

El contenido de esta obra es una contribución del autor al repositorio digital de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, por tanto el autor tiene exclusiva responsabilidad sobre el mismo y no necesariamente refleja los puntos de vista de la UASB. Este trabajo se almacena bajo una licencia de distribución no exclusiva otorgada por el autor al repositorio, y con licencia Creative Commons – Reconocimiento de créditos-No comercial-Sin obras derivadas 3.0 Ecuador



**De la gerencia del conocimiento a la planeación del saber
Puntos para un debate actual**

Jaime Breilh

2002

Ponencia presentada en: Reunión de la GTZ Ecuador sobre Gestión y Productos del Conocimientos, Ambato, mayo de 2002.

DE LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO A LA PLANEACION DEL SABER¹ (Puntos para un Debate Actual)

Jaime Breilh²

Se ha escrito mucho acerca de la *gerencia del conocimiento* (“knowledge management”), pero aun cabe una discusión sobre su verdadero sentido y posibilidades reales cuando se trata de impulsar políticas de desarrollo humano, y como parte de ellas un concepto de desarrollo social integral. Los puntos centrales de este debate pendiente parecen girar alrededor de dos aspectos: establecer si la *gestión* en este caso se refiere al conocimiento, o si lo que anhelamos potenciar es más bien el saber; y en segundo lugar, definir si el carácter de la *gestión* radica en impulsar la gerencia del conocimiento (problema meramente funcional e institucional) o si lo que buscamos es una planeación del saber (problema de construcción de sujetos de la acción y su integración eficiente en escenarios colectivos facilitadores) que abarca lo anterior pero no se reduce a aquello.

A lo largo de estas breves reflexiones se establecen varios argumentos cuyo análisis consideramos indispensable antes de asumir un proceso de perfeccionamiento de la gestión del saber y del conocimiento en una entidad dedicada al impulso de políticas de desarrollo humano en equidad. Consideramos que es necesario tamizar cuidadosamente las posibilidades y límites de aquella “gerencia del conocimiento” que surgió de las necesidades actuales de la competitividad empresarial; ampliando la noción hegemónica de conocimiento tecnológico a la saber intercultural.

El cambio hacia la sociedad posindustrial de mercado, con su recomposición del sistema económico hacia redes virtuales de empresas, viabilizado por el flujo y disponibilidad instantánea de información, sobre la base técnica de los recursos de la comunicación digital, la teleinformática y los hipermedia, es lo que algunos han descrito como la *economía del conocimiento* (“knowledge economy”) o la *sociedad basada en el conocimiento* (“knowledge based society”). No se trata de que recién ahora se haya descubierto la ciencia como instrumento de la producción o como verdadera fuerza productiva, cuestión que sucedió ya en el Siglo XVIII, sino que nunca como ahora se había logrado instrumentalizar económicamente el saber de manera tan extendida, ni disponibilizarlo de manera instantánea.

En el nuevo escenario del mercado instantáneo y de la administración de empresas globalizadas en tiempo real, los temas centrales de la lucha económica son la flexibilidad y la adaptabilidad para viabilizar la competitividad. Por eso es que la “gerencia del conocimiento” tuvo que surgir en el seno de la preocupación de las empresas modernas, o mejor dicho “posmodernas” para asegurar flujos y procesos, y para aprovechar cualquier elemento del conocimiento con miras a un proceso productivo más ágil. Por eso es que la

¹ Ponencia presentada a la Reunión de GTZ Ecuador sobre “Gestión y Productos del Conocimiento”- Ambato, Mayo 2002

² Director del CEAS; Presidente del CINDES; jaime.breilh@uasb.edu.ec

corriente del “knowledge management” irrumpe en las ciencias administrativas y la urgencia de las corporaciones, para (Rowley 1999):

- crear sistemas eficientes de *almacenamiento* de información (de conocimientos externos a la empresa –inteligencia competitiva–; conocimientos internos en reportes estructurados; y conocimientos informales sobre “know how”);
- para mejorar los procesos de *adquisición y acceso* a conocimientos (procesos de conectividad, acceso y transferencia);
- para estimular o acrecentar la formación de ambientes propicios para la *expansión de conocimiento* (inscritos en las relaciones con clientes; relacionados con las conductas de los empleados; en los programas de auditoria de la toma de decisiones; obtenidos de las propias estructuras y la cultura; y sacados de la creatividad individual);
- y, en definitiva, para formalizar la administración del *conocimiento como un activo económico* (pues ahora se comprende mejor que recursos como tecnologías en venta, bases de datos de consumidores y catálogos detallados, son conocimientos preciosos que permiten incrementar las ganancias y reducir costos, y en los cuales la gerencia del conocimiento puede potenciar sobretodo los procesos de innovación y aprendizaje).

En el marco de esa visión ligada al interés productivo que se forjó sobretodo en la década de los 90, han surgido varios modelos de gerencia del conocimiento. Unos podríamos describirlos como *modelos gerenciales* propiamente dichos (Davenport 1998) que enfatizan en la administración de conocimientos los propósitos de identificación, de compartir y de crear los activos del conocimiento para la empresa, lo cual requiere la formación de sistemas de almacenamiento, el cultivo y facilitación de formas de compartir y la implementación de sistemas de aprendizaje institucional. Luego están los *modelos de proceso* (Galagan 1997), que colocan el mayor énfasis en los procesos de administración de conocimientos: generación de conocimientos; acceso a fuentes externas; la representación de conocimientos en documentos, bases de datos, programas de computación, etc; inscripción de conocimientos en procesos, productos y servicios; transferencia del conocimiento existente a través de la organización; el uso de conocimiento accesible en el proceso de toma de decisiones; facilitar el crecimiento del conocimiento por medio de la cultura e incentivos; y la medición de activos del conocimiento, así como del impacto de la administración del conocimiento. También existe el *modelo de construcción social de la gerencia del conocimiento* (Demarest 1997) que pone el mayor énfasis en el proceso de construcción colectiva de conocimiento en una organización, empleando tanto las contribuciones científicas como las sociales a dicho proceso de generación. Según esta visión el conocimiento construido de esa forma pasa a ser incorporado en la organización, tanto a través de programas explícitos como por medio del intercambio social. El citado modelo presupone entonces etapas de construcción, luego de diseminación, seguidas por el uso de dicho conocimiento hasta llegar a su incorporación final en la estructura organizativa.

A pesar de que los tres modelos ofrecen enseñanzas valiosas y han provisto de avances interesantes para la planeación del saber, parece ser que los primeros

corresponden más a una visión empresarial y a las necesidades de una estrategia de competitividad, mientras que el tercero cabe más en el la línea que aquí nos interesa impulsar para las organizaciones de desarrollo social sustentable. Veamos los argumentos que nos llevaron a hacer esta afirmación.

En efecto, cuando se revisan los textos sobre gerencia del conocimiento escritos desde la perspectiva productivista y lucrativa, se encuentra que las preocupaciones principales radican en “cómo movilizar el conocimiento para sacar el mayor provecho de las máquinas...y resolver el problema de la desconexión entre los ejecutivos y los tecnólogos –o lo que en términos gerenciales se traduciría en el problema de cómo administrar adecuadamente la relación entre los funcionarios jefes ejecutivos (“CEOs”) y los funcionarios jefes de información (“CIOs”) (Wang 1997)-; también desde dicha perspectiva preocupan temas como el manejo eficiente del capital intelectual, la agregación de valor a la información de la empresa, el establecimiento de un justo equilibrio entre situaciones extremas que se han descrito como el “hambre de datos” y la “glotonería de información”; y sobretodo, para esta visión se tornan fundamentales las metas de un sistema de gerencia del conocimiento que serían: su carácter abierto y bien distribuido; su interactividad y editabilidad a medida; su condición de ser medible; y su seguridad; características todas ellas que hacen posible lograr un sistema alerta, que sea accesible para todo el personal que desempeña distintos roles, que sea disponible en cualquier lugar en que se encuentre dicho personal, y que sea oportuno y actualizado en el tiempo (Offsey & col 1997).

Es indudable que cualquiera sea la naturaleza de una organización, esas son metas ideales que para lograrse ameritan un diseño adecuado de la gestión, de sus procesos, recursos y criterios de evaluación. En esa medida si bien las organizaciones de desarrollo sustentable podemos aprender de una mirada crítica y selectiva de las experiencias de gerencia del conocimiento obtenidas en el trámite de perfeccionar los mecanismos de acumulación económica, no hay que olvidar el hecho de que las citadas herramientas surgieron bajo la lógica empresarial, lo cual nos coloca frente a una encrucijada a quienes trabajamos en el campo del desarrollo social. Esto es así porque lejos de favorecer la concentración de poder económico, nosotros anhelamos abonar hacia una sociedad de equidad y justicia. De ahí surge entonces la necesidad de analizar con cuidado las ventajas y límites de los instrumentos de ese tipo de gerencia, pues no podemos efectuar una asimilación ingenua o acrítica de los mismos. Está más que bien establecido el hecho de que los *instrumentos* siempre encarnan una teoría y una lógica, y no es lo mismo administrar el conocimiento para el propósito de acumular y concentrar la riqueza que hacerlo para construir una sociedad solidaria.

El desarrollo sustentable visto desde una perspectiva emancipadora no puede conformarse con planificar acciones puntuales de reforma concebidos con una visión pragmática de corto alcance, pues la inequidad social ha penetrado en todos los poros del tejido social, ha invadido todos los aspectos de la vida, de tal manera que no hay aspecto económico, ni político, ni cultural, ni ecológico que haya sido recompuesto en función del dominio de los grupos monopólicos. Por eso la gerencia que se ha impulsado desde esa misma óptica, aunque

muchas veces se camufle bajo el léxico de una supuesta eficiencia, es una gerencia totalmente funcional al poder, dócil y condescendiente frente a su reproducción.

