

# NOTAS SOBRE EL CONCEPTO DE MEMORIA INSTITUCIONAL

Julián Bertranou

En el país del no me acuerdo  
(des)memoria institucional e histórica de la política social en la Argentina  
(2004)



## CONTEXTO HISTÓRICO

Luego de lo que se llamó la segunda REFORMA DEL ESTADO en los 90' en Argentina, la discusión sobre el análisis de la capacidad del Estado y su desempeño y el rendimiento institucional, puso en el escenario el concepto de MEMORIA INSTITUCIONAL como uno de los atributos o variables que explicarían el por qué del "buen funcionamiento de algunas organizaciones del sector público. Más precisamente los referidos a la transformación de los servicios que presta el Estado y de los factores humanos organizacionales y tecnológicos que afectan los desempeños estatales.

A priori, podría decirse que este concepto podría confundirse con el de cultura organizacional y la capacidad y el desempeño institucional. Pero en los próximos apartados vamos a brindar más especificaciones sobre el concepto propiamente dicho.



## MEMORIA INSTITUCIONAL ( MI )

Según la bibliografía **MEMORIA INSTITUCIONAL** es el caudal de información o conocimiento que comparten individuos que participan en una organización determinada, y al que los mismos apelan en el presente, para hacer frente a los desafíos de la gestión.

Características:

- ▶ **CONOCIMIENTO COMPARTIDO**
- ▶ **DIMENSION INTERTEMPORAL**
- ▶ **RELACIÓN CON LOS FINES DE LA ORGANIZACIÓN,**

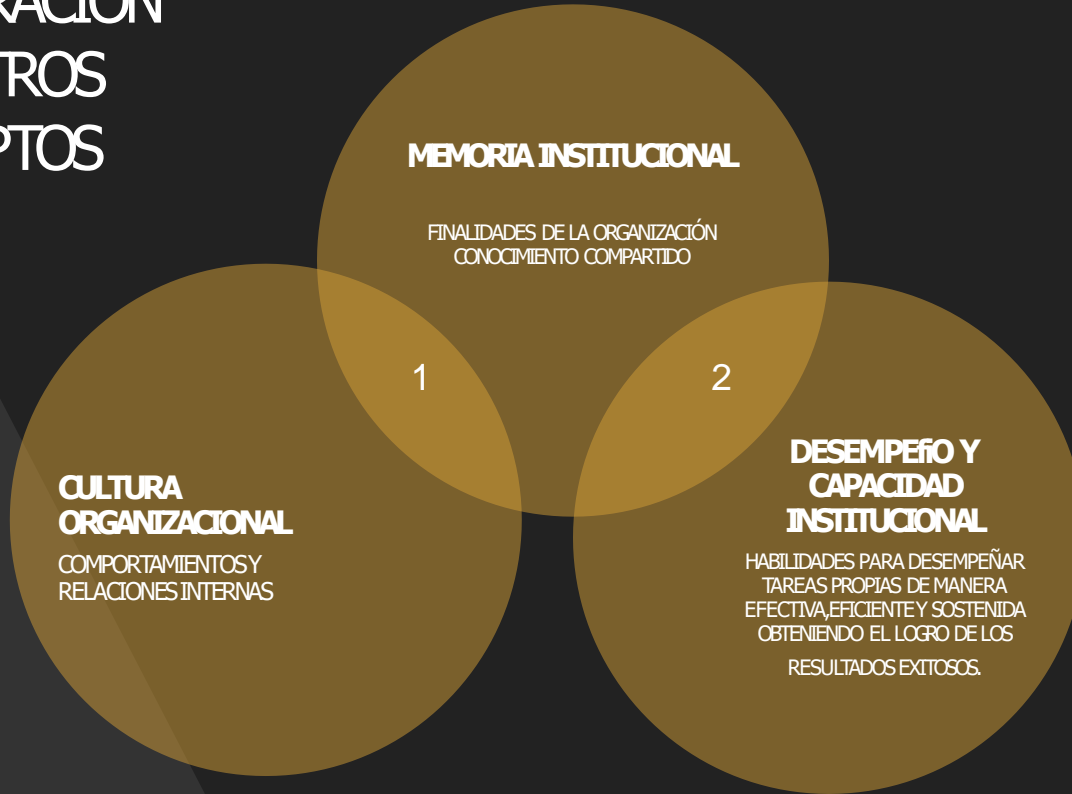


Función:

