GC) se consolide y avance en la organización, es necesario un equipo humano que se responsabilice del tema, el apoyo explícito de la dirección en todo momento y sensibilizar e involucrar a los mandos intermedios, un esfuerzo continuado.

Dicho equipo de trabajo tendrá que realizar un minucioso análisis del conocimiento existente en la organización. Para ello se deberán de analizar los procesos, fuentes de información externa e interna, identificar los objetos de conocimiento, establecer el flujo de conocimiento, realizar un mapa de conocimiento y, por último, identificar a las comunidades de usuarios beneficiarias.

4.12 Ejemplos de acciones de gestión del conocimiento

Circulo de Intercambio de Conocimiento (CIC)

CIC - Experiencias en operaciones atípicas

CIC - Experiencias de trato con los usuarios

CIC - Mejores prácticas de servicio de información

CIC - Instituciones: indicadores potenciales de riesgo

CIC - ¿Qué información necesitan en las unidades productoras?

CIC - Técnicas de creatividad y herramientas de pensamiento

Espacios diferentes para gestionar el conocimiento

Sesiones informativas

Sesiones informativas abiertas para compartir experiencias y conocimiento entre red.

Intercambio de experiencias entre pares (con una fluidez del conocimiento horizontal)

Tutores y expertos

Nuevas figuras: El tutor y el experto ¿Cómo transferir conocimiento de expertos a noveles?

Foros

Foros en el Portal:

Temáticos:

de mejora (por ejemplo: aplicativo de expedientes)

de recogida de sugerencias (por ejemplo: implantación piloto de nuevas aplicaciones)

por colectivos funcionales

gestores BP Estadales, bibliotecas públicas por zonas (directores y comunidades)

Participación

Actividades de participación en el Portal punto de entrada de los usuarios al sistema de gestión del conocimiento.

Foro abierto en el Portal con temáticas libres o dirigidas (Exposiciones, conferencias, charlas, cursos): Producto final - Guía

Proceso de explotación de datos

Dinámica de participación en foros y cursos para capturar conocimiento externo.

Utilizar el Portal para acercar virtualmente a las distintas bibliotecas públicas a la sede, crear corporativismo y divulgar los documentos que se generan en las

unidades productoras, para difusión y sacarle partido a todas las potencialidades que entraña.

Reuniones técnicas para la reflexión sobre las mejores prácticas, para alimentar perspectivas y cristalizar políticas (con una fluidez del conocimiento vertical, entendiendo ésta tanto de abajo para arriba como de arriba para abajo).

Tertulias de sobremesa

El factor contextual (Ba) es importante: cada contexto, cada momento, cada colectivo, son diferentes. No se puede esperar iguales reacciones o igual compromiso.

Presencia internacional

Incrementar la presencia en foros y conferencias, asociaciones especializadas y organizaciones internacionales, la pertenencia a estas asociaciones permitirá conocer las mejores prácticas puestas en marcha por instituciones y organizaciones avanzadas en materia de su competencia, así como participar en experiencias afines.

Publicaciones periódicas

Edición periódicamente de un boletín técnico, cuyo cometido sea el de crear un espacio para el debate e intercambio de experiencias que se generan, se reproducen y difunden artículos escritos por los técnicos, relacionados con la práctica

cotidiana de su trabajo. Se requiere de un formato que ayude e incite a la lectura y estimule la participación.

Red de unidades temáticas

Una red de unidades temáticas con el objetivo de recuperar conocimiento en determinadas áreas, generar ideas nuevas, construir un posicionamiento propio de la institución, y difundirlo entre todas las unidades y bibliotecas.

El correo electrónico

Esta herramienta es la más sencilla y la más utilizada por su rapidez en la comunicación, independientemente de la ubicación física de las personas, a la vez que se elige directamente a los destinatarios de la información. Es uno de los principales puntos de acceso.

4.13 Estrategia para controlar el Ba (lugar)

Con base a un concepto propuesto originalmente por el filósofo japonés Kitaro Nishida y posteriormente desarrollado por Shimizu (1995), ba es definido como un espacio físico, virtual o mental donde el conocimiento es creado, compartido y utilizado. Una herramienta para controlar el ba virtual es el portal, que es una plataforma telemática que tiene como objetivo ser un entorno virtual de formación, un espacio de comunicación y de gestión del conocimiento desde donde se divulgen la

cultura y los valores organizacionales. ¿Qué impacto supone la implantación del Portal? Cambio cultural, nuevo rol del formador y de los alumnos, nuevo rol del equipo de formación, facilitar la gestión del conocimiento, potenciar la comunicación corporativa dentro del grupo. Existirían dos puntos de acceso, uno de ellos sería el portal de intranet como espacio virtual con el que capturar, almacenar, redistribuir y comunicar, de una manera sencilla, ágil y dinámica, información y conocimiento, como una gran base de datos inteligente e interactiva, con espacio, además, para organizar talleres o foros de discusión y crear comunidades temáticas virtuales entre personal de diferentes regiones. En momentos, la Intranet se utilizaría, básicamente, como canal para desarrollar una base de datos documental para la División de Archivo Central.

El otro apuntaría a la creación de una plataforma para la formación, a objeto de fomentar la adquisición y generación de conocimientos y saberes entre la gente que directamente trabaja en los proyectos. De esta manera, se garantizaría a los trabajadores la posibilidad de tener a su disposición las mejores herramientas para desarrollar la misión que nos encomienda. Actualmente se está trabajando con el Programa Nacional de Formación en Ciencias de la Información como bien se explicó en el Capítulo V, a nivel de técnico, licenciatura y maestría. Dicho programa se impartiría utilizando el Portal de la Intranet, al igual que otras tantas universidades a distancia.

4.14 Herramientas de software para la gestión del conocimiento

Para lograr estos objetivos se requiere del *Sistema de Clasificación de Herramientas de Software para la Gestión del Conocimiento* propuesto por Nuñez Paula y Nuñez Govin (2006):

1. Herramientas de Búsqueda y Recuperación de Información
 - Motores de Búsqueda (las viñetas son diferentes)
 - Metabuscaadores
2. Herramientas de Filtrado y Personalización de la Información
 - Tecnología Push
3. Tecnologías de Almacenamiento y Organización de la Información
 - Sistemas de Gestión de Bases de Datos (SGBD)
 - Data Warehousing
 - Asignación de Metadatos
4. Herramientas de Análisis de Información
 - Minería de Datos (Data Mining)
 - Minería de Textos (Text Mining)
 - Árboles de Decisión y Sistemas Expertos
 - Razonamiento Basado en Casos
 - Tecnologías de Auto-organización (Redes Neuronales y Asociativas)

- Simulación

5. Sistemas de Gestión de Flujos y Comunicación

- Representación de Diagramas de Flujos de Datos (DFD) o Herramientas CASE
- Elaboración de Mapas Conceptuales o de Conocimiento
- Comunicación y Colaboración grupal (Groupware)
- Flujo de Trabajo (Workflow)
- Portales Corporativos (PC)

6. Herramientas de Aprendizaje y Comercio Electrónico (Sistemas de e-Learning y e-Commerce)

7. Sistemas de Gestión Empresarial (GE)

- Enterprise Resource Planning (ERP)
- Customer Relationship Management (CRM)
- Investigación de Mercado
- Gestión Estadística

Herramientas de Búsqueda y Recuperación de Información, máquina de búsqueda por texto, tratará cada palabra separada y recuperará los documentos que incluyan cualquier palabra seleccionada en la estrategia de búsqueda. Se pueden utilizar operadores booleanos para formar preguntas más precisas que incluyan palabras con And, Not y Or. *Motores de Búsqueda (motores o buscadores genéricos)*,

que limitan la búsqueda a información de documentos web, *buscadores temáticos* que buscan dentro de una misma materia, *buscadores especializados* como los de grupos de noticias y los *metabuscadore*s que son servicios que buscan a su vez en diferentes buscadores para incrementar la potencia de búsqueda.

Otras *herramientas de búsqueda y recuperación de información* en bases de datos y datawarehouses internos, de manera contextualizada, bastante vinculadas a los mecanismos de indización de metadatos a la información que se recoge, para recuperarla posteriormente, por lo que algunos autores la ubican dentro de la clase de software de Gestión Documental. Leibmann (1999) y Zanasi (2002), plantean que para capturar el flujo de conocimiento “no documental” puede utilizarse el *correo electrónico, foros, listas o BD de discusión*.

Herramientas de Filtrado y Personalización de la Información, permiten que la información obtenida se seleccione por criterios más estrictos de descarte y llegue al usuario sistemáticamente, sin necesidad de solicitarlo nuevamente, de acuerdo con un perfil de especificaciones de contenido, canal de información, frecuencia, nivel de actualización, lugar de almacenamiento, estructura, idiomas, entre otras, de acuerdo a las necesidades y de manera interactiva. *Tecnología Push* es un software que muestra que ningún sistema de clasificación es totalmente exacto y se ubica entre esta clase y la anterior descrita, porque busca en forma constante, es decir, monitorea, además que

filtra y personaliza. Mediante esta tecnología la información se actualiza constantemente de manera “transparente” para el usuario y se envía automáticamente.

Tecnologías de Almacenamiento y Organización de la Información, agrupa los *Sistemas de Gestión de Bases de Datos (SGBD)*, los *almacenes de datos de organizaciones o Data Warehouses* y las herramientas para *Asignación de Metadatos* mediante los cuales se organiza y conforma la memoria organizacional. Éstos constituyen un conjunto de datos, relacionados entre sí, a los cuales se accede mediante programas, es decir, Base de Datos (BD). Los *Data Warehouses* son almacenes de datos que utilizan en su base un SGBD adaptado a la estructura de las necesidades de uso de la información de las organizaciones, mientras que la *Asignación de Metadatos*, permite describir los datos que se encuentran almacenados en la BD, facilitando la rapidez de búsqueda y localización de la información.

Herramientas de Análisis de Información, utilizan potentes técnicas analíticas, que permiten descubrir patrones, relaciones y tendencias entre los datos que de otra forma no serían descubiertas y que constituyen información para identificar oportunidades o amenazas, debilidades o fortalezas nuevas facilitando el proceso de toma de decisiones. Realizan la *Minería de Datos (Data Mining)* o *Minería de Textos (Text Mining)* a partir de los datos acopiados, porque están orientadas a obtener información sobre posibles comportamientos futuros a partir de datos presentes o pretéritos. Los *Árboles de Decisión y Sistemas Expertos*, se basan en la interacción

con el usuario, mediante diálogos predeterminados, encaminados a localizar y resolver problemas específicos. El perfeccionamiento de los diálogos es mediante el estudio de un experto que conoce en detalle como diagnosticar un problema en particular y cómo estructurar un diálogo con un usuario de forma tal que el sistema pueda realizar la pregunta apropiada.

Los sistemas de *Razonamiento Basado en Casos (RBC)*, tiene como concepto que el problema del usuario actual es similar a uno que se encuentra almacenado con anterioridad en la Base de Conocimiento. El usuario estará sumido en un diálogo con el sistema pero menos predeterminado, porque ofrece al usuario la oportunidad de responder todas las preguntas que pueda en el orden que quiera responderlas. Mediante palabras claves el sistema busca su similar en la Base de Casos.

La *Tecnologías de Auto-organización (Redes Neuronales y Asociativas)*, son sistemas que autoaprenden, siguiendo la estructura del sistema nervioso para obtener sistemas distribuidos que procesen la información en paralelo y que se adapten a los cambios, partiendo de un conjunto de ejemplos y patrones, en otras palabras, realizan un aprendizaje inductivo, mostrando así un comportamiento “inteligente”. El administrador reúne una colección de casos, los importa a la *Red Neuronal (RN)* y ejecuta un proceso de entrenamiento en el cual el sistema modela el patrón de las asociaciones entre las entradas y las salidas. Las herramientas de *Simulación*, están basadas en los procesos del pensamiento humano, reproducen virtualmente un

proceso o una tarea determinada a partir de una planificación previa, con el objeto de realizar las posibles correcciones y reajuste óptimo de la herramienta o plan.

Sistemas de Gestión de Flujos y Comunicación, permiten identificar, analizar, representar y modificar la estructura funcional de la organización, sus flujos de trabajo y de información, realizar la comunicación interna y el control de procesos, vinculan a todas las personas, funciones y tareas de la organización, entre sí y con el entorno. El soporte tecnológico lo constituyen las *aplicaciones informáticas de representación de estructuras y Flujos (Herramientas CASE y de elaboración de Mapas Conceptuales o de Conocimiento)*, de comunicación lineal, interactiva o simultánea, en tiempo real o diferido (Correo electrónico, chat corporativo, intranets y portales corporativos) el uso combinado de los *SGBD y Data Warehouses*, los sistemas de *Flujo de Trabajo (Workflow)*.

Las *herramientas CASE* son herramientas para ingeniería de software asistida por máquinas, facilitan la identificación, representación y análisis de las estructuras y flujos de trabajo e información, mediante la automatización de la elaboración y modificación dinámica de los *Diagramas de Flujos de Datos (DFD)*, éstas herramientas incrementan la productividad del analista, mejoran la comunicación entre usuarios y analistas, facilitan la valoración del impacto de los cambios, mediante ellas se diseña la arquitectura de la información (partiendo del análisis de

requerimientos y estudio del tratamiento lógico de las funciones de la organización), se definen y representan las entidades de datos y las asociaciones entre los mismos.

Las herramientas para la *elaboración de Mapas de Conocimiento*, son aplicaciones informáticas que permiten elaborar Mapas Funcionales y de Competencias de manera gráfica. Las herramientas para la *Comunicación y Colaboración (Groupware)*, son una integración o arreglo, ya que están compuestas por tres subsistemas (Diseño gráfico de Diagrama que representan los flujos de trabajo, flujo de trabajo o parte de él y SGBD o Data Warehouse), que garantizan la coherencia de funciones y tareas, así como la administración y supervisión, y un subsistema de comunicación que incluye una interfaz que puede adaptarse al perfil de cada usuario, organización y grupo, que comprende desde el correo electrónico hasta una herramienta integral para comunicación y trabajo en grupo, como son los *Portales Corporativos (PC)*.

Estos últimos son herramientas integrales basadas en las estrategias y tecnologías de Intranet, las cuales, a su vez, se refieren a un navegador basado en los recursos de Internet, donde los resultados del procesamiento colectivo pueden ser publicados, con lo cual la información puede ser encontrada y utilizada por los que la necesiten, permite organizar la información y presentarla en forma sencilla, por lo expuesto, se convierte en plataforma para multiplicidad de funciones como las siguientes: Búsqueda y recuperación, filtrado y personalización, almacenamiento y

actualización. Comunicación en tiempo real o diferido (mensajería, conferencias virtuales, reuniones y publicidad, entre otras) realización y control de tareas, aprendizaje electrónico y comercio, servicios de referencia como directorios, resúmenes, noticias, navegación y publicaciones.

Herramientas de *Aprendizaje y Comercio Electrónico (Sistemas de e-Learning y e-Commerce)*, de acuerdo a Cornella (2002), las herramientas de e-Learning consisten en un conjunto de métodos, aplicaciones, tecnologías y servicios orientados a facilitar el aprendizaje que se realiza mediante las tecnologías web. Ofrecen distintas posibilidades, en particular para organizaciones con ciclos cortos para sus productos y dependen del aprendizaje para seguir generando ventajas competitivas. Se encuentran las herramientas para creación y gestión de contenidos educativos, los generadores de contenidos y/o cursos (a medida o estándar) las plataformas de distribución y los portales generales de información, ofrecen al usuario- educando la posibilidad de definir su propia trayectoria de aprendizaje, monitorear su desarrollo personal, relacionarse de forma directa con sus compañeros de aprendizaje y profesores, actualizar contenidos, materiales didácticos, entre otros. Integran otros tipos de herramientas, de maneras integrales y encaminadas a la gestión de aprendizaje y conocimientos. El *Comercio Electrónico (e-Commerce)* es la utilización de las TIC para realizar la comunicación y las transacciones de negocios entre una organización y sus interlocutores (usuarios, proveedores, distribuidores, entidades financieras, entre otros)

Sistemas de Gestión Empresarial (GE), estos se utilizan para planificar los recursos organizacionales, conocidos como *Enterprise Resource Planning (ERP)*, es una forma de utilizar la información a través de la organización de manera más proactiva, en áreas claves. Según Montilva (1995) y Juranovic (1998), son Sistemas Transaccionales, porque tienen la función de integrar los distintos módulos tecnológicos en busca de soluciones unificadas. La *Gestión de las Relaciones con los Clientes o Customer Relationship Management (CRM)*, es una práctica de negocio en la cual se orienta a la organización hacia el perfil del usuario. Mediante sofisticadas técnicas de Data Mining aplicadas a los datos de los usuarios, la organización puede descubrir patrones en el comportamiento de sus usuarios y desarrollar la estrategia con la que establecerán relaciones más sólidas.

La herramienta de *Investigación de Mercado*, se encarga de realizar el análisis de los datos que se generan en las transacciones de una organización. Facilitan la comprensión de las fluctuaciones que se producen, prevén y contrarrestan los cambios, identifican problemas que puedan emerger, determinan las causas (reales o probables) de los reveses, y las ganancias inesperadas, reduciendo al mínimo el riesgo. Las herramientas de *Gestión Estadística*, automatizan el procesamiento de la información en las diferentes esferas de la organización y el trabajo rutinario vinculado a la contabilidad de la gestión (Nómina, compras, servicios generales, entre otros). Emplean el modelo visual mediante gráficos para permitir la comprensión del comportamiento estadístico de los distintos parámetros que se deseen medir.

Tabla 30. Herramientas de Software para la Gestión del Conocimiento

Herramientas	Características
Búsqueda y Recuperación de Información	<ul style="list-style-type: none"> • Motores de Búsqueda • Metabuscadores
Filtrado y Personalización de la Información	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología Push
Tecnologías de Almacenamiento y Organización de la Información	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de Gestión de Bases de Datos (SGBD) • Data Warehousing • Asignación de Metadatos
Análisis de Información	<ul style="list-style-type: none"> • Minería de Datos (Data Mining) • Minería de Textos (Text Mining) • Árboles de Decisión y Sistemas Expertos • Razonamiento Basado en Casos • Tecnologías de Auto-organización (Redes Neuronales y Asociativas) • Simulación
Sistemas de Gestión de Flujos y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Representación de Diagramas de Flujos de Datos (DFD) o Herramientas CASE • Elaboración de Mapas Conceptuales o de Conocimiento • Comunicación y Colaboración grupal (Groupware) • Flujo de Trabajo (Workflow) • Portales Corporativos (PC)
Aprendizaje y Comercio Electrónico (Sistemas de e-Learning y e-Commerce)	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje en línea (e-Learning) • Comercio electrónico (e-Commerce)
Sistemas de Gestión Empresarial (GE)	<ul style="list-style-type: none"> • Enterprise Resource Planning (ERP) • Customer Relationship Management (CRM) • Investigación de Mercado • Gestión Estadística

Fuente: Nuñez Paula y Nuñez Govin (2006)

4.15 Indicadores de evaluación de la implantación del modelo de gestión del conocimiento

Para la implantación del modelo y posterior evaluación, se toman en consideración en esta investigación los indicadores propuestos por los autores consultados en los antecedentes de la investigación que se relacionan a continuación:

Generación del conocimiento

Adquisición externa y creación interna: elementos contextuales de la generación (cultura organizacional, estilo de dirección, motivación del personal, oportunidad de aprender), atributos del conocimiento (codificación, facilidad de enseñanza, incertidumbre, complejidad) (Zapata Cantú, 2004).

Cultura organizacional: liderazgo, estructura organizacional, evangelización, comunidades de práctica, sistemas de recompensa, asignación de tiempo (a la creación conocimiento), procesos de negocios, reclutamiento, infraestructura y atributos físicos (Oliver y Kandadi, 2006).

Clima laboral: relaciones directas (análisis de correlaciones y análisis de regresión múltiples), importancia relativa de iniciativas de gestión (análisis de regresión jerárquica). Empatía activa y juicio clemente, coraje, confianza mutua y acceso a la ayuda (Zarraga y Bonache, 2005).

Mecanismos de coordinación estructural (contexto organizativo): redes de interacción informativa y equipos de innovación (Lloria y Peris, 2007).

Facilitadores de procesos de creación de conocimiento: intención o propósito compartido, autonomía, fluctuación y caos creativo, variedad, redundancia, confianza y compromiso (Lloria y Peris, 2007). Aprendizaje por acción y aprendizaje formal (Lapré y Van Wassenhove, 2001).

Actividades de investigación y desarrollo: referencias realizadas, explotación temporal, exploración temporal, patentes recientes, diversidad tecnológica, diversidad del inventor, diversidad geográfica, tipo de patente y valor tecnológico (Nerkar, 2003).

Eficiencia, innovación y gestión del riesgo: estrategia de expansión, estrategia de influencia, estrategia de apropiación, estrategia de penetración (Von Krogh, Nonaka Y Aben, 2001).

