

HERRAMIENTAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A
IMPLEMENTAR PARA EL MANEJO EFICAZ Y EFICIENTE DE LOS RECURSOS
PÚBLICOS

Miguel Fernando Vásquez Delgadillo

Asesor

David Mendoza Beltrán

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C. 2016

RESUMEN

Estamos en una sociedad cambiante con necesidades constantes de información en las que requerimos de herramientas dentro de una organización que varían de acuerdo al nivel de estructura de la misma en las que las decisiones tomadas por los ejecutivos y/o directivos no están debidamente estructuradas y aplicadas a una receta única de solución, pese a que todas las organizaciones tengan como objeto, crear valor económico, que es en donde está ubicada mi investigación en el Grupo de estudios contemporáneos de contabilidad, gestión y de las organizaciones con la eficiente y eficaz toma de decisiones.

Por lo tanto, se deben contemplar y establecer criterios de evaluación y puntos de vista ante cada situación presentada, donde las fuentes de la información sean externas y subjetivas en entornos de riesgo e incertidumbre. Para este, debemos no solo lograr competencias sostenibles creando valor, sino llevando a cabo funciones de planificación y control ligados estrechamente al carácter cíclico de todo proceso, dinámico del entorno y adaptativo de la organización y las exigencias permanentes de los usuarios, para que finalmente se tomen las decisiones con la suprema eficiencia y eficacia de todas y cada una de las implantaciones estratégicas, para lograr un excelente efecto de desempeño de la organización.

ABSTRACT

We are in a changing society with constant information needs that we require tools within an organization that vary according to the level of structure thereof in which decisions made by executives and / or directors are not properly structured and implemented a single recipe solution, despite all organizations have as their object, creating economic value, which is where is located my research in the Group of contemporary studies of accounting, management and organizations with efficient and effective decision decisions.

Therefore, you must consider and establish evaluation criteria and views to each situation presented, where information sources are external and subjective in environments of risk and uncertainty. For this, we must not only attaining sustainable skills to create value, but carrying out functions of planning and control closely linked to the cyclical nature of the entire process, dynamic environment and adaptive organization and permanent needs of users, so that finally make decisions with supreme efficiency and effectiveness of each and every one of the strategic locations, to achieve an excellent effect of organizational performance.

INTRODUCCIÓN

En la organización pública un recurso monetario, es una de las variables más importante para la toma de decisiones, allí es importante identificar la manera como se gestionan los recursos y su viabilidad, de ahí que sea importante el pensarse como ser más eficaz y eficiente en el uso y direccionamiento del recurso económico. Ello implica el que las personas que tienen el manejo de estos recursos se piensen de si con el direccionamiento que se está dando a estos, se está o no respondiendo a las necesidades y problemas organizativos.

Con la implementación de esta propuesta se busca el que los sujetos responsables del manejo de los recursos en la organización se piensen en cómo están gestionando esos recursos, de si están o no respondiendo a los retos, que tanto internos como externos a la organización se tienen en el día a día. Pensarse en el cómo ser eficaz y eficiente en la gestión de un recurso económico implicaría entonces hacer gestión del conocimiento.

Para responder a lo anterior, gestionar adecuadamente el conocimiento del ser tanto individual como colectivo para el manejo eficaz y eficiente de lo económico en lo público, implica que los funcionarios desarrollen unas capacidades que les permita utilizar adecuadamente el conocimiento cuando tomen decisiones, en torno a lo económico, ello requiere pues de unas herramientas estrategias de gestión del conocimiento que se propondrán en las siguientes líneas del desarrollo de esta propuesta ubicada mi investigación en el grupo de Estudios Contemporáneos en Contabilidad, Gestión y Organizaciones en la línea de Estudios contemporáneos en gestión y organizaciones en la sub línea Estrategia, Innovación y Competitividad de la UMNG.

MARCO CONCEPTUAL

Toda organización pública tiene dentro de muchas perspectivas crecer, agregar valor en su saber hacer, para ello requiere de un capital intelectual con experiencia, que aporte a todos los retos organizativos, si bien el talento humano es determinante en la operatividad de un servicio, en la elaboración de un producto, también lo es el contar con los recursos financieros que hacen posible el que las personas en la organización puedan desarrollar muchas de las acciones que requieren al contar con un recurso económico, que les permita, bien sea acceder a la materia prima, a los medios tecnológicos entre otros aspectos que den lugar a ser eficaz y eficiente en la organización.

¿Qué es entonces ser eficaz y eficiente en la organización pública?

