

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ORGANIZACIONES COMUNALES. ANÁLISIS DESDE UNA DIMENSIÓN ESTRUCTURAL-FUNCIONAL

Yelitza Marcano Aular^{*}
Freddy Marín González[•]
UNIVERSIDAD DEL ZULIA

Carmen Jiménez[♦]
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL FRANCISCO DE MIRANDA

Resumen:

El diseño estructural y funcional en organizaciones está sustentado en flujos de información, conocimientos y en canales que facilitan la gestión para la transferencia tanto el conocimiento tácito como explícito, contexto que facilita las relaciones entre los individuos que la conforman. El estudio tiene como objetivo analizar la gestión del conocimiento en organizaciones sociales comunales, tomando en cuenta su dimensión estructural-funcional. Para obtener los resultados, se hizo uso del análisis de contenido, como resultados destacan que en una comunidad coexisten diferentes tipos de conocimiento, el trabajo en equipo permite que se den los procesos de gestión del conocimiento y fomenta la innovación, creatividad y participación en la gestión comunal.

Palabras claves: Gestión del Conocimiento, Consejos Comunales, Teorías de diseño organizacional.

INTRODUCCIÓN

El conocimiento en las comunidades se puede entender como una derivación del quehacer o práctica social en una comunidad. En tal sentido, en el contexto comunitario el conocimiento se construye en función de las experiencias de cada miembro en su accionar diario y del conjunto de acciones derivadas de los procesos de pensar, recordar, observar, describir, acumular, recuperar y difundir información. Cabe destacar que el intercambio de conocimiento en una organización comunal depende en gran medida de la capacidad que tengan sus miembros en socializar, interiorizar, exteriorizar y convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito y de la estructura organizacional que lo sustente.

^{*} ymarcanoa@hotmail.com / [•] freddyrmarin@gmail.com / [♦] crjimenez_93@hotmail.com

Aun cuando la Gestión del Conocimiento es considerada una línea de investigación de reciente data, básicamente desde sus inicios fue de interés en los estudios de tipo empresariales, pero con el paso del tiempo ha ido diversificando su campo de aplicación, al ámbito educativo, tecnológico y en particular en este estudio se orientará a las organizaciones de tipo social, como lo son los Consejos Comunales (CC).

En tal sentido, al hacer una revisión histórica documental sobre la situación actual de los CC, desde su creación en 2006, cuando aparece la Ley de los CC, se puede apreciar que estas organizaciones han ido creciendo y arraigándose en cada una de sus comunidades. Crecimiento que se apoya en una estructura organizativa con carácter normativo, con funciones para cada uno de sus miembros y disposiciones legales sobre qué, cuándo y cómo ejecutar los procesos. Este tipo de organizaciones de carácter social, manejan un gran flujo de información, tanto externo como interno, que trasciende su ámbito local, debido a que deben estar en constante comunicación con entes gubernamentales e incluso con otros tipos de organizaciones, tanto públicas como privadas, así como también con las necesidades de la comunidad que representan.

Contextualizando para este estudio, los tipos de conocimiento, se pueden identificar el conocimiento explícito (o declarado) como aquel básicamente de tipo normativo, en el entendido que el gobierno nacional establece a través de mecanismos legales (Ley de los CC, Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, entre otros) los principios que regirán la creación, crecimiento, coexistencia, formas de gestión y rendición de cuentas de los CC. En cuanto al conocimiento denominado tácito (o en uso), surge del día a día de estas organizaciones, es parte de procesos internos subjetivos de los individuos que hacen vida comunal, que se generan como consecuencia de prácticas aprendidas, algunas de carácter formal y otras de tipo intuitivas, empíricas y que surgen como resultado de las interacciones entre los individuos; cuyo procesamiento, es decir, la forma lógica de captura, organización, clasificación, validación, almacenamiento y recuperación de los datos y la información, es difícil de lograr a través de los mecanismos tradicionales empleados en las empresas.

Partiendo de las premisas planteadas anteriormente, el presente estudio tiene como objetivo analizar las Organizaciones Comunales, en función de cómo se realizan los procesos para la gestión de conocimiento, desde su dimensión estructural-funcional, como un paradigma emergente dentro del campo de las ciencias sociales. En tal sentido, la investigación se fundamenta en las teorías sobre desarrollo organizacional, desde la perspectiva de los procesos de gestión de conocimiento y el análisis sobre la dimensión estructural-funcional de las instituciones del Poder Comunal que posibilitan estos procesos.