Se recomienda la lectura por parte de los directores y supervisores, de los usos y beneficios de la gestión del conocimiento, documento en donde sus autores concluyen que la creación del conocimiento es favorecida por una organización que tiene redes de comunicación formal e informal, soportadas por sistemas informáticos; y que además, cuente con el apoyo de los altos directivos (Soo, Devinney, Midgley y Deering, (2002)

Transferencia del conocimiento

Cultura organizacional: confianza interpersonal, comunicación entre el personal, sistemas de información, recompensas y estructura organizacional (Al-

Alawi, Al-Marzooqi y Mohammed, 2007). Liderazgo, estructura organizacional, evangelización, comunidades de práctica, sistemas de recompensa, asignación de tiempo (a la transferencia del conocimiento), procesos de negocios, reclutamiento, infraestructura y atributos físicos (Oliver y Kandadi, 2006).

Clima laboral: relaciones directas (análisis de correlaciones y análisis de regresión múltiples), importancia relativa de iniciativas de gestión (análisis de regresión jerárquica). Empatía activa y juicio clemente, coraje, confianza mutua y acceso a la ayuda (Zarraga y Bonache, 2005).

Conocimiento externo compartido con grupos de trabajo: Diversidad estructural (diferencias en tareas funcionales y en jefes), documentos, archivos de datos (Cumming, 2004).

Conocimiento interno compartido entre grupos de trabajo: atributos del conocimiento, atributos del emisor, atributos del receptor, mecanismos de comunicación desempeño del equipo y éxito en la transferencia (Edelman, 2000). Aprendizaje por acción, aprendizaje formal, capacidad de utilización, tasa de rechazo y cambio en las materias primas (Lapré y Van Wassenhove, 2001).

Transferencia dentro y entre: valor del conocimiento, disposición motivacional del emisor para compartir el conocimiento, existencia y riqueza de canales de transmisión, disposición motivacional del receptor para compartir el conocimiento y capacidad de asimilación del receptor (Grupta y Govindarajan, 2000).

Transferencia interna de conocimiento: características del conocimiento transferido (ambigüedad causal y falta de demostración), características del emisor de

conocimiento (falta de motivación y poco confiable), características del receptor de conocimiento (falta de motivación, falta de capacidad de asimilación y falta de capacidad de retención) y características del contexto (contexto organizacional estéril y difícil, relación entre el emisor y el receptor) (Szulanski, 1996).

Unidades organizativas con acceso a nuevos desarrollos de conocimiento: innovación, desempeño, capacidad de absorción o aprendizaje, acceso al conocimiento externo a través de la red, tamaño de la unidad de negocios y competencia local (Tsai, 2001).

Reproducción interna y la imitación externa: codificabilidad, complejidad, enseñabilidad, dependencia del sistema, desarrollo paralelo y observabilidad del producto (Zander y Kogut, 1995).

Eficiencia, innovación y gestión del riesgo: estrategia de influencia, estrategia de expansión, estrategia de apropiación, estrategia de penetración (Von Krogh, Nonaka Y Aben, 2001).

Mecanismos formales e informales de comunicación: elementos contextuales de la transferencia (cultura organizacional, apoyo de la alta dirección, espacio físico, riqueza de los medios de comunicación, disponibilidad de tiempo) y características de los actores (resistencia y fiabilidad del emisor, capacidad de asimilación y receptividad del receptor) (Zapata Cantú, 2004).

Se recomienda la consulta por parte de los directores y supervisores, de la lista detallada de las acciones que son sugeridas para limitar o eliminar las barreras de la transferencia del conocimiento (Riege, 2007). Igualmente, las catorce fuentes de las

cuales surgen las barreras involucradas en la transferencia del conocimiento, originadas en los distintos niveles de aprendizaje en la organización: individual, equipos, organizativo e interorganizativo (Yih-Tong y Scott, 2005).

Integración del conocimiento

Conocimiento compartido entre grupos de trabajo: riqueza del conocimiento del producto y procesos de producción involucrados (Bechky, 2003).

Formas organizacionales y capacidades combinadas: eficiencia, alcance y flexibilidad sobre la integración, tipos de conocimiento y formas, uso de capacidades secundarias combinadas (Kenney y Gudergan, 2006)

Interacción de individuos entre grupos: Intervenciones formales (información que comparte, preguntando a otros y manejando el tiempo) (Okhuysen y Eisenhardt, 2002).

Generación y transferencia e integración del conocimiento

Conocimiento organizativo: comunicación cara a cara en los equipos de trabajo, lenguaje común, autonomía individual, preocupación en el equipo de trabajo (libertad de expresión, mutua ayuda), claridad de intención organizacional, memoria organizacional en la organización y comunicación lateral dentro de ésta (Zárraga y Garcia-Falcon, 2003)

CONCLUSIONES

Se presentan las conclusiones derivadas del análisis de los resultados obtenidos en la investigación, formuladas atendiendo a los objetivos de la investigación, agrupadas en diferentes categorías relativas a los aportes y hallazgos más resaltantes, tal y como se muestra a continuación

1. En relación a la selección de los enfoques teóricos y la revisión de lo referido a la planificación del desarrollo cultural

Se concluyó que los enfoques teóricos a utilizar en el desarrollo de la investigación, estaría sustentada en las teorías de generación del conocimiento y marco de construcción social, partiendo de la determinación de elementos básicos de políticas públicas (de los elementos del diseño político), es decir, la situación o realidad cultural, consistencia estratégica, situación cultural deseada y programas, proyectos y acciones que fueron utilizados como basamento para el diseño de la política cultural. Además, se utilizaron los postulados y enfoques en los cuales se fundamenta la gestión del conocimiento para la construcción del modelo de gestión del conocimiento para organizaciones del sector público nacional venezolano, mediante el abordaje del concepto de conocimiento a través del tiempo, los tipos de conocimiento para analizar los modelos de gestión del conocimiento, el concepto de gestión del conocimiento como base al diseño de la política y propuesta del modelo.

2. En relación a los supuestos metodológicos en que se basa la investigación

Se concluyó que el proceso metodológico desarrollado relacionado con la aplicación del instrumento de evaluación y diagnóstico (KMAT) y la dimensión epistemológica, referida a la teoría de generación de conocimiento organizacional, conversión del conocimiento tácito al explícito para que pueda ser compartido (Nonaka y Takeuchi, 1995), contribuyó para demostrar que en las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano, se gestiona medianamente el conocimiento, se genera, transfiere e integra el conocimiento tácito y explícito, pero no se controla el contexto compartido para la creación, transferencia e integración del conocimiento (Ba) porque no se cuenta con una plataforma tecnológica robusta y carecen de una estrategia definida de gestión del conocimiento. Además, los métodos cualitativos usados para la construcción del modelo de gestión del conocimiento MOGECO-SEPUVE, se emplearon con la mayor rigurosidad posible para obtener resultados confiables.

3. En relación a las características y los resultados del estudio de políticas pertinentes para el desarrollo organizacional

Como resultado del estudio, se concluyó que en las organizaciones de conocimiento estudiadas, no se cuenta con una política de transferencia de prácticas ejemplares que le dé formalidad al proceso y se evidencia la ausencia de implantación de políticas pertinentes para el desarrollo organizacional explícitas, trayendo como consecuencia que no se propicie un intercambio de experiencias en conjunto, de

forma que los equipos de trabajo evolucionan de manera aislada. Lo mismo se presenta en su interrelación con el entorno, entre sectores que involucran los procesos formativos.

4. En relación a la selección de los métodos utilizados para el diseño de la política cultural y la construcción del modelo

Como resultados del estudio de los elementos básicos de políticas públicas y modelos de gestión del conocimiento, se concluyó primero, que la forma adecuada para presentar la política cultural es mediante el método de Planificación Estratégica Situacional (PES) que usa en actuales momentos el MPD, el modelo referido a los momentos de la planificación de políticas públicas, estos son: Nivel I Momento explicativo, Nivel II Momento normativo, Nivel III Momento estratégico y Nivel IV Momento táctico operacional (Matus, 1985). Segundo, se concluyó que el modelo de gestión del conocimiento MOGECO-SEPUVE, es una continuación del modelo de Transferencia del Conocimiento de Edelman (2000), del modelo de Generación y Transferencia del Conocimiento de Zapata (2004) y el Modelo de Gestión del Conocimiento DYNAMIX (Mejía, 2008), debido a que se analizan tres fases del proceso: generación, transferencia e integración. En tal sentido, el modelo construido contribuye al estudio de la gestión del conocimiento, al proporcionar evidencia empírica sobre esas tres fases analizadas en conjunto.

5. En relación al cumplimiento de los objetivos

Los objetivos específicos de la investigación se cumplieron, al describir organizaciones de conocimiento del sector público nacional venezolano, adscritos al Ministerio del Poder Popular para la Cultura, para la identificación de sus potencialidades como gestoras del conocimiento, delimitando éstas a las vinculadas históricamente con la lectura, es decir, el Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Bibliotecas (IABNSB). Se examinaron los procesos de aprendizaje hacia lo externo de las organizaciones, a través de la transferencia de prácticas ejemplares y la implantación de políticas pertinentes para el desarrollo organizacional. Como resultado se obtuvo que en las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano, se gestiona medianamente el conocimiento y se genera, transfiere e integra el conocimiento tácito y explícito, pero no se controla el contexto compartido para la creación, transferencia e integración del conocimiento (Ba). No se cuenta con una política de transferencia de prácticas ejemplares que le dé formalidad al proceso, igualmente, se evidencia la ausencia de implantación de políticas pertinentes para el desarrollo organizacional explícitas. A partir de estos resultados, se pasó a construir un modelo de gestión del conocimiento en organizaciones de conocimiento, que coordinan la función tradicional de la compilación del patrimonio documental producido en el país o que se relacione con él. Esto permitió cumplir el objetivo general cuando se propone un modelo de gestión del conocimiento para organizaciones de conocimiento del sector público nacional

venezolano, acompañado de una política cultural en gestión del conocimiento para el IABNSB y que puede ser adaptado a otra organización.

6. En relación a los aportes y dificultades más relevantes de la investigación se señalan las siguientes conclusiones:

- a. Fue necesario realizar un esfuerzo importante para comprender los aspectos teóricos y metodológicos implicados en el diseño de una política cultural y en la construcción del modelo de gestión del conocimiento, lo cual implicó un estudio sostenido tanto en el desarrollo de la investigación, como en el logro de las publicaciones realizadas en el tiempo establecido.
- b. La investigación desarrollada resultó una oportunidad importante para reflexionar e interpretar las teorías, que han tenido mayor incidencia en el diseño de políticas culturales, que sirvieron de soporte al diseño de la política cultural de gestión del conocimiento. Además, lo relativo a organizaciones inteligentes, sistemas de información gerencial, capital intelectual, noción de conocimiento, aspectos epistemológicos de las ciencias de la información y comunicación, y los relacionados a la gestión del conocimiento en las organizaciones y modelos de gestión del conocimiento, para la construcción del modelo de gestión del conocimiento MOGECO-SEPUVE.
- c. El diseño de la política cultural de gestión del conocimiento, a partir del estudio del contexto de la planificación del desarrollo cultural venezolano,

resultó de gran consistencia porque establece parámetros y lineamientos a largo plazo que soporta y sustenta el modelo de gestión del conocimiento.

- d. La propuesta del modelo de gestión del conocimiento MOGECO-SEPUVE (2013), a partir de los procesos de generación, transferencia e integración del conocimiento, será de gran utilidad para las organizaciones de conocimiento, ya que aportará una manera de laborar en beneficio de la gestión del conocimiento organizacional donde el recurso humano sea lo más importante.
- e. Una de las contribuciones más importantes del estudio realizado fue la definición del concepto de gestión del conocimiento aportado, que se compendió como método de gestión avanzada o disciplina o filosofía, que establece una lógica y práctica organizacional que da respuestas, que combina buenas prácticas en el manejo útil de la información y es cónsona con los desarrollos económicos, sociales y político culturales, que se expresan en un nuevo paradigma tecno-económico de redes flexibles con el uso de las tecnologías de información en las personas, que considera el conocimiento como activo esencial de la organización y establece recursos y prácticas para conseguir los objetivos organizacionales, con el fin de que las personas y sus organizaciones aprendan a utilizar los recursos y fuentes de información para el logro de objetivos estratégicos, mediante la conversión o transformación del conocimiento de tácito a explícito, donde se puede compartir, aplicar e internalizar entre las personas que conforman la organización y su entorno con

una cultura del aprendizaje organizacional para mejorar el desempeño de la organización.

Las conclusiones antes señaladas a pesar de no ser concluyentes, dan una indicación significativa del valor de la investigación realizada en el marco de la gestión del conocimiento. Una de las contribuciones más relevantes del estudio es que se pudo investigar las posibilidades que plantea un proyecto de gestión del conocimiento, que utiliza el medio tecnológico para la comunicación orientada hacia la generación, transferencia e integración del conocimiento.

Finalmente, se espera que los resultados de esta investigación hayan contribuido, con el desarrollo e innovación en el diseño de políticas culturales y modelos de gestión del conocimiento, para el mejoramiento de los procesos en las organizaciones de conocimiento del sector público nacional cultural venezolano, así como, en la realización de aportes a la investigación en el área de modelos de gestión del conocimiento y gestión del conocimiento en las organizaciones.

FUTURAS INVESTIGACIONES

De los estudios empíricos revisados en esta investigación, se concluye que existen muchos temas de investigaciones por desarrollar. A continuación, se describen algunos:

a) El estudio de la gestión del conocimiento y sus diferentes fases, pueden estudiarse desde un enfoque estratégico. Von Krogh, Nonaka y Aben (2001) han hecho un estudio de caso, se podría investigar con múltiples casos.

b) Se ha estudiado la creación del conocimiento tomando en cuenta el apoyo de la alta dirección y el soporte de las tecnologías de información. Soo, Devinney, Midgley y Deering (2002) han realizado un estudio de múltiples casos en seis empresas de diferentes sectores empresariales, se podría investigar en más empresas de un mismo sector empresarial.

c) Se han estudiado los mecanismos de coordinación estructural en la creación del conocimiento. Lloria y Peris (2007) han hecho un estudio identificando seis facilitadores que permiten obtener conocimiento, se podría analizar las demás fases de la gestión del conocimiento.

d) Se han estudiado las barreras de la transferencia del conocimiento en diferentes niveles ontológicos (individual, grupal, organizacional e interorganizacional). Yih-Tong y Scott (2005) han hecho un estudio con 17 empleados de siete empresas, se podría investigar en empresas de un mismo sector empresarial.

e) Complementando la investigación anterior, Riege (2007) investigó acerca de las barreras de la transferencia del conocimiento y recomendó acciones correctivas a los directivos. Igualmente, se podría investigar en organizaciones en un mismo sector empresarial.

f) Se ha estudiado diversos elementos (actitud del emisor y del receptor, tecnologías de información, incentivos, estructura o forma organizacional, capacidades combinativas) que favorecen la gestión del conocimiento. Al-Alawi, Al-Marzooqi y Mohammed (2007) han estudiado el impacto de estos elementos en la transferencia del conocimiento, mientras que Kenney y Gudergan (2006) lo han hecho en la integración del conocimiento, se podría analizar la generación del conocimiento o las tres fases de la gestión del conocimiento.

g) Se ha estudiado los factores que afectan la cultura del conocimiento en las organizaciones. Oliver y Kandadi (2006) han identificado diez factores, se podría analizar estos factores en las empresas de un mismo sector empresarial.

h) Los resultados de la presente investigación pueden ser comparados con otros estudios que se realicen en sociedades sudamericanas de habla hispana. También se puede comparar con otros estudios que se realicen en sectores empresariales de características similares al sector estudiado.

i) La aplicación del modelo obtenido en esta investigación, en sectores empresariales y no empresariales diferentes al estudiado, puede permitir identificar nuevos elementos contextuales que sean facilitadores o barreras en los tres procesos de la gestión del conocimiento.

j) En los diferentes procesos de la gestión del conocimiento estudiados en esta investigación, el recurso humano es muy importante. Se evaluaron la motivación del personal técnico, la resistencia y la confiabilidad del emisor, la capacidad de asimilación y la receptividad del receptor, el estilo directivo. Sería importante desarrollar una investigación complementaria para analizar variables conductuales de los trabajadores.

k) El modelo de gestión del conocimiento obtenido es consecuencia de analizar el conocimiento individual que se convierte en conocimiento organizacional, sería importante analizar como estos tipos de conocimiento se convierten en conocimiento grupal e inter-organizacional.

l) La gestión del conocimiento en las organizaciones comprende los procesos de generación, transferencia, integración o asimilación, adaptación, difusión, utilización, aplicación y comercialización. En tal sentido, sería importante extender la investigación realizada para considerar estos ocho procesos. De esta manera, esta nueva investigación posibilitará una evaluación económica-financiera referida al incremento de las utilidades en el sector empresarial que se estudie, una evaluación estratégica referida a la creación de ventaja competitiva sostenible, una evaluación social referida a la mejora de la calidad de vida de los trabajadores del sector, y una evaluación comercial referida al incremento de las exportaciones de los productos y/o servicios ofrecidos.

FUENTES CONSULTADAS

AGENCIA VENEZOLANA DE NOTICIAS (AVN). (2011). Inaugurarán carrera en Ciencias de la Información en Caracas. [en línea]. <<http://www.aporrea.org/educacion/n179152.html>> [Consulta: 25 de noviembre 2012]

AGUADERO, F. (1997). La sociedad de la información. Madrid : Acento Editorial.

AGUDO, Álvaro. (2001-2002). Ética en la sociedad de la información. Reflexiones desde América Latina y el Caribe (Parte I, II, y III). En: Boletín INFOLAC. UNESCO. Vol. 14, N°. 3; Vol. 15 N°. 1 y 2.

AL-ALAWI, A.I.; AL-MARZOOQI, N. Y. y MOHAMMED, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing : critical success factors. En: Journal of Knowledge Management. Vol 11, N° 2, pp. 22-42.

ALFONSO, Ilis. (1999). Técnicas de investigación bibliográficas. 8ª. ed. Caracas: Contexto Editores.

ALLES, Martha Alicia. (2007). Dirección estratégica de recursos humanos : gestión por competencias. 2ª. ed. 1ª reimp. Buenos Aires : Granica.

ALMOND, G.A. y VERBA, S. (1989) [1963]. The civic culture : political attitudes and democracy in five nations. Newbury Park : Sage Publications.

ALONSO, Guiomar. (2009). Creatividad, cultura y desarrollo económico. En: Revista digital Pensamiento Iberoamericano No. 4

ÁLVAREZ, J. M.; CALVI, J.C.; GAY, C. y LÉPEZ, Y. J. (2007). Alternativas de política cultural : las industrias culturales en las redes digitales. Barcelona: Gedisa.

ALVESSON, M. y KÄRREMAN, D. (2001). Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management. En: Journal of Management Studies. Vol. 38. N° 7, november, pp. 995-1018.

AMAYA, Carmen y GAMBOA, Mery. (2003). Normativa jurídica que plantea la integración, escuela-comunidad. Documento. Resolución Ministerio de Educación Cultura y Deportes de Venezuela. Zona Educativa del Estado Zulia. Maracaibo.

AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. En: Strategic Management Journal. Vol. 14 (1), pp. 33-46.

AMPONSEM, H. (1991): Organizational learning through internal systems : strategic alliances and networks. Canadá. 162 h. Tesis (Opción Doctoral). Queen's University at Kingston.

ANDERSEN, Arthur. (1999). Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) [en línea]. <<http://www.gestiondelconocimiento.com/>> [Consulta: 03 de septiembre 2008]

ANDRADE C., Jesús A. (2003). Tecnologías y sistemas de información en la gestión de conocimiento en las organizaciones. En: Revista Venezolana de Gerencia. N° 24. pp. 558-574.

ANDREU, R. y CIBORRA, C. (1995). The role of It in creating an effective knowledge base for the learning organization, EFMD Forum, N°1.

ANDREU, R. y CIBORRA, C. (1994). Information systems for the learning organization. Ponencia presentada en la Conferencia sobre Information Technology and Organizational Change. Nijenrode University.

ANDREU, R. y CIBORRA, C. (1996). Core capabilities and information technology : an organizational learning approach. En: Moingeon, B. y Edmondson, A. Organizational Learning and Competitive Advantage. Sage Publications. .

ANGULO, Estelio y NEGRON, Miguel (2008). Modelo holístico para la gestión del conocimiento En: Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Science. 11 (4) pp. 38-51. [en línea]. Disponible en <www.revistanegotium.org.ve> [Consulta: 23 de abril 2011]

ANTOINE, Cristian. (2003). Acercar la cultura a la gente. En: Revista Realidad. Fundación Jaime Guzmán No. 73. Jun 2003.

