

Marzo de 2023
Corporación PODION
SAA - Colombia

Publicación 32
ISBN: 978-628-95316-5-7



Financiado por:

Brot
für die Welt



**CORPORACIÓN
PODION**



3 **Caja de herramientas** para la **incorporación de la orientación a los efectos directos e impactos - OEDI:** La gestión del conocimiento desde el OEDI.

Autores

**Adriana Aguilera, Luis Palma, Sandra Riascos,
Nelly Rodríguez y Natalia Velásquez**

Marzo de 2023
Corporación PODION
SAA - Colombia

3 **Caja de herramientas para la incorporación de la orientación a los efectos directos e impactos - OEDI:** La gestión del conocimiento desde el OEDI.

Autores

**Adriana Aguilera, Luis Palma, Sandra Riascos,
Nelly Rodríguez y Natalia Velásquez**

Diseño y diagramación: María Morales P.



Saludo del director

Editorial

Desde hace más de tres décadas, la Corporación PODION ha venido trabajado por la promoción y defensa de los DDHH y la búsqueda de una sociedad más justa y fraterna. La palabra PODION significa “punto de apoyo”, y desde esta perspectiva nuestra organización asume que fortalecer capacidades de las organizaciones sociales, es una forma de facilitar procesos, y de expresar su apuesta y aporte

para la defensa de los Derechos Humanos y la búsqueda de mayor justicia social. En una larga trayectoria de relacionamiento con agencias de cooperación internacional, especialmente alemanas, la Corporación PODION tiene una estrecha relación con Pan Para el Mundo (Brot für die Welt). Desde el año de 1996, acompaña a esta agencia de cooperación con sus servicios de asesoría para las organizaciones que reciben su financiamiento, en países como Colombia, Venezuela y Panamá, bajo diferentes instrumentos de Cooperación llegando a más de 50 organizaciones que durante estos años vienen siendo apoyadas por Pan Para el Mundo (PPM).

Desde el año 2020 y hasta la actualidad, bajo el instrumento de Servicio de Asesoría y Apoyo (SAA) la Corporación PODION está asesorando a las 25 copartes de PPM en Colombia, en asuntos relacionados a la Planeación, Monitoreo y Evaluación de los proyectos financiados por esta agencia; así como los aspectos referidos a los temas administrativos y financieros requeridos para este tipo de cooperación, con una mirada central en la Orientación a Efectos Directos e Impactos –OEDI-. Este enfoque ha sido desarrollado por PPM con el ánimo de evidenciar los cambios generados con su cooperación, facilitando así la rendición de cuentas, el fortalecimiento de las capacidades de las copartes y también el aprendizaje; todo este esfuerzo con el ánimo de responder a las demandas de la agenda global en materia de Cooperación Internacional.

Desde que PPM inició con la implementación del OEDI, la Corporación PODION ha asumido la tarea de avanzar en la cualificación de sus copartes en esta materia en particular. En una primera fase se generaron acciones presenciales de carácter nacional y regional, y también grupos de multiplicadores del OEDI; todo esto con el ánimo de comprender con mayor claridad la perspectiva y las implicaciones que tenía su implementación a nivel de los proyectos y las organizaciones. Como parte de estas reflexiones, surgió en el 2015, la idea de sistematizar y generar insumos metodológicos y prácticos que le permitiera tanto a los oficiales de proyectos en PPM, como a las copartes avanzar en la reflexión sobre este enfoque y en su forma de aterrizarlo en los distintos ciclos del proyecto. Este fue el punto de partida para la “Caja de Herramientas” que hoy presentamos. Producto del proceso de asesoría, existe un número significativo de copartes que han incorporado este enfoque en su perspectiva institucional, formulando sus planes estratégicos con perspectiva de cambio y avanzando en la cualificación de sus profesionales para avanzar en la comprensión del mismo.

No obstante, al realizar la línea de base en el 2022, se evidenció que más del 80% de las organizaciones copartes han presentado cambios a nivel de la coordinación y/o de los equipos de los proyectos financiados por PPM. Esto supone que, aunque se han hecho esfuerzos significativos para avanzar en la incorporación del OEDI, hoy existe un desconocimiento importante sobre esta perspectiva, y se hace necesario reforzar estos conocimientos en las nuevas generaciones. A su vez, los cambios generacionales y de equipo también se presentan dentro de PPM, de tal manera se encuentra diversidad de comprensiones sobre el OEDI, que requieren evolucionar hacia una comprensión institucional que permita a todos los actores involucrados un entendimiento común sobre esta perspectiva.

Ante este escenario, como SAA Colombia, hemos evidenciado la necesidad de reforzar nuestras estrategias para fortalecer capacidades y afianzar las herramientas que permita el fortalecimiento de la comunicación entre PPM y las copartes. Es así, como surge la necesidad de afianzar los procesos de formación sobre el OEDI, pero además la idea de la actualización y reforzamiento de la “Caja de Herramientas” cuyo objetivo central es el facilitar herramientas conceptuales y meto-



dológicas que permita avanzar en la comprensión e incorporación del OEDI, por lo menos a nivel de los proyectos que son financiados por PPM.

Siendo conscientes que la perspectiva de cambio responde a una perspectiva global, consideramos que la “Caja de herramientas” que estamos presentando, además de ser útil para los oficiales de proyectos de PPM, y para las copartes del país, podrá ser utilizado por distintas organizaciones que se interesen en avanzar en la comprensión de esta perspectiva y de aplicarla en los contextos y ámbitos que considere pertinente. Es por esta razón, que existe una versión digital, a la que se puede acceder desde distintas plataformas y también una versión impresa que estará a disposición para PPM y para sus copartes en Colombia.

Para la Corporación PODION, esta “Caja de Herramientas” es un legado de este aprendizaje, pero a su vez, es punto de partida para continuar generando diálogo de saberes sobre esta perspectiva. Con más de 10 años avanzando en la comprensión y profundización del enfoque, hemos podido evidenciar que es una herramienta poderosa, que realmente permite materializar el quehacer político y metodológico de las organizaciones, e ir más allá de una idea de rendición de cuentas o medición de impactos. El OEDI, permite reflexionar sobre lo que hacemos y para qué lo hacemos, contribuye al inter aprendizaje y a la generación de procesos de cambio, que de manera concatenada y a largo plazo aportan a reales transformaciones sociales, que son visibles en la vida de las organizaciones y de las comunidades que se acompañan.

En un contexto de alta complejidad e incertidumbre como el que hoy vivimos, estamos convencidos que el OEDI es un enfoque extraordinario, que permite avanzar hacia caminos de esperanza, no solo para

nuestros territorios, sino para las generaciones futuras. En medio de cambios políticos, sociales y económicos de gran envergadura, estamos llamados a generar aportes a dichas transformaciones, nosotros como Corporación PODION y como SAA Colombia de PPM, ponemos a disposición esta “Caja de Herramientas” la cual consideramos es un aporte significativo para seguir avanzando en esta dirección.

Jaime H. Díaz A.
Phd.



Introducción

La Gestión de Conocimiento (en adelante GdC) viene siendo un tema de interés recurrente, para las organizaciones que reciben financiamiento de Pan Para el Mundo en Colombia. La Corporación PODION, en su calidad de Servicio de Asesoría y Apoyo (SAA), teniendo en cuenta esta demanda de las copartes en el país, ha tomado la decisión de iniciar una reflexión profunda, que permita comprender el concepto de GdC, identificar prácticas concretas en clave de aprendizaje, y mecanismos concretos que permita dar inicio a procesos de gestión de conocimiento a nivel de proyectos y/o organizacional. De ahí la importancia de abordar esta reflexión desde una perspectiva teórica y también práctica, que se complementa con la reflexión que venimos impulsando sobre la Orientación hacia los Efectos Directos e Impactos (OEDI).

Es así como en respuesta a esta demanda de las organizaciones, durante la oferta SAA del año 2022 se llevó a cabo un ciclo de encuentros que se denominó “La gestión de conocimiento en las organizaciones sociales y su conexión con el PMEa desde el OEDI”. Este ciclo se desarrolló en tres sesiones virtuales en que se buscó dar respuesta a distintas preguntas planteadas desde las copartes y cuyo desarrollo se recoge en este módulo de la caja de herramientas: ¿Qué es la gestión de conocimiento en las organizaciones sociales?; ¿Cuál es el aporte del OEDI en la gestión del conocimiento?; ¿Qué estrategias se pueden adaptar para gestionar el conocimiento dentro de las organizaciones?; ¿Cómo se puede vincular la gestión del conocimiento en los procesos de PMEa desde la perspectiva OEDI?; ¿Cómo generar conocimientos desde los proyectos y/o el quehacer institucional?.

Para responder estas preguntas, nos dimos a la tarea de identificar personas expertas en la materia, que, desde sus reflexiones teóricas, vivencias prácticas, y experiencias concretas pudiera ayudarnos a dar

respuestas a estas inquietudes. Complementariamente, desde el equipo de la SAA fuimos profundizando en nuestra reflexión al respecto, concretamente en la forma cómo se conecta la gestión de conocimiento con el OEDI, de manera particular con los procesos de Planeación Monitoreo Evaluación y Aprendizaje (PMEA). En este proceso reflexivo, también invitamos a copartes de PPM que ya vienen avanzando en la experiencia de gestión de conocimiento dentro de sus organizaciones. El desarrollo de este ciclo temático, además de movilizar la reflexión y el intercambio entre las copartes, evidenció la necesidad de generar insumos básicos que les permita a las organizaciones y a la misma SAA Colombia continuar reflexionando sobre lo que implica este proceso, y la forma en cómo se vincula dicha gestión de conocimiento a nivel de proyectos y organizacional.

Ante este escenario, invitamos a nuestros ponentes, para que junto con la SAA avanzara en la construcción de este módulo, compartiendo los distintos puntos de vista y aproximaciones. Por lo tanto, es un producto construido a distintas voces, diverso y plural, lo cual es visible incluso en la forma narrativa en cómo cada capítulo se va desarrollando. Por lo tanto, podemos decir que este módulo, compuesto por tres capítulos, es una constelación de voces diversas, que, en conjunto, quieren presentar puntos de vista diferenciales y complementarios que contribuyen a la comprensión de la gestión de conocimiento y las implicaciones para avanzar en esta dirección.