La eficacia: Es la relación entre los recursos invertidos (humanos, económicos, tiempo) y los resultados, **la efectividad:** Es la relación entre los logros obtenidos y las metas planteadas. A lo dicho toda organización está expuesta a que sus recursos económicos no estén siendo gestionados de la mejor manera, afectándose toda la cadena de valor, pese a que todas las organizaciones tengan como objeto, crear valor económico, que es en donde está ubicada la eficiente y eficaz toma de decisiones.

Lograr una eficacia y una efectividad en el manejo eficaz de los recursos públicos requiere el que los sujetos de la práctica se piensen en cómo están haciendo uso eficaz y eficiente de esos recursos y que en la práctica afectan a todos los procesos organizativos.

Por lo tanto, se deben contemplar y establecer criterios de evaluación y puntos de vista ante cada situación presentada, donde las fuentes de la información sean externas y subjetivas en entornos de riesgo e incertidumbre. Para este, debemos no solo lograr competencias sostenibles creando valor, sino llevando a cabo funciones de planificación y control ligados estrechamente al carácter cíclico de todo proceso, dinámico del entorno y adaptativo de la organización y las exigencias permanentes de los usuarios, para que finalmente se tomen las decisiones con la suprema eficiencia y eficacia de todas y cada una de las implantaciones estratégicas, para lograr un excelente efecto de desempeño de la organización.

Descripción del problema:

Tanto en lo público como en cualquier otra organización los recursos económicos son esenciales para el sostenimiento de toda la estructura organizativa, al tratarse de recursos económicos estos deben de responder a la satisfacción y necesidades del entorno cambiante y dinámico en el que emergen situaciones de riesgo e incertidumbre que dan lugar a que muchas veces quien presupuesta no haya contemplado como línea de base una planeación exhaustiva que dé lugar a la eficacia y a la eficiencia en el manejo administrativo de los recursos. Dando lugar a la insolvencia económica que tiene afectación en: beneficiarios internos, beneficiarios externos, en la producción de un bien o en la prestación de un servicio y es así donde el afectado principalmente es el beneficiario.

¿Por qué la gestión del conocimiento a través de la implementación de estrategias y herramientas es esencial para lograr un manejo eficaz y eficiente en lo público?

Para responder a la anterior pregunta, gestionar adecuadamente el conocimiento para lograr una eficiencia y eficacia en la gestión y manejo de los recursos públicos, implica que los

funcionarios de la organización desarrollen unas capacidades que les permita utilizar adecuadamente el conocimiento cuando tomen decisiones que involucren lo económico como un eje determinante en el funcionamiento organizacional.

En este sentido, la capacidad de analizar lo que se hace, la capacidad de observar a otros en las interacciones, la capacidad de reflexionar en el aquí, el ahora y después de una experiencia, la capacidad de mantener un diálogo vivo donde el aprendizaje sea mutuo, la capacidad de compartir las experiencias vividas en torno a la manera como en lo público se aseguran, se gestionan y se invierten los recursos, es lo que daría lugar a la creación de conocimiento de valor que expresa el cómo todo puede ser mejor.

A lo expuesto de acuerdo con (Rudy Ruggles) la **GC (Gestión del Conocimiento)** se concibe como un modelo de negocios interdisciplinarios que trata con todos los aspectos del conocimiento dentro del contexto de una empresa, incluyendo la creación, la codificación, y el intercambio de conocimiento, y como estas actividades promueven el aprendizaje y la innovación. En la práctica, la GC involucra tanto herramientas tecnológicas como rutinas organizacionales. (1999)

Se gestiona el conocimiento para el logro de un eficaz y eficiente manejo de los recursos públicos cuando los funcionarios afrontan nuevas tareas en función de la creación de nuevo conocimiento.

A lo expuesto en líneas anteriores, para el logro de una eficiente y eficaz gestión del manejo adecuado de los recursos públicos se propone un proceso de gestión del conocimiento basado en los siguientes pasos planteados por (Nonaka & Takeuchi, 1995). (Socialización, Externalización, Combinación, Internalización.).