ARAMBURU GOYA, Nekane. (2000). Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio : implicaciones estratégicas y organizativas. San Sebastián. 162 h. Tesis (Opción Doctoral). Universidad de Deusto, Facultad de CCEE y Empresariales.

ARANGO, M.D., PÉREZ, G. y GIL, H. (2008). Propuestas de modelos de gestión de capital intelectual : una revisión. En: Contaduría Universidad de Antioquia. N° 52, p. 105-130.

ARANO, Silvia. (1999). Repensando los “procesos técnicos” desde la inteligencia organizacional en la universidad. [en línea]. Silvana Asteggiante. Disponible en:

<http://www.crnti.edu.uy/05trabajos/inteligencia/Intel2.doc> [Consulta: 23 de diciembre 2005]

ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN (AGN). (2009). Portal del organismo [en línea]. <<http://www.agn.gob.ve/>> [Consulta: 11 de abril 2009]

ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN (AGN). (2008). Manual organización de los archivos de los consejos comunales y de la guía general de fuentes para el estudio de la historia local. 1ª. ed. Caracas: Ministerio del Poder Popular para la Cultura.

ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN (AGN). (2011). La transferencia de los archivos de Bolívar y Miranda al Archivo General de la Nación. Portal del organismo [en línea]. Disponible en: <<http://www.agn.gob.ve/>> [Consulta: 14 de enero 2011]

ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN “FRANCISCO DE MIRANDA”. (AGN). (2012). Portal del organismo [en línea]. Disponible en: <<http://www.agn.gob.ve/>> [Consulta: 25 de noviembre 2012]

ARNOLD, Marcelo. (1989). Teoría de sistemas, nuevos paradigmas : enfoque de Niklas Luhmann. En: Revista Paraguaya de Sociología. (75 mayo-agosto)

ARRAEZ T., Freddy. (1999). Gestión del conocimiento : orientaciones sobre el avance mundial de la sociedad del conocimiento en las organizaciones. Apure. [en línea]. Disponible en: <<http://members.tripod.com/~gепsea/conocimiento.htm>> [Consulta: 17 de enero 2010]

ARROYO MUÑOZ, Ana; MARTÍNEZ SOMOLINOS, Esther y ÁLVAREZ MEAZA, Izaskun. (2006). La vigilancia tecnológica fuente de generación de conocimiento. En: Revista Vigilancia Tecnológica. [en línea]. Disponible en: <<http://revista.robotiker.com/gc/articulo8.jsp>> [Consulta: 24 de mayo 2010]

BACHELARD, Gastón. (1973). Epistemología. Barcelona: Editorial Anagrama.

BARNEY, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. En: Journal of Management. Vol.17, N° 1, pp. 99-120.

BARRIOS, Sonia. (1991). Planificación del desarrollo y Proyecto Nacional : la labor pionera de la Corporación Venezolana de Fomento. En : Estudios del Desarrollo. Vol. 1, N° 1. Caracas

BATTISTELLA, Ernesto. (1983). Pragmatismo y semiótica en Charles S. Peirce. Caracas: Universidad Central de Venezuela.

BAYARDO Rubens. (2001). Cultura, artes y gestión : la profesionalización de la gestión cultural. Diciembre 2001. [en línea]. Disponible en: <www.leedor.com/sociedad/gestióncultural.shtml> [Consulta: 18 de enero 2011]

BAZACO BOULLÓN, María Belén y ROJAS DÍAZ, Heryuri Carolina. (2002). Medición del capital intelectual mediante modelo (IAM) de Sveiby en una empresa de comunicación. Caracas. 162 h. Tesis (Opción Especialización en Relaciones Industriales). Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Ciencias Sociales.

BECERRA-FERNÁNDEZ, I. y SABHERWAL, R. (2001). Organizational knowledge management : a contingency perspective. En: Journal of Management Information Systems. Vol. 18. N° 1, Summer, pp. 23-55.

BECHKY, B. (2003). Sharing meaning across occupational communities : The transformation of understanding on a production floor. En: Organization Science. Vol 14, N° 3, pp. 312-330.

BIASINI, Gina. (1991). Calidad total : aportes a la conducción de las organizaciones empresariales (sus particularidades en la administración de los recursos humanos). Caracas. 40 h. Tesis (Opción psicología social). Universidad Central de Venezuela, Facultad de Humanidades y Educación, Escuela de Psicología.

BLANCO, Marizabel y AGUIRRE, Rosángel. (2011). Planificación del desarrollo cultural : un concepto, dos épocas. Caracas : Grafismo Taller Editorial, 102 p.

BOAS, Franz. (1964). Cuestiones fundamentales en antropología cultural. Buenos Aires : Solar/Hachette.

BOBBIO, Norberto. (1992). Sobre el fundamento de los derechos del hombre. Barcelona : Gedisa, pp. 4-5.

BOBROW, Davis B. y DRYZEK, John S. (1987). Policy analysis by design. Pitt series in policy and institutional studies. Political Science Series. Pittsburgh : University of Pittsburgh Pre, 246 p.

BOGDAN, R. y TAYLOR, S. (1994). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona : Paidós.

BOISOT, M. (1995). Information space : a framework for learning in organizations, institutions and culture. México : International Thompson Publishing Services.

BONILLA-CASTRO, Elisy. (1995). Más allá del dilema de los métodos. Bogotá : Centro de Estudios de Desarrollo Económico-CEDE.

BONTIS, N. (2000). Assessing Knowledge Assets : A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital. [en línea]. Disponible en: <<http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/BontisIJMR.pdf>> [Consulta: 15 de enero 2008]

BONTIS, N. (1996). Intellectual capital : an exploratory study that develops measures and models. Measures and models. En: Richard Ivey School of Business, pp. 96-111.

BONTIS, N.; CHUA, W.C. y RICHARDSON, S. (2000). Intellectual capital and business performance in malaysian industries. En: Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 No.1, pp. 50-68.

BRICEÑO PEROZO, Mario. (1979). Vademécum de archivología. Caracas : Archivo General de la Nación. (Ministerio de Justicia, 26)

BROOKING, A. (1997). El capital intelectual : el principal activo de las empresas del tercer milenio. Barcelona: Editorial Paidós.

BRUNET, I. y GALEANA, E. (2004). El nuevo paradigma empresarial : el esquema de redes. En: Revista Escuela de Administración de negocios. N° 050 (enero-abril). Escuela de Administración de Negocios Institución Universitaria. Bogotá, Colombia.

BUENO, E. (2002). La sociedad del conocimiento: Un nuevo espacio de aprendizaje de las personas y organizaciones. En: Revista Valenciana d'Estudis Autònoms, N° 37, pp. 21-42.

BUENO, E. (1998). El Capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. En: Boletín de Estudios Económicos, N° 164(LIII), pp. 207-229.

BUENO CAMPOS, E. (2000). La sociedad del conocimiento reclama capital intangible. En: E. Bueno y M.P. Salmador. (Eds.): Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual. Madrid : Instituto Universitario Euroforum Escorial, pp. 15-16

BUENO CAMPOS, E. y SALMADOR, M.P. (2000). Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual. Madrid : Instituto Universitario Euroforum Escorial.

BUONO, A. F. (1996). Book reviews : personal psychology. En: Spring, Vol. 49, Issue 1, pp. 185-189.

BYOSIERE, P. (1999). Fusión y difusión de las esferas de conocimiento en el ámbito regional. En: Las sociedades del conocimiento. Zamudio : Cluster del Conocimiento, pp. 81-86.

BYOSIERE, P.H.R. y NONAKA, I. (1996). Organizational knowledge creation and mapping competitive advantage. 1st Conference on a comparative on knowledge creation, Japan-American Institute for Management Science. Honolulu, Hawaii, EE.UU. (Diciembre).

CACERES, Jorge. (1982). Significaciones asignadas a la dimensión cultural de la realidad venezolana en los últimos cuatro planes de desarrollo. En Revista : ININCO, N° 4-5, año 3, pp. 66-84.

CACERES, María Gabriela. (2005). Notas metodológicas para la formulación de políticas públicas de desarrollo sectorial. En: Mts. Planificación del Desarrollo, 6 h.

CACERES SOTO, Oscar A. (2011). Diseño de política. Cátedra de Diseño, formulación, evaluación y gestión de políticas culturales.

CAMISÓN, C., PALACIOS, D. Y DEVECE, C. (2000). Un nuevo modelo para la medición del capital intelectual: El modelo NOVA. Ponencia presentada en el X Congreso Nacional de ACEDE, Oviedo, España.

CAPURRO, Rafael. (2000). La hermenéutica y el fenómeno de la información. Contribución en inglés a la International Conference on Phenomenology and Technology, Polytechnic University, New York, 2-8.10.1986. Actualizada y publicada en: Carl Mitcham, ed.: Metaphysics, Epistemology, and Technology. Research in Philosophy and Technology: Hermeneutics and the Phenomenon of Information, JAI/Elsevier Inc., Vol. 19, 2000, pp. 79-85. [en línea]. Disponible en: <<http://www.capurro.de/herminf.html>> [Consulta: 18 de noviembre 2012]

CASTELLS, Manuel y otros. (1986). El desafío tecnológico : España y las nuevas tecnologías. Madrid : Alianza.

CENTRO VALENCIANO PARA LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN (CEVALSI). (2002). La gestión del conocimiento en la sociedad de la información. 2da. ed., Valencia : Fundación OVSI, 130 p.

CERRONI, Humberto. (2004). Política : método, teorías, procesos, sujetos, instituciones y categorías. 3era. ed. México: Siglo Veintiuno Editores, 192 p.

CHÁVEZ FRÍAS, Hugo. (1996). Una revolución democrática, la propuesta de Hugo Chávez". Caracas : Ministerio de Planificación y Desarrollo. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.mpd.gov.ve/prog-gob/pg_eqpol.htm>

CHIAVENATO, Adalberto. (2002). Gestión del talento humano. Colombia : Mc Graw Hill.

CHOO, C. W. (1996). The Knowing organization : how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. En: International Journal of Information management. Vol. 16. N° 5, October, pp. 329-340.

CHOO, Chun Wei. (1999). La organización inteligente : el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. Mexico : Oxford University Press.

CIBANAL, Luis. (2001). Teoría general de sistema [en línea]. Disponible en: <http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_terap_famil_2.htm> [Consulta: 15 de julio 2010]

CIC. (2002). Guías y Directrices de Utilización del Modelo Intellectus. Documento Intellectus. Madrid : Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento. Universidad Autónoma de Madrid.

COMISIÓN PRESIDENCIAL PARA LA REFORMA DEL ESTADO. (COPRE). (1988). La reforma del Estado. Proyecto de Reforma del Estado. Vol I. Caracas (Venezuela).

CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA. (CONAC). (2012). Portal del instituto. [en línea]. Disponible en: <<http://www.conac.gob.ve/>> [Consulta: 26 de febrero 2012].

COOK, T. D. (1998). Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Madrid : Ediciones Morata.

CORNELLA, A. (2002). e-Learning : de la información de los empleados al conocimiento en toda la cadena de valor. En Revista: El Profesional de la Información. Vol. 11, N° 1, (enero-febrero), pp. 65-68.

CORNFORD, F. M. (1987). Principium sapientiae: Los orígenes del pensamiento filosófico griego. Madrid: Visor Distribuciones.

CORREO DEL ORINOCO (CO). (2012). Archivo General de la Nación cumplió 100 años. [en línea]. Disponible en: <<http://www.correodelorinoco.gob.ve>> [Consulta: 25 de noviembre 2012].

COVEY, Stephen R. (1996). Meditaciones diarias para la gente altamente efectiva. Barcelona : Paidós, 2da. reimp. de la 1ra ed.

CROSSAN, M. M. (1996). Book reviews. En: Journal of International Business Studies. Vol. 27. Issue 1, pp. 196-202.

CUCHE, Denys. (1999). La noción de cultura en las ciencias sociales. Buenos Aires : Nueva Visión.

CUERVO, A. (2004). Introducción a la administración de empresas, 5ta. ed. Madrid : Civitas Ediciones.

CUMMINGS, J.N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. En: Management Science. Vol 50, N° 3, pp. 352-364.

DAO, Edgar y otros. (2000). El conocimiento y las competencias en las organizaciones del siglo XXI. Caracas: Universidad Metropolitana.

DARWINCH, Gregorio. (2005). Pensamientos plurales, orígenes de los estudios del desarrollo en Venezuela. Caracas : CENDES-UCV.

DAVENPORT, T. H. y PRUSAK, L. (1998). Working knowledge. Harvard : Business School Press.

DAVENPORT, Thomas H. (1997). Ecología de la información : por qué la tecnología no es suficiente para lograr el éxito en la era de la información. New York : Oxford University Press.

DE BONO, Edward. (1986). Seis sombreros para pensar : una guía de pensamiento para gente de acción. Barcelona : Editorial Granica.

Diccionario de la lengua española. (1910). José Alemany y Bolufer, Ramón Sopena (editor). - - Barcelona (España) : Limpida Fons.

DODGSON, M. (1993). Organizational learning : a review of some literatures. En: Organization Studies, Vol.14, N°3, pp.375-394.

DROGONETTI, N. y ROOS, G. (1998). La evaluación de AusIndustry y el business network programe : una perspectiva desde el capital intelectual. En: Boletín de Estudios Económicos, pp. 164.

DRUCKER, P.F. (1998). La Sociedad poscapitalista. España: Apóstrofe. (Título original: Post-capitalist Society. New York: Harper Business. 1993).

DUNN, William. (1994). Public Policy Analysis: An Introduccion. 2 da. ed. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall.

DURKHEIM, Émile. (2002) [1895]. Las reglas del método sociológico. México : Colofón.

EDELMAN, L.F. (2000). Facilitators and impediments to the internal transfer of team-embodied competences in firms operating in dynamic environments. (Tesis opción Doctor of Business Administration). Boston : Boston University, School of Management.

EDVINSSON, L. y MALONE M. S. (1999). El Capital Intelectual : cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. España : Gestión 2000.

EDVINSSON, L. y MALONE, M. S. (1997). El Capital Intelectual : cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Madrid: Gestión.

EDVINSSON, Leif y MALONE, Michael. (1998). El capital intelectual. Bogotá : Norma

El valor de la memoria, o la gestión del conocimiento en las entidades culturales. [en línea]. Disponible en: <<http://revista.robotiker.com/articulos/articulo85/pagina1.jsp>> [Consulta: 15 de enero 2005]

ELIOT, Thomas Stearns. (2003). La unidad de la cultura europea. Notas para la definición de la cultura. Madrid : Encuentro.

ELIZONDO LÓPEZ, Arturo. (2002). Metodología de la investigación contable. 3ª. ed. México: Internacional Thomson Editores.

EMPSON, L. (2001). Introduction : Knowledge management in professional service firms. En: Humans Relations. Vol 54, N° 7, p. 811-817.

Estados Unidos de Venezuela. (1945). Decreto Ley de Archivos Nacionales. 26 de junio de 1945. Gaceta Oficial N° 21.660 13 de julio de 1945.

Estados Unidos de Venezuela. (1926). Decreto Ley del Archivo Nacional. 7 de junio de 1926.

Estados Unidos de Venezuela. (1926). Decreto Reglamento del Archivo Nacional. 20 de julio de 1926.

ESTANY, Anna. (2001). La fascinación por el saber. Introducción a la teoría del conocimiento. Barcelona: Editorial Crítica.

EUROFORUM ESCORIAL. (1998). Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect. Madrid: Ed. I.U.

FAJARDO H. Ángel R. (2000). Compendio de Derecho Constitucional : general y particular. Caracas : Editorial NUS. 20a. ed. pp. 212-215

FARÍAS; Mary. (2007). Derechos Humanos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. [en línea]. Disponible en: <www.monografía.com> [Consulta: 15 de noviembre 2011]

FIOL, C.M. y LYLES, M.A. (1985). Organizational learning. En: Academy of Management Review Vol. 10. Nº 4, pp. 803-813.

FONTALVO P., Rubén y otros. (1999). Posmodernidad, transdisciplinariedad y complejidad. En: RELEA Revista Latinoamericana de Estudios Avanzados. No. 7, enero-abril 1999.

FUNDACIÓN POLAR. (1997). Diccionario de historia de Venezuela. Tomo III. Caracas : La Fundación.

GADAMER, H. G. (1981). Hermenéutica como filosofía práctica. Tomado de La razón en la época de la ciencia. (Trad. E. Garzón Valdés). Barcelona: Alfa.

GALINDO C., Jesús. (1998). Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. 1ª. ed. México : Editorial Addison Wesley Longman.

GAMBOA F., Sonia. (2000). Nuevo rol para el profesional de la biblioteca del futuro [en línea]. Disponible en: <http://usuarios.lycos.es/ecaparo/Bibliotecologia/RolProfeBiblio.htm> [Consulta: 19 de diciembre 2004]

GARAY, Juan. (2000). La Nueva Constitución. 4ta. ed. Caracas : Cíafré.

GARCÍA CANCLINI, Néstor. (2005). Diferentes, desiguales y desconectados. Mapas de la interculturalidad. Barcelona: Gedisa.

GARCÍA CANCLINI, Néstor. (1987). Políticas culturales de América Latina. 3era. ed. México: Grijalbo.

GARCÍA, F. Y MARTÍN DE CASTRO, G. (2001). Identificación y medición del capital tecnológico y del Capital relacional. Un instrumento al servicio de la gestión del Conocimiento. Zaragoza : XI Congreso Nacional de ACEDE.

GARCÍA, Juan Ros. (1993). Auge de los sistemas de información y documentación en las organizaciones. (Acerca del libro de James A. Senn). En: Cuadernos de documentación multimedia, N° 2. [en línea]. Disponible en: <<http://www.ucm.es/info/multidoc/multidoc/revista/num2/jros.html>> [Consulta: 09 de enero 2013]

GARCÍA PELAYO. Manuel. (1959). Derecho Constitucional. 5ª ed. Madrid: Manuales de la Revista de Occidente, pp.144-145.

GARCÍA-PELAYO, Ramón. (1988). Pequeño Larousse ilustrado. París : Ediciones Larousse.

GARCÍA-TAPIAL ARREGUI, Joaquín. (2000). La importancia estratégica de la gestión del conocimiento. En: Revista Robotiker, No. 0 (Abril). [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/joaquin_garcia/estrategia.htm> [Consulta: 24 de mayo 2011]

GARCÍA-TAPIAL ARREGUI, Joaquín. (2001) La gestión del conocimiento como modalidad del comercio electrónico. En: Gestión Empresarial. N° 52, pp. 95-111. [en línea]. Disponible en: <www.upcomillas.es/webcorporativo/Servicios/.../IndAut.doc> [Consulta: 08 de enero 2013]

GARVIN, David. (1993). Crear una organización que aprende. En: Harvard Business Review. (julio-agosto) [Versión original en inglés “Building a learning organization”]

GARRAT, B. (1990). Creating a Learning Organization : A Guide to Leadership. Cambridge : Learning and Development. Director Books.

GEANAKOPOLOS, J. (1992). Common knowledge. En: Journal of Economics Perspectives. Vol 6, N° 4, pp. 53-82.

GEERTZ, Clifford. (1990). La interpretación de las culturas. Buenos Aires : Gedisa.

GHISO, Alfredo. (2002). Contextos de lectura, lectura de contextos. Encuentro Regional por unas Políticas de Lectura para la Infancia y la Juventud. Asolectura. Barranquilla : Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (Mayo 30-31).

GIORDANI, Jorge. (1996). Cuatro décadas de planificación nacional en Venezuela : ¿justicia social vs retórica política?. En: Cuadernos del Cendes. N° 31. Año 13. Segunda época, enero-abril.

GIRARD, René. (2006). Los orígenes de la cultura. Madrid : Trotta.

GOLDMANN, Lucien. (1974). Introducción a la filosofía de Kant. Buenos Aires: Amorrortu Editores.

GOMBRICH, Ernst H. (2004). Breve historia de la cultura. Barcelona : Península

GONZALEZ, Humberto. (2010). Biblioteca Nacional se abre al mundo digital [en línea]. Disponible en: <http://www.entornointeligente.com/resumen/resumen.php?items=1066218> [Consulta: 15 de enero 2011]

GONZÁLEZ DISLA, Renato. (1992). El cambio tecnológico y la crisis de los modelos socioeconómicos. En: Revista Ciencia y Sociedad. República Dominicana : Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

GONZÁLEZ QUIRÓS, José Luís. (2003). Repensar la cultura. Madrid : Eiunsa.

GOODENOUGH, Ward H. (1957). Cultural anthropology and linguistics. En: GARVIN, P. (ed.): Report of the Seventh Annual Round Table Meeting on Linguistics and Language Study. Washington : Georgetown University.

GRANT, R.M. (2001). Knowledge and organization. En: NONAKA, I. y TEECE, D. eds. Managing industrial knowledge : creation, transfer and utilization. Londres : SAGE Publications, pp. 145-169.