La estructura del módulo

El primer capítulo, ha sido desarrollado por las profesoras de la Universidad del Valle, Adriana Aguilera y Sandra Riascos, quienes desde un enfoque académico y desde su experiencia en la investigación del tema, aportan al desarrollo de los elementos conceptuales fundamentales de la gestión del conocimiento, los cuales vinculan con algunas estrategias que pueden ser adaptadas dentro de las organizaciones sociales.

El segundo capítulo, se enfoca en experiencias concretas en gestión de conocimiento derivadas de un proyecto en específico. Esta parte es desarrollada por el experto Luis Palma, quien a partir de un estu-

dio de caso, referido al proyecto *“Fortalecimiento de mercados, diversificación de los ingresos y mejoramiento de las condiciones de vida en la Sierra Sur del Perú- SIERRA SUR II”*, comparte aprendizajes y recomendaciones que contribuyen al objetivo práctico de esta caja de herramientas, en cuanto recopila de manera organizada, recursos, técnicas y estrategias previamente implementadas y cuya efectividad ha sido probada, lo cual las hace de alguna manera, replicables y/o adaptables en contextos similares.

El tercer capítulo, escrito por Nelly Amparo Rodríguez, Asesora de la SAA Colombia, quien parte de su propia experiencia, de las reflexiones conjuntas que se han desarrollado al interior del equipo de asesoría, y de los productos concretos que dejó el ciclo virtual sobre Gestión de Conocimiento, mencionado previamente. En este capítulo se ofrecen elementos que permite comprender la gestión de conocimiento en conexión con los procesos de PMEAs, que se dan en una organización dentro del marco del enfoque OEDI.

Para dar armonía a estas diferentes voces, la coordinadora de la SAA Colombia Natalia Velásquez, junto con Nelly Rodríguez, han asumido la tarea de armonizar estas reflexiones, razón por la cual se ha construido este apartado introductorio para el módulo en general y para cada capítulo. En dichos apartados, se intenta evidenciar los aspectos más relevantes de la reflexión, contextualizar el proceso en el que se ha dado la misma, y también revelar algunas conclusiones y conceptos generales, que pueden coadyuvar a la comprensión del módulo en su conjunto y de los capítulos en particular.

Las conclusiones generales

Como conclusión general, es posible plantear que la Gestión de Conocimiento, implica una comprensión y aproximación amplia e integral. Por lo tanto, la GdC debe ser asumida como un proceso de carácter transversal, que no se limita exclusivamente al acceso y uso de las tecnologías de la información, tampoco a un procedimiento de tipo administrativo, sino a un hecho ante todo cultural, que implica a las personas dentro de una organización y al tipo de relaciones que se establecen entre ellas.

A diferencia de la información, *la gestión del conocimiento se refiere a la creación, comunicación y participación de los actores involucrados, en el intercambio, transferencia y apropiación colectiva y crítica de la información disponible, de tal manera que se fomente el aprendizaje y la colaboración entre los miembros de la organización.* En consecuencia, la gestión de conocimiento en las organizaciones sociales constituye un proceso de tipo estratégico, con un potencial enorme de influir en el efecto e impacto misional, es decir, en la generación de cambios y transformaciones sociales. A través de la gestión de conocimiento, las organizaciones sociales pueden mejorar su capacidad para innovar, adaptarse a los cambios, y generar efectos e impactos positivos en sus entornos y en los actores de cambio con y por quienes trabajan. Por lo tanto, abarcar el proceso estratégico de gestión de conocimiento desde el enfoque OEDI resulta pertinente y necesario, especialmente en aquellas organizaciones que quieren dar un salto cualitativo frente a su quehacer, y quieren avanzar en despersonalizar el conocimiento, para convertirlo en un saber institucional.

Esta transversalidad de la gestión del conocimiento, se ha venido haciendo evidente en los distintos módulos de esta caja de herramientas. Así, por ejemplo, hablar de *Desarrollo organizacional y fortalecimiento institucional* (DOFI), implica entender que existe un vínculo directo con la forma como se crea y comparte el conocimiento organizacional, en la medida en que contribuye a mejorar los flujos de información, que permita usar la información para la toma de decisiones de carácter estratégico. Así mismo, fomenta la innovación, el intercambio de ideas, el trabajo colaborativo, llevando a ciclos virtuosos de aprendizaje organizacional, entre muchos otros. *Para ampliar información ir a módulo 1.*

De la misma manera, la gestión del conocimiento se retoma como proceso paralelo, cuando se habla de los sistemas de *Planeación, Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje* (PMEA), particularmente en la forma cómo a partir del monitoreo y la evaluación, se puede ir más allá de los cambios, reflexionando sobre los

aprendizajes que produce la generación de dichos cambios, y cómo los mismos influyen en nuestra estrategia de intervención y en la teoría de cambio que subyace a la misma. Es por esta razón que desde el OEDI evidenciamos el ciclo virtuoso que posibilita el planear, monitorear, evaluar y aprender; el cual contribuye a la gestión de conocimiento. En el módulo de PMEa, hablamos concretamente de la sistematización, como una forma de producir aprendizaje. *Para ampliar información ir a módulo 2.*

Esta reflexión, nos lleva a evidenciar una segunda conclusión muy importante, la cual hace referencia a *la correlación y complementariedad existente entre aprendizaje y conocimiento*. Podemos mencionar que, en la Gestión de Conocimiento desde el OEDI, es ineludible la relación que se presenta entre estas dos categorías, en una perspectiva teórico- práctica. Desde la reflexión concreta, es evidente que el aprendizaje y el conocimiento están estrechamente vinculados y se complementan mutuamente. También podemos plantear que al incorporar procesos de DOFI, PMEa, o transversalización del enfoque de género, la correlación entre el aprendizaje y el conocimiento se potencia con mayor facilidad cuando está presente el OEDI, dado el énfasis que el enfoque coloca en la generación de cambios, y en los procesos de intervención que suponen dichas transformaciones.

Sin duda alguna, el aprendizaje organizacional (incluido el que se desprende del ciclo de PMEa), es la fuente principal de conocimiento organizacional, que se puede despersonalizar desde procesos de Gestión de Conocimiento, para volver ese saber, algo institucional. Es pocas palabras, es a través del aprendizaje, que las organizaciones adquieren nuevo conocimiento y experiencias, las cuales pueden ser almacenadas, compartidas, aplicadas y replicadas dentro y fuera de la organización desde los procesos de Gestión de Conocimiento.

Esperamos que este módulo, responda en buena medida a ese interés y necesidad expresada por las organizaciones copartes, que animó el ciclo de sesiones virtuales y que derivó en esta

compilación de tres miradas complementarias sobre el tema. Consideramos que este material, puede contribuir a fortalecer las prácticas para gestionar su conocimiento, que algunas organizaciones ya han iniciado, sin importar si se trata de acciones incipientes, un tanto aisladas, o bien, procesos más complejos y conectados.

Por último y lo más importante, esperamos que esta reflexión se constituya en una fuente de motivación, que aporte a las organizaciones a asumir con mayor confianza los retos de realidades que supone la complejidad del contexto colombiano, y también los contextos internos institucionales, como la rotación de personal, el relevo generacional, el tránsito de liderazgos individuales y centralizados, a formas de liderazgo participativo en donde prima el trabajo colaborativo y el fomento de una cultura de aprendizaje continuo.

Para cerrar esta introducción, queremos expresar nuestro agradecimiento público al equipo de expertas y expertos, que se han animado a compartir sus reflexiones, tanto en el espacio del ciclo virtual, como en las páginas que aquí presentamos. Su aporte es incalculable, y contribuye a su vez, a nuestra propia gestión de conocimiento como SAA Colombia.

Capítulo 1. La gestión de conocimiento desde la perspectiva teórica

Adriana Aguilera y Sandra Riascos. Universidad del Valle - Colombia

Sobre las autoras

Adriana Aguilera Castro

Profesora Titular adscrita al Departamento de Administración y Organizaciones, de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Magister en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle (Colombia), Especialista en Dirección de Recursos Humanos - Doble Titulación - Universidad Europea Miguel de Cervantes (España) Universidad Internacional Iberoamericana (Estados Unidos) e Ingeniera Industrial de la Universidad del Valle (Colombia). Integrante del grupo de investigación Humanismo y Gestión; categorizada como Investigadora Asociada en Convocatoria de Minciencias. Ha desarrollado proyectos y publicado artículos y libros relacionados con las temáticas de Direccionamiento Estratégico, Gestión del Conocimiento, Gestión del Talento Humano, y PYMES. Actualmente coordina el Área de Desarrollo Académico Administración y Organizaciones; lidera la línea de investigación en Management y Organizaciones del grupo de investigación Humanismo y Gestión; y es la Directora de los Programas de Tecnología de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.

Sandra Cristina Riascos Erazo

Profesora titular adscrita al Departamento de Administración y Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Administración. Doctora en Ingeniería Informática de la Universidad Carlos III de Madrid (España), Especialista en Auditoría de sistemas de la Universidad Antonio Nariño (Colombia) y Licenciatura en Informática Universidad de Nariño (Colombia). Directora del grupo de investigación Inteligencia de Negocios e Ingeniería del Conocimiento (INIC); categorizada como Investigadora Asociada en la Convocatoria de Minciencias. Coordina-

dora de la línea en Gestión del Conocimiento e Innovación del Doctorado en Administración. Investigadora y autora de diferentes artículos y libros en temas relacionados con: Gestión del Conocimiento, Innovación y Tecnología.