	Socialización	Externalización
Conocimiento tácito	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un encuentro con los funcionarios que en la organización son los responsables de las administraciones de los recursos para intercambiar ideas, sobre las posibles mejoras que se pueden efectuar a los programas contables. 2. Realizar encuentros de formación a los funcionarios, intencionado su importancia hacia la gestión del cambio para llegar a la innovación de los procesos y procedimientos contables. 3. Socializar a comité financiero y demás áreas de la organización publica, los resultados emergentes de las acciones que dan lugar a un manejo eficaz y eficiente de los 	<p>Conocimientos claves de cada uno de los funcionarios.</p> <p>Listado de procesos contables de cada una de las áreas de la organización pública.</p> <p>Brechas de conocimiento del área contable.</p> <p>Documentación de las mejores prácticas contables (Nuevo conocimiento)</p> <p>Elaboración de un repositorio en formato audiovisual y en PDF, con los errores frecuentes que se cometen en los diferentes procedimientos</p>

	<p>recursos.</p> <p>4. Intercambio de las experiencias que dentro de las áreas de la organización dan lugar a un manejo eficaz y eficiente de los recursos.</p> <p>5. Socializar a todos los funcionarios de la organización pública los aprendizajes y retos establecidos que emergen del manejo eficaz y eficiente de los recursos.</p>	<p>contables y su posible solución.</p> <p>Inventario de conocimiento organizacional.</p>
<p>Conocimiento explícito</p>	<p>Interiorización</p> <p>1. Implementación de estrategias contables de eficacia y eficiencia.</p> <p>2. Identificación de los aprendizajes incorporados en los procesos contables.</p> <p>3. Seguimiento a la implementación de herramientas y estrategias de GC, para la mejora en los procesos contables y hacer de</p>	<p>Combinación</p> <p>1. Diseño de nuevos procedimientos para la eficacia y la eficacia contable.</p> <p>2. Ajuste de procesos contables.</p>

	estos el que sean as eficaces y eficientes.	
--	--	--

La innovación es un término que conceptualmente pertenece a las ciencias sociales y que otras ciencias formales según Bunge (1989) han incorporado a sus conocimientos, al igual que otras disciplinas y que no es precisamente una ciencia o tecnología, sino que es el resultado de ellas, que conjuga con la actitud creativa según Martinez (1991,p 237) de quien lo maneja, se orienta a crear un valor que satisfaga necesidades y deseos de un grupo en particular o de la sociedad en general.

La innovación, en particular en su concepción de “evolucionista” es un objeto intermedio entre la tecnología y la economía, en tal razón el objeto es entonces precisamente, explicar el doble cambio en el sistema tecnológico y el sistema productivo.

El aprendizaje organizacional se sustenta en la forma de razonamiento que identifica todo lo relacionado con la administración de las organizaciones, ya que se deriva de conocer los hechos a través de la acción, proporcionada de la información de las actividades propias de la organización.

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1207/BI%2029.pdf>

En todo momento la casuística de las actividades presentadas en las organizaciones dan para tener experiencias nuevas en situación adversa y de regular normalidad a lo frecuente, esto conlleva a que el día a día deja aprendizajes desde la experticia que se deben compartir en unos espacios de aprendizaje corporativo para enriquecer conocimientos ante los globales cambios.

El capital intelectual se define como el saber individual o colectivo que produce valor (knowledge that produces value), que la principal fuente de riqueza de los profesionales y las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

El capital intelectual, es una de las formas con la que se asocia la gestión del conocimiento, porque posee elementos comunes a esta y también, para los expertos de esta temática, elementos diferenciadores. El conocimiento es la base esencial defendiéndose en los fines que persiguen las organizaciones, mientras que la primera se orienta a capitalizar contablemente el valor del conocimiento para la empresa, la segunda orienta a crear ventajas competitivas cada vez mayores a su aplicación. Mientras que la gestión del conocimiento enfoca su acción en el conocimiento individual (tácito) en conocimiento organizacional (explícito), el enfoque del capital intelectual se centra en la conversión del conocimiento organizacional en la medición de los beneficios monetarios que se derivan del desempeño y la aplicación de ese conocimiento organizacional.

Van de la mano, porque el capital intelectual necesita la generación continua y el sustento de recursos de conocimiento organizacionales para derivar ganancias medibles del desempeño.

Con relación a la reingeniería, mientras que esta implica un cambio radical en los procesos organizacionales para lograr incrementos significativos en la eficacia, la gestión del conocimiento implica renovación continua y continuada de esquemas organizacionales para anticiparse a las oportunidades y futuras amenazas, adicional a esto existe un cambio más eficaz de la misma, pero de manera sistemática de funcionamiento.

Las organizaciones residen bien en los funcionarios (capital humano) bien en la propia organización (capital estructura), sin embargo, para efectos conceptuales las categorías son

separadas, pero se relacionan por el capital intelectual que les permite crear valor en las organizaciones.

La información correspondida con el capital relacional incorpora el componente de “organización extrovertida” que es la empresa. La extroversión para la empresa no es un capricho sino su razón de ser. La empresa existe porque retribuye a todos los agentes que interviene en el proceso desde los beneficiarios hasta los proveedores pasando por los propietarios y los funcionarios.