GRANT, R.M. (1996a). Prospering in dynamically-competitive environments : organizational capability as knowledge integration. En: Organization Science. Vol 7, N° 4, p. 375-387. Reimpreso en: ZACK, M.H., ed. (1999). Knowledge and Strategy. Massachussets : Butterworth-Heinemann, pp. 133-153.

GRANT, R.M. (1996b). Toward a knowledge-based theory of the firm. En: Strategy Management Journal. Vol 17(Winter Special Issue), pp. 109-122.

GRANT, R.M. (1997). The knowledge-based view of the firm : implications for management practice. En: Long Range Planning. Vol 30, N° 3, pp. 4.

GRANT, Robert, M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation. California : California Management Review, University of California, 22 pág.

GRECO, J. (1999). Knowledge is power. En: Journal of Business Strategy. March / April, pp. 19-22.

GUBA, E. G. (1990). The paradigm dialog. California : Sage.

GUBA, E. G. y LINCOLN, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. En: N. K. Denzin & Y. Lincoln (eds.). Handbook of qualitative research. Thousand Oaks. California : Sage.

GUÉDEZ, Víctor. (2000). Las competencias en las organizaciones del siglo XXI. Caracas : Universidad Metropolitana.

GUÉDEZ, Víctor. (2003). Aprender a aprender : de la gerencia del conocimiento a la ética de la sabiduría. Caracas : Planeta.

GUÉDEZ, Víctor. (2001). La ética gerencial : instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas. Caracas : Editorial Planeta Venezolana.

GUÉDEZ, Victor. (1996). Gerencia, cultura y educación. 2da. ed. Caracas : Fondo Editorial Tropykos/CLACDEC.

GUÍA, J. (1999). Capital social y redes relacionales. En: Revista de Economía y Empresa. Vol. XIII (2ª Epoca, 3er Cuatrimestre 1999). N° 37, pp. 54-81.

GUPTA, A.K. y GOVINDARAJAN, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. En: Strategic Management Journal. Vol 21, N° 4, pp. 473-496.

GUZMÁN CÁRDENAS, Carlos Enrique. (2004). Perspectivas sobre las relaciones entre economía y cultura. En: Revista Comunicación. Estudios Venezolanos de Comunicación. Caracas, Venezuela. Centro Gumilla. N° 128, Cuarto Trimestre. Pp. 74-87.

HARGADON, A. y FANELLI, A. (2002). Action and possibility : eeconciling dual perspectives of knowledge in organizations. En: Organization Science. Vol 13, N° 3, pp. 290-302.

HARRIS, Marvin. (1998) El desarrollo de la teoría antropológica : una historia de las teorías de la cultura. Madrid : Siglo XXI.

HARRIS, Marvin. (1982) El materialismo cultural. Madrid : Alianza Universidad.

HAYEK, F.A. (1945). The use of knowledge in society. En: The American Economic Review. Vol 35, N° 4, pp. 519-530.

HEDLUND, G. A. (1994). Model of knowledge management and the N-form Corporation. En: Strategic Management Journal. Vol 15 (Summer Special Issue), pp. 73-90.

HEDLUND, G. y NONAKA, I. (1993). Models of knowledge management in the West and Japan. En: LORANGE, P. and CHAKRAVARTHY, B., eds. Implementing Strategic Processes: Change, Learning and Co-Operation. Londres : Blackwell Pub, pp. 117-144.

HEGEL, G.W.F. (1973). Fenomenología del espíritu. México: Fondo de Cultura Económica.

HERITIER, Françoise. (1996): Masculin/fémenin : la pensée de la difference. París : Odile Jacob.

HERNANDEZ, Daniel. (1996-1997). Globalización, cambio tecnológico y comunicaciones. En: Anuario Ininco. Investigaciones de la Comunicación Caracas : Instituto de Investigaciones de la Comunicación, UCV N° 8. pp. 69-96.

HERNÁNDEZ S., Roberto. (1998). Metodología de la investigación. México : McGraw-Hill.

HEREDIA HERRERA, Antonia. (2007). ¿Qué es un archivo?. Asturias : Ediciones Trea.

HERSKOVITS, Melvilla. (1952). El hombre y sus obras. México : Fondo de Cultura Económica.

HESSEN, J. (2003). Teoría del conocimiento. Bogotá : Ediciones Universales.

HESSEN, J. (1981). Teoría del conocimiento. México : Espasa-Calpe Mexicana.

HIMIOB, Santos. (2008). Historia de la Biblioteca Nacional de Venezuela. Prólogo de Fernando Báez. Caracas: Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Bibliotecas.

HUBER, G.P. (1991): Organizational learning : the contributing processes and the literatures. En: Organization Science, Vol. 2, N°1, pp. 88-115.

INSTITUTO AUTÓNOMO BIBLIOTECA NACIONAL Y DE SERVICIOS DE BIBLIOTECAS. (2002). Informe sobre el proceso de evaluación institucional que efectuaron los trabajadores del IABNSB entre mayo de 2000 y febrero del 2001. Caracas : El Instituto.

INSTITUTO AUTÓNOMO BIBLIOTECA NACIONAL Y DE SERVICIOS DE BIBLIOTECAS. (2010). Memoria y cuenta 2009. Caracas : El instituto.

INSTITUTO AUTÓNOMO BIBLIOTECA NACIONAL Y DE SERVICIOS DE BIBLIOTECAS. (2012). Memoria y cuenta 2011. Caracas : El instituto.

INSTITUTO AUTÓNOMO BIBLIOTECA NACIONAL Y DE SERVICIOS DE BIBLIOTECAS. (2012). Plan de Trabajo 2012. Caracas : El instituto.

INSTITUTO AUTÓNOMO BIBLIOTECA NACIONAL Y DE SERVICIOS DE BIBLIOTECAS. (2012). Portal del instituto [en línea]. Disponible en: <http://www.bnv.gob.ve/contenido_acerca_bn.php?sw=1> [Consulta: 11 de enero 2011]

INSTITUTO AUTÓNOMO BIBLIOTECA NACIONAL Y DE SERVICIOS DE BIBLIOTECAS. (2009). Memoria y cuenta 2008. Caracas : El instituto.

INSTITUTO AUTÓNOMO BIBLIOTECA NACIONAL Y DE SERVICIOS DE BIBLIOTECAS. (2009). Política institucional para el cambio cultural como soporte del plan estratégico en la construcción de la Biblioteca Nacional socialista. 1ª. versión. Caracas : El instituto.

INSTITUTO AUTÓNOMO BIBLIOTECA NACIONAL Y DE SERVICIOS DE BIBLIOTECAS. (2008). Portal del instituto [en línea]. Disponible en: <http://www.bnv.gob.ve/contenido_acerca_bn.php?sw=1> [Consulta: 11 de abril 2009]

INSTITUTO AUTÓNOMO BIBLIOTECA NACIONAL Y DE SERVICIOS DE BIBLIOTECAS. (2011). Memoria y cuenta 2010. Caracas : El Instituto.

INSTITUTO AUTÓNOMO BIBLIOTECA NACIONAL Y DE SERVICIOS DE BIBLIOTECAS. (2006). Memoria y cuenta 2005. Caracas : El Instituto.

INSTITUTO AUTÓNOMO BIBLIOTECA NACIONAL Y DE SERVICIOS DE BIBLIOTECAS. (2007). Memoria y cuenta 2006. Caracas : El Instituto.

INSTITUTO AUTÓNOMO BIBLIOTECA NACIONAL Y DE SERVICIOS DE BIBLIOTECAS. (2007). Plan de adiestramiento año 2008. Caracas : El Instituto.

JIMÉNEZ, Ricardo. (2009). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Crucial instrumento normativo y programático para la gobernanza, emanado de la Asamblea Constituyente venezolana de 1999. Paris : IRG : Institut de Recherche et Débat sur la Gouvernance.

JOHNSON, Richard A. (1966). Teoría, integración y administración de sistemas. México : Limusa - Wiley.

JOYANES AGUILAR, Luis. (2000). Cambio tecnológico y nueva sociedad de la información. (Cibersociedad). (Continuación). En: Vivat Academia. N° 13. (marzo). pp. 1-12. [en línea]. Disponible en: <<http://www.ucm.es/info/vivataca/anteriores/n13/DATOSS.htm>> [Consulta: 09 de enero 2013]

JOYANES AGUILAR, Luis. (2002). Cambios sociales : ¿realidad o utopía?. En: e.comm N° 11. [en línea]. Disponible en: <<http://www.gestiondelconocimiento.com/documento2/luisjoyanes/cambios.htm>> [Consulta: 09 de enero 2013]

JOYANES AGUILAR, Luis. (1999). El nuevo perfil social y cultural de la era Internet : La sociedad del conocimiento. En: I Congreso de Educación e Internet, Educnet'99 (23-25/04/1999). Madrid. (España FERECCECA). [en línea]. Disponible en: <<http://www.aprender.org.ar/aprender/articulos/conf.htm#3>. Internet a> [Consulta: 09 de enero 2013]

JOYANES AGUILAR, Luis. (1997). Cibersociedad: los retos sociales ante un nuevo mundo digital. Madrid : McGraw-Hill.

JURANOVIC, Milán R. (1998). Fundamentos de sistemas y sistemas de información gerencial. Caracas : Contemporánea de Ediciones.

KATAR ORDOSGOITTI, Selime Elvira. (2008). Gestión del conocimiento en la Fundación Escuela de Gerencia Social. Caracas. 167 h. Tesis (Opción Maestría en

Información y Comunicación para el Desarrollo). Universidad Central de Venezuela, Facultad de Humanidades y Educación, Escuela de Bibliotecología y Archivología.

KEMMIS, S. y MCTAGGART, R. (1992). Cómo planificar la investigación-acción. Barcelona : Laertes.

KENNEY, J. L. y GUDERGAN, S. P. (2006). Knowledge integration in organizations : an empirical assessment. En: Journal of Knowledge Management. Vol 10, N° 4, pp. 43-58.

KLUCKHONN, Clyde. (1965). Antropología. México : Fondo de Cultura Económica.

KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capacities, and the replication of technology. En: Organization Science. Vol. 7, N° 3, pp. 502-517.

KROEBER, Alfred. (1995). Lo superorgánico. En: Kahn, J.S. (comp.): El concepto de cultura. Barcelona : Anagrama.

KUPER, Adam (1996) [1994]. El primate elegido. Barcelona : Crítica.

KUHN, T. (1986). La estructura de las revoluciones científicas. México : Fondo de Lectura Económica. 7ma. reimp), Nro. 213. (Original publicado en 1962 por la University of Chicago Press bajo el título de The structure of scientific revolutions)

LAHERA PARADA, Eugenio. (2004). Introducción a las políticas públicas. México : Fondo de Cultura Económica – Breviarios.

LANDAETA, Xiomara. (2010). Informe de acta de entrega. Dirección Ejecutiva del Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Bibliotecas. Caracas. 27 h.

LAPRÉ, M. A. y VAN WASSENHOVE, L. N. (2001). Creating and transferring knowledge for productivity improvement in factories. En: Management Science. Vol 47, N° 10, pp. 1311-1325.

LEDEZMA ESCALONA, Carlos G. (2006). Propuesta de un programa de fortalecimiento del sistema de planificación para el Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Bibliotecas. Caracas. 299 h. Tesis (Opción Especialidad en Planificación Global). Instituto Venezolano de Planificación, Escuela de Ciencias y Técnicas de Gobierno.

LEIBMANN, M. (1999). Un camino hacia las soluciones de gestión del conocimiento. Microsoft, 54 p.

LEJTER, N. (2000). Gerencia del conocimiento : ¿moda o revolución?. En: Debates : IESA. Vol. VI. N° 1 (julio-sept), pp 13-18.

LEÓN SANTOS, Magda; CASTAÑEDA VEGA, Dunieska y SÁNCHEZ ALFONSO, Ingrid. (2007). La gestión del conocimiento en las organizaciones de información: procesos y métodos para medir. En: ACIMED, N° 15 (3) pp. 8-9)

LÉVI-STRAUSS, Claude. (2001) [1962]. El pensamiento salvaje. México : Fondo de Cultura Económica.

LÉVI-STRAUSS, Claude. (1977) [1953]. Antropología estructural. Buenos Aires : Eudeba.

LEWIN, K. (1990). La investigación-acción participativa: inicios y desarrollos. Lima : Tarea.

LINCOLN, Y y GUBA, E. (1985). Naturalistic inquiry. California : Sage.

LIPOVETSKY, Gilles. (1986). La era del vacío. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo. Editorial Anagrama, Barcelona, España.

LLORIA, M.B. y PERIS, F.J. (2007). Mecanismos de coordinación estructural, facilitadores y creación del conocimiento. En: Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol 16, N° 1, pp. 29-46.

LLORIA ARAMBURO, M^a Begoña. (2003). Diseño organizativo, facilitadores y creación de conocimiento : un estudio empírico en las grandes empresas españolas. Valencia. 429 h. 60cm. Tutor Fernando J. Peris Boney y María Moreno Luzón. Tesis (Opción Doctorado en Economía) : Universitat de Valencia, Facultat d' Economía. Departamento de Direccio d'Empreses. Juan José Renau Piqueras, Valencia, España.

LOSADA, José Luis. (2003). Métodos de investigación en ciencias humanas y sociales. 1^a. ed. Madrid : Internacional Thomson Editores Spain.

LUCA, Corchia. (2010). La logica dei processi culturali : Jürgen Habermas tra filosofia e sociología. Genova : Edizioni ECIG.

MALINOWSKI, Bronislaw. (1973). Los argonautas del Pacífico Occidental. Barcelona : Península.

MARENCO, L. (1991). Knowledge, coordination and learning in an adaptive model of the Firm. Sussex. U.K. 514 h. Tesis (Opción Doctoral). Sussex University.

MARTÍN de CASTRO, Gregorio y GARCÍA MUIÑA, Fernando Enrique. (2003). Análisis del capital intelectual de las organizaciones desde la teoría de recursos y capacidades y la teoría del conocimiento. Concepto y componentes. En: Boletín ICE Económico. N° 2756 (27 enero - 2 de febrero) [en línea]. Disponible en: <http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/12399/original/Vision_integradora_del_capital.pdf> [Consulta: 09 de enero 2013]

MARTINELL SAMPERE, A. (2000). Gestión cultural y procesos de profesionalización. [Inédito] [en línea]. Disponible en: <es.scribd.com/doc/25372687/Gestion-cultural> [Consulta: 09 de enero 2013]

MARTÍNEZ LEÓN, Inocencia y RUIZ MERCADER, Josefa. (2002). Los procesos de creación del conocimiento : el aprendizaje y la espiral de conversión del conocimiento. En: XVI Congreso Nacional de AEDEM. Alicante (5 a 7 de junio 2002), 16 p.

MARTÍNEZ M., Miguel. (1996). Comportamiento humano : nuevos métodos de investigación. 2ª. ed. (reimp. 2009) México : Editorial Trillas.

MARTÍNEZ MIGUÉLEZ, Miguel. (2006). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. 2ª. ed. (reimp. 2009) México : Editorial Trillas.

MARTÍNEZ MIGUÉLEZ, Miguel. (1997). El paradigma emergente : hacia una nueva teoría de la racionalidad científica. 2ª. ed. (reimp. 2005) México : Editorial Trillas.

MARTÍNEZ MIGUÉLEZ, Miguel. (1999). Cómo hacer un buen proyecto de tesis con metodología cualitativa. [en línea]. Disponible en: <<http://www.prof.usb.ve/miguelm/proyectotesis.html>> [Consulta: 09 de enero 2013]

MATUS, Carlos. (1985). Planificación, Libertad y Conflicto. Caracas : Ediciones IVEPLAN.

MATUSIK, S. F. y HILL, C. W. L. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. En: Academy of Management Review. Vol 23, N° 4, pp. 680-697.

MEJÍA ARANGO, Juan Luís. (2009). Apuntes sobre las políticas culturales en América Latina 1987-2009. En: Revista digital Pensamiento Iberoamericano. No. 4.

MEJÍA PUENTE, Miguel Hermógenes. (2008). Modelo de gestión del conocimiento para las empresas de la industria del software peruana. Lima. 274 h. Tesis (Opción doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ingeniería Industrial. Unidad de Postgrado.

MENDOZA GARCIA, Isabel. (2004). La gestión de la información en las bibliotecas científicas: El papel de la biblioteca del Instituto “Eduardo Torroja” en la difusión y transmisión del conocimiento. [en línea]. Virtudes Azorín López. Disponible en: <http://bibliotecnica.upc.es/abba/jornadas/bcn_2004/Presentacions%20web/ABBA_Torroja.pdf> [Consulta: 08 de enero 2013]

MÉNY Yves, THOENIG, Jean-Pierre. (1992). Las políticas públicas. Madrid : Ariel.

MINISTERIO DE LA CULTURA (MC) (2007). Plan Estratégico 2007-2013. Caracas : El Ministerio.

MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO (MPD). (2002). Plan operativo. Caracas : El Ministerio.

MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO (MPD). (2005). Programa formación para el fortalecimiento de las relaciones estado-sociedad en el nuevo marco constitucional. Manual del participante. Curso de nivelación. Caracas: SNA Servicio Autónomo Sistema Nacional de Adiestramiento.

MINISTERIO DEL PODER POPULAR DEL DESPACHO DE LA PRESIDENCIA (MPPDP). (2007). Proyecto Nacional “Simón Bolívar” : Primer Plan Socialista de la Nación PPSN : Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013. Caracas : El Ministerio.

MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA CULTURA (MPPC). (2010). Memoria y cuenta 2009. Caracas : El ministerio.

MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA CULTURA (MPPC). (2010). Política cultural para el año 2011. Caracas : El ministerio.

MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA CULTURA (MPPC). (2012). Portal del Ministerio [en línea]. Disponible en: <http://www.ministeriodelacultura.gob.ve/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=14&Itemid=42> [Consulta: 26 de febrero 2012]

MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA CULTURA (MPPC) (2009). Política cultural para el año 2010. Caracas : El ministerio

MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA CULTURA (MPPC). (2009). Portal del Ministerio [en línea]. Disponible en: <http://www.ministeriodelacultura.gob.ve/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=14&Itemid=42> [Consulta: 11 de abril 2009]

MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA CULTURA (MPPC) (2011). Política cultural para el año 2012. Caracas : El ministerio.

MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA CULTURA (MPPC) (2011). Portal del ministerio [en línea]. Disponible en: <http://www.ministeriodelacultura.gob.ve/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=14&Itemid=42> [Consulta: 14 de enero 2011]

MIQUILENA, Jenny. (2005). Propuesta de un modelo del conocimiento para bibliotecas. Caracas. Tesis (Opción Licenciatura en Bibliotecología). Universidad Central de Venezuela, Facultad de Humanidades y Educación, Escuela de Bibliotecología y Archivología.

MIRALLES, Eduard. (2005). La cultura está empezando a ser demasiado importante como para dejarse en manos de las políticas culturales. En: Ponencia titulada “Las administraciones territoriales intermedias y las políticas públicas para la cultura” presentada en ocasión de la Conferencia Internacional sobre Políticas Culturales; Bilbao, noviembre 2005 [en línea]. Disponible en: <http://www.oei.es/cultura/politicas_culturales.htm> [Consulta: 29 de mayo 2011]

MOLTENI, Valeria E. (2000). Las tecnologías de información y comunicación : su impacto en la profesión. [en línea]. Lozain, Silvana. Disponible en: <<http://www.biblioarroyo.com.ar/jornadas/ntec.htm>> [Consulta: 15 de enero 2005]

MONTILVA C., Jonás A. (1995). Desarrollo de sistemas de información. 2ª. ed. Mérida : Universidad de los Andes-Consejo de Publicaciones.

MORÁN, Emilio. (1993) [1990]. La ecología cultural de los pueblos de la Amazonía. j Jose Luis Alberto Barojas Soto y Maricela Quechol Cuateco. En: Cultura. [en línea]. <es.scribd.com/doc/58493191/Cultura> [Consulta: 05 de enero 2013]

MORIN, E. (1988). El Método 3 : el conocimiento del conocimiento. Madrid : Cátedra.

MORÍN, Edgar. (1995). Introducción al pensamiento complejo. Barcelona : Editorial Gedisa.

MORÍN, Edgar. (1994). El método III : el conocimiento del conocimiento. Madrid : Ediciones Cátedra.

MORÍN, Edgar. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Paris : UNESCO. [en línea]. Disponible en: <<http://content.yudu.com/Library/A1uj13/LossietesabersedeEdg/resources/23.htm>> [Consulta: 11 de noviembre 2012]

MOROS RAMÍREZ, Ángel. (2003). Evolución del concepto de conocimiento desde la pirámide informacional: Propuesta de servicio de gestión del conocimiento científico para instituciones de Educación Superior. Madrid. 514 h. Tesis. 60cm. Dirección Rosa San Segundo Manuel (Opción doctoral). Universidad Carlos III, Departamento de Biblioteconomía y Documentación.

MOSTERÍN, Jesús. (2009). La cultura humana. Madrid : Espasa Calpe.