- ▶ **COMO INSTRUMENTO DE REDUCCIÓN DE LA INCERTIDUMBRE, SIMPLIFICANDO Y TIPIFICANDO LA MISMA ANTE ACCIONES DEL CONTEXTO CAMBIANTE.**

# COMPARACIÓN CON OTROS CONCEPTOS

1- LA MEMORIA  
INSTITUCIONAL  
COMPARTE CON LA  
CULTURA  
ORGANIZACIONAL  
LA CONDICIÓN DE  
CONOCIMIENTO  
COMPARTIDO



2- LA MEMORIA  
INSTITUCIONAL  
COMPARTE CON LA  
CAPACIDAD Y EL  
DESEMPEÑO  
INSTITUCIONAL LA  
ORIENTACIÓN HACIA  
EL SENTIDO FINAL  
DE LA  
ORGANIZACIÓN



# TIPOLOGÍA DE MEMORIAS INSTITUCIONALES

## SIMPLES COMPLEJAS

LA VARIABLE QUE INTERVIENE ES EL VOLUMEN DEL CONOCIMIENTO COMPARTIDO POR LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN.

### EJEMPLOS

SIMPLES: PROGRAMAS DE PROMOCIÓN COMUNITARIA NACIONALES Y PROVINCIALES.

COMPLEJAS: PAMI

## FORMALIZADAS INFORMALES

LA VARIABLE QUE INTERVIENE COMO CRITERIO DE CLASIFICACIÓN ES EL GRADO DE FORMALIZACIÓN DE LA MEMORIA INSTITUCIONAL. HACE REFERENCIA A LA IMPORTANCIA Y CENTRALIDAD DE LOS REGISTROS DE LA EXPERIENCIA ORGANIZACIONAL COMO BASE PARA LA CONFORMACION Y CONSOLIDACION DE ESTA MEMORIA.

## HOMOGENEAS HETEROGENEAS CONTENDIENTES

LA VARIABLE CLASIFICATORIA EN ESTE CASO ES LA CANTIDAD DE MEMORIAS INSTITUCIONALES EN UNA ORGANIZACIÓN.

ES DECIR, LA VARIEDAD DE MEMORIAS DEPENDERÁ DE LA HISTORIA ORGANIZACIONAL, DE LA CONSTITUCIÓN DEL TRABAJO A TRAVÉS DEL TIEMPO, DE SU CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA POLÍTICA IMPERANTE.

## CERRADAS O ABIERTAS APRENDIZAJE

ESTA VARIABLE DE CLASIFICACIÓN SE ASOCIA A LAS CAPACIDADES DE LOS MIEMBROS PARA INCORPORAR LA REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN DE NUEVOS INSUMOS PROVENIENTES DE CAMBIOS EN EL CONTEXTO, O CAMBIOS EN LAS PERCEPCIONES DE LA GESTIÓN.

MI CERRADA AL APRENDIZAJE REPRODUCEN SIEMPRE LAS MISMAS REPRESENTACIONES, PRÁCTICAS DE INTERVENCIÓN SOBRE EL PROBLEMA SIN TENER EN CUENTA LOS CAMBIOS EN EL AMBIENTE NI CON LOS ACTORES

MI ABIERTA AL APRENDIZAJE REFLEXIÓN SOBRE EL CONOCIMIENTOS EN PERMANENTE CONSTRUCCIÓN SUJETO A LOS CAMBIOS NECESARIOS QUE LO AJUSTEN A LAS TRANSFORMACIONES DEL AMBIENTE.

