

WORLD E-PARLIAMENT
CONFERENCE 2008

CALL FOR PAPERS / CONTRIBUTIONS

***“PROPUESTA DE GERENCIA DEL
CONOCIMIENTO PARA EL
MODELO DE GESTIÓN DEL
CONGRESO DE LA REPÚBLICA”***

TRABAJO PRESENTADO POR:

CASTRO PARAGULLA, JOSÉ CARLOS

European Parliament / Global Centre for ICT in Parliament

Lima, 08 de setiembre de 2008

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN	3
1.1 Objetivos	3
1.1.1 Objetivo general	3
1.1.2 Objetivos específicos.....	3
1.2 Justificación y contribución	4
CAPITULO 2: diagnóstico situacional.....	5
2.1 Fases	5
2.1.1 Generación	5
2.1.2 Codificación.....	6
2.1.3 Distribución.....	7
2.1.4 Uso.....	7
CAPÍTULO 3: ASPECTOS IMPORTANTES	7
conocimiento	7
3.1 Barreras.....	7
3.2 Principios a considerar.....	8
3.3 Errores a evitar	9
3.4 Factores críticos de éxito	10
3.5 Condiciones organizacionales que permiten formentar la espiral del conocimiento	10
CAPÍTULO 4: IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO MODELO	11
4.1 Estructura organizacional	11
4.2 Cultura organizacional.....	11
Conclusiones	12

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

En 1959 Peter Drucker acuñó la expresión “trabajadores del conocimiento”, refiriéndose a esa nueva fuerza laboral que basa su trabajo y productividad en la creación y utilización del conocimiento, en lugar de la fabricación de productos. Hoy en día, el número de trabajadores del conocimiento está aumentando en todas las organizaciones, pero cuando ese conocimiento se va con las personas sin que quede una “copia” para las instituciones, las consecuencias pueden ser terribles.

El Congreso de la República viene desarrollando una serie de actividades orientadas a lograr su fortalecimiento institucional y la consolidación de su legitimidad ante la ciudadanía y la comunidad internacional. Sin embargo, a pesar de los logros alcanzados, la institución ha sabido reconocer que existe una suerte de “olvido organizacional” que la amenaza al no permitirle conservar y actualizar su base de conocimiento, la cual es constantemente deteriorada por los traslados, las jubilaciones, los despidos y las renunciaciones de los funcionarios y trabajadores de la organización.

Estas situaciones generan una de las ironías de la economía del conocimiento: a medida que el conocimiento adquiere más valor, la probabilidad de perderlo crece, o peor aún, mientras menos conocimiento se capture regularmente, más urgente es capturarlo en el momento en que los empleados se van, cuando precisamente tendrán la menor voluntad para transmitirlo. La amenaza constante de perder el conocimiento adquirido parece ser la característica fundamental de la actual era de la información.

En este documento realizamos un diagnóstico de la gestión actual del conocimiento en el Congreso de la República, y planteamos un plan de solución para convertir esa “gestión” en una verdadera “gerencia” que permita la conservación del conocimiento organizacional, incluso ante la inevitable pérdida del capital humano.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GENERAL

1. Proponer un modelo de Gerencia del Conocimiento que base su formulación en las siguientes características fundamentales: orientación estratégica, implementación modular y entrega rápida de resultados.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el actual nivel de Gestión del Conocimiento en el Congreso de la República, tanto a nivel cultural, individual y tecnológico.
- Estudiar los procesos parlamentarios e identificar cuáles resultan más relevantes para la Gestión del Conocimiento.

- Identificar los actuales procedimientos y estándares de documentación en las diferentes unidades (parlamentarias y del servicio parlamentario) con el fin de proponer mejoras y criterios estándar para el manejo de documentos.
- Evaluar la actual cultura organizacional del Congreso sobre gestión del conocimiento e incluir los resultados en el modelo a proponer.
- Proponer un nuevo modelo de Gerencia del Conocimiento para el Congreso de la República.