MOSTERÍN, Jesús. (1993). Filosofía de la cultura. Madrid : Alianza Editorial.

MOYADO FLORES, Socorro. (2006). La importancia de la gestión del conocimiento en el Servicio Civil de Carrera de la Cámara de Senadores para el aprendizaje organizacional. Mexico D.F. 175 h. 50cm. Victor Manuel Alvarado Verdín. Tesis (Opción Doctorado en Administración Pública). Instituto de Estudios Superiores en Administración Pública.

MUGUERZA, Javier. (1981). La concepción analítica de la filosofía. Madrid: Alianza Editorial.

MUÑOZ SECA, B. (1997). Gestión del conocimiento. [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_conocimiento.htm> [Consulta: 15 de diciembre 2005]

NAVARRO; Ernesto. (2005). La Venezuela libre de analfabetismo : un logro a los ojos del mundo. En: Voltairenet. org [en línea]. Disponible en: <<http://www.voltairenet.org/article130751.html>> [Consulta: 18 de enero 2011]

NAVAS, J. E., y GUERRAS, L. A. (2003). Casos de dirección estratégica de la empresa. Madrid : Thomson-Civitas, tercera edición.

NAVIA A., Mauricio y RODRÍGUEZ V., Agustín. (Compiladores). (2010). Hermenéutica : Interpretaciones desde Nietzsche, Heidegger, Gadamer y Ricoeur. 1ª. ed. (1a. reimp.). Mérida : Universidad de los Andes-Consejo de Publicaciones. (Colección: Ciencias Humanísticas, Serie: Filosofía)

- NEGROPONTE, Nicholas. (1995). Ser digital. Buenos Aires: Editorial Atlántida.
- NELSON, R. R. y WINTER, S. G. (1982). An evolutionary theory of economic change. Cambridge : Belknap Press.
- NERKAR, A. (2003). Old is Gold? The value of temporal exploration in the creation of new knowledge. En: Management Science. Vol 49, N° 2, pp. 211-229.
- NONAKA, I. (1991). The knowledge-creating company. En: Harvard Business Review, Vol.69, N°6, pp.96-104.
- NONAKA, I. (1988). Creating organizational order out of chaos : self-renewal in japanese firms. En: California Management Review, Spring, pp.57-93.
- NONAKA, I. A. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. En: Organization Science. Vol 5, N° 1, pp. 14-37.
- NONAKA, I. e ICHIJO, K. (1997). Creating knowledge in the process organization. En: Shrivastava, P., Huff, A.S. y Dutton, J.E. (eds.), Advances in Strategic Management. Vol.14, pp. 45-52. JAI Press, Inc..
- NONAKA, I. y JOHANSSON, J.K. (1985). Japanese management : what about the "hard" skills?. En: Academy of Management Review, Vol.10, N°2, pp.181-191.
- NONAKA, I. y KONNO, N. (1998). The concept of "Ba" : building a foundation for knowledge creation. En: California Management Review. Vol. 40, N° 3, Spring, pp. 40-54.
- NONAKA, I., REINMOELLER, P. y SENOO, D. (1998). The "art" of knowledge : systems to capitalize on market knowledge. En: European Management Journal, Vol.16, N° 6 (Versión en castellano: "El "art" del conocimiento : sistemas para rentabilizar el conocimiento del mercado", Harvard-Deusto Business Review, N° 92, pp.6-21, 1999).
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995). The knowlwdge-creating company : how japanese companies create the dynamics of innovation. New York : Oxford University Press.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R. y KONNO, N. (2001). SECI, Ba and leadership : a unified model of dynamic knowledge creation. En: NONAKA, I. y TEECE, D. eds., Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization. Londres : SAGE Publications, pp. 13-43.

NUÑEZ PAULA, Israel A. y NUÑEZ GOVIN, Yiny. (2006). Bases conceptuales del software para la gestión del conocimiento. En: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento. Maracaibo : LUZ, SAILUZ. Año 3, N° 2 (mayo agosto), pp. 63-96.

O'DELL, Carla. (1998). Si tan sólo supiéramos lo que sabemos : compartiendo todo el conocimiento interno. Barcelona : Griker.

OEI. Organización de Estados Iberoamericanos. (2012). XV Conferencia Iberoamericana de Cultura. Declaración Final. Salamanca, 7 de septiembre de 2012. [en línea]. Disponible en: <www.oei.es>

OEI. Organización de Estados Iberoamericanos. (2011). XIV Conferencia Iberoamericana de Cultura. Declaración de Asunción. Paraguay, agosto de 2011. [en línea]. Disponible en: <segib.org/cumbres/files/2011/03/Declaracion-Asuncion-ESP.pdf>

OEI. Organización de Estados Iberoamericanos. (2008). XI Conferencia Iberoamericanas de Cultura. San Salvador, El Salvador, 22 y 23 de mayo de 2008. Declaración de San Salvador. [en línea]. Disponible en: <<http://www.oei.es/xvicumbrecarta.htm>>>

OEI. Organización de Estados Iberoamericanos. (2006). XVI Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. Carta Cultural Iberoamericana. Montevideo, Uruguay, 3, 4 y 5 de noviembre de 2006. [en línea]. Disponible en: <<http://www.oei.es/xvicumbrecarta.htm>>

OEI. Organización de Estados Iberoamericanos. (2007). Conferencia Foro Internacional sobre Derechos y Políticas Culturales Iberoamericanas, celebrado en Bogotá, desde fecha 19 al 23 de noviembre de 2007. [en línea]. Disponible en: <<http://www.oei.co>>

OEI. Organización de Estados Iberoamericanos. (2001). V Conferencia Iberoamericana de Cultura. Declaración de Lima, Lima, 8 y 9 de noviembre de 2001. [en línea]. Disponible en: <<http://www.oei.es/vcult.htm>>

OEI. Organización de Estados Iberoamericanos. (1992). Declaración de Río de Janeiro celebrada en 1992. [en línea]. Disponible en: <<http://www.oei.es/iicultura.htm>>

OEI. Organización de Estados Iberoamericanos. (1998). Cuadernos Cultura : Conceptos básicos de administración y gestión cultural. 115 p.

OEI. Organización de Estados Iberoamericanos. (1997). Primer Encuentro Iberoamericano de Ministros de Cultura. Declaración de Margarita. Para una ética de la integración cultural. Isla de Margarita, Venezuela 20 y 21 de octubre de 1997. [en línea]. Disponible en: <<http://www.oei.es/iicultura.htm>>

OEI. Organización de Estados Iberoamericanos. (1975). Conferencia Intergubernamental sobre las Políticas Culturales en Europa, celebrada en la ciudad de Accra en 1975. [en línea]. Disponible en: www.oei.es/cultura/cultura_desarrollo.htm>

OEI. Organización de Estados Iberoamericanos. (1972). Conferencia Intergubernamental sobre las Políticas Culturales en Europa, celebrada en la ciudad de Helsinki en 1972. [en línea]. Disponible en: www.oei.es/cultura/cultura_desarrollo.htm>

OEI. Organización de Estados Iberoamericanos. (1978). La Conferencia Intergubernamental sobre las Políticas Culturales en América Latina y el Caribe, celebrada en Bogotá en 1978. [en línea]. Disponible en: <<http://www.oei.es/>>

OKHUYSEN, G. y EISENHARDT, K. (2002). Integrating knowledge in groups : how formal interventions enable flexibility. En: Organization Science. Vol 13, N° 4, pp. 370-386.

OLAZÁBAL GUERRA, Ángel Manuel. (2000). Teoría general de sistemas. (Pensamiento de sistemas), (Agosto). [en línea]. Disponible en: <<http://aoguerra.galeon.com/artgs.htm>> [Consulta: 05 de enero 2013]

OLIVER, S. y KANDADI, K.R. (2006). How to develop knowledge culture in organizations? a multiple case study of large distributed organizations. En: Journal of Knowledge Management. Vol 10, N° 4, pp. 6-24.

ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2000). Gestión del conocimiento y medición del capital intelectual en la economía del conocimiento. Documento presentado al XIV Congreso Nacional de AEDEM. Jaen. (Junio).

OROPEZA G. Alejandro J. (2009). Construcción de modelos. Caracas. 29 h.

OROPEZA GONZÁLEZ. Alejandro J. (2008). Economía de la cultura y proceso político : Una propuesta de política cultural para Venezuela. Caracas. 457 h. 65cm. Asesor Marino José González Reyes. Tesis (Opción Doctorado en Ciencias Políticas). Universidad Simón Bolívar, Facultad de Derecho, Escuela de Derecho.

OROPEZA GONZÁLEZ, Alejandro. (2005). Política pública y demanda cultural en Venezuela. Caracas : CENDES-UCV, 131 p.

OSBORNE, David. (1998). La reducción de la burocracia : cinco estrategias para reinventar el gobierno. Madrid : Paidós.

OSTERLOH, M. y FREY, B.S. (2000). Motivation, knowledge transfer and organizational forms. En: Organization Science. Vol. 11, N° 5, pp. 538-550.

PAÉZ URDANETA, Iraset. (1992). Gestión de la inteligencia, aprendizaje tecnológico y modernización del trabajo informacional : retos y oportunidades. Caracas : Instituto de Estudios del Conocimiento de la Universidad Simón Bolívar.

PADIOLEAU, Jean G. (1982). L'Etat au concret. Paris : PUF, 222 p.

PAÑOS ÁLVAREZ, Antonio. (1999). Reflexiones sobre el papel de la información como recurso competitivo en la empresa. En: Anales de Documentación, N° 2, pp. 21-38. [en línea]. Disponible en: <<http://www.um.es/fccd/anales/ad02/AD02-1999.PDF>> [Consulta: 05 de enero 2013]

PASETA, Milagros. (2001). Ni globalizados ni globalizadores: las nuevas tecnologías de la comunicación como herramientas para el desarrollo. En: Comunicar España : Huelva N° 16. pp. 13-24.

PATTON, Carl y SAWICKI, David. (1986). Basic methods of policy analysis and planning. Englewood Cliffs. N.J. : Prentice-Hall, 450 p.

PAULO JAVIER, Ricardo. (2009). Derechos Humanos : antecedentes remotos. [en línea]. Disponible en: <http://lasteologias.wordpress.com/2009/01/> [Consulta: 15 de noviembre 2011].

PEÑA, D. y otros. (2002). Conceptualizaciones emergentes en el hacer del profesional de la información. Maracaibo : Escuela de Bibliotecología y Archivología. Universidad del Zulia.

PEÑA GIL, Richard. (2009). El plan revolucionario de lectura en el sistema educativo nacional. En [aporrea.org](http://www.aporrea.org) [en línea]. Disponible en: <<http://www.aporrea.org/misiones/a79867.html>> [Consulta: 18 de enero 2011]

PÉREZ, Carlota. (1998). Innovaciones sociopolíticas para enfrentar los nuevos desafíos empresariales y sociales. Caracas : Ediciones Eureka.

PÉREZ LUÑO, Antonio E. (1984). Derechos humanos : estado de derecho y constitución. Madrid : Tecnos, 492 págs.

PÉREZ RODRÍGUEZ, Yudith. (2001). Hacia la gestión del conocimiento [en línea]. Adrián Coutín Domínguez. Enero Disponible en: <<http://www.sappens.com/sappiens/c.../7ed0999dea052fb341256b450042e323?OpenDocumen>> [Consulta: 25 de enero 2002]

PETERAF, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage : a resource – based view. En: Strategic Management Journal, Vol. 14, pp. 179-191.

PINEDA, Juan Manuel. (2000). El rol del bibliotecólogo en la sociedad de la información. En: Biblios (octubre-diciembre). Año/Vol. 2, Nº 006, pp. 1-6. Lima [en línea]. Disponible en: <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=16106402>> [Consulta: 06 de enero 2013]

PINEDA, Migdalia. (2004). Las ciencias de la comunicación a la luz del siglo XXI. Maracaibo : LUZ.

PIRELA MORILLO, Johann. (2004). Los procesos de mediación en organizaciones de conocimiento de la cibersociedad. Maracaibo. 392 h. 60cm. Tutora Migdalia Pineda de Alcázar. Tesis (Opción Doctorado en Ciencias Humanas). Universidad del Zulia, Facultad de Humanidades y Educación, División de Estudios para Graduados Programa de Doctorado en Ciencias Humanas.

POLANYI, M. (1958:1962). Personal knowledge : towards a post-critical philosophy. Chicago : The University of Chicago Press.

POLANYI, M. (1966:1983). The tacit dimension. Londres : DoubleDay&Co.

PONJUAN, Gloria. (2004). Gestión de información : dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Rosario : Parthadigma.

PONJUAN, Gloria. (1998). Gestión de información en las organizaciones. Santiago de Chile : CECAPI. Universidad de Chile.

POPPER, Kart. (2001). El conocimiento de la ignorancia. [en línea]. Disponible en: <<http://www.revistapolis.cl/conoci.htm>> [Consulta: 9 de enero 2005]

POPPER, Karl. (1972). Objective Knowledge : An Evolutionary Approach. Oxford (UK): Oxford University Press. En castellano: Conocimiento objetivo, Madrid: Tecnos, 1974.

PORTAL DOMINGO, Ana M. y ESPINOSA, Lourdes R. (2010). Gestión cultural : políticas culturales y gerencia. Octubre. [En línea]. Disponible en: <<http://es.scribd.com/doc/25372687/Gestion-cultural>> [Consulta: 19 de octubre 2012]

PORTER, M. (1998). Clusters and the economics of competition. En: Harvard Business Review, pp.77-90

POZUETA DE PAREDES, Fernando. (2000). Los primeros pasos hacia la gestión del conocimiento [en línea]. Septiembre Disponible en: <http://www.portaldelconocimiento.com/Kbase/Lecturas_Detail.asp?Idarticles=58> [Consulta: 19 de octubre 2001]

QUINN, J.B. (1992). Intelligent enterprise : a knowledge and service based paradigm for industry. New York : The Free Press.

RABOSSI, Eduardo (1977). Análisis filosófico, lenguaje y metafísica : ensayos sobre la filosofía analítica y el análisis filosófico clásico. Caracas : Monte Ávila.

RACHELL, Manuel. (2008). Socialismo del siglo XXI : Análisis de la reforma constitucional propuesta por el presidente Chávez en agosto de 2007. [en línea]. Disponible en: <rrmlegal.com/documents/socialismo-siglo-xxi.doc> [Consulta: 10 de junio 2013]

RADCLIFFE-BROWN, Alfred R. (1975). Estructura y función en la sociedad primitiva. Barcelona : Península.

RAMIREZ CENTENO, Mario. (1993). Kultura o estudios con qué parir el nuevo milenio. México : Cibertaria.

RAPPAPORT, Roy (1998) [1955]. IX : naturaleza, cultura y antropología ecológica. En: Shapiro, H.: Hombre, cultura y sociedad. México : Fondo de Cultura Económica, pp. 261-292.

REICHARDT, Charles S. (1997). Hacia una superación del enfrentamiento entre los métodos cualitativos y los cuantitativos : en métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativo. Madrid : Ediciones Morata.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. (2000). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999. Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario. 24 de marzo 2000.

República Bolivariana de Venezuela. (2010). Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular. Gaceta Oficial N° 6.011 Extraordinario, 21 de diciembre de 2010.

República Bolivariana de Venezuela. (2010). Resolución N° 154. Creación del Programa Nacional de Formación en Ciencias de la Información. Gaceta oficial 39.386, 15 de marzo de 2010.

República Bolivariana de Venezuela. (2005). Decreto 3.464. Organización y funcionamiento de la Administración Pública Central. Gaceta oficial 38.124, 10 de febrero de 2005.

República Bolivariana de Venezuela. (2005). Decreto 3.570. Reforma Parcial sobre organización y funcionamiento de la Administración Pública Nacional. Gaceta oficial 38.162 08 de abril de 2005.

República Bolivariana de Venezuela. (2005). Decreto 3.745. Reglamento del Ministerio de la Cultura. Gaceta Oficial 38.224. 08 de julio de 2005.

República Bolivariana de Venezuela. (2005). Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior. Gaceta Oficial N° 38.272. 14 de septiembre 2005.

República Bolivariana de Venezuela. (2010). Decreto N° 7.659 de fecha 01 de septiembre de 2010. Gaceta Oficial No. 39.505 de fecha 08 de septiembre de 2010.

República Bolivariana de Venezuela. (2002). Decreto con fuerza de Ley Sobre el Estatuto de la Función Pública. Gaceta Oficial N° 37.482 11 de julio de 2002.

República Bolivariana de Venezuela. (2009). Proyecto de Ley Orgánica de Cultura. Caracas: Asamblea Nacional. Comisión Permanente de Cultura y Recreación. (Borrador en corrección)

República Bolivariana de Venezuela. (2009). Proyecto de Ley Orgánica de la Cultura. Caracas: Asamblea Nacional. Comisión Permanente de Educación, Cultura, Deportes y Recreación, 25 h.

República Bolivariana de Venezuela. (2009). Proyecto de Ley Orgánica de la Cultura. Caracas: Asamblea Nacional. Subcomisión de Cultura, 16 h.

República Bolivariana de Venezuela. (2008). Decreto con rango, valor y fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública No. 6.217 de fecha 15 de julio de 2008. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.890 31 de julio de 2008.

República Bolivariana de Venezuela. (2011). Proyecto de Ley Orgánica de Cultura. Caracas: Asamblea Nacional. Comisión Permanente de Cultura y Recreación. (Borrador en corrección de fecha 29/07/2011)

República Bolivariana de Venezuela. (2011). Resolución N° 1.369 de fecha 31 de agosto de 2011, publicada en Gaceta Oficial N° 39.748 de fecha 01 de septiembre de 2011.

República Bolivariana de Venezuela. (2006). Decreto 4.276. Reforma Parcial sobre organización y funcionamiento de la Administración Pública Central. Gaceta Oficial N° 38.386, 26 de febrero de 2006.

República Bolivariana de Venezuela. (2007). Decreto 5.103. Organización y funcionamiento de la Administración Pública. Gaceta Oficial N° 5.836 Extraordinario 08 de enero de 2007.

República Bolivariana de Venezuela. (2001). Decreto con fuerza de Ley de Registro y del Notariado. Exposición de Motivos. Gaceta Oficial 37.333 27 de noviembre de 2001.

República Bolivariana de Venezuela. (2001). Decreto con fuerza de Ley Sobre el Estatuto de la Función Pública. Gaceta Oficial N° 5.554 Extraordinario 13 de noviembre de 2001.

República Bolivariana de Venezuela. (2001). Decreto con rango, valor y fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública. Gaceta Oficial N° 37.305. 17 de octubre 2001.

República Bolivariana de Venezuela. (2001). Ley de Impuesto Sobre la Renta. Gaceta Oficial N° 5.557 extraordinario. 13 de noviembre de 2001.

República Bolivariana de Venezuela. (2001). Ley Orgánica de Régimen Presupuestario. Gaceta Oficial N° 5.564-A 24 de diciembre de 2001.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas : Exlibris.

República de París. (1793). Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano. Votada por la Convención Nacional el 23 de junio de 1793, e incorporada como preámbulo a la Constitución de 24 de junio de 1793.

República de Venezuela. (1955). Reglamento del Archivo General de la Nación. 13 de julio de 1945. Gaceta Oficial N° 24.637 05 de enero de 1955.

República de Venezuela. (1980). Decreto. Ley Orgánica de Educación. Gaceta Oficial 2.635 Extraordinario 28 de julio de 1980.

República de Venezuela. (1960). Decreto. Ley del Instituto Nacional de Cultura y Bellas Artes. Gaceta Oficial 26.231 12 de abril de 1960.

República de Venezuela. (1966). Decreto. Ley del Instituto Nacional de Cultura y Bellas Artes. Gaceta Oficial 28.221 28 de diciembre de 1966.

REPÚBLICA DE VENEZUELA. (1961). Constitución de la República de Venezuela. Caracas : Exlibris.

República de Venezuela. (1975). Decreto. Ley del Consejo Nacional de la Cultura. Gaceta Oficial 1.768 Extraordinario 29 de agosto de 1975.

REVILLA, E. (1995): Factores determinantes del aprendizaje organizativo : un modelo de desarrollo de productos. Valladolid. Tesis (Opción Doctoral). Universidad de Valladolid.

RIEGE, A. (2007). Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs. En: Journal of Knowledge Management. Vol 11, N° 1, pp. 48-67.

RIESCO GONZÁLEZ, Manuel. (2006). El negocio es el conocimiento. España : Díaz de Santos, 312 p.

RINCÓN, América. (1997). La revolución de la información. En: Opción. Maracaibo: Universidad del Zulia, Facultad Experimental de Ciencias. N° 22. p. 27-46.

RIVEROL BURGOS, Isneida Thais. (2004). Propuesta de diseño del servicio de información en línea para el archivo del Escritorio Jurídico Benson, Pérez Matos, Antakly & Watts. Caracas. 173 h. Tutor Luís Enrique Díaz P. Tesis (Opción Especialización Gerencia de Redes de Unidades de Servicios de Información). Universidad Central de Venezuela, Facultad de Humanidades y Educación, Escuela de Bibliotecología y Archivología.