En este primer capítulo, las profesoras Aguilera y Riascos, nos presentan sus reflexiones académicas, que por varios años han realizado sobre el concepto de Gestión del Conocimiento. Para este módulo en particular, le hemos pedido a las profesoras, ofrecer insumos concretos que permitan a las organizaciones avanzar en la comprensión de la Gestión del Conocimiento, y en la implementación de procesos de esta naturaleza. El documento se estructuró a partir de preguntas, tales como: ¿Qué es la Gestión del Conocimiento? ¿Cuáles son los elementos claves de la gestión del conocimiento? ¿Cuáles estrategias que se pueden adaptar para la gestión del conocimiento dentro de los proyectos y/o en las organizaciones? Las autoras, adicionalmente ofrecen algunos ejemplos concretos, que faciliten la apropiación de estos conceptos claves, en el marco de los proyectos y/o de las organizaciones que quieran avanzar en esta dirección.

1. Elementos fundamentales de la gestión del conocimiento

Según Aguilera y Asprilla (2019), las organizaciones pertenecientes al tercer sector resaltan por su labor de apoyo a la sociedad, por medio de acciones que buscan generar bienestar en las personas, tales como la promoción de valores, la satisfacción de necesidades emocionales y el mejoramiento de la calidad de vida; por esta razón, la gestión del conocimiento cobra importancia en este tipo de organizaciones, ya que sus labores cotidianas apuntan a la transformación de la sociedad.

En la vida diaria de todas las organizaciones, circulan conocimientos que no siempre están escritos o sistematizados, pero que se usan para la generación de bienes y/o servicios, y en el caso específico de

las organizaciones no gubernamentales, para la solución de problemas sociales. Este tipo de conocimiento recibe el nombre de **conocimiento tácito** (Polanyi, 1966), y es el que se ejecuta de una manera mecánica, derivado de la experiencia, y se transmite mediante la observación y la imitación. Un ejemplo de conocimiento tácito es el que posee el agricultor para decidir la fecha de cosecha del maíz.

Igualmente, en todas las organizaciones circulan conocimientos que están estructurados y esquematizados, las personas que usan dichos conocimientos, son conscientes de lo que saben cuándo ejecutan las labores. Este tipo de conocimiento se conoce como **conocimiento explícito** (Polanyi, 1966). Ejemplo de conocimiento explícito es el que deben tener un abogado, un contador, un médico, un administrador, un trabajador social, un psicólogo, un odontólogo.

Según Davenport & Prusak (2001), el conocimiento es una combinación de información, experiencia, contexto, interpretación y reflexión. *Lo ideal en el contexto de las organizaciones, es lograr que los conocimientos se encuentren estructurados y esquematizados para su difusión y aprovechamiento; es decir, que se logre el paso del conocimiento tácito, al conocimiento explícito.*

Del conocimiento tácito al conocimiento explícito



Un agricultor puede decidir el momento de la cosecha del maíz a partir del color y el tacto del pelo de la mazorca



Un odontólogo sabe cómo debe tratar a su paciente por la información estructurada y esquematizada que ha recibido para ejercer su profesión



A continuación, se presentan dos definiciones de gestión del conocimiento, que introducen elementos importantes para abordar esta temática a nivel de las organizaciones en general, y en particular, en las organizaciones del tercer sector.

1.1 ¿Qué es la Gestión del Conocimiento?

La gestión del conocimiento es un proceso sistemático para crear, transferir, almacenar y aplicar conocimiento de modo que su utilización haga más eficaz y productivo el trabajo (Alavi & Leidner, 2001; Andersen, 1999; Davenport, DeLong & Beers, 1997; Wiig, 1997). Es importante que las organizaciones sociales consideren el proceso de gestión del conocimiento en su direccionamiento estratégico, es decir, que se refleje en los procesos que son necesarios para llevar a cabo su misión.

La gestión del conocimiento también se define como un conjunto de prácticas que permiten el aprovechamiento de los activos de conocimiento que poseen las organizaciones y que les permiten generar beneficios en cuanto a su eficiencia y eficacia (Polanyi, 1997; Nonaka y Takeuchi, 1999; Alavi & Leidner, 2001; Stankosky y Baldanza, 2001; Runar E., 2008; entre otros). Teniendo en cuenta esta definición, las organizaciones sociales, deben definir una ruta de trabajo, que involucre prácticas de gestión del conocimiento como páginas y mapas de conocimiento, lecciones aprendidas, wikis, mentoría, entre otros; considerando la colaboración constante entre los actores de la organización.

En las definiciones anteriores, queda claro que las organizaciones deben generar espacios de diálogo entre sus colaboradores, de tal manera que puedan compartir sus experiencias (conocimiento tácito) y transformarlas en conocimiento explícito que esté disponible para quien lo necesite (procesos organizacionales); dichas dinámicas permitirán fortalecer el capital intelectual de la organización.

La gestión del conocimiento para las organizaciones sociales, se consolida en la dinámica de la innovación social, es decir, en la posibilidad de mejo-



rar o generar nuevas propuestas, metodologías, dinámicas e iniciativas que benefician a la sociedad. Desde esta perspectiva, Rincón, Hermith & Bautista (2018) mencionan que, aunque la relación entre innovación social y gestión del conocimiento puede ser compleja, es considerada por su trascendencia en la participación consciente y responsable para la transformación sociocultural de comunidades, en medio de la intervención de sus problemáticas.

El aprendizaje y aprovechamiento de la cultura, tradiciones y el sentido común, hace la diferencia en las distintas soluciones que se proponen desde las organizaciones sociales, para resolver problemáticas de interés ciudadano. En este escenario cobra importancia la gestión del conocimiento y el planteamiento de nuevas perspectivas que se deriven de las experiencias de las organizaciones no gubernamentales.

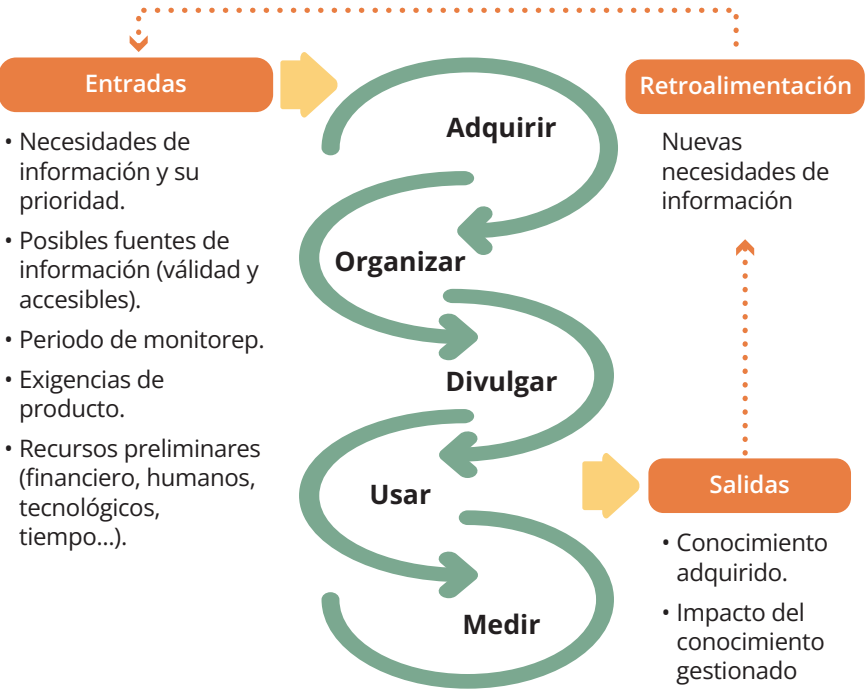
1.2. Elementos clave en el proceso de gestión del conocimiento

En el contexto de las organizaciones, independientemente de su naturaleza, es fundamental establecer una metodología que facilite la gestión del conocimiento. El conocimiento en las organizaciones del tercer sector, se constituye en un eje transversal para el logro de los objetivos de forma eficiente y eficaz, y esto cobra importancia por su labor de apoyo a la sociedad, por medio de acciones que generan bienestar para diversas comunidades.

En la literatura actual no existe un estándar para gestionar el conocimiento, diversos autores han realizado propuestas en este sentido

(Zollo y Winter, 1998; Atehortúa et al, 2011; Lebrato, 2015). Entre las propuestas revisadas, se encuentra la de Medina, Medina y Noguera (2017), ilustrada en la figura 1, la cual presenta una estructura detallada del proceso para gestionar el conocimiento, que facilita su adaptación a organizaciones sociales.

Fig. 1: Metodología de gestión del conocimiento



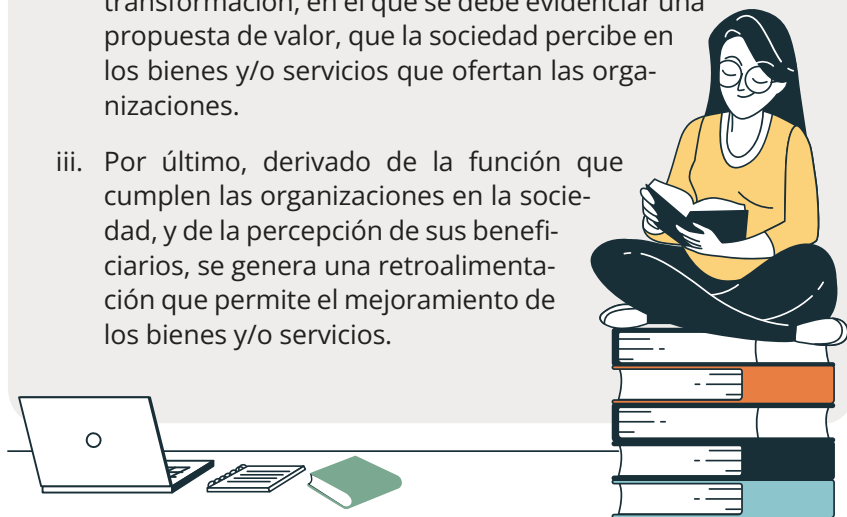
Adquirir	Organizar	Divulgar	Usar	Medir
-Fuentes de información	-Información útil (filtrar)	-Vías de divulgación	Público objetivo usa p/s, lo contextualiza y puede llegar a ser generalizado	-Medir uso e impacto de los p/s brindados
-Vías de adquirir	-Homogenizar	-Hacer llegar al público objetivo los p/s		-Nuevas necesidades de información
-Capturar información	-Puesta en valor			

Fuente: Medina, Medina y Noguera (2017)

Esta metodología es interesante, porque se soporta en la visión de las organizaciones como sistemas abiertos; es decir, se considera la interacción constante de las organizaciones con los aspectos que conforman el medio ambiente externo, tanto general (aspectos económicos, políticos, socio-culturales, legales, ambientales), como específicos (clientes/consumidores, proveedores, instituciones reguladoras-grupos de presión, competidores) para dar respuesta a las necesidades de la sociedad.