DIFERENCIAS Y COMPLEMENTARIDADES DEL SABER Y EL CONOCIMIENTO

Los productos de la aplicación de la inteligencia humana sobre objetos de la realidad pueden interpretarse desde varios ángulos. En primer lugar, puede decirse que toda actividad orientada a un fin por parte de un *sujeto* que actúa sobre un *objeto* termina en un *producto* que tiene un valor de uso. Vistas las cosas desde este punto de vista, todo producto humano es un producto del conocimiento, es un resultado de una actividad social y es un elemento de la cultura en su sentido más amplio. Evidentemente, dicha acepción no nos ayuda mucho ante el problema planteado, por su poca especificidad. Tenemos que afinar el análisis y aclarar que lo interesa a una organización de desarrollo sustentable son los productos que resultan de procesos inscritos en los objetivos de dicha organización y emanados de sus actividades. Es decir, desde este punto de vista es la praxis concreta de una organización la que define tanto los sujetos que aplican saberes, cuanto los objetos sobre los que éstos se ejercen y la interacción de sujetos y objetos desencadena la generación de productos. Como ya veremos más adelante, este proceso no depende exclusivamente de las condiciones internas de tal producción sino también, y muy importantemente de las condiciones del contexto.

Y es aquí que aparece la necesidad de distinguir entre conocimiento y saber; aclaración que no es solamente un asunto semántico sino que compromete la visión que tenemos sobre la organización y la acción.

De modo general se ha impuesto una distinción que establece que el *saber* es más amplio o general e incluye, a más del conocimiento: las concepciones que se ponen en juego; el hecho de “estar informados(as)”; así como las habilidades o destrezas, que en la jerga de la gestión sería el “know how”. La noción de *conocimiento* en cambio coloca el mayor énfasis en las interpretaciones e información sistematizadas, que se movilizan y aprenden en el proceso de comprender para actuar, y en la formulación conciente de modos de comprensión de la realidad.

Eso es lo que quiere implicar Bunge cuando enuncia los conceptos de saber y conocimiento. Para este reconocido científico, el *saber* “es una actitud peculiar del ser humano frente a las cosas, saber objetivo, subjetivo e interacción entre ambos. Es la fusión del sujeto con el objeto a través de una realización gnoseológica”. Mientras que el *conocimiento* “es una meta del saber, como intención conciente de búsqueda de una base sólida y duradera para futuras elaboraciones y creaciones” (Bunge 1988). Pero en el marco más amplio del conocimiento cabe una forma especial que el *conocimiento científico*, caracterizado en su vertiente “Occidental” o académica, por su aplicación de un proceso (método) de validación y descubrimiento, que se realiza mediante la combinación de una lógica atributiva (análisis cualitativo) y

una lógica formal-funcional (análisis empírico cuantitativo); y que recorre un camino de producción del saber que implica un movimiento creativo (no lineal), caracterizado por un ir y venir desde momentos de recolección de datos empíricos, con sus técnicas de registro, cálculo y medición, y momentos de un proceso ascensional, de síntesis/análisis que nos lleva desde la formulación de un problema científico, pasando por la construcción de un sistema de argumentos que explican el problema (hipótesis) hasta llegar a su validación en la práctica (Breilh 2002). A su vez, el conocimiento científico puede enfocarse hacia una motivación teórica o simplemente cognoscitiva (ciencia fundamental), o puede enfocarse hacia problemas de interés social o colectivo de distinto orden (ciencia aplicada).

De hecho uno puede saber una cosa pero no conocerla, puede establecer que existe pero no interpretarla, ni poseer un marco sistematizado de ideas y datos sobre la misma; uno puede saber algo sobre una cosa, incluso puede haber desarrollado un “know how” para actuar en referencia a ella, pero sin llegar a conformar realmente un conocimiento integral, sistemático y transmisible sobre sus características y procesos, desde el más alto horizonte posible del saber en un momento histórico determinado.³

Al margen de concordemos o no con sus conceptos, la verdad es que Bunge enuncia una diferencia importante, situando el saber como una amplia realidad gnoseológica, mientras que el *conocimiento viene a ser una forma determinada de saber y lleva implícita la idea de sistematización, con intención conciente de búsqueda de una base sustentable de ideas e informaciones, y la de corresponder a un marco conceptual claro y distinguible (sea que este transmita por los canales convencionales del conocimiento “Occidental” o por sistemas míticos*. Y es en este punto que cabe una reflexión adicional sobre el conocimiento, ya que éste puede presentarse de diferentes formas – que las revisaremos más adelante-.

A los anteriores argumentos sobre el conocimiento hay que añadir uno de capital importancia: el estar informado sobre una cosa implica que sabemos sobre ella, pero no significa que la conozcamos; uno puede estar informado sobre algo y conocerlo muy poco. Esta paradoja de la era actual de la comunicación global la hemos explicado en otro escrito como la “derrota del conocimiento por la información” (Breilh 2000). En efecto, la asombrosa expansión informática que hace parte del capitalismo tardío constituye no sólo una herramienta para el flujo de una administración virtual, sino que debido a su contenido, estructura, y formas de salida (“output”), pasa a ser un instrumento de control social. En los períodos anteriores del capitalismo, la ciencia y la tecnología se constituyeron ya en fuerzas productivas, pero ahora

³ No esta por demás insistir aquí sobre la necesidad de distinguir entre estar informado y saber. La *información es la acción y efecto de informar o informarse.*, por medios formales o informales. La información científica es la información lógica que, obtenida en el proceso de la cognición, refleja adecuadamente las leyes del mundo objetivo y se utiliza en las actividades socio-históricas. Información es cierto conocimiento, la totalidad de ciertos datos y hechos conocidos. En un sentido amplio, la información puede definirse como el contenido de la relación entre objetos materiales que se interaccionan, relación de los cuales se manifiesta en un cambio de estado de esos objetos.

el conocimiento y la instantaneidad de la información son la base de la productividad, de la competitividad y del manejo social. Ahora, contrariamente a lo que se ha argumentado, esa potencial disponibilidad planetaria de información no necesariamente lleva a la democratización del conocimiento, sino a una inédita concentración de poder; no porque la información y su base tecnológica lleven, por sí mismas a tal concentración, sino porque la lógica determinante de la abrumadora mayoría de flujos tiene como su lógica determinante la productividad y el enfrentamiento privado de intereses comerciales, lo que genera en el mayor porcentaje de recursos informáticos formas de saturación comercial de los datos e información vaciada de contenido integral, que hacen parte del ciclo alienante de los novísimos aparatos de dominación cultural.

Cabe aclarar que lo anterior no implica que no existan posibilidades para una democratización informática –de hecho recursos como los de Internet son también usados para la comunicación democrática y alternativa- lo que sucede es que ésta se ahoga ante un mar de información hegemónica. El meollo de tal proceso, desde una perspectiva mediática o mediológica, es que por la forma que está estructurada la información, la memoria literal de libros y textos tiende a ser desplazada por las memorias analógicas y digitales que tornan innecesario el trabajo crítico porque delegan la codificación y decodificación a las máquinas, con lo cual se crea una ventaja comparativa de la información frente al conocimiento, al documento respecto a la crítica. Es lo que se ha calificado como una industrialización de la memoria, que separa los aparatos del registro de los de recepción, y afecta el compromiso social, induciendo pasividad ante un proceso vertiginoso de información (Breilh 2000). Ante esa constatación es altamente cuestionable la supuesta libertad de información y democratización actual de los (hiper) medios; más aun si son débiles los espacios de información multicultural y participativa y máxime cuando en muchos centros académicos se ha impuesto una especie de taylorismo intelectual que maximiza la competitividad funcional de los cuadros docentes, científicos o técnicos y minimiza sus posibilidades reales y apertura hacia el pensamiento crítico. Cuestión que no sólo se refleja en los flujos de Internet, sino en el movimiento general bibliográfico y de la prensa.