El mundo de las relaciones es un mundo lleno de información y de conocimiento, es un mundo lleno de posibles externalidades donde la claridad de los esquemas de referencias personales y de la organización, es decir los stocks cognitivos, tienen mucho que ver con la capacidad de la empresa de apropiarse de las posibles ofertas. Los itinerarios de la organización dependen de esta capacidad de apropiación.

Podemos afirmar que la suma de los componentes de las tres categorías de capital intelectual es el capital intelectual de la organización y de cada uno de los componentes que requieren sus propias estrategias relativas a la información y así mismo, la perdurabilidad de las organizaciones.

Para esta investigación contemplamos unos niveles de aprendizaje a resaltar:

Aprendizaje individual: Las personas deben desarrollar la capacidad de adquirir siempre experiencias nuevas, no de llenarse de contenidos, sino de aprender a usar procesos que pueden modificar su acercamiento a las cosas, a olvidar información inútil y estar abiertos a nuevos

conocimientos, todos poseemos importantes modelos mentales, divididos en rutinas y marcos en los que nos centramos, pero de esto depende el aprendizaje de adquirirlo y compartirlo para complementarlo a nivel organizativo.

Aprendizaje en equipo: Apunta a la necesidad de crear condiciones y mecanismos para la construcción de equipos orientados al aprendizaje, en desarrollo de ambientes de trabajo colaborativo, en pequeños grupos heterogéneos potenciando al de lo individual.

Aprendizaje organizacional: Favorece para la instauración de un modelo de gestión más participativo en los proceso de descentralización, departamentos y unidades autónomas que facilitan la construcción de metas y sentido de responsabilidad compartida.

Aprendizaje interorganizacional: Este de da en grupos de empresas de un corporativo.

Dentro de GC es fundamental no perder de vista La cultura organizacional ya que es la conciencia colectiva que se expresa en un sistema de significados comparativos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales, estos significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos.

El comportamiento del hombre en su trabajo se proyecta en la estructura a la cual pertenece, cumpliendo funciones básicas tales como racionalizar la organización para que se cumplan los objetivos, asignando claramente responsabilidades y determinando parámetros de comportamiento laboral de acuerdo a la división de trabajo definiendo limites a cargo. Esto define la dinámica de la organización en términos de poder y la toma de decisiones a partir de la jerarquización, autoridad centralización y coordinación.

De esta manera, se condiciona y prescribe el comportamiento laboral del individuo que a su vez influye en la conciencia colectiva y en el sistema de significados compartidos por todo los miembros dentro de tal estructura.

Por esta razón el sistema cultural influye en la conciencia colectiva de los miembros de la organización, influenciada entre otros por el concepto que tiene el líder acerca del hombre en la organización y la estructura, aspectos en los que a su vez influye la ideología y visión del responsable de la organización de ejercer la acción de liderazgo.

Se puede concluir que los comportamientos que los individuos de la organización asumen, son producto de un sistema de valores, creencias e ideologías entre otras, que conforman el sistema cultural, el cual es diferente en cada organización, esto implica identificar rasgos arraigados de manifestaciones colectivas de las personas que se expresan en ideologías, valores, creencias, costumbres, historias, mitos, ritos, símbolos, y el lenguaje, aspectos presentes de manera implícita en los comportamientos sociales y muchas veces identificados como tales por las personas de la organización.

Para llevar a cabo el desarrollo de esta investigación a la eficiencia y eficacia del desempeño de la organización es necesario crear comunidades de buenas prácticas como condición para el aprendizaje organizacional, entendido como aquellas agrupaciones de personas que comparten su experticia y conocimiento dinamizando las interacciones, las relaciones con el clima organizacional, creando habilidades y estrategias que se desarrollaran a través del tiempo.

Así mismo determinar cada uno de los pasos que hacen del conocimiento un proceso cíclico se establece una secuencia ascendente en la que los datos, hechos, acontecimientos generan una información que requiere una clasificación y codificación para convertirse en conocimiento

atraves de la internalización se promueve la creación de espacios para la aplicación de este conocimiento de esta manera se generan nuevos datos e información.

Para que se dé la gestión del conocimiento se debe propiciar un ambiente adecuado o atmosfera en que se dan las interacciones entre los funcionarios, no se deberían definir en un concepto estático, porque su comprensión se va dando sólo en la medida en que las interacciones se van construyendo desde el compartir, el reconocer, el crecer juntos, el cuidarnos, cuidar a otros y permitir que nos cuiden, y de igual forma estos principios que permiten que el conocimiento se haga explicito, se harán visibles en la experiencia a partir de las prácticas. Sin embargo se propone unas dimensiones que favorecen la creación de dicho

Valentía:

Ser valiente es atreverse a tomar la iniciativa, asumir riesgos, creer en sí mismo y en las capacidades que cada uno tiene, consiste en que los sujetos en la práctica, desde su rol de mentor o aprendiz, sientan y vivencien que es posible introducir cambios o desarrollar acciones que pueden incidir en la transformación de los procesos y de las personas. El valiente propone, es proactivo, ve lo que otros no ven, está preparado para el cambio, confía y siempre tiene en cuenta al otro para construir.