1.2 JUSTIFICACIÓN Y CONTRIBUCIÓN

La "pérdida" de conocimiento organizacional en el Congreso de la República del Perú puede manifestarse en los siguientes dos ámbitos:

1. Administrativo, debido a los traslados del personal, las jubilaciones, los despidos y las renunciaciones de los funcionarios y trabajadores de la organización.
2. Parlamentario, debido a la renovación anual de las Comisiones de trabajo y el cambio total de Congresistas cada cinco años, con lo cual el conocimiento generado y acumulado hasta el momento difícilmente puede ser recuperado.

Nuestras primeras indagaciones evidencian que en las organizaciones existe una gestión del conocimiento informal, basada en las prácticas propias generadas como producto del trabajo diario. No se reconoce formalmente el concepto del "conocimiento" y mucho menos se acepta su verdadero valor, lo cual se refleja claramente en la ausencia de iniciativas concretas, tanto en la formulación de su Plan Estratégico como en sus Planes Operativos Anuales.

Conforme aumentan los niveles jerárquicos, los activos de información –y, por tanto, de conocimiento- son considerados más reservados y, por tanto, tienen menos probabilidad de ser compartidos. Esto se refleja con mayor énfasis entre los Congresistas y las Comisiones de trabajo, quienes son autónomos desde su concepción, por tanto, dueños de la información y el conocimiento que generan.

En este contexto, esta investigación busca plantear la aplicación de la Gerencia del Conocimiento a la Administración Pública, y específicamente al Congreso de la República, y demostrar que es posible lograr un Estado más eficiente y descentralizado a partir de una correcta administración de recursos intangibles.

Para Arthur Andersen, la Gerencia del Conocimiento consiste en 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 modo que ellos puedan usarla en crear valor para los clientes". De aquí podemos afirmar que la Gerencia del Conocimiento en el Congreso implicará producir un ciclo de conocimiento partiendo de la identificación, determinando en primer lugar qué es lo que mejor se sabe hacer, pues la respuesta a esta pregunta va a constituir el conocimiento central (core knowledge) a partir del cual podremos trazar estrategias para redistribuir y maximizar el conocimiento, hasta convertirlo en capital intelectual de la organización.

La Gerencia del Conocimiento para el Congreso de la República es, entonces, la herramienta para poner el conocimiento correcto en las personas adecuadas y en el momento indicado, para una mejor toma de decisiones, involucrando la identificación y análisis del conocimiento disponible y su formalización a través del acceso a la

experiencia, lo que significa una eficiente gestión de los recursos intangibles que generan valor para la institución.

Una vez capitalizado el conocimiento será importante definir procesos para el mantenimiento del mismo, mediante una constante reutilización y renovación. Esto deberá evitar que éste conocimiento se vea amenazado, ya sea mediante una pérdida catastrófica del mismo o mediante una amenaza crónica – agotamiento. Este supuesto, sumado al de la Gestión de la Cultura Organizacional, son los de más difícil aplicación a la gestión pública, pues si bien se puede contar con el capital humano que produzca capital intelectual, existen otros factores que, a la larga, resultarán determinantes para la aplicación de un Modelo de Estrategia que permita una eficiente optimización de flujos.

Ahora bien, el reto radica en cómo lograr esta permanencia de conocimientos en una institución pública como el Congreso de la República si sabemos que, terminado un periodo de gobierno, el capital intelectual se va por donde vino. Para ello, debe trabajarse en una mayor difusión del conocimiento y en la permanencia de servidores que demuestren alta competencia y solvencia moral, ya que serán ellos quienes exterioricen sus conocimientos y produzcan el ciclo generativo antes señalado. Sin embargo, para esto se necesitará de una plataforma integral y una cultura de gestión que sea respetada por aquellos que llegan, de forma tal que en un futuro no muy lejano ya no estemos ante un conocimiento individual, sino ante un conocimiento institucional capitalizado y organizado.