La Planeación del Saber y la Crítica Multicultural: Expertos del Conocimiento “Occidental” y Expertos del Conocimiento de las Colectividades

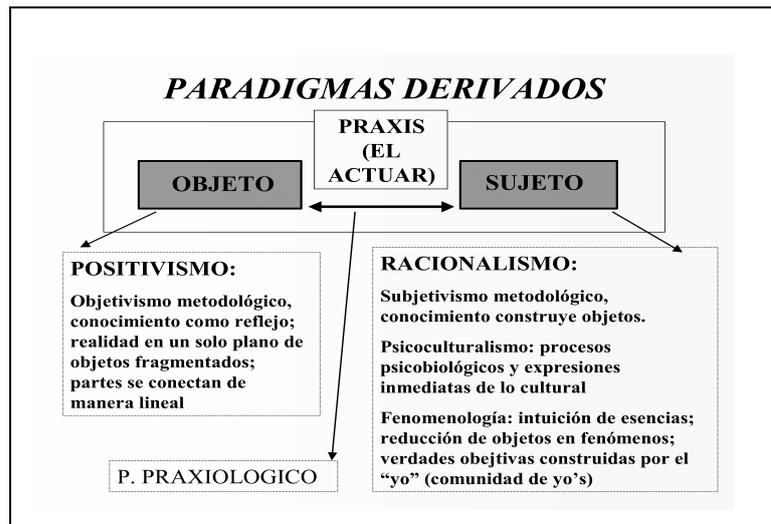
Volviendo al tema del conocimiento es importante destacar que existen varias formas del mismo, y que lamentablemente se han desarrollado totalmente desligadas: el conocimiento académico; la ciencia de base ancestral de los pueblos [“ciencia de lo concreto” en el sentido planteado por Levi-Strauss]; el saber sistematizado por las colectividades urbanas y rurales y transmitido por sus expertos o “intelectuales orgánicos”, y por último, las formas de conocimiento basadas en una doctrina religiosa –de hecho las doctrinas religiosas más abiertas han ofrecido contribuciones valiosas para la interpretación de la realidad- (Breilh 2002). Pero lo que aquí nos interesa destacar, por la importancia que tiene para la planeación del saber, es la necesidad de establecer bases para una construcción y manejo interculturales

del saber, que posibiliten la interacción de esas distintas formas de conocimiento frente al perfeccionamiento de la acción. Así se podrían integrar los saberes y los conocimientos más útiles. Es en esa dirección que cobra especial importancia el desarrollo de discursos científicos y técnicos emancipadores. Como lo hemos sostenido en un libro reciente dedicado al cuestionamiento de los paradigmas convencionales del conocimiento y su manejo, el papel de una narrativa emancipadora, de un relato metacrítico, es el de asimilar todo el conocimiento emancipador proveniente de las diversas fuentes del saber y extraer ese acumulado de todas esas fuentes (Breilh 2002). Para construir esa visión -que la podríamos denominar multiculturalismo crítico- debe establecerse una estrecha interdependencia entre el movimiento social y el trabajo especializado de los intelectuales. Lo señalado implica obviamente implica convocar varios actores al trabajo de construcción sobre del saber /conocimiento.

Por todo lo dicho, y si se quiere superar una visión tecnocrática, el acervo de conocimiento y saber que debe entrar en la planeación es mucho más que los conocimientos técnico-académicos de un campo de acción. Ese es el tipo de integración indispensable para construir *objetos/conceptos/campos* de acción contrahegemónicos, discriminando aquellos elementos culturales que nos atan a un pasado de subordinación y que restringen nuestra acción a lo formal y funcional, respecto de aquellos que nos abren a un proceso de reforma. Y esto nos lleva a contrastar una gestión reformista -que modifica las formas sin incidir en cambios sustanciales de la vida social- de una acción de reforma contrahegemónica -que incide en cambios de forma que colocan en entredicho la sustancia de los sistemas de producción y distribución de la vida social-. El *reformismo* es funcional al orden social imperante; mientras que el trabajo de *reforma* lo cuestiona, lo interpela y propone anti-formas cuya incidencia actúa en un sentido socialmente innovador y culturalmente contrahegemónico. Tal vez esta es la más importante distinción que plantea este trabajo y es nuestro modo de esclarecer la distancia enorme que existe entre el sentido estratégico de la gerencia del conocimiento y la planeación social del saber.

Estamos conscientes de este es un argumento polémico que amerita reconocer hasta que punto es factible tal integración, y dilucidar como realizar los procesos para no caer en un radicalismo que desconozca la necesidad de una praxis científica y tecnológica especializadas. Por un lado, tenemos que estar claros de que la construcción intercultural del saber no se reduce a que el sujeto académico o el experto técnico capten y replanteen los documentos y evidencias provenientes de otras formas de producción de conocimiento, como parte de ese paso "normal" de recolección bibliográfica y recopilación documental; es más bien un desafío para perfeccionar un proceso intercultural que permita, como diría Walsh, la traducción recíproca de conocimientos, la construcción conjunta del objeto de transformación y del marco interpretativo, la aparición de nuevas formas de análisis y la aparición de conceptos renovados (Walsh 2001). Solo así podremos superar el eurocentrismo e iluminismo que han inspirado la tarea de los "expertos Occidentales". Claro que una propuesta como la que estamos esbozando puede generar confusión y malos entendidos y por eso es necesario aclarar que la vida cotidiana y su forma natural de conocimiento, que es el sentido común, no ofrecen condiciones para pasar directamente del saber instrumental inmediato al conocimiento científico y

técnico. Ya Kosik puso esa imposibilidad en evidencia hace dos décadas cuando explicó que el motivo por el cual no se podía construir conocimiento científico desde la práctica cotidiana y el sentido común, y por el que no se podía penetrar desde aquellas formas hacia la esencia explicativa, era la ausencia en la vida cotidiana de una práctica



especializada –como la que se da en la práctica científica y en las formas altamente especializadas de conocimiento-; sin dicha práctica especializada, conciente en la búsqueda de un saber sustentable y provista de formas de sistematización, es imposible construir conocimiento y ciencia [Kosik 1983].

En los escenarios prácticos del desarrollo social se antepone siempre expertos del conocimiento “Occidental” y expertos del conocimiento de las colectividades. En tales circunstancias, para estudiar la relación entre el conocimiento académico y los otros conocimientos la pregunta correcta no se refiere a si podemos combinar en la producción de conocimiento, la ciencia y el sentido común, sino interrogarnos sobre la posibilidad de integrar el conocimiento académico con los otros sistemas de saber complejos y altamente sistematizados que resumen o acumulan una sabiduría fundamental, tanto en la dimensión filosófica como más factual e instrumental. De lo que se trata es triangular el poder de observación y explicación de esas fuentes en los proyectos de acción concretos que llevamos adelante para impulsar el desarrollo humano.

Fue Claude Levi-Strauss quien inició en el siglo pasado la recuperación científica del pensamiento de las comunidades primitivas y puso de relieve la complejidad y sistematización del mismo, lograda mediante “...siglos de observación activa y metódica, de hipótesis atrevidas y controladas, para rechazarlas o para comprobarlas por medio de experiencias incansablemente repetidas” [Levi-Strauss 1964]. desmintiendo la supuesta ineptitud de los primitivos para el pensamiento abstracto. Claro está, ninguno de esos avances se edificó en la misma lógica de la ciencia Occidental, sino en el marco antedicho de una ciencia concreta, ligada al mito y a los ritos de la religión. De entonces hacia acá han aparecido numerosos estudios que rescatan la riqueza y poder explicativo de otras formas de conocimiento en un movimiento que Boaventura Santos ha denominado “segunda ruptura epistemológica” que, en definitiva, implica un replanteamiento de la arrogancia y sentido de superioridad con que el conocimiento “Occidental” a mirado los otros saberes (Santos 1995).

NECESIDAD DE SITUAR NUESTRA GESTIÓN ANTE LAS CORRIENTES DEL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO “OCCIDENTAL”

Los paradigmas de gerencia expresan la influencia de distintas corrientes de pensamiento científico y tecnológico, razón por la cual debemos contrastarlos si queremos comprender y desarrollar nuestra interpretación de las distintas opciones de la gestión del conocimiento.

Tampoco al interior del conocimiento científico “Occidental” existe uniformidad, porque el avance del conocimiento científico también ostenta serias contradicciones y zonas grises, máxime ahora que se han agitado las aguas del debate teórico y metodológico en el campo de todas las ciencias.

El proceso de conocimiento involucra *sujeto(s)* que conoce(n), *objeto(s)* que son conocidos y una forma de relación entre aquellos (ver diagrama). Precisamente las grandes corrientes del conocimiento surgen de interpretaciones de dichos elementos y su relación (ver diagrama).

Sin duda la corriente interpretativa más fuerte, que impregnó el pensamiento científico Moderno y cuyo análisis permite comprender mejor sus fortalezas y distorsiones, es el *positivismo*, una forma que hemos caracterizado como *objetivismo* metodológico, con su concepción del conocimiento como reflejo; su modo de interpretación de la realidad como un objeto fragmentado, que se desarrolla en un solo plano, y cuyas partes el conocimiento conecta de manera empírica, lineal y funcional; de todo lo cual deriva la consiguiente inclinación al análisis formal cuantitativo de esas asociaciones y conjunciones empíricas (Breilh 2002).

Con el positivismo primero, y más tarde con el estructural funcionalismo, se implantó el modo de hacer ciencia más adecuado al desarrollo del capitalismo industrial. No sólo en la medida en que facilitaron asimilar la ciencia como una fuerza productiva en sí misma, como un instrumento para la manipulación de la naturaleza y las relaciones sociales para ventaja del sistema productivo y del orden social, sino porque en su planteamiento está inscrita además la idea de un sólo modo de mirar el Universo –lo que podríamos denominar la uniculturalidad en el pensamiento- ligada a la visión eurocéntrica que se buscó imponer como esencia de la civilización y de todo conocimiento.

Lo contrario del énfasis objetivista del positivismo y su teoría del conocimiento por reflejo mediante la inducción fue el *racionalismo*, con su énfasis en la construcción subjetiva, es decir, la noción de que es el conocimiento el que construye los objetos. Son muchas las ramas y variantes de esta gran escuela de pensamiento, de la que se desprendieron concepciones que también alcanzaron una importante influencia del *subjetivismo* metodológico: las corrientes del construccionismo psico-cultural y la fenomenología, con su lógica deductiva que usa los relatos e historias de vida, así como otras técnicas de análisis del discurso, bajo una visión igualmente empírica, pero esta vez de signo cualitativo. En otros trabajos hemos resaltado que esta corriente, a diferencia del positivismo con su fetichismo de los números y la rigidez de una

visión esencialmente cuantitativista, más bien creó el fetichismo de los textos y de la información cualitativa.