1. METODOLOGÍA

El estudio que se presenta a continuación se ubica en el campo de las ciencias sociales, con énfasis en la Teoría Administrativa y la Gestión del Conocimiento. La investigación corresponde a los estudios de tipo exploratorios, debido a que permite un acercamiento científico al problema planteado, cuando éste aún no ha sido lo suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son en consecuencia determinantes. De igual manera, de acuerdo a la estrategia empleada se clasifica como descriptiva, puesto que hace referencia a la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y composición de los fenómenos sobre la realidad de las variables en estudio; bajo un enfoque no experimental. Se empleó como método el razonamiento lógico, para entender las proposiciones planteadas, partiendo de lo ya conocido, a efecto de extraer conclusiones y aprender de manera consciente de los hechos sobre los cuales se indaga, estableciendo conexiones causales y lógicas. En consecuencia se procedió a analizar, justificar y transferir, sobre la gestión del conocimiento en organizaciones comunales y su dimensión estructural-funcional, situación que permitió establecer relaciones entre las categorías en estudio, realizar inferencias apoyadas en el análisis de contenido de documentos científicos y legales, así como también la revisión documental disponible sobre estudios anteriores relacionados con el propósito de esta investigación.

2. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

2.1. Conocimiento comunal como consecuencia del quehacer social de una comunidad

El paradigma evolucionista que Fuentes (1999), citado por (Tizano, 2008) acota que el conocimiento proviene desde adentro del sujeto constructor de significados, hacedor de símbolos y proactivo ante el medio. No basta sino mirar a nuestro alrededor para apreciar lo potencial y diversas que son nuestras comunidades, que según el referido autor, combinan el ejercicio del pensamiento convergente, divergente, reflexivo y crítico, la capacidad de soñar, imaginar, aprender del error y producir hechos tangibles e intangibles para la solución de los propios problemas y de aquellos que aquejan a las sociedades del mundo.

En ese mismo orden de ideas, Chamorro (2001), citado por (Ruiz, 2011) plantea que:

“... las formas de organización social que están actualmente surgiendo, el conocimiento comienza a tomar una dimensión, y a desempeñar un papel en la sociedad,

que va más allá del papel que históricamente ha siempre cumplido. En las sociedades que se perfilan para el tercer milenio, la posición de cada persona en la sociedad crecientemente es el producto del conocimiento que él o ella han logrado desarrollar o construir. La sociedad del mañana se vislumbra como una sociedad en la cual cada individuo y cada organización construirá su propia capacidad de acción, y por tanto su posición en la sociedad, a través de un proceso de adquisición y desarrollo de conocimiento, y de la consolidación de su capacidad para generar nuevo conocimiento, que le permita adaptarse dinámicamente a una realidad en rápido proceso de cambio y transformación”

En Venezuela, con el establecimiento de los CC entendida estos como: instancias de participación, articulación e integración entre los ciudadanos, ciudadanas y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares, que permiten al pueblo organizado ejercer el gobierno comunitario, la gestión directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades, potencialidades, así como también a las aspiraciones de las comunidades, en la construcción del nuevo modelo de sociedad socialista de igualdad, equidad y justicia social (Ley Orgánica de los CC, 2006: Art. 2); el gobierno Bolivariano de la República de Venezuela busca crear acuerdos consensuados y responsables entre individuos en correspondencia con su medio o contexto social, creando así lo que se conoce como la comunidad.

Se busca entonces, una comunidad que fomente la participación y transformación de los aspectos sociales, con el fin de propiciar una interconexión comunitaria, para consolidar esfuerzos y construir nuevos conocimientos, con el objetivo de beneficiar al contexto que le circunda. Durante este proceso, es posible detectar las diferentes potencialidades que hay en los miembros de una comunidad, y así poder hacer uso ellas, para lograr los proyectos comunitarios que se propongan y alcanzarlos de manera eficaz. En ese mismo orden de ideas, y tal como plantea Cieza (2006), para el desarrollo comunitario es necesario aprovechar y optimizar todos los recursos existentes en la comunidad (equipamientos, infraestructuras, servicios, institucionales, materiales, culturales, naturales y humanos), integrándolos y combinándolos, ya sean públicos, privados o sociales (otras comunidades). Igual sucede con los principios de integración, cooperación, solidaridad y cohesión social entre los distintos miembros de la comunidad, en pro de generar ayuda y beneficio mutuo, en la solución de los problemas que aquejan a su comunidad. A lo que se puede agregar que también es imprescindible valorar al conocimiento como activo de las organizaciones sociales.