Otro aspecto importante a considerar es que una de las principales acciones dentro del proceso de Modernización de la Gestión del Estado se sustenta fundamentalmente en una mayor eficiencia en la utilización de sus recursos, entre ellos el capital humano. Por lo tanto, éste es el punto de partida que debemos tomar para desarrollar el modelo de Gerencia del Conocimiento buscado.

Finalizando, si algo está claro es que la aplicación de la Gerencia del Conocimiento es más compleja en el ámbito público que en el privado. Sin embargo, es posible que el Estado brinde la plataforma para el manejo del conocimiento central, que permita capitalizarlo e identificar quien lo crea para optimizarlo mediante proyectos de gestión, trazando modelos de desarrollo que sumados a la estructura organizativa y los componentes tecnológicos, permitan una gestión moderna, innovadora, eficiente y descentralizada pues, a decir de Nonaka and Takeuchi, en una economía donde la única certeza es la incertidumbre, la única fuente segura de ventaja competitiva es el conocimiento.

CAPITULO 2: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 FASES

2.1.1 GENERACIÓN

En la generación del conocimiento en el Congreso de la República se incluyen diversas acciones relacionadas con el aprendizaje y la labor institucional. Todas las áreas parlamentarias y de la organización parlamentaria tienen el potencial para crear conocimiento en todas sus formas.

Las diversas necesidades de la sociedad tienen formas de presentación diferentes para cada sector, los que también reaccionan de varias maneras a las soluciones planteadas por el Congreso. Todas estas particularidades generan conocimiento y pueden ser entendidas como creación de conocimiento basado en un proceso cíclico de transformación de bases cognitivas en la dimensión tácito-explicito difundido generado a través de un modelo en espiral de cinco fases, tal como sigue:

FASES LA GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO	FORMA DE CONVERSIÓN	ACTIVIDADES DEL CONGRESO
Compartir el conocimiento tácito	Socialización e interiorización	Visitas de ciudadanos, eventos parlamentarios, visitas presenciales y conversaciones informales.
Creación de conceptos	Exteriorización e interiorización	Sesiones del Consejo Directivo, de la Junta de Portavoces, de las Comisiones y Pedidos de información.
Justificación de conceptos	Exteriorización e interiorización	Sesiones del Pleno, de la Comisión Permanente y de la Mesa Directiva.
Construcción de un arquetipo	Combinación e interiorización	Redacción de las Autógrafas de las leyes, redacción de los Informes finales de investigación.
Expansión del conocimiento	Combinación e interiorización	Promulgación de las leyes, Acusaciones constitucionales.

2.1.2 CODIFICACIÓN

Es un paso esencial en el proceso de transformación del conocimiento individual organizativo. Confiere al conocimiento un cierto grado de permanencia que evita que éste sólo exista en la mente de las personas. Su objeto es hacer el conocimiento explícito y fácil de entender, a la vez que se le hace accesible y aplicable a todo el que lo necesite. En el Congreso existen varias formas de codificar este conocimiento: proyectos de ley, dictámenes, informes, actas, agendas, diario de debates (transcripción de las sesiones plenarias y de comisiones) y otros.

Este conocimiento es codificado mediante el uso de bases de datos documentales y tabulares (relacionales). Algunos documentos tienen una estructura y una codificación estándar, como los proyectos de ley, por ejemplo, que para ser presentados debe seguir un formato estándar. Sin embargo, otros documentos no están estandarizados, como las actas y agendas de las comisiones. En este último caso, cada comisión es autónoma y define la estructura de sus documentos.

Todos estos documentos son almacenados en bases de datos y, por lo tanto, quedan a disposición de quien los requiera.

Es imposible – e inconveniente- que todo el conocimiento sea codificado. Normalmente las personas no somos conscientes de todo lo que sabemos, pues es resultado de lo que se aprende explícitamente y lo que es absorbido implícitamente.