Los autores de la metodología consideran los siguientes aspectos:

- i. Las entradas que requieren las organizaciones para llevar a cabo sus objetivos, en términos de información, conocimiento y otros recursos.
- ii. Luego estas entradas, hacen parte de un proceso de transformación, en el que se debe evidenciar una propuesta de valor, que la sociedad percibe en los bienes y/o servicios que ofertan las organizaciones.
- iii. Por último, derivado de la función que cumplen las organizaciones en la sociedad, y de la percepción de sus beneficiarios, se genera una retroalimentación que permite el mejoramiento de los bienes y/o servicios.



En todas las etapas del proceso de generación de bienes y/o servicios, se evidencia la importancia del conocimiento y su gestión, en la Tabla 1 se explica detalladamente cada fase de la metodología propuesta por Medina, Medina y Noguera (2017).

Tabla 1. Fases de la metodología de gestión del conocimiento

FASE	CÓMO DESARROLLARLA	EJEMPLOS
Adquisición de conocimiento Hace referencia a los conocimientos extraídos de la experiencia y aprendizajes que emergen al sintetizar e interpretar informaciones diversas (Holsapple, Hsiao, & Oh, 2016). Es el conocimiento que la organización obtiene de fuentes internas y externas.	Según Atehortúa et al, (2011) el proceso de producción del conocimiento requiere considerar las necesidades planteadas desde el direccionamiento estratégico, la gestión de proyectos, los planes de mejora y las oportunidades de innovación; además de definir acciones como: -Las capacitaciones requeridas de acuerdo a las necesidades; y -La socialización de los conocimientos al interior de la organización, tanto el adquirido en las capacitaciones como en la ejecución de proyectos, y las consultorías que se hayan contratado. El resultado principal de este proceso se evidencia en lecciones aprendidas en la ejecución de los proyectos, planes de mejora continua, métodos de gestión organizacional, entre otros.	-Cuando los colaboradores asisten a eventos relacionados con los objetivos estratégicos. -Capacitaciones que les permiten ampliar conocimientos. Fuente externa. -Los procesos de socialización y mentoría, en los cuales los colaboradores adquieren conocimientos de sus compañeros y/o superiores. Fuente interna.
Organización Proceso que hace accesible el conocimiento a aquellos que lo necesitan. “Codificar el conocimiento es organizarlo, hacerlo explícito, portable y fácil de entender” Parra (2004).	La organización del conocimiento adquirido o producido por la institución, implica que se sistematice de tal forma que pueda ser asequible para todos los colaboradores. En esta fase es importante que la organización defina los parámetros para su organización: -El objetivo del conocimiento -La importancia del mismo, y -A quién está dirigido. Entre las técnicas más utilizadas para organizar o sistematizar el conocimiento se encuentran: los mapas de conocimiento y los manuales de procesos, que se pueden elaborar con base en las lecciones aprendidas, los planes de mejora continua y las páginas de conocimiento de los colaboradores.	-Mapas de conocimiento elaborados a partir de los conocimientos y experiencias de los colaboradores (expresado en forma gráfica). -Manuales de procesos organizacionales, en los que se organizan los conocimientos de los colaboradores requeridos para desarrollar las actividades principales de las organizaciones.

FASE	CÓMO DESARROLLARLA	EJEMPLOS
Divulgación Hace referencia a la transferencia del conocimiento entre individuos o equipos de trabajo. Algunos factores que afectan este proceso son: la cultura, la estructura y el nivel de crecimiento de la organización.	La etapa de divulgación o transferencia requiere que la organización defina espacios desde su planeación estratégica para desarrollar este proceso. La transferencia se efectúa de dos formas: a) escrita: documentación como manuales de procesos, lecciones aprendidas, mapas de conocimiento, repositorios de información, etc.; y b) oral: ponencias en eventos, intervención en comités y reuniones de trabajo, mentoría, etc.	-Comités y reuniones de equipo de trabajo, donde se comparten las experiencias y los conocimientos generados en el desarrollo de las actividades organizacionales. -Lecciones aprendidas, elaboradas a partir de las experiencias de los colaboradores, que una vez sistematizadas permiten la divulgación del conocimiento
Uso Corresponde a la aplicación del conocimiento de forma productiva. Es decir, el uso efectivo del conocimiento en la elaboración de productos y/o servicios con valor agregado.	La aplicación del conocimiento en las organizaciones sociales se plantea desde las actividades que propician la generación de ideas que les permitan a los colaboradores vincular sus experiencias, los procesos actualizados, los conocimientos adquiridos y transferidos y la creatividad, en función de generar o modificar metodologías, procesos, que le permitan ejecutar su plan de mejoramiento y mantener su propuesta de valor.	-Una nueva metodología para intervención social o la mejora significativa de alguna existente, desarrollada a partir de las experiencias y conocimientos adquiridos por los colaboradores de la organización. -Disminución de errores en la ejecución de proyectos, a partir de lecciones aprendidas en proyectos anteriores.
Mediciones Implica identificar debilidades organizacionales y tomar acciones correctivas para	Con el propósito de evidenciar el avance en la gestión del conocimiento, es importante según Atehortua, et. al. (2011), evaluar la metodología, los resultados y el impacto generado por la gestión del conocimiento.	-Índices de gestión; proyectos desarrollados de acuerdo con el cronograma establecido. -Número de

incrementar y desarrollar el capital intelectual, con miras a su mejoramiento y a la generación de valor (León Santos, 2009).	Las herramientas que se deben considerar para este propósito son: -Indicadores de gestión (eficiencia, eficacia e impacto) -Cuadro de mando integral (dimensiones aprendizaje, procesos, actores sociales, finanzas) -Autoevaluación y auditorías.	lecciones aprendidas, generadas por las experiencias derivadas de la participación en diferentes proyectos.
---	---	---

Dentro de la tabla 1, podemos evidenciar algunas herramientas de apoyo a la gestión del conocimiento en las organizaciones. Dada la naturaleza de este módulo, consideramos procedente ampliar la información sobre alguna de ellas. A continuación, se explican brevemente:

i. Ficha de producción de conocimiento: Las organizaciones sociales pueden generar fichas por cada producto de conocimiento donde principalmente debe tener: nombre del producto, tipo de producto (lección aprendida, investigación del entorno, mejora continua, etc.), proceso al cual se encuentra asociado, responsable (cargo), usuarios del producto (colaboradores beneficiarios), descripción detallada del producto de conocimiento, repositorio donde se haya almacenado el producto, permisos de acceso y costo (estimación del costo de generación del producto conocimiento como -tiempo del personal, equipos, expertos, etc - ver anexo: Ficha de Producto de Conocimiento).

ii. Consultorías externas: las organizaciones sociales pueden acudir a consultorías externas para resolver problemas específicos, que no consigan solucionar por sus propios medios. Los consultores externos aportan sus conocimientos para la solución de problemas puntuales y estos conocimientos pueden ser integrados en las rutinas organizacionales.

iii. Páginas del conocimiento: o también llamadas páginas amarillas o directorio del conocimiento, las cuales hacen referencia a un repositorio de información relacionada con las experiencias y conocimientos formales adquiridos por cada uno de los colaboradores y que pueden servir como punto de partida para la elaboración de mapas de conocimiento a nivel organizacional.

iv. Mapas de Conocimiento: son representaciones gráficas que permiten identificar los conocimientos disponibles en la organización, el lugar donde están ubicados y las personas que lo poseen. Los mapas de conocimiento permiten que las organizaciones sociales identifiquen los conocimientos necesarios para realizar sus objetivos.

v. Lecciones aprendidas: hace referencia al documento en donde se explica la experiencia positiva o negativa, adquirida en un proceso específico desarrollado por la organización. En dicho documento se espera encontrar elementos claves de las situaciones presentadas, su análisis y las soluciones ejecutadas para subsanar la situación problemática. Los principales campos que debe tener una lección aprendida son: fecha, proyecto o proceso origen del aprendizaje, responsable del reporte, evento (descripción detallada), lección aprendida (descripción detallada) y conclusión o recomendación.

vi. Mentoría: es una relación de desarrollo de personal, en la que una persona que es experta en una temática determinada o tiene mayor experiencia en el desarrollo de una labor, le enseña a otra persona que tiene menos conocimiento de dicha temática o está iniciando su proceso de aprendizaje para realizar una actividad, función o proceso.

vii. Indicadores de gestión (eficiencia, eficacia e impacto): los indicadores de gestión son un tipo especial de indicador que se aplica en las organizaciones o grupos sociales para evaluar el grado de cumplimiento de sus propósitos o para monitorear o controlar un parámetro específico. Los indicadores de eficiencia corresponden a la división entre los recursos utilizados/Producto de Conocimiento; los indicadores de eficacia se estiman desde la división de los logros de la gestión del conocimiento entre las metas de la gestión del conocimiento. Los indicadores de impacto están relacionados con la efectividad (eficiencia + eficacia) del producto de la gestión del conocimiento.

viii. Cuadro de mando integral (CMI): es una herramienta de gestión que apoya la toma de decisiones de los directivos, ya que proporciona información periódica sobre el cumplimiento de los objetivos. Su importancia radica en que traduce la estrategia en objetivos, que se



miden a través de indicadores y se ligan a planes de acción. El CMI incluye cuatro perspectivas para el control de la gestión: a) financiera (rendimiento sobre la inversión, valor añadido); b) desarrollo y aprendizaje (satisfacción de los empleados, disponibilidad de los sistemas de información); c) procesos (calidad, tiempos de respuesta, costo, introducción de nuevos productos/servicios); y d) clientes (satisfacción, retención, cuota de mercado).

ix. Autoevaluación: Hace referencia al proceso de valoración o evaluación de los conocimientos que la organización ha adquirido y desarrollado en el día a día; es decir, permite identificar las deficiencias y fortalezas en el conocimiento requerido de la organización.

x. Auditorías: consisten en someter a un proceso de revisión, por parte de un experto, determinados procedimientos, actividades, informes, procesos, entre otros; con intención de obtener un alto grado de garantía de la correcta elaboración o desarrollo de los mismos. Las auditorías son necesarias porque aportan la evaluación de expertos externos, para asegurar que se están realizando correctamente actividades misionales de las organizaciones.