Por último tenemos las variantes de lo que podríamos llamar el enfoque *praxiológico* que surge como una ruptura con las corrientes anteriores, pues supera tanto la concepción del objeto como algo puro, “en sí”, que deba apenas reflejarse pasivamente en nuestra mente -y que hemos caracterizado como objetivismo-; cuanto la idea de un sujeto puro, “a priori”, que construye la realidad apenas subjetivamente -a la que hemos llamado subjetivismo-. Para superar los errores de la teoría refleja y del constructivismo, coloca la relación dinámica objeto-sujeto más bien como un proceso que cobre contenido y forma mediante la praxis. Una concepción dialéctica donde el sujeto – colectivo/individual- sólo puede tornarse tal en relación al objeto que conoce, cuyo sello lo lleva siempre; y donde el objeto contiene siempre elementos subjetivos sin los cuales resultaría algo indefinido y no podría constituirse, ya que las experiencias perceptivas no están única y directamente determinadas por las imágenes y estímulos de la naturaleza. En el conocimiento, esa relación sujeto-objeto que se realiza en el seno de la praxis y depende de la naturaleza de ésta, asume diferentes mediaciones y se realiza por medio de distintos simbolismos: la mediación prácticamente universal del lenguaje, la mediación de las formas culturales y la mediación del método y las bases de información en la práctica científica. En todos estos casos los simbolismos son conformados de diversa manera y ejercen un efecto estructurante; pero lo que es muy importante recalcar es que esa relación no es simplemente un hecho comunicacional y las construcciones simbólicas son también una forma de poder que Bourdieu denominó *poder simbólico*, significando que por un proceso de transformación el poder puede transfigurarse en poder simbólico, que es una forma de poder subordinado, transformado, irreconocible y legitimado de las otras formas de poder [Bourdieu 1998, p.15]. Para esta visión el conocimiento surge en el seno de la praxis como un proceso en el que convergen las características y movimiento del objeto, el sujeto con su modo de concepcionar y la relación o mediación entre aquellos (lenguaje, formas culturales, ideología y método).

Por consiguiente cuando estamos hablando de una gestión del conocimiento debemos referirnos necesariamente a dicho conjunto de elementos: el sujeto del conocimiento; el objeto del conocimiento y las mediaciones; pero lo importante es reconocer que aquellos son comprendidos de diversa forma desde distintas concepciones que esbozamos. Veamos este punto.

Las Consecuencias de las Corrientes de Pensamiento en la Gestión del Conocimiento

Para el positivismo la construcción y administración del conocimiento es esencialmente un problema de identificación y manejo de variables. El impulso



del conocimiento se enmarca en la lógica de la dominación de factores de la realidad expresados en forma de variables de estudio (incluidas las de la naturaleza), y se reduce a la inducción de datos cuantificables, -como variables que expresan mediciones o conteos- que luego se asocian bajo un modelo formal. Desde esta visión, la realidad se mira como algo externo al sujeto que tiene que “salir a recoger” información; dichos datos se convierten en variables y se registran en una

base, luego, mediante asociaciones y contingencia o cruces de esa variables se infieren las leyes del conocimiento sobre el problema que se tiene entre manos. En las versiones ortodoxas de esta corriente, las etapas cruciales de diseño y análisis se realizan en “laboratorio” y dentro de las paredes de una entidad especializada. Con este tipo de procedimiento se han logrado conocimientos y sistematizaciones valiosas, y se ha fortalecido un considerable acervo de técnicas para el manejo de variables empíricas –ahora potenciado por poderosos y amigables programas de almacenamiento y análisis-. Lamentablemente el encuadre rígido de la lógica inductiva, la aplicación de modelos formales y sobretodo, la visión estrecha de la realidad en un solo plano, que desconoce los procesos generativos o determinantes, llevan a esta corriente a construir un tipo de información vaciada de contenido. La información es una herramienta decisiva y no es un instrumento ingenuo; es por eso que se ha dicho que los datos son “teoría en acto” y nosotros añadiríamos que son “política en acto”. De esa forma se puede distorsionar o enmascarar la realidad. Como lo hemos explicado en un artículo que cuestiona esa clase de procedimientos, si bien lograron descubrir asociaciones y regularidades entre variables, instrumentaron la construcción de indicadores precisos, y propiciaron formas ultrarrápidas de procesamiento, también han saturado a la comunidad científica con información rigurosa en cuanto a la medición de los fenómenos empíricos, pero desprovistos de significado histórico. De esa manera se logran diagnósticos llenos de números pero carentes de significado histórico y, como lo vemos todos los días, los sistemas de información oficiales forjan una imagen estadística de bienestar y recuperación, en países un país con grave deterioro social. Hemos citado el ejemplo del conocido índice de desarrollo humano y otros semejantes que difunden una imagen de bienestar en países de economía de mercado interesa resaltar –aunque como en el caso de Ecuador y Argentina se hallen en descalabro social- al mismo tiempo que minimizan los logros sociales y humanos en un país socialista como Cuba, cuyos errores interesa magnificar (Breilh 2002).

Bajo esa forma de operar el conocimiento, los gerentes conocen el plano empírico de las entradas (input) y salidas (output) de los sistemas, y acumulan bases de datos considerables, pero desconocen sus procesos generativos del orden social, psico-social, cultural y político; es decir desconocen las mediaciones del conocimiento de los diversos actores involucrados y los procesos históricos de la totalidad social en la que están inscritos los sujetos involucrados, los objetos de la acción y la propia organización en la que se busca impulsar la gerencia del conocimiento.

Ese tipo de restricción no se visibiliza inmediatamente en una relación utilitaria como la que se da en el terreno del mercado y las relaciones productor-consumidor, pero en cambio se torna más visible en un escenario de desarrollo humano o ambiental sustentable, donde no se busca exclusivamente una finalidad práctica puntual como la rentabilidad, sino que se anhela movilizar a la colectividad en su conjunto para un abanico de propósitos de desarrollo y bajo una visión integral. Es en este tipo de situación que se hacen evidentes las limitaciones de esa visión segmentaria, estática y descontextualizada.⁴

Por eso hemos dicho que la mirada positivista es la forma de ver natural desde el Poder. Para el positivismo, el problema de saber cuáles variables deben escogerse, y cuál la relación entre ellas es más un problema formal y matemático, antes que un problema de conocimiento histórico del movimiento de un contexto. La fortaleza mayor de esta corriente es su capacidad de manejo empírico y su lógica formal cuantitativa, mientras que su talón de Aquiles radica en la visión ahistórica y descontextualizada, así como en el planteo de un sujeto pasivo (que se esconde por tras de su noción de objetividad). Ese tipo de enfoque restringe la visión de los instrumentos del desarrollo y somete el trabajo intelectual una camisa de fuerza formal. Veamos un breve ejemplo.

Si se trata de organizar un programa de educación ecológica sobre el manejo sustentable de plaguicidas, un abordaje típicamente formal de la gestión del conocimiento seguramente inventariaría un conjunto de variables de conocimiento sobre impacto ambiental y de salud en el área donde se va a actuar; y aquellas que se refieren al conocimiento institucional y competencias acerca del problema; conocimiento externo; estrategias y oportunidades vigentes en la organización para el conocimiento en dicho campo (características de los usuarios del conocimiento; acceso a información; sistema de transferencia de conocimientos; modelos de acción; capacidad creativa de los técnicos, incentivos); incorporaría los procesos de generación, acceso, representación y almacenamiento, transferencia del conocimiento y su uso en la toma de decisiones, etc. etc. Una vez identificadas las variables, se recogería la información pertinente en una base de datos, se efectuarían algunos análisis formales sobre las variables y sus relaciones y con eso se comenzaría un programa de desarrollo del conocimiento institucional,

⁴ El positivismo introduce un reduccionismo metodológico pues congela la historia de una colectividad en variables y confunde la dimensión del tiempo con la comparación de momentos de dichas variables, en otras palabras, se asienta en la lógica formal que congela la realidad, y mira los fenómenos sin tiempo o como que si el tiempo fuera una simple sucesión de coyunturas.

reingeniería de procesos, sistemas de monitoreo de la gestión, etc. Entonces bajo este abordaje el énfasis estaría en el conocimiento de elementos puntuales del uso e impacto de plaguicidas, de los aspectos observables y medibles de los procesos internos del manejo del conocimiento sobre el tema en la institución, de los obstáculos para la creación y flujo de conocimientos, de los potenciales subutilizados, de las pérdidas, duplicaciones o desperdicio de información; todo lo cual llevaría al diseño de un plan de fortalecimiento y eficiencia en la incorporación de conocimientos en las operaciones concretas y de un sistema de evaluación de manejo del conocimiento. Es innegable que ese tipo de esfuerzos puede rendir algunos beneficios, pero en cambio presenta importantes problemas y carencias. Los mayores errores radicarían en: de partida, un conocimiento superficial y segmentado del fenómeno del uso e impacto de plaguicidas; una visión parcial del problema desde el punto de vista de la institución –una lógica centrada en los conocimientos “Occidentales de los expertos de la entidad, que menosprecia la capacidad creativa de los actores y de los otros sujetos, incluidos los comunitarios-; un desconocimiento de los determinantes que operan en el manejo de conocimientos dentro de la institución o, por lo menos una explicación empírica de los mismos; etc.

Casi siempre ese tipo de visión lleva a exagerar las soluciones basadas en la ingeniería de procesos, lleva a sobredimensionar las soluciones tecnológicas, lleva a soluciones cuya operación se basa casi siempre en el reforzamiento de la cultura de manuales de procedimientos, modelos matemáticos y, en definitiva, de una lógica programada.