En un estudio realizado por Marcano y xcol (2008) la instauración de organizaciones sociales en Venezuela, conocidas como CC es relativamente nueva en el país, debido a que se han venido constituyendo desde la publicación en Gaceta Oficial de la Ley de los CC en abril de 2006, sin embargo, han proliferado de manera considerable a lo largo del territorio nacional, lo que conlleva al manejo

masivo de información. Según los resultados del estudio de estas autoras, el proceso constitutivo se lleva a cabo de forma descentralizada, existe independencia en cada una de las Alcaldías y Fundacomún para el procesamiento de los datos (registro, constitución, elaboración de proyectos, entre otras actividades), situación que dificulta la retroalimentación tanto de los entes gubernamentales como de los CC; información que debido a la falta de mecanismos sistemáticos, no puede convertirse en ese activo intangible conocido como conocimiento.

Cabe destacar que la administración de los procesos comunales requieren de ciertas capacidades, entre las cuales se pueden identificar las siguientes: (a) Responsabilidad y transparencia en la gestión, para generar confianza en los miembros de la comunidad; (b) Proveer mecanismos de difusión sobre la gestión comunal; (c) El fomento de competencias como la cooperación y el autodesarrollo de los ciudadanos; y (d) Fomentar la participación de todos los ciudadanos, para que se identifiquen con los proyectos y acciones propuestas, para así mejorar la calidad de vida de las comunidades. Con respecto a este último aspecto, Albenzio (1999), argumenta que para lograr una efectiva participación es necesario: Sistematizar la información para hacerla comprensible para la ciudadanía, empleando instrumentos y tecnología que permitan compartir información.

En el mismo orden de ideas, Ceballos (2009) expone que existe un conocimiento por parte de los vecinos de una comunidad sobre los objetivos, metas y visiones de las organizaciones comunales, quien funge como medio de participación. También menciona un tipo de conocimiento crítico que se tiene sobre la historia de la comunidad, lo que se traduce según Ramírez (2006) en el conocimiento de factores que tuvieron y tienen influencia sobre la vida de la comunidad, sus intentos por resolver los problemas y los modos de organización, tal situación permite tomar conciencia de las causas que lo llevaron a enfrentar las cosas de una u otra manera.

Para Nuñez y Nuñez (2005), el sentido del conocimiento personal, grupal y organizacional, es inexorable, porque cada persona interpreta la información que percibe, a la luz de su experiencia, influida por los grupos a los que perteneció y pertenece; también, influyen los patrones de aceptación que forman la cultura de su organización y los valores sociales en los que ha transcurrido su vida. Esto determina que el conocimiento existe, tanto en el plano subjetivo del hombre como intersubjetivo de los grupos y de la organización y que estos se encuentran determinados, por su historia-experiencia social y concreta.

En el entorno histórico y social, la historia, situación coyuntural de personas, entidades corporativas o sociales, el país, las regiones, entre otras variables determinan las condiciones para que una organización se desenvuelva.

En tal sentido, la existencia de las relaciones interpersonales en la organización, generan las condiciones propicias para que se cree el conocimiento social, en un sistema abierto de intercambios internos grupales y externos con el entorno, apoyado en una estructura organizativa que sustente su dimensión estructural-funcional.

2.2. Dimensión estructural-funcional de las instituciones del Poder Comunal que posibilitan los procesos de Gestión de Conocimiento.

2.2.1. Correspondencia entre conocimiento, teorías de diseño organizacional y la estructural-funcional de los CC

Las organizaciones se constituyen en un constructo social; donde acciones de actores y grupos van adquiriendo sentido, donde participan de manera funcional los colectivos, según los lineamientos y potestades establecidos en la ley del Poder Comunal o de manera disfuncional, al ejercer de manera indirecta su derecho a la participación. Todo ello siguiendo las normas, leyes y reglas, así como las políticas, que conduzcan a crear espacios o marcos de interacción además de regulación, donde existan procesos decisorios y la sociedad se relacione de manera activa con sus representantes e instituciones. Es decir, las organizaciones implican toda una infraestructura en la cual la parte sustantiva es la gente que labora dentro de ella; por lo tanto, intervienen también formas de conducta, comportamiento e influencia en función de las particularidades organizacionales, en otras palabras, dentro de la comunidad que la alberga. De igual manera, cabe destacar que toda organización, responde estructural y funcionalmente a un determinado diseño organizacional.