DIMENSIONES

- 1) ESTÁTICA
- 2) DINÁMICA



# IMPORTANCIA DE LAS MEMORIAS INSTITUCIONALES ABIERTAS AL APRENDIZAJE

## **FUNCIONES GENERALES Y FORMALES**

- 1) REDUCIR LA INCERTIDUMBRE EN LA GESTIÓN PÚBLICA A PARTIR DE LA REFLEXIÓN SOBRE ESTE CONOCIMIENTO COMPARTIDO QUE OFRECE CRITERIOS Y PAUTAS PARA ENTENDER LA REALIDAD Y ACTUAR SOBRE LA MISMA.
- 2) APORTAR A LA COHESIÓN DE LOS PLANTELES DE TRABAJO ORGANIZACIONAL EN LA MEDIDA QUE OFREZCA UN CAMPO DE COMPROMISO COLECTIVO INTERNO.

## **LIMITACIONES Y/PROBLEMAS**

EL PROBLEMA QUE PUEDE GENERAR CENTRARNOS EN ESTAS DOS FUNCIONES ES:

DESARROLLAR INTERVENCIONES PÚBLICAS INEFICIENTES E INEFICACES JUSTIFICÁNDOSE EN EL HECHO DE LAS PREVIAS ESTANDARIZACIONES OFRECIENDO RESPUESTAS A LOS PROBLEMAS, INDEPENDIEMENTE DE LOS RESULTADOS.

## **REQUISITOS PARA UNA MEMORIA INSTITUCIONAL ABIERTA DE APRENDIZAJE**

- 1) **ESTABILIDAD DE LOS AGENTES PÚBLICOS**
- 2) **DIMENSION POLITICA**
  - **Campo institucional**
  - **Campo de cultura política**
- 3) **CULTURA ORGANIZACIONAL Y DINÁMICA GRUPAL**
- 4) **FORMACIÓN PERSONAL**
- 5) **IMBRICACIÓN SOCIAL**
- 6) **USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**
  - **Formas de registro de información estratégica**
  - **Tecnologías para el seguimiento de políticas**
  - **Tecnología para la evaluación de políticas**
  - **Gobierno digital**
  - **Procesamiento de relatos de la organización**
- 7) **HISTORIA DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS**

# CONCLUSIONES

EL AUTOR ABORDA DESDE UN **ANÁLISIS DESCRIPTIVO** EN EL CAMPO DE LA POLÍTICA SOCIAL, LOS NEXOS EXISTENTES ENTRE LA PRODUCCIÓN Y LA ACUMULACION DE INFORMACION SISTEMATIZADA DE LOS PROBLEMAS Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS , SU HISTORIOGRAFÍA, LA FORMACIÓN DE LA MEMORIA INSTITUCIONAL Y LA "BUENA" GESTIÓN PÚBLICA.

DESTACA EL ROL DE LA INVESTIGACIÓN HISTÓRICA COMO FUENTE DE RECURSO PARA MEJORAR LA GESTIÓN , EL ANALISIS, LA EVALUACIÓN Y LAS TRANSPARENCIAS DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS.

EXPLICA LA RELEVANCIA DE CÓMO **LA MEMORIA INSTITUCIONAL** CUMPLE LAS FUNCIONES DE REDUCCIÓN DE LA INCERTIDUMBRE AL GENERAR **CONOCIMIENTOS COMPARTIDOS** PARA LA INTERVENCIÓN PÚBLICA Y DE COHESIÓN DE LOS AGENTES INVOLUCRADOS A PARTIR DEL COMPROMISO COLECTIVO.

A SU VEZ, SEÑALA QUE LAS MEMORIAS INSTITUCIONALES NO SÓLO PUEDEN CONSOLIDARSE EN BUENAS PRÁCTICAS SINO TAMBIÉN PUEDEN GENERAR PRÁCTICAS INEFICIENTES E INEFICACES.

POR ELLO, PROPONE UN **CONJUNTOS DE APRECIACIONES NORMATIVAS** QUE AVALAN LA GENERACIÓN DE UNA **"MEMORIA INSTITUCIONAL ABIERTA AL APRENDIZAJE"**