El *racionalismo*, como hemos dicho, es la otra cara de la moneda. Lo que interesa al psico-culturalismo son las expresiones inmediatas de lo cultural, aunque conservando un pie puesto en la base natural psicológica de los fenómenos del pensamiento; mientras que la fenomenología sostiene la irreductibilidad de las formas lógicas a lo natural y psicológico, y plantea el conocimiento como un proceso de identificación de seres ideales a partir de los objetos; un proceso de intuición de esencias gracias a la conciencia.⁵ Una gerencia del conocimiento pensada desde esta perspectiva enfatizaría el conocimiento de los fenómenos micro sociales sobre el uso de plaguicidas y las motivaciones personales para el mismo; pondría el mayor peso en las relaciones psicoculturales de la gestión, y de las construcciones subjetivas de actores individuales, lo cual sería su mayor aporte, pero sería igualmente miope a las relaciones sociales más amplias, aun las del propio escenario

⁵ Su fundador Edmund Husserl propuso el método de reducción mediante el cual sería factible convertir los objetos en fenómenos, proceso que es la expresión de la capacidad de la conciencia como lugar donde se constituye progresivamente el sentido del mundo. Porque según la teoría de la constitución de Husserl, todas las verdades objetivas han sido constituidas por “mi yo”, por el ser propio, pero eso no implica un solipsismo según él (solipsismo, es decir la teoría de que el ser propio es la única realidad), porque no es mi ego subjetivo el que las conforma sino una comunidad de egos, pues si esas operaciones dan lugar a verdades objetivas no son operaciones privadas mías, sino operaciones esenciales, repetibles por cualquier otro sujeto que se atenga a las condiciones objetivas de la dicha operación; así esas operaciones pasan a ser esenciales, seres ideales, permanentes, que conforman el verdadero esqueleto de la realidad. no podemos aceptar que ha concebido una intersubjetividad verdadera porque, en primer lugar, ha construido todo su sistema relacional alrededor del eje de “mi yo” en el orden estrictamente individual y, además, porque ha desconocido que no todas las relaciones que nos forman y definen corresponden al plano personal sino al dominio colectivo, y no una intersubjetividad individualista o interpersonal.

organizacional, que rebasen los meros procesos psico-sociales e intuitivos personales. Una visión de la gerencia desde esta perspectiva desconocería que la gestión no es un proceso absolutamente subjetivo y supeditado al libre albedrío de las construcciones individuales, por importantes que estas sean, sino que el movimiento de una organización, con sus relaciones, se halla inscrito en el movimiento de una totalidad social y sus relaciones, donde se establecen los modos de devenir en cuyo seno pueden desenvolverse los procesos individuales y de la organización particular, como lo veremos más adelante. Re caería fundamentalmente en técnicas cualitativas de evocación y análisis del discurso.

El paradigma *praxiológico* que dejamos ya esbozado permite superar los errores y falencias que dejamos descritos y constituye un recurso poderoso para una planeación integral del saber y una visión alternativa de la gerencia del conocimiento. Una visión de la gestión que incorpora el movimiento y contexto del objeto problema, con sus determinantes y relaciones integrales; deja actuar y estimula la participación creativa de todos los sujetos involucrados, mediante un trabajo intercultural e integrando tanto las perspectivas de actores individuales como las de grupos y organizaciones colectivas; y el reconocimiento de las condiciones mediadoras; en cuanto al método no recae ni en una visión cuantitativista ni en una visión cualitativista sino que triangula técnicas cualitativas y cuantitativas en la producción del conocimiento; presupone una visión democrática de la producción y gestión del conocimiento. Lo dicho implica reconocer que para orientar el trabajo actual, tenemos que esclarecer su carácter, contenido y dirección y eso no es posible hacerlo, al menos desde una perspectiva democrática e integral, sólo desde la comunidad científica y desde una visión inspirada exclusivamente sobre los problemas cardinales y puntos de crecimiento establecidos por la epistemología europea o convencional, por importante que esta sea.

Los Malos Usos de la Gerencia

Los avances de las ciencias administrativas aplicadas al desarrollo y las nuevas teorías sobre la gestión -y la gerencia como una de sus herramientas-, han determinado la creciente necesidad de discutir las articulaciones entre el esfuerzo social y la gerencia. Y aquí vuelve a aparecer la necesidad de un debate esclarecedor.

Al mismo tiempo que importantes núcleos trabajan para elaborar propuestas innovadoras de la teoría de la administración, así también se han desencadenado desde la orilla conservadora de la sociedad propuestas para la gestión y la gerencia. Basta dar una mirada a los documentos técnicos escritos por cuadros del Estado, por expertos de algunas agencias de cooperación, y por técnicos de ONGs ligadas a políticas como las del Banco Mundial, para evidenciar la aparición reiterada de términos como: “gerencia”; “calidad total”; “costo-eficiencia”; “racionalización del gasto”; “mercado de salud”; “mercado de educación”; “subsidio a la demanda”; “paquete básico de servicios sociales”; y otros, que a cada rato se utilizan con denodado énfasis. Y la aparición de ese nuevo léxico no es una simple modernización del dialecto técnico, pues se trata más de la penetración de una lógica nueva que expresa en el terreno de las

ciencias de la administración que hemos cuestionado en otro trabajo por ser “minimalista” o propugnadora de “mínimos para el pueblo”, y que ha sustituido la doctrina de los derechos humanos y sociales. Es como si el advenimiento del neoliberalismo con su estrategia de demolición de derechos hubiera necesitado incorporar en el campo de las ciencias administrativas y de la agenda para el desarrollo, un léxico que facilite modificar la doctrina de los derechos por la doctrina de las mercancías. Es decir, si las acciones para el desarrollo dejan de ser pensadas como un proceso de construcción y disfrute al máximo nivel posible de los derechos humanos (económicos, sociales, culturales, de género, étnicos), y pasan a ser concebidas como la focalización de mínimos de supervivencia para poblaciones hambreadas, entonces se requiere un cambio de la gerencia social, una transformación del espíritu de dicha gerencia para disolver cualquier implicación realmente social de dicha gerencia y convertirla en una dócil herramienta de legitimación.

Lo que aquí queremos poner de relieve es que con los elementos de la gerencia se está construyendo una contrarreforma en las ciencias de la gestión. Quien podría negar “los buenos usos de la gerencia” que exploran nuevos mecanismos de eficientización y manejo de los procesos institucionales en contextos donde impera la lógica de la equidad, pero lamentablemente la doctrina sobre gerencia que se está imponiendo en la mayor parte de escenarios ahora, sobre todo en los oficiales, es la que se articula perfectamente a los intereses estratégicos de la contrarreforma neoliberal que hemos analizado, con sus dos movimientos complementarios: privatización y desmantelamiento del Estado.

Esa “nueva” gerencia social que en años anteriores asumió el discurso de la “calidad total” seduce en países como los nuestros, cuyos sistemas estatales han sido el summum de la ineficacia y la corrupción. Pero la receta que nos proponen parece ser peor que el mal. No cabe aquí un análisis completo de esa problemática, basta con resaltar varios elementos regresivos que se han propalado. Los modelos de gestión que proponen los gerentes y estudiosos postmodernos hacen parte de ese trastocamiento de la lógica temporal hacia el *eterno presente* que es una premisa ontológica esencial del postmodernismo; es decir, la nueva gerencia al argumentar la negación del pasado (gerencia reactiva que es cuestionada), al contradecir el enfoque del futuro (gerencia prospectiva), llega a sostener que la *gestión está sólo en el presente* que es lo que hay que mirar para lograr actividad real y eficaz. Eso es lo que algunos de sus autores definen como el cambio hacia la relación vertical con el instante, mirar hacia arriba y actuar en el presente (Guédez 1996). Si esa postura tendría que ver sólo con la crítica de las rigideces de la planificación formal o normativa, y de los extensos e inútiles diagnósticos de una burocracia especulativa, estaríamos tentados a admitir como conveniente un énfasis como el citado. Pero lo que está por detrás de ese postulado es el principio interpretativo de que la vida se comprende, realiza y planifica en el presente. Es en definitiva equivalente a la mirada transversal de un “fin de la historia” que repleta la “nueva” gerencia, es la óptica de la gestión desde una lógica congelada en el tiempo, que pone un alto en el movimiento de la historia, con lo cual se deja por fuera la emancipación humana como base de todas las prácticas y pensamientos críticos. Automáticamente por esa vía la gerencia

social deja de ser una herramienta de emancipación para convertirse en un instrumento de dominación o apenas cosmético, situado en la perspectiva del eterno presente.

NUEVAS BASES DE LA PLANEACIÓN DEL SABER PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE

Condiciones “Internas” y “Externas” del Conocimiento

El punto de partida es ubicar el proceso de conocimiento en un escenario histórico. Somos productores de conocimiento y debemos analizar de que manera se da la relación entre nuestra labor especializada y las demandas, influencias y presiones del contexto. Entendemos que aquello de condiciones “internas” y “externas” es apenas relativo en la medida en que si bien hay espacios particulares con su propia lógica “interna”, esa autonomía es apenas relativa y juega en las condiciones del movimiento social más amplio.

Samaja expuso un análisis de la práctica especializada de la investigación - “eso que hacen los científicos cuando conocen”- y al hacerlo reconoció los elementos del proceso: el “producto” (con sus temas y hechos); el “método” (con su validación y descubrimientos); y las “condiciones de realización” (institucionales y técnicas) e insistió que el conocimiento también puede verse como un proceso entre el científico y sus creencias [Samaja 1996].