Brown y Duguid (2001) indican que el conocimiento se encuentra disperso y fragmentado en los diferentes niveles de una organización, independientemente de la estructura que posean (verticales, horizontales, matriciales, entre otras). Según se deriva de esta apreciación, existe una relación entre el tipo de diseño organizacional y la forma como ésta gestiona su conocimiento tanto internamente, a nivel de los procesos que realiza, como en las relaciones que mantiene con el contexto donde está ubicada. En tal sentido, en función del análisis documental que se realizó, existe diversidad de corrientes o teorías que buscan explicar las diferentes formas de organización, entre las que se pueden mencionar: la teoría de la estructura mecánica y orgánica, teoría de la estructura matricial, estructuras tipo redes, organización basada en el conocimiento y la organización hipertexto.

Según se deriva del análisis a las diversas teorías de diseño organizacional y sus ventajas y desventajas para propiciar espacios de creación de conocimien-

to, se pudo observar que: en una estructura organizacional de tipo mecanicista se propicia la interacción entre los participantes organizacionales, pero según una relación de tipo vertical, donde las funciones y actividades de todos las unidades o departamentos están definidas de manera formal y se hace un seguimiento o control de las actividades, en función de las decisiones emitidas por parte de los superiores, con un excesivo sistema de control; situación que no propicia la creatividad y participación del capital humano; entre los principales inconvenientes para la creación de conocimiento, se puede mencionar:

- Administrar con recelo el conocimiento (Wang y Ahmed, 2003).
- Obstruir la integración del conocimiento experto y la rápida respuesta a los cambios en el ambiente según (Cross, 2000).
- Controlar excesivamente las actividades entre la cima y la base de la pirámide organizacional, concretamente la planeación, resolución de problemas, toma de decisiones y la dirección (Hyden, 1994 y Hankinson, 1999).
- Restricción de la libertad de acción, al regirse por un conjunto de reglas rígidas y procedimientos fijos, situación que dificulta el compartir el conocimiento y la comunicación en general según (Ahmed, 1998).

A pesar de todo, autores como Hedlund y Nonaka (1993) consideran que esta forma estructural, por su estabilidad, facilita la explotación e implementación del conocimiento acumulado por una organización. Por su parte, autores como Wang y Ahmed (2003) plantean que, al pensar en la estructura orgánica, se concibe la organización como una compleja entidad social donde interactúan las fuerzas sociales e individuales, la cual tiene entre sus principales características:

- Transformación de la verticalidad de la organización en decisiones con colaboración vertical, debido a su estructura plana y basada en equipos de proyecto.
- Empoderamiento de los empleados para promover la participación en la gestión organizacional, cultura de la franqueza y confianza.
- El alto nivel de informalidad, flexibiliza las reglas y facilita la comunicación bidireccional frente a frente (Ahmed, 1998).

Las estructuras orgánicas por el contrario tienden a fomentar el trabajo en equipos transversales, la descentralización del poder, situación que genera confianza, integración y franqueza entre los colectivos; pero con la limitación de que para su correcto funcionamiento debe realizarse un considerable esfuerzo para alcanzar la socialización y adaptación de los colectivos a los principios que plantea este tipo de diseño organizacional. Una estructura matricial por su parte, da flexibilidad al diseño organizacional, colocando énfasis en principios como: la

cooperación, especialización, participación y comunicación; factores primordiales para la gestión del conocimiento.

En tal sentido, la Teoría de organización basada en el conocimiento, basa su concepción en la creación, transformación, codificación, difusión y asimilación para la apropiación cognoscitiva del conocimiento de tipo tecnológico; todo ello apoyado en el uso de herramientas tecnológicas.