1.3 Algunas propuestas estratégicas para abordar la gestión del conocimiento en las organizaciones del tercer sector

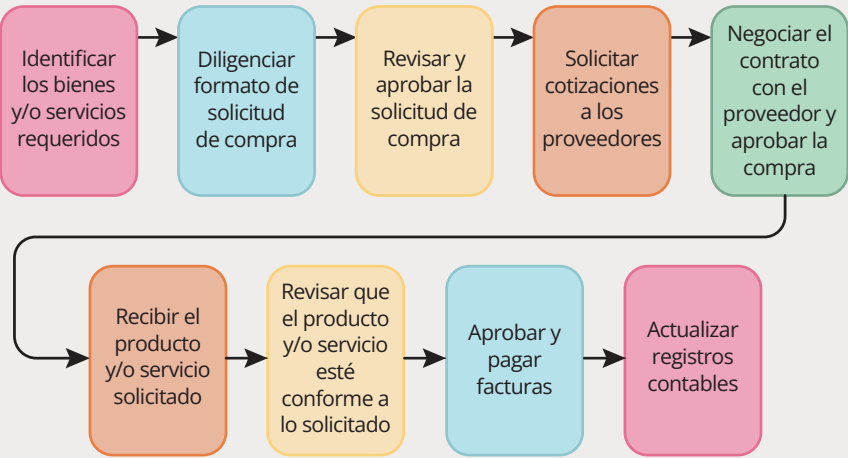
Derivadas de la revisión bibliográfica y algunas experiencias de trabajo con organizaciones del tercer sector, se presentan cuatro propuestas estratégicas, que pueden ser de utilidad para un abordaje formal inicial de la gestión del conocimiento en este tipo de organizaciones. A continuación, se presentan algunas propuestas que pueden ser útiles, para iniciar un proceso formal de gestión del conocimiento en las organizaciones:

Formalización de procesos.

Teniendo en cuenta que un proceso es “el conjunto de actividades, que convierten las entradas en resultados, es decir, las actividades que agregan valor”; con esta propuesta lo que se pretende es que las

organizaciones sociales tengan al menos un mapa general con los procesos más importantes que desarrollan, y que posteriormente, establezcan procedimientos (conjunto de instrucciones o pasos para llevar a cabo tareas específicas), que apoyen el desarrollo de las actividades diarias.

Un ejemplo de lo anterior puede ser el siguiente: todas las organizaciones requieren de bienes y/o servicios para desarrollar sus actividades diarias, en ese sentido un proceso muy importante es el proceso de compras. Como la organización ha definido que este es un proceso esencial, se debe llevar a cabo de manera formal, es decir, se debe establecer un procedimiento para su realización. El procedimiento general de compras podría ser:



Este ejercicio es importante, porque indistintamente de la persona que ocupe el cargo, la información necesaria para llevar a cabo el proceso está disponible, y se ha establecido un procedimiento formal para realizar las actividades. En ese sentido el conocimiento sobre el desarrollo del proceso permanece en la organización.

Considerar de manera gradual la integración de las TIC en los procesos

Algunas TIC actúan fundamentalmente en las fases de generación, organización y transferencia del ciclo del conocimiento a nivel organizacional (Joshi y Bhat, 2015). En la tabla 2, se ilustran las diferentes tecnologías más utilizadas a nivel de las empresas y que se esperaba aportarán a la gestión del conocimiento.

Tabla 2. Tecnologías que apoyan la gestión del conocimiento

TECNOLOGÍA	PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO				
	Adquisición	Organizar	Divulgar	Usar	Medir
Ofimática	X			X	
Sistemas de Información (ERP, CRM, SCM, Contables)	X			X	X
Internet	X		X	X	
Correo Electrónico	X		X	X	
Página Web		X	X		X
Chat	X		X		
Videoconferencia			X	X	
Plataformas virtuales (infografía, mapas conceptuales)	X	X	X	X	
Big data	X			X	

Las tecnologías de la información y las comunicaciones ilustradas en la tabla 2, facilitan el desarrollo de cada una de las etapas del proceso de gestionar el conocimiento. Al respecto, se destaca especialmente la ofimática como una herramienta TIC que apoya todas las fases; los avances en tecnología como las plataformas virtuales apoyan el trabajo colaborativo facilitando la transferencia de conocimiento, así como también, la tecnología Big data favorezca la aplicación del conocimiento adquirido en la organización social.

Renovar la cultura organizacional

Según Belalcázar-Belalcázar (2012), la cultura organizacional se refiere al sistema de valores que está presente en una organización y del cual se desprenden una serie de normas y pautas de conducta, con los que los individuos se sienten más o menos identificados. Esta autora plantea que la cultura organizacional constituye un auténtico elemento aglutinador, que permite a la organización alcanzar sus objetivos y cumplir con las metas definidas. Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario que las organizaciones sociales establezcan normas y valores en los que se privilegie la gestión del conocimiento, ya que esto les permitirá ser eficaces en sus procesos de intervención social. El hecho de reconocer la importancia de implementar ciertos sistemas de gestión, puede llevar a que este tipo de organizaciones mejoren sustancialmente su eficacia y se beneficie un número mayor de personas con sus acciones.

Un ejemplo de renovación de la cultura organizacional, en organizaciones del tercer sector, es el caso del Hogar de Cristo, estudiado por Rodríguez y Quezada (2007). Esta ONG chilena dedicada inicialmente a la obra social de apoyo a las personas en situación de pobreza y pobreza extrema, sin la implementación de procesos formales de gestión, ha sufrido una interesante transformación que se evidencia desde la formulación de su misión: “El Hogar de Cristo acoge con dignidad a los más pobres entre los pobres, para ampliar sus oportunidades a una vida mejor. Convoca con entusiasmo y vincula a la comunidad en su responsabilidad con los excluidos de la sociedad. Es una organización transparente, eficiente y eficaz, que animada por la espiritualidad de San Alberto Hurtado, promueve una cultura de

respeto, justicia y solidaridad. De igual manera, se observa como en la formulación de misión se utilizan los términos: “transparente, eficiente y eficaz”, para definir a la organización; valores todos centrales en la gestión de las organizaciones modernas, y que en el pasado sería impensable incluir, en el funcionamiento de este tipo de organizaciones, dedicadas a la satisfacción de necesidades sociales (Rodríguez y Quezada, 2007).

Gestor de Conocimiento

Entre algunos aspectos que debe considerar la organización es la creación de un cargo en su planta de personal o la asignación de funciones relacionadas con un Gestor de Conocimiento, quien se debe encargar de introducir nuevos conocimientos en la organización, apoyar los procesos de transferencia, aplicación y conservación de los mismos; especialmente se dedicaría liderar el proceso de gestionar conocimiento, desde la perspectiva de la construcción de una red de conocimiento entre los colaboradores (Armengol y Rodríguez, 2006; Gairín S., J., Rodríguez G., D., & Armengol A., 2007). Dentro del rol como Gestor de Conocimiento, se deben considerar algunas funciones como:

- i). Organizar y consolidar una red de conocimiento con los actores del ecosistema de la organización.
- ii). Organizar y coordinar a los colaboradores de la organización en función del conocimiento requerido por la organización.
- iii). Propiciar espacios entre los colaboradores para el debate y construcción del conocimiento requerido por la organización.
- iv). Indagar sobre conocimientos y actividades que permitan dinamizar la red propiciando que los colaboradores realicen aportes pertinentes para la gestión del conocimiento.
- v). Reconocer y analizar las necesidades de conocimientos de los participantes, descubrir los puntos álgidos de las discusiones, los temas implícitos, los enfoques alternativos y/o deficiencias de

reflexión en los temas propuestos.

vi). Garantizar la pertinencia y calidad de las aportaciones (conocimientos), procurando que se ajusten a los objetivos planteados en la red y la organización.

vii). Buscar la información y el conocimiento pertinente, ya sea en la red o fuera de ella. También procurarse documentos, investigaciones, experiencias, enseñanzas de expertos u obtener entrevistas con personalidades (conocidas o no) que posean conocimiento o experiencia sobre los temas sometidos a debate.

viii). Contactar con expertos y consultores con el fin de que contribuyan en algún momento al debate, ya sea directamente o sometiendo algún documento a discusión.

ix). Investigar a través de alguna herramienta o identificación de las problemáticas que van surgiendo en la organización, de tal forma que pueda ser material de trabajo para la red de conocimiento, a fin de aportar posibles soluciones.

x). Propiciar conexión de la red de conocimiento de la organización con otras redes pertinentes. Es importante mencionar que el gestor de conocimiento debe tener competencias en los siguientes aspectos:

- **Comunicación:** habilidades para mantener una comunicación fluida entre los colaboradores de la organización.
- **Sociales:** facilidad para interactuar, espíritu conciliador y proactividad para motivar a los colaboradores para gestionar el conocimiento.
- **Tecnológicas:** habilidades que le faciliten la utilización de medios tecnológicos que faciliten la creación, adquisición, transferencia y aplicación del conocimiento que tienen los colaboradores de la organización.