En estos casos, la presentación de los documentos mencionados anteriormente proveerá la forma de codificación básica.

2.1.3 DISTRIBUCIÓN

La distribución del conocimiento es el proceso de diseminación y transferencia del conocimiento a través de la organización. En el Congreso de la República el conocimiento codificado en las bases de datos es transferido a través de una suite de aplicaciones parlamentarias, la Intranet del Congreso y también son exteriorizados a la sociedad a través del portal institucional.

Existen documentos que habiendo sido codificados no son registrados en las bases de datos, como por ejemplo los expedientes de las leyes. Sin embargo, este conocimiento es almacenado en las distintas unidades orgánicas del Congreso y queda a disposición de la organización parlamentaria.

Las agendas de las sesiones plenarias y de comisiones son distribuidas dinámicamente a todos los congresistas a través del correo electrónico.

Sin embargo, existen serios problemas en la distribución del conocimiento cada vez que ocurre un cambio de año legislativo (un año) o periodo parlamentario (cinco años). En el primer caso, año legislativo, cada 28 de julio se renuevan todos los cuadros de Comisiones y, con ello, mucho del conocimiento acumulado se pierde. Así también, cada cinco años se renueva el Congreso en su totalidad, con lo cual los nuevos Congresistas también pierden el conocimiento acumulado por sus antecesores.

2.1.4 USO

Si bien es cierto que el trabajo parlamentario tiene muchas actividades vinculadas con conocimientos, no existe un planeamiento para capturar, distribuir y utilizar dichos conocimientos ni existen roles para su realización.

Es importante considerar la protección y la seguridad que busca asegurar que el conocimiento valioso para el Congreso y que se considera reservado quede dentro de la institución. Actualmente no existen políticas que permitan asegurar que el recurso humano de la institución comprenda que proteger el conocimiento es vital.

Una herramienta importante para la utilización de este conocimiento es el Archivo Digital de la Legislación del Perú, que es un compendio de normas legales parlamentarias que va desde 1821 hasta la actualidad. En esta herramienta es posible encontrar las Constituciones Políticas del Perú, las Leyes de Indias, las Leyes Regionales, la Legislación del siglo XIX en el Perú y la legislación contemporánea desde 1904: Leyes, Decretos Ley, Resoluciones Legislativas, Decretos Legislativos y Decretos de Urgencia.

CAPÍTULO 3: ASPECTOS IMPORTANTES

3.1 BARRERAS

A fin de maximizar las probabilidades de éxito en la implementación de la nueva gerencia del conocimiento, es necesario tomar en cuenta las barreras que podrían dificultar la tarea a fin de que se puedan plantear alternativas de gestión adecuadas.

- **Información incompleta.** Los datos e información que se gestiona actualmente no son completos o son inconsistentes. Se deberá formular un proyecto de mejora de dicha información a fin de volver confiable el aprendizaje organizacional.
- **Falta de equilibrio.** La información y el conocimiento organizacional no están distribuidos de manera homogénea entre todas las personas que deberían acceder a ellos. Se deberá establecer un plan de “democratización” del conocimiento.
- **Relaciones de proximidad.** Normalmente las personas buscan el conocimiento de las personas que tienen más cerca, ya sea física o emocionalmente. Aquí se buscará cambiar este paradigma mediante el acercamiento de los expertos a las demás personas para que los “consumidores” de conocimiento puedan acceder a ellos con menos recelo.