Pero entonces vienen preguntas cruciales: ¿Son apenas “institucionales y técnicas” las condiciones de realización del conocimiento? ¿Cuáles son los elementos del contexto que influyen poderosamente en la manera en que producimos ciencia? ¿Son esencialmente determinantes las acciones de los individuos que lo realizan, es decir las que tienen que ver con la lógica interna que rige cada escenario particular? ¿O son las condiciones sociales de un contexto histórico y la lógica de los procesos de la totalidad social los que acaban imprimiendo su sello en la manera como producimos conocimiento, los contenidos del mismo y los paradigmas que usamos? Dicho de otra forma, la interrogación que debemos hacernos antes de analizar la producción de conocimientos en nuestra organización es: ¿El conocimiento depende esencialmente de las condiciones particulares que caracterizan a los especialistas y sus escenarios de trabajo o éste depende más bien de las condiciones históricas de la totalidad social en que se desenvuelve cada organización particular?

Para responder a dicha interrogante no se trata de anular las partes ni el del todo en la explicación, no se trata de resolver si en el desarrollo del conocimiento y la práctica es más importante “eso que hacen l@s expert@s cuando trabajan”, o si son decisivas las condiciones “externas” de la praxis social; más bien es indispensable entender en qué medida cada una de dimensiones incide en la determinación de la práctica.

Los procesos se construyen de manera ascendente, pero se regulan de manera descendente; movimiento de inversión por el cual lo que es posterior

en la génesis llega a ser primero en el resultado. En otras palabras, si reconocemos que la producción de conocimiento comporta dos momentos, el de generación y el de reproducción, reconocemos que el trabajo de generación de conocimiento (momento generativo o de génesis de productos) significa el momento de ascenso o construcción de productos científicos (tanto en la ciencia académica como fuera de ella), mientras que el proceso de reproducción del conocimiento, corresponde al momento “descendente” o de regulación. El conocimiento se construye, pero también se regula; no puede haber construcción sin regulación, y los dos momentos inciden sobre el contenido y la dirección que asume la creación del conocimiento. Y no es que la generación ocurra separada de la reproducción, pues el movimiento de génesis de conocimientos en sí mismo, se ve influido poderosamente por las relaciones sociales que impregnan los modos y estilos de vida de quienes producen conocimiento; y a su vez, la reproducción de conocimiento como gran momento regulador depende de la creatividad y actividad de quienes hacen conocimientos; son por tanto, dos procesos estrechamente relacionados.

La regulación del conocimiento está dada por aquellas que denominaremos condiciones externas a la organización, mientras que la generación de conocimientos será efectuada por los sujetos que participan en un proceso específico de praxis. En otras palabras, reconocemos la importancia de las “condiciones externas” en el propio proceso generativo -y no se diga en el de reproducción. dicho proceso generativo no se reduce a “lo que hacen I@s expert@s cuando trabajan e investigan” sino también a las relaciones sociales más amplias y de producción en cuyo seno se realizan sus estudios y trabajo. Samaja (1993) ha recogido los principales aportes de la epistemología (Dilthey; Goldman; Piaget) que demuestran que hay una relación entre las estructuras cognitivas más individuales con las relaciones sociales del contexto.

Entonces si bien es cierto que no puede negarse la influencia en la generación de conocimiento de las circunstancias del contexto inmediato del experto de una organización, de sus apetencias y vocaciones, así como de las demandas técnicas y prácticas que operan en su organización, todo aquello que podríamos definir como la psicología social de la creación científica, no es menos cierto que esos elementos son apenas el “pico del iceberg” del proceso de conocimiento.

Los condicionamientos de la producción de conocimiento no se reducen sólo a las determinaciones en el modo de pensar de individuos o de un colectivo, sino que incluyen las determinaciones estructurales y político ideológicas de procesos no psicológicos como los sistemas de financiamiento y poder que caracterizan los escenarios donde se produce ciencia y que no sólo tienen impactos sobre individuos y grupos sino sobre la conformación del orden económico y de las políticas más amplias que moldean –indirectamente- la episteme y las estructuras simbólicas de una sociedad; así mismo, se incluyen los procesos de la cultura en la que trabajan las personas que hacen conocimiento y las estructuras simbólicas que condicionan, directa o indirectamente, los procesos de interpretación; y por fin, influyen las relaciones de poder y las tendencias ideológicas de los escenarios pedagógicos que participan en la reproducción del pensamiento social y técnico de una sociedad.

En otras palabras, para comprender los determinantes de la producción del conocimiento, no podemos quedarnos en el plano de una psicología y antropología del problema, sino de una sociología y economía política del mismo; no se trata sólo de una psicogenética del asunto, cuanto de una filosofía crítica del asunto.

Lo social o la “historia externa” del conocimiento, no sólo se refiere a las mediaciones de lo económico, institucional y cultural sobre el modo de pensar de los/as científicos/as, sino a la presión directa del poder, por medio de la “ingerencia directa del laboratorio” (como la denominaría Franz Hinkelammert) en la producción y mercadeo de productos científicos, o por medio de la amenaza explícita o implícita por parte del Poder a miembros de la comunidad científica, con efectos como el del debilitamiento del proceso crítico de la intelectualidad “posmoderna” (Hinkelammert 1997).

En síntesis, el análisis de la economía política de la investigación; de su mercantilización; de la apropiación, monopolización y exclusión de los recursos del conocimiento en una estructura social inequitativa; el problema del valor de cambio de los productos científicos; las tendencias alienantes del trabajo científico o técnico, ligado al interés lucrativo; el serio problema de la racionalidad económica de la investigación hegemónica con sus consecuencias destructivas para el ser humano, para la ecología, etc.; las consecuencias para el conocimiento de la coerción política y la discriminación ideológica; son algunos de los principales puntos de un análisis de esas “condiciones externas de realización” del conocimiento, que una organización académicamente rigurosa y socialmente responsable debe comprender para abordar con seriedad el tema de la producción de conocimientos para el desarrollo.

Es decir, los/as científicos(as) y técnico(as) producen su sistema de significados, su discurso, sus modelos -que conforman paradigmas- bajo reglas que forman parte del poder y que establecen inconscientemente las ideas que son dables y las que son prohibidas o impensables. Los *problemas científicos y técnicos cardinales* se definen en escenarios y dominios de la realidad que no son los de la comunidad científica, sino que corresponden al orden de la praxis social más amplia y sus contradicciones; los problemas y tendencias claves se establecen en los escenarios del poder privado o del Estado. Entonces, procesos especializados como la construcción de objetos del conocimiento y las formas de subjetividad de los expertos, no sólo dependen de la lógica interna de la comunidad científica o técnica, sino de las correlaciones de fuerza y las urgencias que se dan en los cenáculos del poder.

Pero el hecho de que existan esos condicionamientos socio históricos no significa que los individuos y las comunidades de expertos no puedan producir contracorriente y construir una práctica científica contrahegemónica. Mas esa construcción es sólo históricamente sustentable cuando los movimientos organizados y el pensamiento crítico no están divorciados. Como lo explicara Gramsci al desarrollar su idea de los “intelectuales orgánicos”, sólo cuando el movimiento organizado está atravesado por el pensamiento crítico y sólo cuando el pensamiento crítico se hace pueblo, es que se construye una

hegemonía de signo contrario y los intelectuales pasan a ser intelectuales orgánicos de un movimiento emancipador [Kanoussi 2000].

Gestión Contextualizada y Participativa (No Tecnocrática)

Para superar el sesgo empresarial de una gerencia del conocimiento funcionalista y anclada en las demandas de gobernabilidad que emanan de los sectores de poder, debemos ventilar el campo y abrir nuestra creatividad hacia una administración ágil, pero democrática e intercultural.

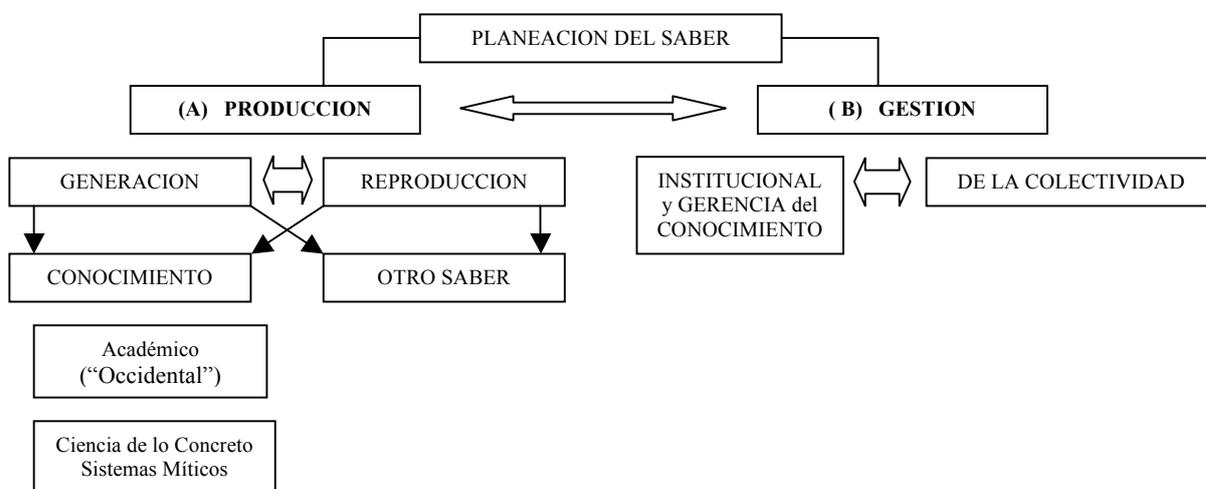
Esa apertura implica no sólo reconocer, como lo hace la mal llamada “ecología del conocimiento” (“knowledge ecology” - Malhotra 1999), que deben construirse procesos colectivos para la generación y el manejo eficiente del conocimiento al interior de las organizaciones, sino que simultáneamente debe romperse el cerco de la uniculturalidad y de esa visión tecnocrática y autocentrada que caracteriza la gestión del conocimiento en muchas organizaciones.