Con respecto a la modularidad, visto desde la perspectiva de Sánchez y Mahoney (1996), no es más que una estrategia para sobrellevar la complejidad a través de la desarticulación de productos, procesos y organizaciones en unidades independientes pero articuladas a través de interfaces estandarizadas. Esta teoría plantea que el manejo de módulos independientes puede facilitar el manejo de procesos y productos complejos, situación que se traduce en la división de tareas favoreciendo de esta manera la partición del conocimiento; surge en este sentido atributos como la auto coordinación o autogestión del conocimiento. Por su parte una organización de tipo hipertexto interrelaciona capas que buscan la creación del conocimiento, favoreciendo la innovación en función del conocimiento creado y acumulado. Aparece en este sentido, las comunidades de conocimiento, la recontextualización del conocimiento, innovación, gestión integrada de los procesos, socialización e interiorización del conocimiento, una estructura organizacional menos burocrática y más flexible.

Según el análisis realizado, en el cuadro 1 se muestran, las ventajas y desventajas de las diferentes técnicas estudiadas en cuanto a la creación de conocimiento organizacional.

En síntesis, existen características en los diferentes tipos de diseño organizacional que facilitan los procesos de gestión del conocimiento, a pesar de las dificultades derivadas de su organización *per sé*. En ese orden de ideas y en función de los planteamientos realizados en cuanto al diseño organizacional, cabe destacar la posición de Olivar y Primera (2011), quienes plantean que la estructura organizacional de los CC, en su reciente reforma (Gaceta Oficial No. 39.335 de 28/12/2009), establece que éstos para fines de su funcionamiento estarán integrados por: la Asamblea de Ciudadanos, el Colectivo de Coordinación Comunitaria y las unidades Ejecutiva, Administrativa y Financiera Comunitaria, y de Contraloría Social, éstas últimas integradas por los voceros electos (principales) con sus respectivos suplentes, aspecto innovador en la organización de los CC, en conjunto con el Sistema de Coordinación Colectiva no previsto en la Ley de CC promulgada en 2006.

Cuadro 1. Creación del conocimiento: Ventajas y limitaciones en función de diferentes teorías de diseño organizacional

<i>Corrientes</i>	<i>Ventajas</i>	<i>Limitaciones</i>
Teoría de la estructura Mecánica	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura estable - Facilita la explotación e implementación del conocimiento acumulado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obstruye la integración de conocimiento experto con la dinámica del ambiente. - Administra con recelo el conocimiento. - Control excesivo de las actividades entre la cima y la base de la pirámide. - Restringe la libertad de acción, el compartir conocimiento y la comunicación.
Teoría de la estructura Orgánica	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura plana, basada en equipos. - Colaboración vertical - Trabajo en equipos trasversales. - Integración de recursos especializados. - Descentralización del poder. - Participación en la gestión. - Cultura de la franqueza y la confianza. - Alto nivel de informalidad. - Comunicación bidireccional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere de un gran esfuerzo para lograr la socialización y adaptación mutua entre los integrantes de la organización.
Teoría de la estructura Matricial	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura híbrida entre la jerarquía y las estructuras planas (Mecánica y Orgánica). - Busca la administración de elementos que redundaran en la gestión efectiva de recursos como el conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - La flexibilidad que provee la teoría puede ocasionar redundancia de información y afectar la gestión del conocimiento organizacional
Teoría de organización basada en el conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso dinámico de creación, transformación, codificación y difusión del conocimiento tecnológico. - Incorporación de la asimilación que sistematiza en la base cognitiva del individuo las experiencias adquiridas en la fase de internalización. - Considera la existencia del conocimiento: tácito-explicito y difundido-no difundido. - Incorpora la figura del portero tecnológico encargado de asimilar e incorporar la información externa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Introduce sólo dos niveles ontológicos: el nivel individual y el nivel colectivo.
	<ul style="list-style-type: none"> - Retroalimentación permanente entre el exterior y el interior de la organización. - Incorpora aspectos relacionados con el proceso de codificación, barreras a la imitación, capacidad de absorción, generación interna de conocimiento tácito, retención y cooperación con otras instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se asimila el conocimiento explicito como colectivo y el conocimiento tácito como individual.
Teoría de las organizaciones Modulares	<ul style="list-style-type: none"> - El manejo de módulos independientes (con equipos de trabajo independientes), facilita el manejo de procesos y productos complejos. - No hace uso de la integración vertical sino de los atributos relacionados con precio y desempeño de ciertos componentes y la construcción de estructuras de información, que proveen mecanismos de auto-coordinación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Teoría orientada a manejo de sistemas complejos, con desarticulación de productos, procesos y organizaciones.
Cont.		