Adicionalmente, de acuerdo a los primeros estudios, se esperan las siguientes barreras para la aceptación y posterior adopción del programa:

- **¿Cuál es el problema?** Esta primera barrera es la más elemental. Ocurre porque no se reconoce el costo de la pérdida acumulada de conocimiento. La mejor manera de esquivar esta barrera es expresar la pérdida de conocimiento en términos comprensibles y que tenga sentido para las personas.
- **¿Entonces, qué puede hacerse?** En esta barrera se acepta el precio elevado de la pérdida del conocimiento pero se considera que es un costo inevitable porque no se puede hacer nada al respecto. La mejor forma de enfrentar esta barrera es reconocer que es muy difícil resguardar todo el conocimiento organizacional, pero que algún grado de resguardo es mejor que nada pues eso nos permitirá evitar las pérdidas catastróficas.
- **No tengo recursos suficientes.** Esta barrera encierra el temor de recibir más trabajo cuando ya se está sobrecargado. La respuesta está en plantear un cambio de trabajo orientado a la gerencia del conocimiento por otro que resulte menos productivo. También es posible determinar la implementación de programas piloto que servirán para “calibrar” la demanda de los recursos necesarios.
- **No es asunto mío.** Para muchos empleados la gerencia del conocimiento es un sacrificio que se les está pidiendo que hagan para bien de la organización y del futuro, un sacrificio que no les dejará ningún beneficio personal, ni ahora ni nunca. Ante esta situación, se debe dejar claro que la gerencia del conocimiento sí constituye un beneficio personal porque aumenta la productividad al ofrecer bases de conocimiento, conserva el conocimiento operativo de los subalternos, conserva el conocimiento operativo de los colegas de confianza y finalmente pueden existir incentivos durante su utilización.

3.2 PRINCIPIOS A CONSIDERAR

Es importante reconocer y mantener siempre presentes los siguientes principios fundamentales, los cuales deberán guiar la implementación de la gerencia del conocimiento en el Congreso de la República.

- El conocimiento no es un activo físico. No reside en ningún lugar físico dentro de la compañía y tampoco está bajo su control total, sino en la mente de sus empleados.
- Puesto que el conocimiento reside en las mentes de los empleados y no en un espacio físico o virtual al cual pueda tener acceso la organización, ésta no puede ser su dueña, sino sólo su prestataria, a menos que haya conservado y almacenado ese conocimiento para uso futuro.
- Puesto que el conocimiento es acumulativo, el conocimiento presente se nutre del conocimiento pasado.
- Aunque el conocimiento es difícil de capturar, conservar o controlar, es un recurso crítico para generar riqueza y valor.
- El conocimiento es el más volátil de todos los activos, porque buena parte de él es altamente perecedero y está sujeto a la obsolescencia rápida o incluso súbita.
- El valor del conocimiento de la organización crece cuando se comparte y se contrae cuando es acaparado.
- El conocimiento puede crecer (es decir, aumentar a través de la educación y la capacitación) y se regenera a través de la experiencia.
- La gerencia del conocimiento se puede implantar a cualquier nivel de la organización con la participación de tantos empleados como sean necesarios.
- Un grado cualquiera de gerencia del conocimiento es mejor que nada, pero mientras más gerencia del conocimiento, mejor.
- La gerencia del conocimiento debe flexibilizarse para satisfacer los requerimientos de cada unidad.
- El proceso de la gerencia del conocimiento debe ser fácil de comprender y utilizar.
- El proceso de la gerencia del conocimiento debe ser gratificante, tanto para los titulares como para sus sucesores.
- En la gerencia del conocimiento se pueden utilizar tecnologías con distintos grados de complejidad y sofisticación.

3.3 ERRORES A EVITAR

Se deberá tener cuidado con los siguientes errores típicos en este tipo de planteamientos:

- **Intentar almacenar y diseminar todo el conocimiento de la organización.** El entusiasmo por cubrir todo el conocimiento deberá moderarse porque es virtualmente imposible administrar la totalidad del conocimiento, además de ser innecesario y hasta contraproducente. Es importante enfocarse en ciertos aspectos y luego, con los procesos de creación, codificación, difusión y uso ya maduros, ampliar el espectro a otros tipos de conocimiento.
- **Intentar homogeneizar el conocimiento.** Aunque las reglas de codificación deben guardar ciertos estándares mínimos para facilitar su difusión y uso,

además de establecer un lenguaje común que facilite la generación de más conocimiento, será necesario respetar las particularidades propias de cada entidad a efectos de no generar distorsiones en la esencia del conocimiento transmitido.