Estas propuestas son un abrebocas, pero se invita a todas las organizaciones para que, a partir de sus experiencias particulares, realicen otras propuestas que consideren estratégicas, para gestionar el cono-

cimiento y añadir valor a los productos y/o servicios que ofrecen.

En conclusión, podemos decir, que la gestión de conocimiento supone la disponibilidad del equipo, para interpelarse, interpelar al otro desde una perspectiva crítica, que permita el proceso de aprendizaje y de construcción de conocimiento. Los insumos presentados en este apartado, nos permiten tener una comprensión general del concepto de Gestión de Conocimiento, así como dicho concepto se expresa dentro de organizaciones sociales que hacen parte del sector social, como afuera. Nos ofrece también herramientas, ejemplos e insumos muy ilustrativos, que podrán ser aplicados por organizaciones sociales que están interesados en abordar de manera más estratégica el conocimiento, y por ende la Gestión de Conocimiento.

Capítulo 2. La gestión de conocimiento desde la perspectiva práctica

Luis Alberto Palma Gonzales- Perú

Sobre el autor

Luis Alberto Palma Gonzales

Es economista de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco - UNSAAC, con Especialidad en Desarrollo Rural en Regiones Andinas - Centro Bartolomé de las Casas. Con más de 25 años de experiencia profesional en la gestión de Programas y Proyectos de Desarrollo Rural con financiamiento del Tesoro Público y la Cooperación Internacional (Banco Mundial, FIDA, Holanda, Fondo Perú Canadá, Programa de Pequeñas Donaciones - PNUD), con énfasis en la implementación de los Sistemas de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización.

Introducción

Este segundo capítulo, aborda la Gestión del Conocimiento desde la perspectiva práctica. Luis Palma como experto, parte de su experiencia concreta en el Perú, a partir del Proyecto “Fortalecimiento de mercados, diversificación de los ingresos y mejoramiento de las condiciones de vida en la Sierra Sur del Perú- SIERRA SUR II - PDSS”. Dada su tarea como responsable de la gestión de conocimiento dentro de dicho proyecto, el autor nos comparte las estrategias diferenciadas que posibilitaron avanzar en estos procesos de GdC dentro del proyecto. Lo interesante de este caso de aprendizaje, es que además de ofrecer herramientas concretas y sencillas, nos permite evidenciar una relación entre la Gestión del Conocimiento y la sostenibilidad de los procesos de cambio; ya que las acciones propuestas, además de movilizar conocimiento, permitieron generar recursos de todo tipo, para la apropiación y permanencia de las iniciativas en el territorio.

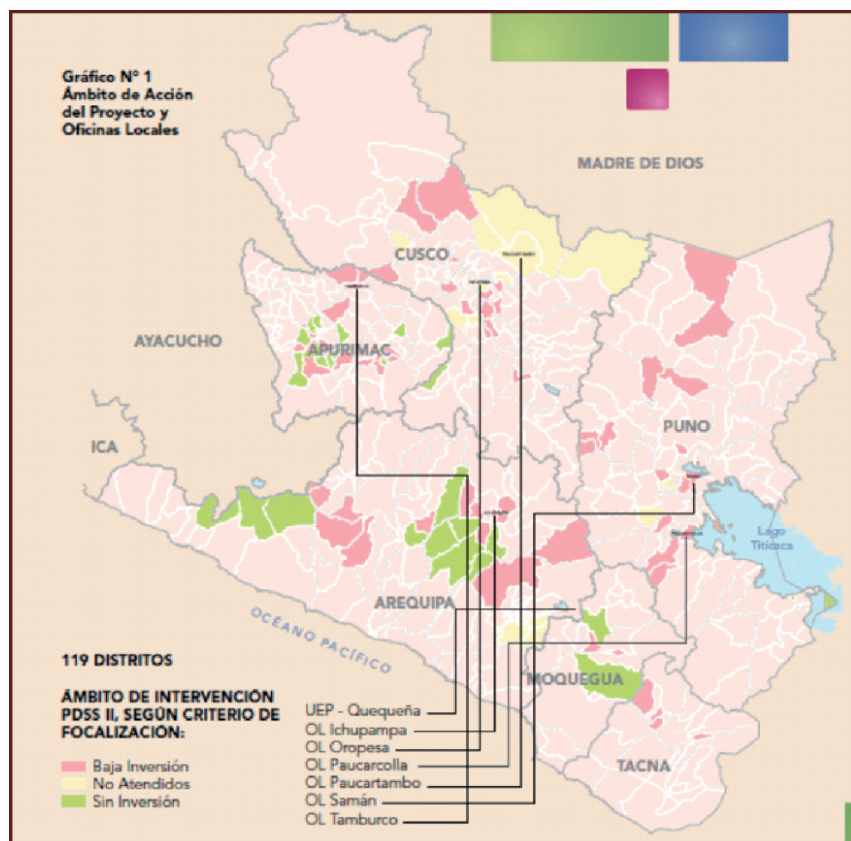
Para el desarrollo de esta reflexión desde la perspectiva empírica, se formularon las siguientes preguntas que permitieron evidenciar estos aprendizajes concretos: ¿Qué entiende su organización por gestión de conocimiento? ¿Cuál es la experiencia que su organización ha venido desarrollando en relación a la gestión del conocimiento? ¿Cuáles han sido los mayores aprendizajes y retos al intentar integrar la gestión del conocimiento dentro del quehacer de la organización? ¿Cuáles los impactos de la implementación de estas iniciativas de gestión de conocimiento en el marco del proyecto? ¿Qué recomendaciones podría dar a otras organizaciones que quieran asumir este reto? En las páginas siguientes, conoceremos las respuestas sobre estas preguntas, desde la reflexión de Luis Palma desde el Perú.

2. La gestión del conocimiento: El caso del PDSS II - FIDA

La Gestión del Conocimiento es un activo intangible de los territorios que deben ser recuperados, valorizados en el mercado y que generen beneficios en favor de los talentos locales.

2.1. Breve referencia institucional

Mapa del ámbito de acción del proyecto



El Proyecto “Fortalecimiento de mercados, diversificación de los ingresos y mejoramiento de las condiciones de vida en la Sierra Sur del Perú-SIERRA SUR II - PDSS”, fue una iniciativa del Estado Peruano que contó con el co - financiamiento del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola – FIDA. Dicho proyecto fue ejecutado por el Ministerio de

Agricultura y Riego – MINAGRI - Perú, a través del Programa de Desarrollo Productivo Agrario – AGRO RURAL; y tuvo como objetivo ***“contribuir con la reducción de la pobreza de las familias rurales de la Sierra Sur a través del incremento de sus activos”***. La duración del proyecto fue de 4 años (octubre 2011 a octubre 2015), dentro de sus logros más significativos fue sacar de la pobreza a 15 mil 630 familias, con una inversión total de 24.3 millones de dólares. Su ámbito de acción estuvo comprendido por 119 distritos de 33 provincias de las regiones de Apurímac, Arequipa, Cusco, Moquegua, Puno y Tacna.

2.2. La comprensión de la Gestión de Conocimiento desde la Organización ejecutora del Proyecto

Si bien el apoyo del FIDA al Perú se remonta a los años 90 a través de varios proyectos (ver anexo 2), es en el PDSS la primera vez que la Gestión del Conocimiento (GC) fue incorporado de manera visible y directa, habiéndose tomado en cuenta las siguientes consideraciones:

- En la estructura del proyecto, la GC se consideró como un componente explícito que sirvió de soporte a los otros componentes (gestión de recursos naturales y fortalecimiento de mercados), otorgándoles condiciones de sostenibilidad.
- La consideración de la GC en la organización implicó la interiorización y compromiso de todos sus integrantes, a fin de que los datos y la información disponibles se traduzca en conocimiento que le otorguen valor a la organización: fomentar una cultura de aprendizaje.
- Este componente fue considerado en estrecha relación con el enfoque de activos culturales, el cual a su vez se convierte en un factor dinamizador del desarrollo territorial y lucha contra la pobreza.
- El proyecto destinó recursos financieros para estimular el mercado de saberes para compartir los conocimientos, aumentar su stock, sus flujos y hacer que esté disponible (bien público).
- Es un medio para llegar a un fin y no un fin en sí mismo. El objetivo es acompañar las estrategias e iniciativas de las familias rurales para salir de la pobreza.

A partir de estas consideraciones, es posible plantear que la Gestión de Conocimiento para el PDSS, es entendida como un activo intangible de los territorios que deben ser recuperados, valorizados en el mercado y que generen beneficios en favor de los talentos locales.

2.3. Experiencias concretas desarrolladas por la organización para la Gestión del Conocimiento

De cara a la Gestión de Conocimiento, el PDSS implementó diferentes procedimientos que se fueron desarrollando durante la ejecución del proyecto, de acuerdo a los objetivos planteados. A continuación, presentamos de manera detallada cada uno de ellos:

A. Concursos



En el caso peruano, los concursos se remontan a la época del Imperio Incaico (Tahuantinsuyo 1,438 – 1,533), en el que se construyó un sistema organizativo y cultural con principios y valores adaptados a las condiciones territoriales del mundo comunal andino; p.e. el Warachicuy fue un ritual en el que los jóvenes se preparaban para demostrar sus habilidades a través de competencias diversas y confirmar que se encontraban aptos para formar parte del ejército Inca.