RIVEROL BURGOS, Isneida Thais. (2009). Gestión de conocimiento en espacios organizacionales del sector público : Lineamientos para la gestión. Caracas. 393 h. 60cm. Tutor Luís Enrique Díaz P. Tesis (Opción Maestría en Información y Comunicación para el Desarrollo). Universidad Central de Venezuela, Facultad de Humanidades y Educación, Escuela de Bibliotecología y Archivología.

RODRIGUEZ CASTELLANOS, ARTURO DE LA MATA, Andrés y otros. (2001). La gestión del conocimiento científico-técnico en la universidad : Un caso y un proyecto. En: Cuadernos de gestión. Vol. 1 (febrero).

ROMERO S., Juan. (2004). El nuevo gerente venezolano: una epistemología para la administración pública. Caracas: Ediciones OPSU.

ROQUE MORANCHEL, Silvia. (2001). La inteligencia de negocios. En: Nueva Economía, Internet y Tecnología. [en línea]. (Marzo) Disponible en: <www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/busint.htm> [Consulta: 01 de enero 2013]

ROOS, G. y LÖVINGSSON, F. (1999). El proceso CI en el nuevo mundo de las Telecomunicaciones. En : Homo Faber, Homo sapiens, pp. 141-168.

ROOS, G. y ROOS, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. En: Long Range Planning (Junio).

ROOS, J.; ROOS, G.; EDVINSSON, L. y DRAGONETTI, N.C. (2001). Capital intelectual. Paidós : Empresa.

ROSALES SELMA, Ricardo. (2010). Propuesta de acciones estratégicas para la implantación de la gestión del conocimiento en la EHTC. Camaguey : Universidad de Camaguey, Facultad Ciencias Económicas y Empresariales. 56 p.

ROSEMBERG, Marc. (2001). E-learning : estrategias para transmitir conocimientos en la era digital. Bogotá: Mc Graw Hill.

ROTH DEUBEL, André-Noël. (2002). Políticas públicas : formulación, implementación y evaluación. Bogotá : Ediciones Aurora. (Reimp. 2012), 232 p.

ROTUNDO, Emiro. (1973). Introducción a la teoría general de los sistemas. 2ª. ed. Caracas : Universidad Central de Venezuela, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, División de Publicaciones.

SABINO, Carlos. (1992). El proceso de la investigación. Caracas : Panapo.

SAFAR, Elizabeth. (2002). Información, comunicación y cultura, en la Constitución Bolivariana de Venezuela, Cátedra de Tecnologías de información y comunicación para el desarrollo, 4 h.

SAFAR, Elizabeth. (1996-1997) Crisis estructural, globalización y comunicaciones. En: Anuario Ininco. Investigaciones de la Comunicación Caracas : Instituto de Investigaciones de la Comunicación, UCV. N° 8. pp. 41-68.

SAFÓN, V. (1997). Creación y desarrollo del conocimiento en la organización. En: Revista europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 6. N° 2, pp. 115-126.

SAHLINS, Marshall. (1992). Evolución específica y evolución general. En: Bohannon, P y Glazer, M. (comp): Antropología. Lecturas. Madrid : McGraw-Hill.

SANCHEZ, R. y HEENE, A. (1997). Strategic Learning and Knowledge Management. Nueva York : John Wiley and Sons.

SÁNCHEZ DÍAZ, Marlery. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. En: Acimed N° 13. Vol. 6. [en línea]. Disponible en: <http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci06605.htm> Consulta: 23 de abril de 2011.

SÁNCHEZ V., Saadia. (2004). Gerencia del conocimiento, capital intelectual y capital social: un enfoque para América Latina. En: IFLA Journal. N° 2. Vol. 30 pp. 156-165, versión en español.

SÁNCHEZ VIGNAU, Bárbara Susana y RODRÍGUEZ MUÑOZ, José Vicente. (2000). La Información como recurso en el desarrollo de las organizaciones de las administraciones públicas. En: Anales de Documentación, Vol. 3. [en línea]. Disponible en: <<http://www.um.es/fccd/anales/ad03/AD10-2000.PDF>> [Consulta: 02 de enero 2013]

SANDÍN ESTEBAN, M^a Paz. (2003). Investigación Cualitativa en Educación : fundamentos y tradiciones. Madrid : Mc Graw and Hill Interamericana.

SAVATER, Fernando (1988). Ética como amor propio. Barcelona : Mondadori.

SCHWANITZ, Dietrich. (2002). La cultura : todo lo que hay que saber. Madrid : Taurus.

SEN, Amartya. (2007). Cultura y desarrollo. [en línea]. Disponible en: <http://www.oei.es/cultura/cultura_desarrollo.htm> [Consulta: 29 de mayo 2011]

SENGE, Peter M. (1992). La quinta disciplina : cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Barcelona : Granica.

SILVIO, José. (2000). La virtualización de la universidad. Caracas : Ediciones de la UNESCO.

SOO, C.; DEVINNEY, T.; MIDGLEY, D. y DEERING, A. (2002). Knowledge management : philosophy, processes and pitfalls. En: California Management Review. Vol 44, N° 4, pp. 129-150.

SORET DE LOS SANTOS, Ignacio. (2008). Modelo de medición de conocimiento y generación de ventajas competitivas sostenibles en el ámbito de la iniciativa << respuesta eficiente al consumidor >> (Efficient Consumer Response). Serie Investigación Docente. Madrid : ESIC.

SPENDER, J. C. (1994). Organizational knowledge, collective practice and penrose rents. En: International Business Review. Vol 37, N° 4, pp. 353-367. En: ZACK, M.H., ed. (1999) Knowledge and Strategy. Massachussets, Butterworth-Heinemann, pp. 117-132.

SPENDER, J. C. (1996a). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. En: Strategic Management Journal. Vol 17(Winter Special Issue), pp. 45-62.

SPENDER, J. C. (1996b). Organizational knowledge, learning and memory : three concepts in search of a theory. En: Journal of Organizational Change. Vol. 9, N° 1, pp. 63-78.

SPERBER, Dan. (1996). Explaining culture : a naturalistic approach. Oxford : Blackwell.

Stafford Beer, Anthony. (1966). Decision and control : the meaning of operational research and management cybernetic. London : Jhon Wiley and Sons.

STAVENHAGEN, Rodolfo: (2001). Derechos culturales : el punto de vista de las ciencias sociales. Niéc Halina (Coordinación). ¿A favor o en contra de los derechos culturales? Compilación de ensayos en conmemoración del Cincuentenario de la Declaración de Derechos Humanos. París: UNESCO, pp.19-47.

STEIB, Nicolás. (1999). Gestión del conocimiento : algo más que información. En: Training & Development Digest, (Mayo), pp. 58-59. [en línea]. Disponible en: <http://www.portaldelconocimeinto.net/Kbase/Lecturas_Detail.asp?IdArticles=26> [Consulta: 24 de mayo 2011]

STEWART, Julian. (1992). El concepto y el método de la ecología cultural. En: Bohannan, P y Glazer, M. (comp): Antropología. Lecturas. Madrid : McGraw-Hill.

STEWART, T. A. (1998). La nueva riqueza de las organizaciones : el capital intelectual. Buenos Aires : Granica.

STRAUSS, Anselm L. y CORBIN, Juliet M. (1990). Basics of qualitative research: grounded theory procedure and technique. Newbury Park, Calif. : Sage Publications.

SUAREZ, Amaury. (2009). Políticas culturales responsables. [en línea]. Disponible en: <http://degaleriasconamaury.blogspot.com/2009/12/politicas-culturales-responsables.html> [Consulta: 08 de enero 2011]

SUNAI Superintendencia Nacional de Auditoría Interna. (2009). Informe de la evaluación del sistema de control interno realizado al Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Bibliotecas. Caracas : Superintendencia.

SUNKEL, Oswaldo y PAZ, Pedro. (1973). El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo. Madrid : Siglo XXI Editores.

SVEIBY, K. E. (1997). The new organizational wealth managing and measuring knowledge. Berrett-Koehler Publishers Inc. Traducido al español por Mazars (2000), bajo el título: La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor. Paris : Gestión 2000.

SZULANSKI, G. (1996). Exploring internal stickiness : impediments to the transfer of best practices within the firm. En: Strategic Management Journal. Vol. 17(Winter Special Issue), pp. 27-43.

TEECE, D.J. (1998). Capturing value from knowledge assets : the new economy, markets for know-how, and intangible assets. En: California Management Review. Vol 40. Número especial sobre "Knowledge and the firm", pp. 55-79.

TEJEDOR y AGUIRRE. (1998). Modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/> [Consulta: 03 de septiembre 2008]

THE ECONOMIST. (1997). Mr. Knowledge. En: The Economist, may, pp. 73.

THOMPSON, John B. (2002) [1990]. Ideología y cultura moderna : teoría crítica social en la era de la comunicación de masas. División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana. México : Unidad Xochimilco.

THOMPSON, Kenneth. (1988). Augusto Comte : los fundamentos de la sociología. México : Fondo de Cultura Económica.

TORRADO DEL REY, Germán; CARRASCOSA RAMÍREZ, Francisco; SEVILLANO TINAQUERO, Rafael; SILVA PERUCHA, Cecilia; SANZ GIMÉNEZ, Ivan. y VAQUERO BADILLO, Carlos; SANZ GIMÉNEZ, Miguel y SANTOS PERONA, Alberto. (1999). Modelos de capital intelectual. Barcelona : Ediciones Gestión 2000. [en línea]. Disponible en: http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/pomeda/docs/modelos_grupo1.doc [Consultado: 15 de julio 2010].

TSAI, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks : effects of network position and absorptive capacity on business unit Innovation and performance. En: Academy of Management Journal. Vol 44, N° 5, pp. 996-1004.

TYLOR, Edward B. (1995) [1871]. La ciencia de la cultura. En: Kahn, J. S. (comp.): El concepto de cultura. Barcelona : Anagrama.

UNESCO. (2000). Declaración del Milenio de las Naciones Unidas. New York, del 6 al 8 de septiembre de 2000. [en línea]. Disponible en: www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf [Consulta: 02 de mayo 2009]

UNESCO. (2005). Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales. [en línea]. Disponible en: unesdoc.unesco.org/images/0014/001429 [Consulta: 29 de abril 2010]

UNESCO. (2005). Hacia las sociedades del conocimiento. [Documento en línea]. Disponible en: http://unesdoc.unesco.org/education/wche/declaracion_spa.htm [Consulta: 2008, junio 2].

UNESCO. (2005). Informe Mundial : Hacia las Sociedades del Conocimiento. Paris : Publicaciones UNESCO.

UNESCO. (2004). Informe sobre Desarrollo Humano. [en línea]. Disponible en: www.desarrollohumano.org.gt [Consulta: 29 de mayo 2009]

UNESCO. (2009). Declaración del Tercer Encuentro de Responsables de Políticas y Planes Nacionales del Libro y la Lectura. Bogotá : CERLALC – AECID.

UNESCO. (2008). Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe. [en línea]. Disponible en: <http://www.ucv.ve/curricular/>. [Consulta: 29 de diciembre 2009]

UNESCO. (2011). Declaración Universal de Archivos. [en línea]. Disponible en: <http://www.unesco.org/>. [Consulta: 29 de diciembre 2011]

UNESCO. (2003). Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial. [en línea]. Disponible en: <unesdoc.unesco.org/images/0013/001325...> [Consulta: 2 de junio 2011]

UNESCO. (2001). Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural. [en línea]. Disponible en: <portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID%3D> [Consulta: 29 de mayo 2011]

UNESCO. (1990). Decenio Mundial para el Desarrollo Cultural 1988-1997. Programa de acción. [en línea]. Disponible en: <<http://www.unesco.org/>> [Consulta: 28 de mayo 2011]

UNESCO. (1998). Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales para el Desarrollo. Estocolmo, Suecia, 30 de marzo- 2 de abril de 1998. [en línea]. Disponible en: <unesdoc.unesco.org/images/0011/001139/113935so.pdf> [Consulta: 30 de mayo 2011]

UNESCO. (1998). Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI : Visión y Acción. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. [en línea]. <http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm> [Consulta: 10 de diciembre 2004]

UNESCO. (1998). El concepto de cultura : textos fundamentales. Escritos de Taylor (1871), Koeber (1917), Malinowski (1931), White (1959), Goodenough (1971). Barcelona : Anagrama.

UNESCO. (1998). Gestión de programas sociales en América Latina. Serie Políticas Sociales 25. Vol. I y II. Santiago de Chile : CEPAL.

UNESCO. (1997). Nuestra Diversidad Creativa. Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo. [en línea]. Disponible en: <unesdoc.unesco.org/images/0010/001055/105586sb.pdf> [Consulta: 28 de mayo 2011]

UNESCO. (1982). Declaración sobre Políticas Culturales de México. [en línea]. Disponible en: <http://portal.unesco.org/culture/es/files/35197/11919413801mexico_sp.pdf/mexico_sp.pdf> [Consulta: 28 de mayo 2011]

UNESCO. (1966). Declaración de los Principios de la Cooperación Cultural Internacional. Actas de la Conferencia General 14.a reunión. París, 1966. [en línea]. Disponible en: <<http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php->

URL_ID=12760&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html> [Consulta: 29 de mayo 2011]

UNESCO. (1970). Conferencia Intergubernamental sobre los aspectos institucionales, administrativos y financieros de las Políticas Culturales. Venecia, 1970 [en línea]. Disponible en: <unesdoc.unesco.org/images/0009/000928...> [Consulta: 29 de mayo 2011]

UNESCO. (1975). Conferencia Intergubernamental sobre las Políticas Culturales en África, celebrada en Accra, 27 de octubre – 6 de noviembre de 1975. [en línea]. Disponible en: <unesdoc.unesco.org/images/0001/000190/019056sb.pdf> [Consulta: 29 de mayo 2011]

UNESCO. (1975). Conferencia Intergubernamental sobre las Políticas Culturales en Indonesia, celebrada en Accra, 27 de octubre – 6 de noviembre de 1975. [en línea]. Disponible en: <unesdoc.unesco.org/images/0001/000190/019056sb.pdf> [Consulta: 29 de mayo 2011]

UNESCO. (1971). XV Conferencia General de la UNESCO llevada a cabo en París en 1968. [en línea]. Disponible en: <http://www.google.com/search?q=XV+Conferencia+General+de+la+UNESCO+llevada+a+cabo+en+Par%C3%ADs+en+1968%2C&hl=es&source=hp&lr=&rlz=1W1ADBf_es&aq=f&aqi=&aql=&oq=>> [Consulta: 29 de mayo 2011]

Universidad del Zulia (LUZ). Centro de Investigación y Desarrollo en Tecnologías del Conocimiento (CIDTEC). (2012). Portal. Maracaibo. [en línea]. Disponible en: <http://www.cidtec.luz.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=107&Itemid=141> [Consulta: 25 de noviembre 2012]

VALHONDO, D. (2003). Gestión del conocimiento : del mito a la realidad. Madrid : Díaz de Santos.

VALLE M., Cruz. (1998). El papel del gestor de la información en las organizaciones a las puertas del siglo XXI. [en línea]. <<http://usuarios.lycos.es/ecaparo/Bibliotecologia/Gestor.htm>> [Consulta: 13 de diciembre 2004]

VALLES, Miguel. (2000). Técnicas cualitativas de investigación social. Madrid : Editorial Síntesis.

VAN, John. (1989). Teoría general de sistemas. México : Editorial Trillas.

VENEZUELA. (1988). Ley de Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Bibliotecas. Caracas : El Instituto.

VENEZUELA. Oficina Central de Coordinación y Planificación. (1984). VII Plan de la Nación, 1984-1988 : lineamientos de acción. Caracas : CORDIPLAN, VENEZUELA, 137 p.

VENEZUELA. Oficina Central de Coordinación y Planificación. (1988). La planificación en Venezuela : Compilación sistemática de legislación, 1958-1988. Caracas : CORDIPLAN, VENEZUELA, 2 Vol.

VIEDMA, J. M. (1998). Gestión del conocimiento : Entrevista con D. José María Viedma Martí. [en línea]. <<http://gestiondelcapitalintelectual.com/>> [Consulta: 11 de septiembre 2007]

VILLANUEVA ROMERO, Carlos. (2000). No reduzca la gestión del conocimiento a software [en línea]. Junio <http://www.portaldelconocimiento.com/Kbase/Lecturas_Detail.asp?Idarticles=28> [Consulta: 19 de octubre 2001]

VILLASEÑOR ANAYA, Carlos Javier. (2011). Declaración de México sobre Políticas Culturales de 1982 y otros documentos relevantes. [en línea]. Disponible en: <<http://www.paginasprodigy.com/culturamexico/declaraciondemexicode1982yotrosdocumentos.html>> [Consulta: 19 de octubre 2001]

VILORIA V., Enrique (Coordinador). (2001). Ética en los negocios. Caracas : Universidad Metropolitana.

VON KROGH, G. (1998). Care in knowledge creation. En: California Management Review. Vol. 40, Nº 3, Spring, pp. 133-153.

VON KROGH, G.; NONAKA, I, y ABEN, M. (2001). Making the most of your company's knowledge : a strategic framework. En: Long Range Planning. Vol. 34, Nº 4, pp. 421-439.

VON KROGH, G; ROOS, J. y SLOCUM, K. (1994). An essay on corporate epistemology. En: Strategic Management Journal. Vol. 15, pp. 53-71

VVAA. (2005). Ensayos sobre políticas públicas culturales para la región andina. Caracas: Fundación Bigott, Corporación Andina de Fomento.

VVAA. (1999). Cultura, democracia y constitución. Caracas: Monte Ávila Editores Latinoamericana, Consejo Nacional de la Cultura (CONAC).

WAINWRIGHT, C. (2001). Knowledge management : aspect of knowledge. En: Management Services. Vol 45, N° 11, pp. 16-19.

WARD, Thomas. (2004). La resistencia cultural : la nación en el ensayo de las Américas. Lima : Universidad Ricardo Palma.

WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm. En : Strategic Management Journal. Vol. 5, N° 2, pp. 171-180.

WHITE, Leslie. (1964). La ciencia de la cultura : un estudio sobre el hombre y la civilización. Buenos Aires : Paidós.

WHITE, Leslie A. (1959). The evolution of culture : the development of civilization to the fall to Rome. New York : McGraw-Hill.

WHITE, Leslie A. (1992). La energía y la evolución de la cultura. En: Bohannan, P y Glazer, M. (comp): Antropología. Lecturas. Madrid : McGraw-Hill.

WHITE, Tatiana. (2004). Gestión del conocimiento en la biblioteca académica. Basado en la investigación: GC en los servicios de bibliotecas de la Universidad de Oxford (OULS). [en línea]. Agosto. <http://www.ifla.org/IV/ifla70/papers/089s_trans-White.pdf> [Consulta: 18 de enero 2005]

WIIG K M. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. En: Long Range Planning. Vol. 3, N° 30, pp. 372.

WILLIAMS, M. (2001). A belief-focused process model of organizational learning. En: Journal of Management Studies. Vol. 38, N° 1. Enero, pp. 67-85.

WILLIAMS, Marta. (2001). El directivo frente a la gestión del conocimiento [en línea]. Jhon Byrne, Carlos E. Marin. Marzo <http://www.portaldelconocimiento.com/Kbase/Lecturas_Detail.asp?Idarticles=75> [Consulta: 19 de octubre 2001]

WILLIAMS, Walter. (1971). Social policy research and analysis : the experience in the Federal Social Agencies. New York : Elsevier.

WINTER, S. G. (1995). Four Rs of profitability : rents, resources, routines and replication. En: MONTGOMERY, C.A., ed. Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm : Towards a Synthesis. Boston : Kluwer Academic Publishers, pp. 147-178.

WITTGENSTEIN, Ludwig (1987). Tractatus logico-philosophicus. Madrid : Alianza Universal.

YIH-TONG, P. y SCOTT J.L. (2005). An investigation of barriers to knowledge transfer. En: Journal of Knowledge Management. Vol 9, N° 2, pp. 75-90.

YÚDICE, George y MILLER, Toby. (2004). Introducción : historia y teoría de la política cultural : política cultural. Barcelona: Gedisa, pp. 11-53; 103-110; 223-257.

ZACK, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. En: California Management Review. Vol. 41, N° 3, pp. 125-145.

ZAMORANO, Héctor L. (2003). Modelos de simulación para la gestión del conocimiento y su medición en instituciones sin fines de lucro y dependencias gubernamentales. Presentación de un caso concreto desarrollado para un museo de la ciudad de Rosario (Argentina). [en línea]. <<http://www.catunesco.upc.es/ads/museo.pdf>> [Consulta: 02 de enero 2013]

ZANASI, A. (2002). Text mining : soluciones para inteligencia competitiva. En: Memorias del III Taller de Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento en la Empresa. La Habana : INTEMPRES. (17 a 19 de octubre). CD-ROM.