Para analizar las posibilidades e implicaciones de una concepción abierta de la gerencia, cabe anticipar una breve discusión sobre el objeto que debe ocuparnos. La pregunta en este sentido es: ¿La temática de la que hablamos es exclusivamente una “gerencia del conocimiento” o si se trata más bien de algo más amplio y abarcativo que es la “planeación del saber”? Hay que aclarar esto antes de emprender un esfuerzo de evaluación del manejo del conocimiento en nuestra organización, y lógicamente antes de meternos en los detalles técnicos y en los procesos de reingeniería del conocimiento. Aunque no es factible abordar una discusión exhaustiva en estas breves páginas, por lo menos vale aclarar los términos del debate. Adelantamos a continuación varios argumentos que podrían ayudar en ese esclarecimiento.

El movimiento del conocimiento en una colectividad tiene varios momentos y espacios de realización. Desde el punto de vista que aquí nos ocupa, interesa destacar que la planeación del conocimiento incluye tanto la producción de conocimiento, cuanto la gestión del mismo. La *producción del conocimiento* a su vez involucra tanto el momento de *generación del conocimiento* (es el movimiento de génesis de productos del conocimiento, que incluye la elaboración de conceptos y la realización de un método, mediante la formulación de descripciones y explicaciones en un escenario práctico), cuanto el de *reproducción* del conocimiento.

La *generación del conocimiento* se realiza mediante actividades especializadas de creación de conocimiento que forman parte de los estilos de trabajo personales e institucionales y que se desenvuelven mediante construcciones conceptuales y simbólicas, y que operan bajo relaciones interpersonales por las que atraviesan los(as) gestores(as) de nuevos productos del conocimiento; a la generación podríamos llamarla condiciones internas o específicas de la producción. Mientras que la *reproducción del conocimiento* -o condiciones contextuales-, son los procesos de la totalidad social que imponen límites y ejercen una profunda influencia sobre la actividad generadora de conocimientos; son los modos de vida que corresponden a las

clases sociales de los integrantes; son las relaciones culturales y étnicas que influyen la cosmovisión y las construcciones de la subjetividad, las relaciones de género; todas las cuales son, en última instancia, relaciones de poder que crean el marco de reproducción del conocimiento.



Pero además de la producción de conocimiento la planeación del saber incluye la *gestión del conocimiento*, que es la forma consciente y planificada de uso y administración del conocimiento producido; sea en el escenario de una organización o en el de la gestión de una colectividad.

Algunas organizaciones se dedican exclusivamente a la producción del conocimiento, otras lo gestionan para fines concretos y muchas otras tanto producen como gestionan el conocimiento, pero el hecho es que todos los casos, su trabajo especializado no escapa las determinaciones sociales más amplias.

Aspectos Esenciales de la Planeación del Saber

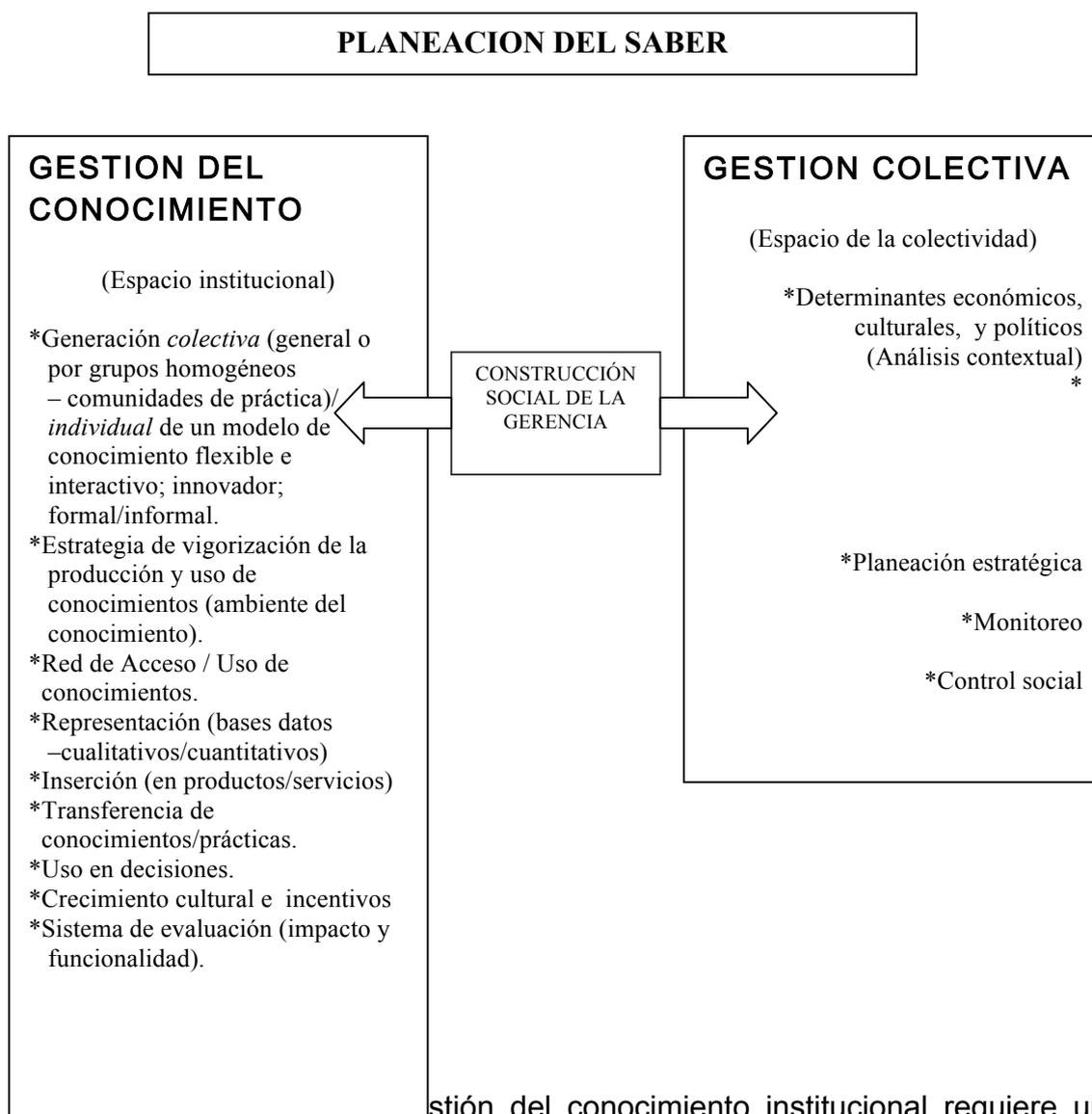
Poco nos ayuda por tanto pensar en el proceso de producción del conocimiento como un proceso cerrado en el discurso académico y enclaustrado dentro de las cuatro paredes de una organización.

Cuando pensamos en planeación del saber, incluimos la gestión del conocimiento (en el espacio institucional y la gestión colectiva (en el espacio de la colectividad) [ver diagrama].

En cada organización hay un proceso de gestión del conocimiento que incluye: la generación *colectiva* (general o por grupos homogéneos – comunidades de práctica) / *individual* de un modelo de conocimiento que se aplica. En la actualidad se esgrimen los modelos flexibles e interactivos como los de mayor poder; se busca que el conocimiento que se emplea sea innovador, y se valoran no sólo los conocimientos formales o académicos sino los informales.

La gestión institucional del conocimiento requiere de una estrategia explícita de vigorización de la producción y uso de conocimientos (programa de mejoramiento del ambiente del conocimiento).

La operatividad concreta de la gestión se logra mediante una red de acceso / uso de conocimientos que necesitan ser representados en bases de datos – cualitativos/cuantitativos)-.



La gestión del conocimiento institucional requiere un sistema permanente y sustentable de transferencia de conocimientos/prácticas como mecanismos para garantizar el flujo de conocimientos y evitar su estancamiento o concentración.

La prueba de fuego de la gestión del conocimiento es su incorporación o inserción en los productos/servicios que la organización ofrece. Y claro, la más nítida expresión de ese logro es el uso de conocimientos en el proceso de toma de decisiones.

Pero toda organización requiere de un reciclaje permanente así como de un clima favorable para la producción y uso de conocimientos, para lo cual debe establecerse un proceso de crecimiento cultural y ofrecerse incentivos.

Finalmente, todo el conjunto de actividades y tareas que conforman la gestión deben ser evaluadas periódicamente mediante un sistema de evaluación, tanto del impacto del programa de impulso del conocimiento, cuanto de la funcionalidad del propio sistema.

La Gestión Colectiva: Definición de Sujetos, Necesidad, Calidad y Control

Con la finalidad de remontar los estrechos límites de una gestión tecnocrática, hemos propuesto debatir mecanismos para enlazar la gestión del conocimiento institucional con la gestión colectiva del saber. Dicho enlace tiene fundamentos teóricos e implicaciones prácticas para la gestión en su conjunto.