- **Dificultad de articulación y codificación del conocimiento tácito.** Reconocer que el conocimiento tácito es difícil de articular y codificar es algo que ayudará a evitar problemas durante su manejo.

3.4 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Se proponen los siguientes factores de éxito:

- **Creación de una cultura orientada al conocimiento.** Se debe lograr la interiorización de esta cultura por todas las personas a fin de que consideren la gerencia del conocimiento como algo natural.
- **Dotarse de una infraestructura tecnológica adecuada.** Considerando que esta infraestructura es base para el almacenamiento y distribución del conocimiento, deberá ser lo más natural e intuitiva posible.
- **Los proyectos deben estar ligados a la estrategia empresarial o al desarrollo de las “core competences”.** Se deberá considerar aquellos procesos claves que representen la razón de ser del Congreso.
- **Armonización del lenguaje utilizado.** Dentro de lo posible, se deberá armonizar el lenguaje utilizado en toda la institución pues esto facilitará la generación de nuevo conocimiento.
- **Sistemas de recompensa adecuados.** Estos sistemas deberán ser administrados con cuidado para evitar causar distorsiones en los procesos de la gerencia del conocimiento.
- **Crear una estructura del conocimiento.** Esta estructura es indispensable para facilitar la creación, codificación, distribución y utilización del conocimiento al uso de la institución.
- **Utilizar muchos canales de transmisión del conocimiento.** Los canales deberán ser diseñados par que resulten naturales para todos quienes los van a utilizar.

3.5 CONDICIONES ORGANIZACIONALES QUE PERMITEN FORMENTAR LA ESPIRAL DEL CONOCIMIENTO

Se deberán trabajar las siguientes condiciones:

- **Intención.** Se define como la aspiración que deberá tener el Congreso para alcanzar sus metas, es decir, los esfuerzos por realizar tal intención que generalmente asumirán la forma de una estrategia. Esta esencialmente debería desarrollar la capacidad organizacional para adquirir, crear, acumular y explotar el conocimiento.
- **Autonomía.** En el plano individual debería consentirse que todos los miembros del Congreso actuaran tan autónomamente como las circunstancias lo permitan. Al dejar que actúen de manera autónoma se podrá incrementar las posibilidades de encontrar oportunidades inesperadas. La autonomía también

aumenta la posibilidad de que cada persona se motive a sí mismo para crear nuevo conocimiento

- **Fluctuación y caos creativo.** La fluctuación y el caos creativo estimulan la interacción de la organización y el ambiente externo. La fluctuación es distinta del desorden total y se caracteriza por el “orden sin recurrencia”. Si el Congreso logra adoptar una actitud abierta hacia las señales del ambiente, podrá explotar la ambigüedad, la redundancia y el ruido de tales señales para mejorar sus sistema de conocimiento
- **Redundancia.** Es la existencia de información que va más allá de los requerimientos operacionales inmediatos de cada trabajador. Se refiere a una sobreposición intencional de la información acerca de las actividades parlamentarias o administrativas. Para que se dé la creación de conocimiento organizacional, es indispensable que el concepto generado por un individuo o un grupo se comparta con otros individuos que quizá no necesiten el concepto de manera inmediata. Compartir información redundante permite compartir el conocimiento tácito, porque los individuos pueden sentir lo que otros intentan enunciar, acelerándose así el proceso de creación de conocimiento.
- **Variedad de requisitos.** La diversidad interna que presente el Congreso deberá ser tan amplia como la variedad y la complejidad su ambiente. Los miembros del Congreso podrán superar muchos problemas si poseen variedad de requisitos, la cual puede fomentarse combinando la información de manera distinta, flexible y rápida, y distribuyendo la información en todas sus secciones. Para maximizar la variedad, todos los trabajadores deberán contar con un acceso rápido a la más amplia gama de la información requerida en un momento dado, pasando por el menor número de pasos posibles.