ZANDER, U. y KOGUT B. (1995). Knowledge and the speed of transfer and imitation of organizational capabilities : an empirical test. En: Organization Science. Vol 6, N° 1, pp. 76-92.

ZAPATA CANTÚ, Laura Esther (2004). Los determinantes de la generación y la transferencia del conocimiento en pequeñas y medianas empresas del sector tecnologías de la información de Barcelona. Bellaterra. 260 h. 60cm. Tutor Josep María Veciana Vergés. Tesis (Opción Doctorado en Economía) : Universitat Autònoma de Barcelona, Facultat de Ciències Econòmiques y Empresariales, Barcelona, España.

ZÁRRAGA, C. y BONACHE, J. (2005). Equipos de trabajo para la gestión del conocimiento : la importancia de un clima adecuado. En: Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa. N° 22, pp. 27-48.

ZÁRRAGA, C. y GARCIA-FALCON, J. M. (2003). Factors favoring knowledge management in work teams. En: Journal of Knowledge Management. Vol 7, N° 2, pp. 81-96.

ZUBIRÍA SAMPER, S. (1998). Aproximaciones a la gestión cultural en Cultura : teorías y gestión. San Juan de Pasto: Ediciones Unariño, 293 p.

APÉNDICE

Tabla 1. Antecedentes de la investigación desde la óptica de los diferentes autores

Aspectos de la investigación	Autores
Gestión del conocimiento	Katar Ordosgoitti, Selime (2008); Moros Ramírez, Ángel. (2003); Riverol Burgos, Isneida Thais (2009)
Política cultural	Oropeza González, Alejandro J. (2008).
Organizaciones de conocimiento	PIRELA, Johann. (2004)
Servicio de información	Moros Ramírez, Ángel. (2003); Riverol Burgos, Isneida Thais (2004)
Generación del conocimiento	Lloria, M. B. Y Peris, F.J. (2007); Nerkar, A. (2003); Soo, C.; Devinney, T.; Midgley, D. y Deering, A. (2002)
Transferencia del conocimiento	Al-Alawi, A.I.; Al-Marzooqi, N.Y. y Mohammed, Y.F. (2007); Cummings, J.N. (2004); Edelman, L.F. (2000); Gupta, A.K. y Govindarajan, V. (2000); Riege, A. (2007); Szulanski, G. (1996); Tsai, W. (2001); Yih-Tong, P. y Scott J. L. (2005); Zander, U. y Kogut B. (1995)
Integración del conocimiento	Bechky, B. (2003); Kenney, J. L. y Gudergan, S.P. (2006); Okhuysen, G. y Eisenhardt, K. (2002).
Generación y transferencia del conocimiento	Lapré, M. A. y Van Wassenhove, L. N. (2001); Oliver y Kandadi (2006); Von Krogh, G.; Nonaka, I, y Aben, M. (2001); Zapata, Laura E. (2004); Zárraga y Bonache (2005)
Generación, transferencia e integración del conocimiento	Zárraga, C. y García-Falcón, J. M. (2003)

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios de los autores antes mencionados.

Tabla 2. Resumen de epistemología griega y medieval

Sofista	Conocimiento
Georgias de Leontinos (490 a. de C. – 380 a. de C.)	Afirmó que nada puede existir en realidad, que si algo existe no se puede conocer y que si su conocimiento fuera posible, no se podría comunicar.
Protágoras de Abdera (485 a. C. – 411 a. C.)	Sostuvo que ninguna opinión de una persona es más correcta que la de otra, porque cada ser humano es el único juez de su propia experiencia.
Platón (ca. 427 a. de C. /428 a. de C. - 347 a. de C.) siguiendo a Sócrates (470 a. de C. - 399 a. de C.)	Da por sentado la existencia de un mundo de formas o ideas, inalterables e impalpables, sobre las que es posible adquirir un conocimiento exacto y certero. Distingue entre dos niveles de saber: opinión (Doxa) y conocimiento (Episteme)
Aristóteles (384 a. de C. - 322 a. de C.)	El conocimiento abstracto es superior a cualquier otro, casi todo el conocimiento procede de la experiencia. El conocimiento se adquiere, por vía directa, con la abstracción de los rasgos que definen a una especie. De forma indirecta, deduciendo nuevos datos de aquellos sabidos, de acuerdo con las reglas de la lógica.
Escuelas del estoicismo y del epicureísmo	El conocimiento nace de la percepción pero, al contrario que Platón y Aristóteles, mantenían que la filosofía debía ser pensada como una guía práctica para la vida y no como un fin en sí misma.
Escolasticismo, santo Tomás de Aquino (1225-1274) y otros filósofos	Concordó con Aristóteles en considerar la percepción como el punto de partida y la lógica como procedimiento intelectual para llegar a un conocimiento fiable de la naturaleza, pero estimó que la fe en la autoridad de las sagradas escrituras era la principal fuente de la creencia religiosa.

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios de los autores antes mencionados.

Tabla 3. Resumen de epistemología racionalista y empirista

Representante	Conocimiento
Racionalismo, Baruch Spinoza (1632-1677), René Descartes (1596-1650) y Gottfried Wilhelm Leibniz (1646-1716)	La principal fuente y prueba final del conocimiento era el razonamiento deductivo basado en axiomas o principios evidentes.
Empirismo, John Locke (1632-1704) y Francis Bacon (1561-1626)	La principal fuente y prueba última del conocimiento era la percepción. Bacon formula el primer grupo de reglas de lógica inductiva.
George Berkeley (1685-1753)	El conocimiento se adquiere a través de las ideas. Difiere con Locke de que es posible distinguir entre ideas y objetos.
David Hume, (1711-1776)	Dividió el conocimiento en dos clases: el conocimiento de la relación de las ideas, el hallado en la lógica y las matemáticas, que es exacto y certero, pero no aporta información sobre el mundo y, el otro, el conocimiento de la realidad, que se deriva de la percepción.
Immanuel Kant (1724-1804)	Coincidió con los racionalistas en que se puede alcanzar un conocimiento exacto y cierto, pero siguió a los empiristas en mantener que dicho conocimiento es más informativo sobre la estructura del pensamiento que sobre el mundo que se halla al margen del mismo.
Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831)	Retomó la afirmación racionalista de que el conocimiento de la realidad puede alcanzarse con carácter absoluto equiparando los procesos del pensamiento, de la naturaleza y de la historia.
Herbert Spencer (1820-1903) y la escuela alemana del historicismo. Auguste Comte (1798-1857)	Llamaron la atención sobre la importancia de la sociología como una rama del conocimiento y los dos emplearon los principios del empirismo al estudio de la sociedad.
La escuela estadounidense del pragmatismo, fundada por los filósofos Charles Sanders Peirce (1839-1914), William James (1842-1910) y John Dewey (1859-1952) a umbrales del siglo XX	Llevó el empirismo aún más lejos al sostener que el conocimiento es un instrumento de acción y que todas las creencias tenían que ser juzgadas por su utilidad como reglas para predecir las experiencias.

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios de los autores antes mencionados.

Tabla 4. Resumen de epistemología en el siglo XX

Representante	Conocimiento
Autores fenomenológicos	Aseveraron que los objetos de conocimiento son los mismos que los objetos percibidos.
Autores neorrealistas	Mantuvieron que se tienen percepciones directas de los objetos físicos o partes de ellos en vez de los estados mentales personales de cada uno.
Autores realistas críticos	Acogieron una posición intermedia, defendiendo que aunque se perciben sólo datos sensoriales, como los sonidos y colores, éstos simbolizan objetos físicos sobre los cuales aportan conocimiento.
Edmund Husserl (1859-1938)	Elaboró un procedimiento, la fenomenología, para enfrentarse al problema de clarificar la relación entre el acto de conocer y el objeto conocido.
Ludwig Wittgenstein (1889-1951)	Hizo hincapié en que sólo era posible el conocimiento científico.
Escuela de Viena, adscrita al denominado empirismo o positivismo lógico.	Sus miembros opinaban que cualquier conocimiento válido tenía que ser verificable en la experiencia y, por lo tanto, que mucho de lo que había sido dado por bueno por la filosofía no era ni verdadero ni falso, sino carente de sentido.
Las postreras escuelas de pensamiento, incluidas en el campo del análisis lingüístico o filosofía analítica del lenguaje común.	Juzgan romper con la epistemología tradicional. Los analistas lingüísticos se han planteado estudiar la forma real en que se utilizan los términos epistemológicos claves (conocimiento, probabilidad y percepción) y formular reglas concluyentes para su uso con objeto de evitar confusiones verbales.
John Austin (1911-1960), principal representante de la denominada “filosofía del lenguaje ordinario” de Oxford.	Afirmó por ejemplo, que decir que un enunciado es verdadero no añade nada al enunciado excepto una promesa por parte del que escribe o habla. Austin no considera la verdad como una cualidad o propiedad de los enunciados o elocuciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios de los autores antes mencionados.

Tabla 5. Definiciones de conocimiento en las organizaciones

Autor	Definición de conocimiento
Sveiby (1997), basándose en Polanyi (1958) y Wittgenstein (1995).	Capacidad personal para actuar, que puede ser o no consciente.
Davenport y Prusak (1998)	Mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” (adiestramiento) que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción.” Se produce y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones no sólo se halla dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también está en rutinas organizativas, prácticas, procesos y normas.
Moros Ramírez (2003)	Información que ha sido organizada y analizada para hacerla entendible y aplicable a la solución de problemas.
Moros Ramírez (2003)	Son estructuras informacionales “(...) que se vinculan a sistemas simbólicos en su más alto nivel, cuyo flujo procede a una sucesión de eventos y procesos de mediación entre la generación de la información por una fuente emisora y su captación por la entidad receptora”
Risco González (2006) propone concepto funcional de conocimiento en las organizaciones.	“(...) conjunto abierto de ideas, creencias y experiencias contrastadas y asimiladas mediante la reflexión que sirve de guía para la acción. Se encuentra incrustado en los individuos, los grupos, las organizaciones y el entorno.”

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios de los autores antes mencionados.

Tabla 6. Definiciones de gestión del conocimiento en las organizaciones

Autor	Definición
Choo, (1999)	Cuando el conocimiento se puede convertir o transformar de tácito a explícito, donde se puede compartir, aplicar e internalizar entre las personas que conforman la organización y su entorno.
García-Tapial Arregui (2000)	El conocimiento debe convertirse en negocio, en fuente de riqueza, mediante un tratamiento adecuado.
Arroyo Muñoz, Martínez Somolinos y Álvarez Meaza (2006)	“(...) es un método de gestión avanzada que considera el conocimiento como un activo esencial de la organización y establece recursos y prácticas para conseguir los objetivos empresariales.”
Roque Moranchel (2001)	“la disciplina que busca enfocar el uso de las tecnologías de información en las personas, con el fin de que estas y sus organizaciones aprendan a utilizar los recursos y fuentes de información para el logro de objetivos estratégicos.”
Rosemberg (2001)	“es una filosofía, que combina las buenas prácticas en el manejo útil de la información, con una cultura del aprendizaje organizacional para mejorar el desempeño del negocio”.
Rosemberg (2001) Moros Ramírez (2003)	Colocando a disposición de la organización de carácter ordenado, práctico y eficaz, los conocimientos particulares, explícitos y tácitos de cada uno de sus miembros de forma que puedan ser útiles para el más inteligente y mejor funcionamiento de dicha organización.
Sánchez Vega (2004)	“constituye una lógica y práctica organizacional que da respuestas y es cónsona con los desarrollos económicos sociales y político culturales que se expresan en un nuevo paradigma tecno-económico de redes flexibles”

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios de los autores antes mencionados.

Tabla 7. Resumen de los tipos de conocimiento

Conocimiento objetivo, explícito o articulado	Conocimiento tácito o no articulado
Es formal y sistemático (Nonaka y Takeuchi).	Altamente personal y basado en la experiencia (Nonaka y Takeuchi).
Fácilmente articulable y expresable mediante el lenguaje o símbolos (Polanyi; Nonaka y Takeuchi).	Difícil de articular y expresar (Polanyi; Nonaka y Takeuchi)
Fácilmente comunicable y susceptible de ser compartido (Nonaka y Takeuchi).	Difícil de comunicar, codificar y compartir con otros (Nonaka y Takeuchi)
Fácilmente codificable y difundido (Nonaka y Takeuchi).	X X X X X
Mantenido a nivel individual se denomina conocimiento consciente (Spender)	Mantenido a nivel individual se denomina conocimiento automático (Spender) o personal (Boisot)
Mantenido a nivel organizativo se denomina conocimiento objetivo (Spender) o patentado (Boisot).	Mantenido a nivel organizativo se denomina conocimiento colectivo (Spender) o arquitectónico (Matusik y Hill)
Mantenido a un nivel superior (sociedad), se denomina conocimiento público (Boisot).	X X X X X
Conocimiento común o conocimiento general	Conocimiento específico, idiosincrásico o conocimiento de circunstancias particulares de tiempo y lugar
Fácil transmisión y recepción	Difícil transmisión y recepción
Intersección del conocimiento de varios individuos (Grant).	Conocimiento ventajoso, privilegiado o único que poseen algunos individuos (Hayek)

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios de los autores antes mencionados.

Tabla 8. Tipos de conocimiento en el modelo de Hedlund (1994)

Niveles ontológicos / Distinción o tipo	Individual	Grupal	Organizacional	Inter Organizacional
Conocimiento Tácito - Cognitivo - Habilidades - Incorporado	Habilidades para negociar con individuos de distintas culturas	Coordinación de un equipo para realizar un trabajo complejo	Cultura Corporativa	Expectativas y actitudes de los clientes hacia los productos
Conocimiento articulado - Cognitivo - Habilidades - Incorporado	Realización de cálculos	Análisis documentado del resultado de los círculos de calidad	Organigrama Organizativo	Patentes de proveedores y prácticas documentadas

Fuente: Elaboración propia basado en Hedlund y Nonaka (1993, p. 119) y Hedlund (1994, p. 75).

Tabla 9. Fortalezas y debilidades en el modelo de Hedlund

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Modelo dinámico que introduce diferentes tipos de conocimiento, y procesos de transferencia y transformación del conocimiento. - Introduce el conocimiento que se importa y exporta del entorno mediante los procesos de asimilación y diseminación. - Introduce el nivel de grupo y el nivel interorganizativo, además del nivel individual y organizativo. - Permite distinguir entre almacenamiento, transformación y transferencia de conocimiento, y tres aspectos o formas del conocimiento: conocimiento cognitivo, habilidades y conocimiento incorporado en productos y servicios. - Da una explicación al éxito de la empresa japonesa en relación a las empresas americanas. Las primeras enfatizan en el conocimiento tácito, y en los niveles de grupo y organizativos; y las segundas, en el conocimiento articulado y en los niveles individual e interorganizativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las actividades básicas del modelo son la transferencia y transformación del conocimiento, pero no hace un especial énfasis en la actividad de creación de conocimiento (Lloria Aramburo, 2003, p. 137). - El conocimiento fluye en el modelo básicamente de forma horizontal (extensión y apropiación) y de forma vertical (articulación e internalización) sin inconexiones aparentes entre ambos flujos (Lloria Aramburo, 2003, p. 137). -“(…) todos los modelos analizados presentan alguna debilidad y que por más que analicemos otros esta condición permanecerá, aun cuando es posible que se minimice, sin embargo es imprescindible continuar presentando modelos. En primer termino por lo inacabable del conocimiento y por la falibilidad de la ciencia” (Angulo y Negrón, 2008, p. 43)

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios de los autores antes mencionados.

Tabla 10. Conversión de conocimiento

Tipo de conocimiento	Conocimiento tácito	Conocimiento explícito
Conocimiento tácito	Socialización	Externalización
Conocimiento explícito	Internalización	Combinación

Fuente: Elaboración propia a partir de Nonaka y Takeuchi (1995, p. 62).

Tabla 11. Categorías de activos de conocimiento

Activos de conocimiento experimental	Activos de conocimiento conceptual
<p>Conocimiento tácito compartido a través de experiencias comunes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilidades y “know-how” individuales - Cuidado, amor, seguridad y confianza - Energía, entusiasmo y tensión - Expresiones, gestos - Entrenamiento, improvisación 	<p>Conocimiento explícito articulado a través de imágenes, símbolos y lenguaje</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equidad de marca - Conceptos - Diseños
Activos de conocimiento rutinario	Activos de conocimiento sistémico
<p>Conocimiento tácito convertido en rutinas e inmerso en acciones y prácticas</p> <ul style="list-style-type: none"> - “know-how” - Rutinas organizativas - Cultura organizacional 	<p>Conocimiento explícito sistematizado y Empaquetado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tecnologías - Especificaciones de producto, manuales y documentos - Licencias y patentes

Fuente: Elaboración propia a partir de Nonaka, Toyama y Konno (2001, p. 29)

Tabla 12. Características del Ba

	Medio o contexto	
Tipo de interacción	Individual	Colectiva
Cara a cara	Ba origen (socialización)	Ba dialogante (externalización)
Virtual	Ba empírico (internalización)	Ba cibernético (combinación)

Fuente: Elaboración propia a partir de Nonaka y Konno (1998, p. 46), Nonaka, Reinmoeller y Senoo (1999, p. 10) y Nonaka, Toyama y Konno (2001, p. 25).

Tabla 13. Problemas y posibles soluciones con relación al contexto (ba) adecuado para la creación de conocimiento

Algunos problemas	Posibles soluciones
Carencia de confianza	Iniciar programas que responsabilicen a los miembros con más experiencia para apoyar a los más jóvenes a crecer y actualizar su conocimiento, así como a acceder de forma expedita a la experiencia de la organización. Establecer programas de entrenamiento que enseñen a los miembros de la organización cómo apoyar a los demás, presentar ideas personales, desarrollar conceptos, justificar nuevas ideas y, sobre todo, ayudar a aprender a trabajar en equipo y a resolver conflictos para llegar a soluciones compartidas.
Culturas, vocabularios y esquemas de referencia dispares	Crear un área común a través de la educación, discusión, publicaciones, formación de equipos, rotación de puestos de labores, etc.
Carencia de lugares y de tiempo de reunión	Establecer lugares y horarios para realizar reuniones de carácter formal e informal orientadas al aprendizaje que ayuden a compartir experiencias y fomenten el aprendizaje como meta primordial.
El status y las recompensas se asocian con los individuos que poseen el conocimiento y no con los que lo comparten	Evaluar resultados y proporcionar incentivos basados en compartir resultados. Son importantes los incentivos otorgados a equipos.
Carencia de capacidad de absorción en el individuo que recibe el conocimiento	Educar a los empleados para la flexibilidad y facilitar tiempo para aprender. Contratar a los trabajadores en función de su apertura a nuevas ideas.
Creencia de que el conocimiento es prerrogativa de grupos particulares. Existe el denominado “síndrome del no inventado aquí”	Fomentar una aproximación no jerárquica del conocimiento, es decir, la calidad de ideas debe ser más importante que el status de la fuente.
Intolerancia ante los errores o ante la necesidad de ayuda	Aceptar y recompensar los errores creativos y la colaboración, no se debe perder al status por no saber algo. Realizar juicios poco severos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Davenport y Prusak (1998, p. 97) y Von Krong (1998, p. 143-146).