Corrientes	Ventajas	Limitaciones
Organización Hipertexto	<ul style="list-style-type: none"> - Combina rasgos de una organización burocrática con rasgos de una organización adhocrática. - Una organización adhocrática, es adecuada para la generación de nuevo conocimiento, a través de los procesos de socialización y exteriorización. - Facilita el intercambio de conocimiento tácito y la conversión de este conocimiento tácito acumulado en conocimiento explícito. - Coexisten la capacidad creativa de la organización adhocrática, con la eficiencia y estabilidad de la burocracia. - Existencia de una base de conocimiento. - Favorece una gestión integrada "centro-arriba-abajo". 	<p style="text-align: right;">Cont.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El tipo de dirección adecuado es el modelo "Middle-Up-Down" que da importancia a los mandos intermedios como dinamizadores.

Fuente: Elaboración propia en base a Wang (2003), Ahmed (1998), Cross (2000), Hyden (1994), Hankinson (1999), Nonaka y Takeuchi (1995), Hedlund y Nonaka (1993). Arias y Aristizabal (2008), Sánchez y Mahoney (1996),

A continuación se describe de manera general la conceptualización de cada una de las instancias antes señaladas. Las disposiciones legales en cuanto a la organización de los CC, aparece reflejada en el Capítulo III, sección primera, el cual establece que estará integrado por Ley de CC (2009):

- La Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas del CC: entendida como la máxima instancia de deliberación y decisión para el ejercicio del poder comunitario, la participación y el protagonismo popular, sus decisiones son de carácter vinculante para el CC en el marco de esta Ley.
- El Colectivo de Coordinación Comunitaria: instancia de articulación, trabajo conjunto y funcionamiento, conformado por los voceros y voceras de la Unidad Ejecutiva, Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria y Unidad de Contraloría Social del CC.
- La Unidad Ejecutiva: instancia del CC encargada de promover y articular la participación organizada de los habitantes de la comunidad, organizaciones comunitarias, los movimientos sociales y populares en los diferentes comités de trabajo; se reunirá a fin de planificar la ejecución de las decisiones de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, así como conocer las actividades de cada uno de los comités y de las áreas de trabajo.
- La Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria: funciona como un ente de administración, ejecución, inversión, crédito, ahorro e intermediación financiera de los recursos y fondos de los consejos comunales, de acuerdo a las decisiones y aprobaciones de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, privilegiando el interés social sobre la acumulación de capital. Estará integrada por cinco habitantes de la comunidad, electos o electas a través de un proceso de elección popular.

- La Unidad de Contraloría Social: instancia del CC concebida para realizar la evaluación de la gestión comunitaria y la vigilancia de las actividades, recursos y administración de los fondos del consejo comunal. Estará integrada por cinco habitantes de la comunidad, electos o electas, a través de un proceso de elección popular. Esta unidad realizará sus funciones sin menoscabo del control social que ejerza la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas y otras organizaciones comunitarias, de conformidad con el ordenamiento jurídico.

Según el análisis realizado en función de las disposiciones legales que rigen a los CC, la estructura planteada, se aleja del diseño organizacional tradicional de tipo jerárquica-vertical-lineal, para responder a una horizontalidad, basada en principios de trabajo como la cooperación, rendición de cuentas, eficacia, eficiencia, trabajo voluntario, por mencionar algunos (Olivar y Primera, 2011). Además de otros principios como la ética, el trabajo en equipo, el altruismo recíproco y la solidaridad; de igual manera, los Comités de trabajo y Unidades Administrativa-Financiera, Ejecutiva y de Contraloría social, funcionan de manera articulada, con el mismo grado de participación, responsabilidad y atribuciones en concordancia con las disposiciones legales contempladas en la Ley de CC de 2009.