En ese sentido, los concursos han sido adaptados a los tiempos actuales bajo un enfoque de interculturalidad y se constituyen en un mecanismo de competencia, mediante el cual se otorgan incentivos a los

mejores participantes (meritocracia), derivando en un factor de empoderamiento y mejora de la autoestima de las personas, familias y/o organizaciones sociales campesinas. En la experiencia del PDSS, los concursos han demostrado una serie de efectos positivos, destacando los siguientes:

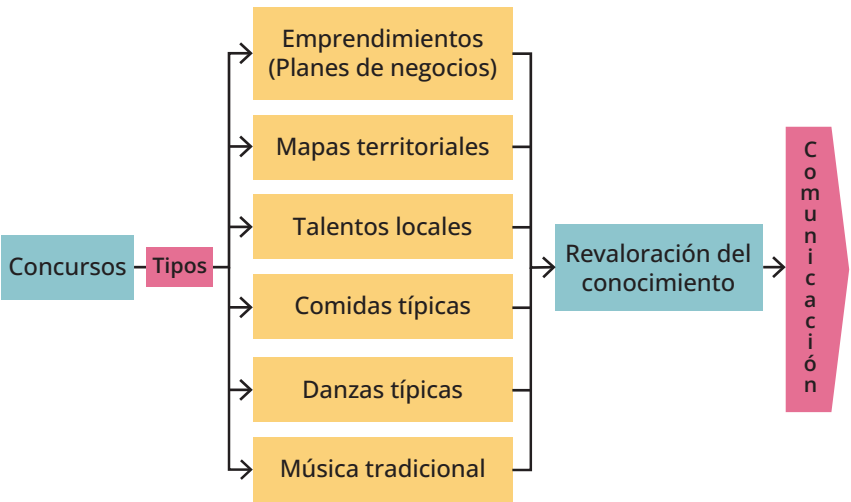
- Una gran capacidad para movilizar al público objetivo que es convocado, ya sea a nivel individual, familiar y/o de organizaciones sociales.
- Mecanismo potente y efectivo para la recuperación de conocimientos tradicionales, pero también ha fomentado la creatividad de los talentos locales
- En el caso de los concursos de mapas territoriales, estos se han constituido como herramientas participativas de planificación del territorio, en los cuales las organizaciones campesinas han podido plasmar sus sueños y expectativas que sirvieron de base para el apoyo financiero del PDSS.
- En las bases de los concursos se incentivó la participación de mujeres y jóvenes.
- Al ser eventos que se desarrollan en espacios públicos (plaza principal p.e.) y contar con un jurado calificador que presenta una composición ad hoc, se garantiza una transparencia en los resultados.
- En todos los tipos de concursos se documentan los resultados, p.e.: concurso de talentos locales en gestión del agua: directorio de expertos en gestión del agua; concurso de danzas típicas: video para promover su cultura ante el sector turismo, etc; estos productos son devueltos a los participantes, pero también son compartidos con los diferentes actores relacionados.

En cuanto a la secuencia de implementación de los concursos se evidenciaron varias fases. Iniciando con la **Formulación de bases, que tenía como propósito plantear la justificación del concurso**, el público objetivo, criterios de calificación, composición de jurado, cronograma, premios. El segundo paso, era la **Promoción del concurso**, que se dirigía a la población objetivo, utilizando medios de divulgación como

los afiches, conferencia de prensa, visitas de campo, difusión radial. En el tercer momento se llevaba a cabo una **implementación de los concursos, los cuales en general se llevaban a cabo en espacios públicos**, en donde se llevaba a cabo la **evaluación y premiación** según las bases definidas en el primer momento.

Al finalizar el proceso, era fundamental el desarrollo de una **sistematización** del proceso, con énfasis en los aprendizajes para poder compartirlos por medio de la última fase que era la comunicación, en donde se devolvían los productos obtenidos en principio a los participantes, pero también a los diferentes actores relacionados. Todos estos pasos, posibilitaban la revaloración del conocimiento, que además de ser compartido con actores claves interesados, contribuía al mejoramiento de nuevas prácticas, en este caso desde la iniciativa de los concursos. Vale señalar, que estos procesos de gestión de conocimiento, además contribuían a la sostenibilidad misma del proceso.

Gráfico N° 1: Tipos de Concursos en el marco de la gestión del conocimiento



B. Encuentro de saberes



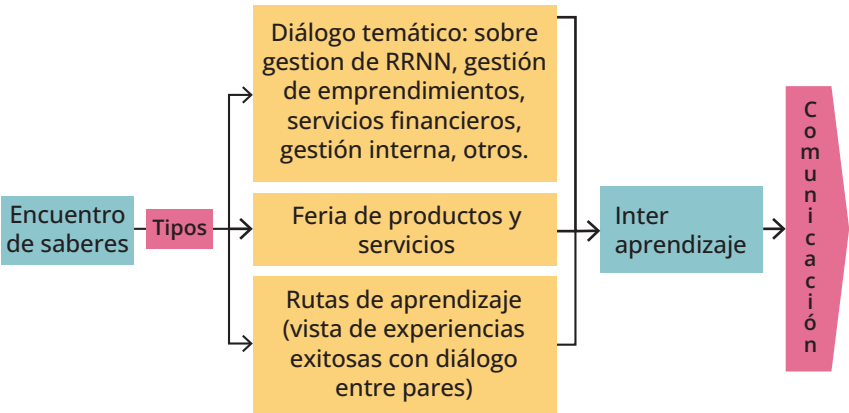
Los encuentros de saberes, son un mecanismo potente de inter aprendizaje, con participación de diferentes actores tales como los talentos locales, líderes campesinos, técnicos, profesionales, según corresponda, en el cual fluye el conocimiento sobre una temática específica. En los diferentes tipos de encuentro de saberes implementados por el proyecto, se pudo evidenciar una buena participación de mujeres y jóvenes. Dentro de los encuentros de saberes, se tuvieron las siguientes variantes que se aplicaron según los requerimientos del proyecto:

- i. **Diálogo temático:** espacios de autoevaluación y análisis sobre temas de interés de la organización con participación de los actores relacionados, muy importante para identificar debilidades, oportunidades de mejora, adecuamiento, etc.
- ii. **Feria de productos y servicios:** espacios de promoción comercial, en el que los productores no solamente compran y/o venden productos y servicios, sino que también interactúan con productores de otros territorios, pudiendo realizar comparaciones sobre calidad, precio, variedades, innovaciones tecnológicas, etc, logrando incluso establecer vínculos comerciales a futuro.
- iii. **Rutas de Inter- aprendizaje:** es la visita in situ que realiza un grupo de productores para conocer experiencias exitosas en determinadas líneas de interés (cultivos andinos, camélidos, animales menores, producción frutícola, turismo rural, artesanías, agroindustria, otros) a territorios con características similares a los suyos, en los cuales interactúan fuertemente con sus pares, logrando conocer

sobre sus inicios, crecimiento y desarrollo, superación de obstáculos, formas de organización, tecnologías, estrategias, otros, de tal forma que se convierte en una fuerte motivación para lograr un mayor compromiso con sus emprendimientos (“ si ellos pudieron, nosotros también”), en algunos casos también sirve para establecer vínculos de cooperación con las organizaciones visitadas, logrando adquirir semillas, servicios de asistencia técnica, etc.

En cuanto a la secuencia de implementación de los encuentros de saberes, normalmente se hace una formulación de propuesta, que incluye la justificación, objetivos, determinación de público objetivo y/o aliados, metodología, incentivos (para el caso de ferias), cronograma, presupuesto, otros. Posteriormente se realiza la promoción/convocatoria, la cual está dirigida al público objetivo para garantizar su participación, pudiendo emplear diferentes medios según el caso: afiches, conferencia de prensa, visitas de campo, difusión radial. En tercer lugar, se lleva a cabo la implementación, según los cronogramas establecidos. Al finalizar se realiza una evaluación y sistematización de los encuentros, con énfasis en los aprendizajes obtenidos para poder compartirlos, a través de la comunicación, en donde se devuelven los principales aprendizajes a los participantes, pero también a los diferentes actores relacionados.

Gráfico N° 2: Tipos de Encuentro de Saberes



C. Sistematización de Experiencias



Es la interpretación crítica de una experiencia que a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explica la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido, cómo se han relacionado entre sí y porqué lo han hecho de ese modo; recupera los saberes desde la práctica para mejorarla. *Para ampliar información sobre la sistematización, ver módulo de PMEA de esta caja de herramientas*

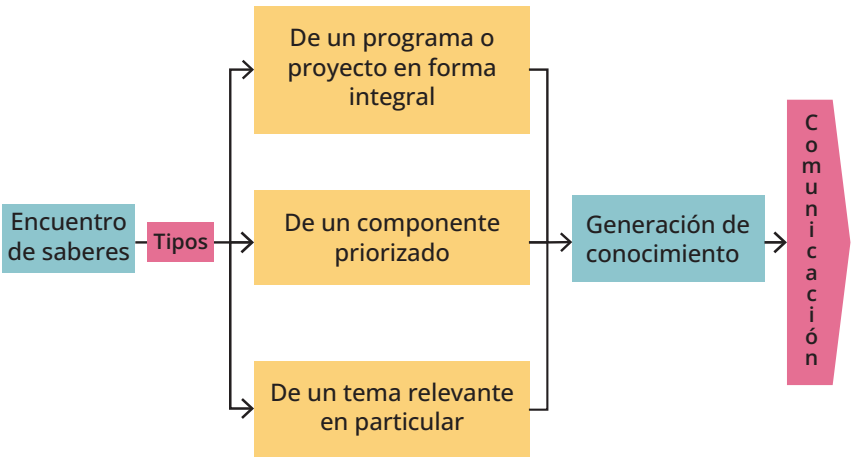
En la experiencia del proyecto, se tuvieron los siguientes aprendizajes:

- Es un procedimiento que a partir de la experiencia permite también generar conocimiento.
- Es importante planificar los tipos de sistematización que se ha de implementar, de tal forma que se desarrolle en paralelo a la experiencia; muchas veces se comete el error de ejecutarla en la última etapa, lo cual no es lo adecuado, es muy posible que en estos casos información relevante se pierda.
- Debe tener un carácter eminentemente participativo, involucrando activamente a los actores directos e indirectos relacionados con la experiencia.
- Se debe destinar los recursos financieros adecuados, de tal forma que se pueda emplear las herramientas pertinentes para el recojo de información: encuestas, entrevistas, grupos focales, observación directa en terreno, etc.