Tabla 14. Fortalezas y debilidades en el modelo de Creación de Conocimiento

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Es un modelo dinámico y en espiral y propone varias condiciones para la creación del conocimiento organizativo: propósito compartido, autonomía, fluctuación y caos creativo, redundancia, variedad, confianza y compromiso. - Otorga a los mandos intermedios un papel crítico en el proceso de creación de conocimiento, al servir de puente entre los ideales visionarios de la alta dirección y la realidad de los empleados de línea en la que debe existir un cierto “caos creativo”. - Introduce la fase de externalización (conversión de tácito a explícito) que hasta ahora había sido omitida por las diversas teorías. - La dimensión ontológica introduce no sólo el nivel individual y organizativo sino también el nivel de grupo y el nivel interorganizativo. - Distingue entre distintos tipos de conocimiento. En especial la distinción dentro del conocimiento tácito del nivel técnico u operativo, y del nivel conceptual. - Toma en cuenta el contexto para la creación de conocimiento (Ba) - Modelo completo de creación de conocimiento, que conecta con diversas teorías: de la cultura organizativa y procesos de grupo, y las que versan sobre procesamiento de la información, aprendizaje organizativo, y de diseño organizativo (Nonaka, 1994 y en el capítulo seis de Nonaka y Takeuchi, 1995). - Piedra angular de numerosos trabajos como el de Choo (1996 y 1998) sobre la Knowing Organization. - Ofrece una combinación única de teoría y práctica, así como un análisis minucioso de las complejidades y matices asociados con las diferentes dimensiones del proceso de creación de conocimiento (Buono, 1996, p. 185). - Reconocen poco interés hacia las TIC y por responder de cada minuto de labor, permitiendo que existan tiempos de ocio. (The Economist, 1997, p 73) - Da respuesta convincente a la clave del éxito de las empresas japonesas: el nivel de capacitación, pericia y experiencia que han sabido alcanzar las empresas japonesas gracias a un proceso organizativo de creación de conocimiento (Safón, 1997, p. 115). - Permite ver la innovación como un proceso continuo de mejoras incrementales, y como un proceso de generación de nuevo conocimiento; y éste último como el auténtico motor de la ventaja competitiva (Safón, 1997, p. 115-116). - Concede máxima importancia al conocimiento tácito y al organizativo, éste último independientemente de sus individuos (Greco, 1999, p. 19). 	<ul style="list-style-type: none"> - Con relación a la obra completa, y según Crossan (1996, p. 201), no desarrollan un modelo universal sobre cómo debería ser gestionada una empresa. - En cuanto al modelo particular (Crossan, 1996, p. 201): 1) No enlaza la teoría de creación de conocimiento con el aprendizaje organizativo. 2) Aunque hablan sobre el conocimiento tácito como being in the body and learning by doing, existe poco trato sobre la relación entre la acción y el conocimiento. - No hace una distinción clara entre las actividades de creación, desarrollo y difusión de conocimiento, y su posterior incorporación a productos y procesos. Todas ellas aparecen en un concepto único de creación de conocimiento. - Gran parte de su análisis se apoya en el concepto de conocimiento organizativo. Una vez se ven las organizaciones como entidades que conocen, es difícil discernir los mecanismos por los cuales los individuos enlazan sus habilidades y bases de conocimiento separadas para crear este conocimiento colectivo (Grant, 2001, p. 149). - Se explicitan los enlaces entre prácticas de gestión y creación de conocimiento con el objeto de proporcionar ideas sobre cómo gestionar la creación de conocimiento. Sin embargo, no hace un intento serio de teorizar o definir qué es la gestión del conocimiento (Alvensson y Kärreman, 2001, p. 1000). - No hace una referencia explícita a la actividad de asimilación del conocimiento que proviene del entorno que, por contra, sí que se incorpora en otros modelos como el de Hedlund (1994) mediante el proceso de asimilación. - Posee una visión universalista en el sentido que los cuatro procesos de creación de conocimiento (socialización, externalización, combinación e internalización) son siempre efectivos. En vez de ello, sería más correcta la visión contingente según la cual la efectividad de los cuatro procesos dependen de las circunstancias o del contexto bajo las cuales se utilizan (Becerra-Fernández y Sabherwal, 2001).

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios de los autores antes mencionados.

Tabla 15. Fortalezas y debilidades en el modelo de KPMG Consulting

Fortalezas	Debilidades
<p>-Interacción de todos sus elementos e influencia en todos los sentidos.</p> <p>-Explica dos de los factores más importantes al hablar de gestión del conocimiento: los factores condicionantes del aprendizaje, y los resultados esperados del aprendizaje.</p> <p>-Conexión entre la estructura organizativa con la cultura, actitudes, capacidad de trabajo en equipo.</p> <p>-Contempla el cambio permanente, actuación más competente, desarrollo de personal, construcción del entorno.</p> <p>- La capacidad de aprender de la organización han sido estructurados atendiendo a su naturaleza, en los tres bloques: compromiso, comportamientos y mecanismos de aprendizaje, desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la organización y el comportamiento de las personas y grupos.</p> <p>-Considera los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación.</p>	<p>-El modelo se concentra en el conocimiento en sí mismo, sin tomar en cuenta su veracidad y origen sino que su vigencia y validez la subordina a el entorno en una postura eminentemente pragmática y enmarcada dentro de la organización (Angulo y Negrón, 2008)</p> <p>-El conocimiento está en función de su utilidad en cuanto a los objetivos y fines de la misma (Angulo y Negrón, 2008)</p> <p>-Se debe tener presente que las condiciones organizativas pueden actuar como obstáculos al aprendizaje organizacional, bloqueando las posibilidades de desarrollo personal, de comunicación, de relación con el entorno, de creación, entre otras.</p> <p>-Si se consigue que las personas aprendan, pero no convierten ese conocimiento en activo útil para la organización, no se puede hablar de aprendizaje organizacional.</p> <p>-“(…) todos los modelos analizados presentan alguna debilidad y que por más que analicemos otros esta condición permanecerá, aun cuando es posible que se minimice, sin embargo es imprescindible continuar presentando modelos. En primer termino por lo inacabable del conocimiento y por la falibilidad de la ciencia” (Angulo y Negrón, 2008, p. 43)</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios de los autores antes mencionados.

Tabla 16. Fortalezas y debilidades en el modelo Andersen

Fortalezas	Debilidades
<p>-Enfoca la gestión del conocimiento desde la perspectiva individual y organizacional.</p> <p>-Cada uno de los enfoques ofrece una visión propia de la gestión del conocimiento en las organizaciones.</p> <p>Orientado hacia dos perspectivas:</p> <p>-Responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización.</p> <p>-Organizacional: Crea los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permiten capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento</p> <p>-Identifica 2 sistemas. Acceso a personas con propósito común a una comunidad de práctica (foros). La espina dorsal de esa infraestructura se denomina "Arthur Andersen Knowledge Space"</p> <p>-Reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de forma que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes.</p>	<p>-Los entornos dinámicos actuales han provocado que las empresas aisladas "...no tengan suficientes recursos para responder con eficacia, eficiencia y tiempo al ritmo de cambio actual, con lo que se impone la necesidad de hacer más con menos...". Rodenes (citado en Brunet y Galeana, 2004, p.28)</p> <p>-La necesidad de invertir en investigación, desarrollo, innovación, producción y comercialización, serán factibles si se comparten con otras organizaciones a través del establecimiento de convenios de cooperación, reconsiderando lo que hace una organización por sí misma tanto interna como externamente. Lo cual ha ido evolucionando hacia lo que se conoce como red empresarial o lo que Porter (1998) denomina "clusters".</p> <p>-Subordina la gestión del conocimiento a la captación de clientes únicamente, en tal sentido, los individuos que conforman la organización sólo "son importantizados sus conocimientos si son pertinentes con este fin" (Angulo y Negrón, p. 43)</p> <p>-No enfoca la gestión del conocimiento desde la perspectiva organizacional e inter-organizacional.</p> <p>-“(...) todos los modelos analizados presentan alguna debilidad y que por más que analicemos otros esta condición permanecerá, aun cuando es posible que se minimice, sin embargo es imprescindible continuar presentando modelos. En primer termino por lo inacabable del conocimiento y por la falibilidad de la ciencia” (Angulo y Negrón, 2008, p. 43)</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios de los autores antes mencionados.

Tabla 17. Fortalezas y debilidades en el modelo KMAT

Fortalezas	Debilidades																		
<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de administración organizacional. - Instrumento de evaluación y diagnóstico. - Propone 4 indicadores (liderazgo, cultura, tecnología y medición) entrelazados en el proceso productivo - Contiene la variable del capital intelectual que busca cuantificarlo para tomarlo como haber de la organización. - Busca identificar donde radican oportunidades y fortalezas en cuanto a la administración del conocimiento. - Diseño para ayudar a las organizaciones a evaluar los niveles conocimiento que en ella se maneja. -Tiene como objetivo sustentar una cultura organizacional que incremente la confianza entre sus miembros y el intercambio de ideas y fomentar la integración de las unidades, el trabajo en equipo. -Favorece el aprendizaje, la innovación y la flexibilidad frente a los cambios. - Es una herramienta del benchmarking que puede dirigir a las instituciones hacia áreas que requieren más atención e identifican la dirección de conocimiento y prácticas en que ellos aventajan.(Moyado Flores, 2006). - El KMAT se basa en un modelo de dirección de conocimiento orgánico que propone cuatro facilitadores (Moyado Flores, 2006). - KMAT compagina los pasos que el company/institution toma para identificar la información que se necesita, la manera en que la colecciona, adapta y traslada por la organización (Moyado Flores, 2006). -Un año después de creada la herramienta, 85 empresas la habían utilizado. La encuesta que se realizó arrojó los siguientes resultados consolidados: 	<ul style="list-style-type: none"> - “No existe un modelo “verdadero” o “correcto” para cualquier cosa; existen modelos más o menos apropiados para propósitos particulares. Sí, no obstante, adoptamos el deseo de Platón de discutir no solamente un aspecto particular de un todo organizado, sino el todo como tal, necesitamos un modelo capaz de comprender no solamente a la empresa sino también todas sus interacciones” (Stafford Beer, 1966). -“(…) todos los modelos analizados presentan alguna debilidad y que por más que analicemos otros esta condición permanecerá, aun cuando es posible que se minimice, sin embargo es imprescindible continuar presentando modelos. En primer termino por lo inacabable del conocimiento y por la falibilidad de la ciencia” (Angulo y Negrón, 2008, p. 43) 																		
<table border="1" data-bbox="305 1528 956 1703"> <thead> <tr> <th></th> <th>Importancia (1)</th> <th>Performance (2)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cultura</td> <td>84%</td> <td>39%</td> </tr> <tr> <td>Liderazgo</td> <td>76%</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>Tecnología</td> <td>74%</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Procesos</td> <td>70%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Medición</td> <td>56%</td> <td>7%</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="467 1703 792 1749" style="text-align: center;"><i>Figura : Resultados de la Encuesta KMAT Fuente: Arthur Andersen (1999)</i></p>		Importancia (1)	Performance (2)	Cultura	84%	39%	Liderazgo	76%	27%	Tecnología	74%	25%	Procesos	70%	20%	Medición	56%	7%	
	Importancia (1)	Performance (2)																	
Cultura	84%	39%																	
Liderazgo	76%	27%																	
Tecnología	74%	25%																	
Procesos	70%	20%																	
Medición	56%	7%																	

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios de los autores antes mencionados.

Tabla 18. Fortalezas y debilidades en el modelo Holístico

Fortalezas	Debilidades
<p>-Para aplicarlo en organizaciones que consideren la inteligencia de sus empleados como un activo intangible.</p> <p>-El modelo tiene una condición cíclica porque la gestión del conocimiento es una actividad inagotable.</p> <p>-Modelo holístico que toma en cuenta la integralidad del individuo en su fuero interior y en el contexto que lo rodea.</p> <p>-Contiene el sistema: socialización, creación, difusión y aplicación.</p> <p>-El modelo holístico esta sustentado en las principales fortalezas de los modelos estudiados (KMAT, Nonaka; Andersen, KPMG).</p> <p>-Representa la integralidad que para los autores es el individuo en su esencia funcional conjugando factores internos y su relación con el entorno.</p>	<p>- El modelo está enfocado al área académica solamente.</p> <p>- Es un método para generar nuevo conocimiento.</p> <p>--El estudio de la gestión del conocimiento y sus diferentes fases, no se estudia desde un enfoque estratégico.</p> <p>-No se analizan las demás fases de la gestión del conocimiento.</p> <p>- “No existe un modelo “verdadero” o “correcto” para cualquier cosa; existen modelos más o menos apropiados para propósitos particulares. Sí, no obstante, adoptamos el deseo de Platón de discutir no solamente un aspecto particular de un todo organizado, sino el todo como tal, necesitamos un modelo capaz de comprender no solamente a la empresa sino también todas sus interacciones” (Stafford Beer, 1966).</p> <p>-“(…) todos los modelos analizados presentan alguna debilidad y que por más que analicemos otros esta condición permanecerá, aun cuando es posible que se minimice, sin embargo es imprescindible continuar presentando modelos. En primer termino por lo inacabable del conocimiento y por la falibilidad de la ciencia” (Angulo y Negrón, 2008, p. 43).</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios de los autores antes mencionados.

Tabla 19. Fortalezas y debilidades en el modelo DINAMIX

Fortalezas	Debilidades
<p>- Esta diseñado para empresas de la industria del software.</p> <p>-Se fundamenta en tres procesos: generación del conocimiento, transferencia interna del conocimiento e integración del conocimiento.</p> <p>-identifica los elementos organizacionales que influyen en la generación del conocimiento: cultura organizacional, estilo directivo, motivación del personal técnico y disponibilidad de tiempo.</p> <p>-El modelo “(...) es una continuación del modelo de transferencia del conocimiento de Edelman (2000) y del modelo de generación y transferencia del conocimiento de Zapata (2004), debido a que analiza tres fases del proceso: generación, transferencia e integración” (Mejía Puente, 2008, p. 241).</p> <p>-La investigación realizada contribuye al estudio de la gestión del conocimiento, al proporcionar evidencia empírica sobre esas tres fases analizadas en conjunto (Mejía Puente, 2008, p. 241).</p> <p>-Los resultados finales obtenidos en la investigación muestran que la gestión del conocimiento crea conocimiento organizativo que a su vez contribuye a lograr ventaja competitiva.</p>	<p>- Esta diseñado para empresas de la industria del software solamente.</p> <p>-El estudio de la gestión del conocimiento y sus diferentes fases, no se estudia desde un enfoque estratégico.</p> <p>-No se analizan las demás fases de la gestión del conocimiento.</p> <p>-No se analiza como los tipos de conocimiento se convierten en conocimiento grupal e inter-organizacional.</p> <p>- “No existe un modelo “verdadero” o “correcto” para cualquier cosa; existen modelos más o menos apropiados para propósitos particulares. Sí, no obstante, adoptamos el deseo de Platón de discutir no solamente un aspecto particular de un todo organizado, sino el todo como tal, necesitamos un modelo capaz de comprender no solamente a la empresa sino también todas sus interacciones” (Stafford Beer, 1966).</p> <p>-“(...) todos los modelos analizados presentan alguna debilidad y que por más que analicemos otros esta condición permanecerá, aun cuando es posible que se minimice, sin embargo es imprescindible continuar presentando modelos. En primer termino por lo inacabable del conocimiento y por la falibilidad de la ciencia” (Angulo y Negrón, 2008, p. 43).</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios de los autores antes mencionados.

Tabla 20. Resumen de los modelos de gestión del conocimiento

Modelo	Características
Hedlund (1994)	<p>Se fundamenta en tres procesos: 1) Articulación (de conocimiento tácito a explícito) e internalización (de conocimiento explícito a tácito). 2) Extensión (individual, grupal, organizacional, inter-organizacional) y apropiación de conocimiento (inter-organizacional, organizacional, grupal e individual). 3) Asimilación y disseminación de conocimiento (Conocimiento que se importa del entorno y se exporta al entorno).</p> <p>Distingue tres aspectos de conocimiento: conocimiento cognitivo en forma de constructos y preceptos mentales, habilidades y conocimiento incorporado en productos y servicios.</p>
Creación de Conocimiento. Nonaka (1991 y 1994), Nonaka y Takeuchi (1995), Nonaka y Konno (1998) y Nonaka, Toyama y Konno (2001)	<p>Generación de conocimiento mediante 2 espirales de contenido epistemológico y ontológico. Desarrolla 4 fases: Adquirir, convertir, crear, incorporar.</p> <p>Proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito, y de naturaleza dinámica y continua. Compartir conocimiento tácito (socialización) Crear conceptos (externalización) Justificar conceptos. Construir un arquetipo (combinación) Interacción de conocimiento Internalización.</p> <p>Contexto para la creación de conocimiento (Ba).</p>
KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998)	<p>Interacción de todos sus elementos. Influencia en todos los sentidos. Conexión entre sí de la estructura organizativa con la cultura, actitudes, capacidad de trabajo en equipo. Entre sus aspectos contempla el cambio permanente, actuación más competente, desarrollo de personal, construcción del entorno.</p>
Arthur Andersen, (1999)	<p>Orientado hacia dos perspectivas, individual: responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización. Organizacional: crea los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permiten capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento</p> <p>Entre sus aspectos se identifica por 2 sistemas: acceso a personas con propósito común a una comunidad de práctica, existen más de 80 comunidades de práctica (foros). La espina dorsal de esa infraestructura se denomina "Arthur Andersen Knowledge Space"</p>
KMAT (Andersen, Arthur y APQC, 1999)	<p>Modelo de administración organizacional. Instrumento de evaluación y diagnóstico, propone 4 indicadores (liderazgo, cultura, tecnología y medición). Incluye la medición del capital intelectual.</p>
Holístico (Angulo, Estelio y Negrón, Miguel, 2008)	<p>Para aplicarlo en organizaciones que consideren la inteligencia de sus empleados como un activo intangible. Modelo holístico puesto que toma en cuenta la integralidad del individuo en su fuero interior y en el contexto que lo rodea. El modelo tiene el sistema: socialización, creación, difusión y aplicación.</p>
DYNAMIX (Mejía Puente, Miguel Hermógenes, 2008)	<p>Se fundamenta en tres procesos: generación, transferencia interna e integración del conocimiento. La generación se realiza a partir de las fuentes de adquisición internas y externas de conocimiento.</p> <p>La transferencia interna se caracteriza por emplear mecanismos formales, informales y de soporte tecnológico para establecer la comunicación entre sus miembros.</p> <p>La integración se caracteriza por emplear mecanismos formales y de soporte tecnológico para facilitar la asimilación del conocimiento en los miembros de la organización. Los tres elementos contextuales se representan con las variables cultura organizacional, disponibilidad de tiempo y cambio de personal técnico.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores antes mencionados.

Tabla 21. Ciclo de las políticas públicas según Jones (1970)

Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV	Fase V
Identificación del problema	Formulación de soluciones o acciones	Toma de Decisiones	Implementación	Evaluación
-Apreciación de acontecimientos - Definición del problema - Agregado de intereses - Organización de las demandas -Representación y acceso ante las autoridades públicas	- Elaboración de respuestas - Estudio de soluciones - Adecuación a los criterios	- Creación de una coalición - Legitimación de la política elegida	- Ejecución - Gestión y administración - Producción de efectos	-Reacciones a la acción - Juicio sobre los efectos - Expresión
Demanda de la Acción pública	Propuesta de una respuesta	Política efectiva de acción	Impacto sobre el terreno	Acción política o reajuste

Fuente: Elaboración propia a partir de Meny y Thoenig (1992).

Tabla 22. Momentos de la planificación de políticas públicas

Momento explicativo	Momento normativo	Momento estratégico	Momento táctico operacional
Situación inicial o diagnóstico	Objetivos / Políticas / Metas	Viabilidad / Negociación / Concertación	Acción / Evaluación y Ajustes continuos

Fuente: Elaboración propia a partir de Cáceres, María Gabriela (2005)

Tabla 23. Los cinco equilibrios de las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social 2001-2007

Ejes de Equilibrio	Objetivos	Estrategias
1. Económico	Desarrollar la economía productiva	Diversificación productiva
2. Social	Alcanzar la equidad social	Incorporación Progresiva (inclusión)
3. Político	Construir la democracia bolivariana	Participación protagónica corresponsable
4. Territorial	Ocupar y consolidar el territorio	Descentralización desconcentrada
5. Internacional	Fortalecer la soberanía nacional y promover un mundo multipolar	Pluralización multipolar

Fuente: Elaboración propia a partir de MPD, (2005, p. 21).

Tabla 24. Organismos adscritos al Ministerio de la Cultura

1	Centro Nacional Autónomo de Cinematografía
2	Centro Nacional del Libro
3	Compañía Nacional de Teatro
4	Consejo Nacional de la Cultura
5	Fundación Biblioteca Ayacucho
6	Fundación Casa de Bello
7	Fundación Casa del Artista
8	Fundación Centro de Estudios Latinoamericanos Rómulo Gallegos
9	Fundación Centro Nacional de la Fotografía de Venezuela
10	Fundación Cinemateca Nacional
11	Fundación Museo Armando Reverón
12	Fundación Museo Alejandro Otero
13	Fundación Museo Arturo Michelena
14	Fundación Museo de Arte Contemporáneo de Caracas Sofía Imber
15	Fundación de Etnomusicología y Florklore
16	Fundación de la Estampa y el Diseño Carlos Cruz Diez
17	Fundación Kuaimare del Libro Venezolano
18	Fundación Museo del Oeste Jacobo Borges
19	Fundación Museo de Bellas Artes
20	Fundación Museo de Ciencias
21	Fundación Orquesta Filarmónica Nacional
22	Fundación Poliedro de Caracas

Tabla 16. (Cont.)

23	Fundación Teresa Carreño
24	Fundación Vicente Emilio Sojo
25	Galería de Arte Nacional
26	Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Bibliotecas
27	Instituto de Patrimonio Cultural
28	Instituto Universitario de Danza
29	Instituto Universitario de Estudios Musicales
30	Instituto Universitario de Estudios Superiores Armando Reverón
31	Instituto Universitario de Teatro
32	Monte Ávila Editores Latinoamericana C. A.

Fuente: Elaboración propia a partir de República Bolivariana de Venezuela. Decreto 3.570. Gaceta oficial 38.162 08 de abril de 2005.