Desde el punto de vista organizativo Morales (2008) visualiza la estructura de los CC como una estructura bastante simple en lo relativo a los órganos de funcionamiento: órgano ejecutivo y unidades de gestión financiera (Banco Comunal) y de Contraloría Social; de éstos órganos dependen los Comités de Trabajo por áreas. Estas últimas aparecen referidas a título enunciativo en la Ley, a partir de una lista mínima de acción relativa a diversas áreas, pudiendo existir otras, si la Asamblea así lo decide, esta circunstancia añade un factor de complejidad en la operación del CC. Entre los Comités de trabajo se encuentran: Salud, Tierra urbana, Vivienda y hábitat, Economía comunal, Seguridad y defensa integral, Medios alternativos comunitarios, Recreación y deportes, Alimentación y defensa del consumidor, Protección social de niños, niñas y adolescentes, Educación, cultura y formación ciudadana, Familia e igualdad de género y el Comité Comunitario de personas con discapacidad (y los demás comités que la comunidad estime necesario, según las necesidades que surjan). Además de las Mesas técnicas de: Agua, Energía y gas.

CONSIDERACIONES FINALES

Una teoría del diseño organizacional, básicamente busca precisar la mejor forma de organizar; situación que conlleva a concebir a las organizaciones como estructuras con características propias que las diferencian del resto. En función de los planteamientos anteriores, se puede inferir que en una organización comunal, tal como los CC, es posible detectar ciertas características, que se tradu-

cen en aspectos relevantes o características deseables para gestionar conocimiento, entre estas están:

- La existencia de diferentes tipos de conocimiento: al considerar que en una comunidad existen diferentes tipos de actores con diversidad de competencias y experiencias previas.
- Trabajo en equipo: tal cual como se plantea en las disposiciones legales para la conformación de los CC, es indispensable que el trabajo se haga en grupos, situación que se evidencia al conformar diferentes tipos de comités de trabajo y mesas técnicas.
- Participación en la gestión: es vital para la gestión del conocimiento en una organización comunal que los ciudadanos se sientan involucrados con las actividades conducentes al logro de los objetivos comunales.
- Comunicación bidireccional: bidireccionalidad horizontal entre las Unidades Administrativa, Financiera, Ejecutiva y de Contraloría Social y vertical entre los diferentes voceros de la Unidad de Administración y Financiera y Contraloría Social.
- Retroalimentación entre el exterior e interior de la organización: como consecuencia de los procesos de participación e inclusión que deben existir, a efecto de lograr una triangulación entre la comunidad (representada por los colectivos sociales), los entes gubernamentales y los ciudadanos (entendido como cada individuo con necesidades o requerimientos particulares), donde la información fluya del centro (Unidad Ejecutiva, Contraloría Social y Unidad Administrativa y Financiera) al nivel superior (Asamblea de ciudadanos y el Colectivo de Coordinación comunitaria) y al interior de la organización (Voceros(as) y Comités de Trabajo y Mesas Técnicas).
- Capacidad creativa y eficiencia: aun cuando las funciones de cada una de las instancias que conforman la estructura de un CC están definidas en la Ley, actividades relacionadas con los procesos de formulación de proyectos, censos, entre otros, requieren que sus integrantes administren eficientemente los recursos materiales, económicos, humanos y de infraestructura disponibles en y para la comunidad, así como también convertirse en dinamizadores de procesos creativos.
- Innovación como respuesta a la combinación de conocimiento explícito y tácito.
- Necesidad de contar con una Base de conocimiento que permita administrar el conocimiento, así como asegurar su integridad y seguridad, como activo organizacional. En una Organización Comunal, las fuentes generadoras o creadoras de conocimiento en el contexto intra y extra organizacional, está representado por: la Comunidad, las Instituciones públicas que apoyan des-

de el punto de vista legal y financiero la labor de las comunidades organizadas, los CC, los líderes comunitarios, el Colectivo en general, así como cualquier otra institución relacionada con los objetivos comunitarios, experiencias previas, además de los documentos que generan o aportan indicios legales, procedimentales o funcionales a los procesos que estas realizan. En tal sentido una base de datos de conocimiento va a conformarse de la integración del conocimiento tácito y explícito que tendrá que identificarse y establecer las relaciones que se dan entre ellos, diferenciando lo que son: conceptos, causas, efectos, indicadores, clasificación y ponderación de las mejores prácticas, entre otros aspectos; tomando en cuenta la posibilidad de representar la información además de manera textual, hacerlo de manera simbólica, acorde a diferentes niveles de abstracción de las personas que harán uso de la misma.