CAPÍTULO 4: IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO MODELO

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El diseño organizativo dará soporte al especificar las interacciones entre el Parlamentario y otros grupos dentro del Congreso y fuera de él (al interior de la sociedad o fuera de ella). Del mismo modo que una organización requiere desarrollar nuevas formas de hacer las cosas para adaptarse al entorno, los principios de diseño organizativo también deben permanecer en un estado casi continuo de cambio. El Congreso debe experimentar continuos rediseños y mantener cambios constantes en sus estructuras, procesos y objetivos.

El Congreso deberá ser capaz de adaptarse a la evolución del entorno y, con ello, de generar conocimiento. Será necesario que la estructura organizacional del Congreso tenga la habilidad de tolerar y asumir los siguientes dos aspectos: dar forma a las interacciones entre los Congresistas y el personal de la institución a fin de garantizar la estabilidad del sistema y, en segundo lugar, soportar un proceso dinámico que permita integrar información procedente de casi cualquier situación, explorar las implicancias de las nuevas realidades y generar conocimiento a partir de ellas.

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

La implementación de una gerencia del conocimiento se basa en desarrollar una cultura organizacional que pueda fluir en las actitudes y acciones de los congresistas y trabajadores del Congreso para que el conocimiento genere mayores ventajas. Es claro que se necesita un compromiso de la alta dirección para que exista autoridad y poder para llevar adelante la implementación y se requiere también la colaboración voluntaria de los médicos, la que sólo se logrará mediante la confianza mutua y la orientación a metas comunes.

Este cambio cultural, sin embargo, debe mantener elementos de continuidad de la cultura anterior para que el cambio sea aceptado. Asimismo, deberá también resaltar que el desarrollo del conocimiento no se impone, sino que se incentiva, se reconoce su naturaleza humana, se promueve el tiempo para pensar y se aceptan errores resultantes del deseo de conocer.

Desde el punto de vista del conocimiento, se le debe otorgar al personal el poder de la toma de decisiones ya que, por su labor, es el depositario de la mayor parte de los conocimientos del Congreso. La implementación de una cultura de conocimiento requiere crear un clima de confianza y seguridad que incentive la innovación, la experimentación y el riesgo que motive a todos a desarrollar su capacidad de conocimiento. Entonces, para que el conocimiento ocurra a un nivel organizativo, el conocimiento individual debe ser difundido e implementado en la estructura del trabajo parlamentario.

CONCLUSIONES

- El Congreso de la República es una institución sumamente relevante para la nación. Sin embargo, y a pesar de que su principal activo es el conocimiento, no existe una Gerencia del Conocimiento, sino únicamente algunas acciones aisladas que no están estructuradas ni integradas.
- En este contexto, una adecuada Gerencia del Conocimiento maximizaría el valor generado por la institución, por cuanto es este conocimiento su principal activo y mayor fuente de poder.
- La pérdida del conocimiento organizacional es sumamente grande, sobre todo por los altos niveles de rotación de personal existentes y, además, por su dinámica interna. Cada año, nuevas Comisiones de Trabajo son creadas y el conocimiento generado e interiorizado por sus predecesoras es perdido. Asimismo, cuando cada cinco años los congresistas son renovados, los conocimientos adquiridos por los parlamentarios salientes no es mantenido dentro de la institución y hay que volver a comenzar.
- La cultura organizacional es un factor sumamente relevante para cualquier implementación de Gerencia del Conocimiento, pero lo es de manera especial para el Congreso de la República. En este sentido, este deberá ser uno de los principales aspectos a abordar durante la implementación, debiendo cuidar mucho de ofrecer algún valor para las personas que generarán o transferirán el conocimiento.