Indulgencia en el juicio:

Ser indulgente en nuestros juicios es pensar en el otro y reconocerlo con respeto desde la singularidad, es tener en cuenta lo que opina así no se esté de acuerdo o no se compartan puntos de vista. Parte de ser consciente de que el otro está en un proceso de aprendizaje igual que uno, y que los resultados de este proceso de aprendizaje también enriquecerán el aprendizaje propio. Se trata entonces, de que tanto aprendices como mentores sean asertivos al expresar o realimentar lo

que se piensa para no desaprobar o desmeritar lo que el otro está expresando, es no transgredir los derechos del otro y cuidar la palabras

Acceso a la ayuda:

Acceder a la ayuda significa que tanto mentor como aprendiz son capaces de permitirse salir al encuentro del otro, para reconocerlo desde su singularidad, estableciendo un diálogo que permita identificar cuáles son las necesidades en el saber-hacer teniendo en cuenta los intereses y expectativas de cada uno, para desde allí acompañarlo y apoyarlo en la resolución de problemas y en el cumplimiento de las tareas y metas, comprendiendo que al desarrollar los objetivos propios se aporta a la misión organizacional

Generación de confianza:

Generar confianza es creer en el otro a partir de la relación recíproca que se da entre aprendiz y mentor, se construye en las interacciones cotidianas, a través de la convicción y seguridad en las relaciones que se tejen con las personas para el cumplimiento de propósitos comunes. Esta dimensión, al igual que la indulgencia al juicio, la empatía activa, la valentía y el acceso a la ayuda se hará visible sólo en la medida en que se lleve a la práctica relacional en el trabajo en equipo

Empatía activa:

La empatía se constituye en una actitud para el trato interpersonal, entre mentor y aprendiz, consiste en escucharse mutuamente, mirarse a los ojos, reconocer lo que el otro está diciendo, identificarse con sus emociones, es ponerse en el lugar del otro, tratar de comprender qué siente, qué piensa la persona con la que se interactúa, para así construir una buena comunicación entre

ambos desde el reconocimiento de las propias diferencias y la diversidad que representa cada uno, es caminar juntos en la búsqueda de nuevos aprendizajes.

KEY WORD

Gestión

Conocimiento

Eficiencia

Eficacia

Tecnología

Innovación

Aprendizaje

Brechas

Tácito

Explícito

Socialización

Externalización

Combinación

Internalización

CONCLUSIONES

Las organizaciones Públicas deben aprovechar el conocimiento de carácter tácito de los funcionarios para lograr la calidad, eficacia y eficiencia en la administración de todos los recursos, identificando cuáles son las fortalezas de cada una de las áreas de la organización, brechas de conocimiento que tienen los funcionarios, oportunidades de mejora y que factores son los que impiden la eficiencia en la prestación del servicio desde la GC, tanto para los beneficiarios internos y externos sobre los cuales cada una de las áreas tienen una incidencia, para esto es necesario pasar al conocimiento explícito en las comunidades de aprendizaje organizacional con el objetivo de enriquecer los procesos y procedimientos de la estructura organizacional.

A partir del ejercicio desarrollado en el marco de GC se considera importante llevar a cabo un paso a paso que permita administrar el conocimiento: exteriorización de tácito a explícito, combinación de explícito a explícito, reconfiguración de la información e interiorización de explícito a tácito.

El proceso de GC organizacional debe ser permanente, dinámico que trasciende en toda la organización convirtiéndose en un elemento central y facilitador dentro de la cultura organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Ruggles, Rudy (1999): "Why Knowledge? Why Now?" Ernst & Young Center for Business Innovation, <http://www.businessinnovation.ey.com/journal/issue1/features/whykno/loader.html>.

Anthony Robert & Govindarajan Vijay. Sistemas de Control de Gestión. Décima Edición. McGraw Hill Interamericana (España). 2003.

Hax, Arnold y Nicolás Maxluf, Gestión de empresa con una visión estratégica. Chile. Santiago, ediciones dolmen. 1995.

Fox, W Toma de decisiones y Eficacia organizacional

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1207/BI%2029.pdf>