- Uso de herramientas tecnológicas (Mapas de conocimiento, distribución personalizada de información, motores de búsqueda de información, herramientas colaborativas, entre otras) que permitan capturar, clasificar, organizar, procesar, almacenar y recuperar información, para gestionar el conocimiento acumulado y generar valor agregado a la gestión social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albenzio, Penso (1999), "Participación social en el ámbito comunal. Gestión y estrategia", UAM-A, 15.
- Ahmed P. K. (1998), "Culture and climate for innovation", Bradford: *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1, 1.
- Arias Pérez, José Enrique; Aristizábal Botero, Carlos Andrés (2008), "Influencia de la estructura organizacional en la creación de conocimiento, estudio del caso EPM Medellín Colombia", *Semestre Económico*, Vol.11, 22, ISSN 0120-6346, julio-diciembre.
- Asamblea Nacional (2009), *Ley de los Consejos Comunales*, Gaceta Oficial No. 39.335, Caracas.
- (2006), *Ley de los Consejos Comunales*, Gaceta Oficial Extraordinaria No. 5.806, Caracas.
- Brown, J.S.; Duguid, P. (2001), *Structure and Spontaneity: Knowledge and Organization*, Nonaka, I. y Teece, D. J., Managing Industrial Knowledge: creation, transfer and utilization. Londres: SAGE publications.

- Ceballos Méndez, Edward Jonnathan (2009), "Participación ciudadana en el marco de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y los Consejos Comunales", *Provincia* No. 21.
- Cieza García, José Antonio (2006), "Educación comunitaria", *Revista de Educación*.
- Cross, Rob (2000), "Looking before you leap: assessing the jump to teams in knowledge-based work", Virginia: *Business Horizons*, Vol. 43, 5.
- Hankinson, P. (1999), *An empirical study which compares the organizational structures and metaphors*, Refraining Organizational Culture, Newbury Park, CA: sage publications.
- Hedlund, G.; Nonaka, I. (1993), *Models of knowledge management in the West and Japan*, Lorange, P.; Chakravartly, J. R. y Van De Ven, A., Implementing strategic process: change, learning and cooperation, Oxford: Basil Blackwell.
- Hyden, H. E. (1994), "From manager to leader", *Executive Excellence*, Vol. 11 (12).
- Marcano, Yelitza; Ferrer Johanna; Talavera, Rosalba (2008), "Gestión organizativa y operativa de los Consejos Comunales en el municipio Los Taques de la Península de Paraguaná", *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, Vol. XIV (2) (jul-dic), Caracas.
- Morales Villalobos, Eduviges (2008), "Los Consejos comunales en el diseño constitucional de la democracia participativa en Venezuela", *Cuestiones Políticas*, Vol. 24 (40), Maracaibo.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995), *La organización creadora del conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, México: Oxford University Press.
- Núñez, Israel; Núñez Y. (2005), "Propuesta de clasificación de las herramientas-software para la gestión del conocimiento", *Acimed* Vol. 13, 2, La Habana, disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352005000200003&script=sci_arttext (consulta: 11-05-2012).
- Olivar Morillo, Cira; Primera Mendoza, Nelly (2011), "Modelo de gestión de la información para los Consejos Comunales en Venezuela", *Revista Venezolana de Gerencia*, Universidad del Zulia, Año 16, 54.
- Ramírez, A. (2006), *La participación en el contexto comunitario*, Centro de Investigaciones y Acción Social de la Compañía de Jesús en Venezuela, Fundación Centro Gumi-Ila, Caracas.
- Ruiz Sánchez, Carlos (2011), *El conocimiento: bien económico que produce capital social*, disponible en: <http://www.prensalibre.cr/pl/comentarios/38488-el-conocimiento-bien-economico-que-produce-capital-social.html> (consulta: 15-10-11).

Sánchez, Ron; Joseph T. Mahoney (1996), "Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design", *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, Vol. 17.

Tizano, Ramón Antonio (2008), *Comuna socialista de los saberes*, disponible en: <http://www.aporrea.org/tecno/a54053.html&ei=HIKbTpTuO5KgtweftYzzAw&usg=AFQjCNH7aoUBD2y23kgw9Ppmx805dazvtg> (consulta: 02-10-11).

Wang, C. L.; Ahmed, P. K. (2003), *Structure and structural dimensions for knowledge-based organizations*, *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, 1.