Desde el punto de vista teórico podríamos decir, en primer lugar, que la gestión para un desarrollo sustentable en la actualidad se realiza en sociedades como la nuestra en las que el discurso, la lógica y la mentalidad del poder han logrado penetrar en todo el sistema de vida, en todas las manifestaciones de la vida, aun las de la cotidianidad. Pero no se trata apenas de una imposición formal (“subsunción formal”) desde instituciones que hacen parte del poder y que nos disciplinan hacia un cierto comportamiento, sino que se trata de una forma de subsunción similar a la que ocurre en los procesos industriales en los que el control de los ritmos y de los tiempos no depende de una supervisión externa, sino que están intrínsecamente condicionados por el propio proceso de fabricación (llamada “subsunción real”). Entonces, en este tipo de escenario la gestión del conocimiento está condicionada desde la íntima lógica de los modos de vida impuestos, y por tanto es muy difícil superarla desde la gestión del mundo micro, y peor aun desde una gestión funcional y esfuerzos hechos solamente en el plano individual e institucional. Por eso, hemos argumentado en varios trabajos anteriores sobre la necesidad de un cambio del paradigma de la gerencia, una superación del modelo empresarial que ha estado penetrando en el campo del desarrollo social; una visión contrahegemónica que instrumentalice la gerencia a favor de una democratización de la gestión.

En el campo del desarrollo social nos vemos avocados a abrir la gestión a la colectividad y enlazar no sólo conceptualmente sino técnicamente los procesos de la gestión del conocimiento.

En esa misma dirección, vale recordar los criterios de validez de cualquier discurso del conocimiento, denominados por Habermas como “niveles de validación intersubjetiva”: a) la capacidad del discurso para favorecer la implementación de condiciones favorables para el éxito de proyectos sociales definidos y acciones legítimas a los mismos (validez normativa); b) la proposición de enunciados que puedan ser compartidos por distintos sujetos (validez proposicional); y c) su capacidad para establecer una comunicación efectiva y expresar las distintas perspectivas o sujetos que entran en interacción (autenticidad expresiva) (Habermas 1988, 1991; Ayres 1997).

Una gestión en la converjan un pensamiento crítico sobre la gestión y una población organizada e informada adquieren un poder decisivo para transformar los problemas y para mantener un proceso de avance del conocimiento y del saber. Y la planeación del saber juega un papel clave tanto en la construcción de dicho pensamiento crítico, cuanto en el impulso de una participación informada.

La gestión colectiva puede canalizarse básicamente a través de tres mecanismos: la planeación estratégica; el monitoreo estratégico; y el control social sobre la gestión.

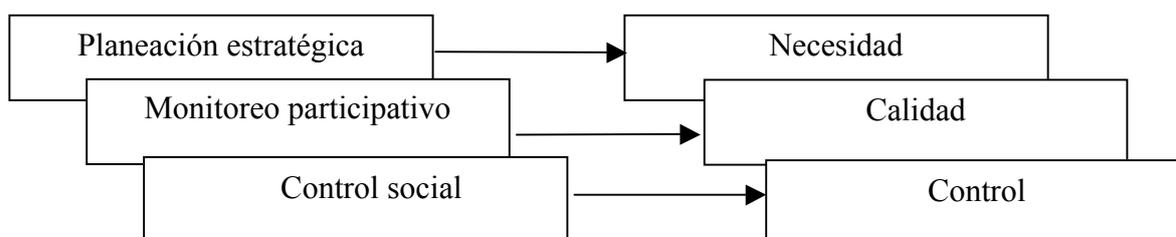
La *planeación estratégica* conducción de la lucha de un colectivo que habría construido su proyecto con autarquía y claridad de objetivos estratégicos, en un escenario de inequidad social y bajo un estructura de poder (de clase, género y etno-cultural). Sobre ésta se han escrito valiosos aportes que implican un nuevo manejo del conocimiento; sólo así se puede superar el molde hegemónico de la planificación tecnocrática y asumir a plenitud un proceso de desarrollo humano sustentable.

El *monitoreo participativo* es la mirada permanente de la colectividad organizada sobre los procesos de los que depende su bienestar, su funcionamiento democrático y la reproducción de sus conquistas materiales, culturales y humanas.

El *control social* es participación concreta del pueblo organizado en los escenarios de toma de decisiones. Dicha posibilidad se ejerce por medio de diversos canales y tanto en espacios locales, como regionales, cuanto nacionales. Existen experiencias tanto en el país, como en otras sociedades latinoamericanas –Brasil, Uruguay, Argentina, Venezuela y otras- que demuestran que la participación del pueblo no sólo contribuye a frenar la corrupción estructurada que campea, ni sólo insume eficiencia en la gestión, sino que aporta en una verdadera recomposición de la política.

La Gestión Colectiva: ¿Quiénes y Cómo Definen la Necesidad, la Calidad y el Control?

Son tres los parámetros básicos que definen el carácter de una gestión: la necesidad; la calidad y el control.



En la planificación normativa y en las entidades donde se impone una gestión vertical, son los representantes del poder los que terminan definido en última

instancia lo que se necesita, la calidad de las acciones que se tolera y las formas de control de la gestión y su financiamiento.

Pero desde la perspectiva de un nuevo paradigma de planeación se enrumban las cosas de manera muy diferente.

La planeación estratégica presupone la participación de los sujetos claves de la colectividad en la definición de la *necesidad*, y al hacerlo otorga a la colectividad organizada la facultad para dar una dirección a la gestión. De igual modo, la planeación social establece que la definición de la *calidad* de los servicios y acciones está dada por dichos sujetos y garantizada por un seguimiento o monitoreo permanente. Finalmente, bajo este nuevo paradigma de la gestión la colectividad es la instancia máxima del *control del proceso* en su conjunto, de los recursos y de su financiamiento.

Si un programa de desarrollo opera bajo el principio de construir equidad social y busca favorecer el empoderamiento de la colectividad, sería un contrasentido que el manejo del saber y la gestión del conocimiento se realicen bajo modalidades tecnocráticas o que la reingeniería correspondiente se oriente sólo hacia la eficiencia interna de la organización. Para que esta perspectiva renovada la gestión funcione tiene que haber congruencia entre el paradigma general de la gestión y el del manejo del conocimiento.

En fin hay mucho que pensar y discutir sobre estos puntos que aquí apenas quedan esbozados. Son argumentos que pretenden llamar la atención hacia un nuevo modelo de gestión que preferimos denominarlo como “planeación del saber”, del cual forma parte la nueva gerencia social del conocimiento.

BIBLIOGRAFIA

- Ayres, Ricardo (1997). *Sobre o Risco: Para Comprender a Epidemiologia*. Sao Paulo: Editorial HUCITEC.
- Bourdieu, Pierre (1998). *O Poder Simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Breilh, Jaime (2000). Derrota del Conocimiento por la Información: Una Reflexión Necesaria para Pensar en el Desarrollo Humano y la Calidad de Vida. *Rio de Janeiro: Ciência e Saúde Coletiva* 5(1): 99-114.
- Breilh, Jaime (2002). El Asalto a los Derechos Humanos y el "Otro Mundo Posible". *Quito: Espacios* 11: 73-84.
- Breilh, Jaime (2002). *Nueva Epidemiología: Construcción Intercultural de Otro Paradigma de la Ciencia*. Buenos Aires: Lugar Editorial (en prensa).
- Davenport, T.; Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: Managing What Your Organisation Knows*. Boston: Harvard University Press.
- Demarest, M (1997). Understanding Knowledge Management. *Journal of Long Range Planning*, 30 (3): 374-384.
- Galagan, P. (1997). *Smart Companies (Knowledge Management)*. *Trainig and Development*, 51 (12): 20-25.
- Guédez, Victor (1996). *Gerencia, Cultura y Educación*. Caracas: Tropykos.
- Habermas, Jürgen (1988) *Teoría de la Acción Comunicativa*. Madrid: Taurus.
- Habermas, Jürgen (1991). *Escritos Sobre Moralidad y Eticidad*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Hinkelammert, Franz (1997). *Los Derechos Humanos en la Globalización*. San José: Ediciones DEI.
- Kosik, Karel (1983) *Dialéctica de lo Concreto*. México: Grijalbo.
- Levi-Strauss, Claude (1964) *El Pensamiento Salvaje*. México: Fondo de Cultura.
- Malhotra, Yogesh (1999). *Knowledge Management for Organizational White Waters: An Ecological Framework*. London: Knowledge Management, March: 18-21.
- Mario Bunge (1988). *La ciencia, su método y su filosofía - Buenos Aires: Ediciones Siglo Veinte*.
- Offsey, Steve (1997). Knowledge Management: Linking People to Knowledge for Bottom Line Results. *Journal of Knowledge Management*, 1 (2): 113-122.
- Rowley, Jennifer (1999). What Is Knowledge Management? *Ormskirk: Library Management*, 20(8): 416-419
- Samaja, Juan (1996). *Epistemología y Metodología, Elementos para una Teoría de la Investigación Científica*. Buenos Aires: Eudeba.
- Santos, Boaventura (1995). *Introdução a uma Ciência Pos-Moderna*. Porto: Ediciones Afrontamento (4ta. Ed.).
- Walsh, Catherine (2001). ¿Qué Conocimientos? Reflexiones sobre las Políticas de Conocimiento, el Campo Académico, y el Movimiento Indígena Ecuatoriano. *Quito, Boletín ICCL*, N° 25, abril.
- Wang, Charles (1997). Making the Most of Machines: The Human Factor. *Management Development Review*, 10 (1,2,3): 15-17.