- La sistematización no solamente debe considerar los aspectos positivos de la experiencia, sino también las debilidades y errores cometidos, de tal forma que se traduzca en las lecciones aprendidas para que otros actores no cometan los mismos errores.
- Los resultados obtenidos deben ser compartidos no solamente a la interna de la organización, sino también con los diferentes actores relacionados.

La secuencia empleada en el proyecto para la implementación de la sistematización implicó en primer lugar la **delimitación del tipo y alcance de la sistematización**, para posteriormente **plantear, cronograma, recursos necesarios, la metodología y las herramientas** para el levantamiento de la información. Durante la fase de implementación del estudio, es recomendable contar con el apoyo de un tercero, para lograr una mayor objetividad. Finalmente, la **comunicación** de los resultados obtenidos es clave, tanto a nivel de la organización, como a los diferentes actores relacionados, de tal forma que se le pueda dar valor de uso, desde la perspectiva de gestión de conocimiento.

Gráfico N° 3: Tipos de Sistematización



2.4. Aprendizajes y recomendaciones para integrar la Gestión del Conocimiento dentro del quehacer de la organización: de la organización, los actores y los aspectos metodológicos.

La implementación del proyecto posibilitó identificar aprendizajes en tres niveles diferenciados: el organizacional, el de los actores, y desde la perspectiva metodológica. En los siguientes diagramas, evidenciamos los aprendizajes diferenciados por niveles, que a su vez se constituyen en recomendaciones desde la práctica para avanzar en la implementación de procesos de Gestión de Conocimiento. Veamos:

A nivel de la organización

- En la estructura organizacional, es importante considerar/intencionar un componente/actividad explícita sobre Gestión del Conocimiento, con personal idóneo y recursos financieros para su implementación.
- Desde el componente/actividad de Gestión del Conocimiento, es un aspecto transversal a la organización, cumpliendo un rol estratégico dentro de la misma, ya que puede brindar soporte técnico a los otros componentes/actividades de la organización, pues en ellos también se generan datos, información y conocimiento.
- Vincular las acciones de Gestión del Conocimiento con las de Seguimiento y Evaluación de la organización, que permita darle valor a los cambios e impactos, e incentivar su apropiación por parte de los actores relacionados.
- Establecer una estrategia de comunicación y difusión dirigida a los diferentes actores relacionados que permita darle valor de uso a toda la información, especialmente en clave del conocimiento generada por la organización.
- Constituye un reto para las organizaciones que su información esté accesible y sea aprovechable. En ese sentido es pertinente impulsar la implementación de un Sistema de Gestión de Información, con herramientas estructuradas a medida de la organización, lo ideal online.

A nivel de actores

- Facilitar la acreditación de talentos locales que posibilite valorar su conocimiento a través de mejoras en su retribución económica por la venta de sus servicios.
- Promover la participación de Gobiernos Locales en acciones de recuperación, puesta en valor y difusión de activos intangibles relevantes de sus territorios, pudiendo articularse con el sector de turismo rural comunitario.
- Fortalecer la participación de jóvenes y mujeres en el campo de las innovaciones rurales. Está demostrada su capacidad de creatividad.

Aspectos metodológicos

- La implementación de concursos permite visibilizar a los mejores talentos locales, a nivel individual y/o grupal (expertos en riego, artesanías, manejo ganadero, músicos, expertos en gastronomía, líderes campesinas, etc.), generando una mejora de su autoestima e identidad local.
- Los viajes de interaprendizaje son herramientas potentes para promover innovaciones, ya que los participantes observan in situ y se comunican con sus pares de cómo llegaron a desarrollar sus emprendimientos.
- La sistematización es un ejercicio participativo que se debe planificar desde el inicio de la experiencia, existe una tendencia equivocada a realizarla en la etapa de culminación, generando vacíos y/o pérdida de información.
- Existen mecanismos formales que protegen el conocimiento y/o la innovación, que se convierte en fuente de ingresos para los talentos locales (patentes, denominación de origen, otros).

En clave de sostenibilidad, resulta pertinente resaltar el último aspecto señalado a nivel metodológico, en relación a la protección del conocimiento y/o innovación que se genera gracias a la GC. Sin duda alguna, el mayor bien intangible de las organizaciones sociales, es el conocimiento, el cual, en la actualidad, se constituye en uno de los valores diferenciados que puede contribuir a la llegada de aliados estratégicos y/o de recursos diferenciados. De ahí la relevancia de gestionar dicho conocimiento, darle identidad, visibilizarlo y apropiarlo, de tal manera que prevenga la fuga de conocimiento, y potencie el aprovechamiento y uso del mismo, de cara a los procesos de cambio y su quehacer misional.

2.5. 2.5. Sobre los impactos de la implementación de estas iniciativas de gestión de conocimiento en el marco del proyecto y poner en valor los activos culturales.

Con el 71% de los gobiernos locales distritales rurales, fue posible formalizar convenios de cooperación (70 de 98), lo cual a su vez se convirtió en un factor de atracción turística de estos territorios. En consecuencia, fue posible la dinamización de diversos emprendimientos gestionados por familias campesinas como p.e.: artesanía, turismo rural comunitario, gastronomía, danzas y música tradicionales.

La presencia del proyecto propició cambios favorables en la **equidad de género** de las directivas de organizaciones campesinas usuarias. Así tenemos que el 46% de integrantes de las juntas directivas fueron mujeres, frente a un 25% que fueron al inicio del proyecto (línea de base). Este indicador es relevante, puesto que tiene que ver con la participación de la mujer en la toma de decisiones de las organizaciones campesinas, pues sabemos que históricamente estuvieron relegadas.

El procedimiento de concursos implementado por el proyecto demostró que el proyecto contribuyó con el **incremento de las capacidades técnicas y sociales** de las organizaciones usuarias (827 a cargo de planes de negocios y 157 a cargo de planes de gestión de rrnn). De igual manera, dichas organizaciones pudieron acceder a recursos públicos para la contratación de servicios de asistencia técnica a la medida de sus necesidades, que les permitiera articularse en mejores condiciones a los

mercados de bienes y servicios. En consecuencia, se presentó un incremento promedio del 18% en los ingresos de las familias vinculadas al proyecto.

Así mismo, se logró **dinamizar el mercado de servicios de asistencia técnica**, pues gracias al proyecto se pudo visibilizar a los mejores talentos locales en diferentes rubros, como p.e. expertos en riego, artesanías, animales menores, crianza de camélidos, etc, quienes fueron contratados por organizaciones locales para brindarles capacitación y asistencia técnica (se estimó la contratación de 455 talentos locales), lo cual a su vez favoreció en un incremento promedio del 23% de sus ingresos.

Por otra parte, con la implementación del proyecto, se logró **ser pertinente y eficiente para los objetivos del proyecto**, el cual fue **replicado y adecuado** por el 39% de los municipios con los cuales se formalizó convenios de cooperación (40 de 98). De manera particular, vale la pena mencionar la incorporación de la iniciativa de concursos por organizaciones como AGRORURAL, entidad encargada desde el Ministerio de Agricultura del Perú, para diseñar, promover y gestionar modelos de desarrollo agrario rural; dentro de sus tareas se encuentra el facilitar procesos de articulación para las inversiones público – privadas, que contribuyan a la reducción de la pobreza y a la inclusión de las familias rurales, a través de la asignación de recursos públicos, para co - financiar emprendimientos rurales.

Para finalizar, y a modo de conclusión, es importante señalar que los cambios identificados gracias a la implementación del proyecto y del componente mismo de la GC, van mucho más allá de la gestión misma de conocimiento. Se podría plantear que dicha gestión de conocimiento, se constituyó en un medio, que permitió potenciar los cambios observables dentro de los actores de cambio del proyecto. En este sentido, el aprendizaje que se genera, como primer nivel de los procesos de cambio, se constituyó en una bisagra para movilizar las transformaciones sociales previstas, tanto en el territorio, como en los mismos actores de cambio. De ahí la relevancia estratégica de implementar procesos de gestión de conocimiento dentro de los proyectos y/o a nivel organizacional.

Capítulo 3. La gestión de conocimiento en las organizaciones sociales y su conexión con el PMAE desde el OEDI

Nelly Amparo Rodríguez Hernández

Sobre la autora

Nelly Amparo Rodríguez Hernández

Profesional en Economía con Especialización en Cooperación Internacional y Gestión de Proyectos para el Desarrollo, así como estudios de maestría en Desarrollo Local, Estrategias Territoriales y Ambientales. Quince (15) años de experiencia en organizaciones no gubernamentales en la gestión integral (diseño, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación) de proyectos sociales y de derechos humanos desde un enfoque que garantiza la alineación a los objetivos estratégicos y a las prioridades de fortalecimiento organizacional. Capacidad de negociación y de establecimiento de relaciones y alianzas con distintos actores. Experiencia en la gestión de recursos con donantes privados, agencias de cooperación y gobierno. Conocimiento del contexto actual de derechos humanos, sociedad civil y organismos de cooperación internacional en Colombia. Cuatro años como asesora de PODION en temas PMAE para el servicio de asesoría y apoyo (SAA) prestado a las organizaciones copartes de Pan para el Mundo en Colombia.

Introducción

Luego de hacer un acercamiento teórico y práctico sobre la Gestión de Conocimiento, en este tercer capítulo profundizamos el concepto de Gestión de Conocimiento en su conexión con el OEDI, con un foco especial en las organizaciones sociales. El propósito central de este capítulo, es ofrecer herramientas concretas que les permita a las organizaciones avanzar en la Gestión de Conocimiento a nivel de los proyectos y/o a nivel organizacional desde el OEDI. Desde la experiencia concreta desde la SAA Colombia, Nelly Rodríguez nos comparte sus reflexiones y aprendizajes sobre este asunto en particular, en diálogo con las reflexiones emergentes con las copartes y también con el equipo de asesores.

En este caso, más que una reflexión terminada, éste es un punto de partida que abre un panorama inconmensurable para seguir reflexionando sobre las formas en cómo podemos aproximarnos a la Gestión del Conocimiento. En la práctica hemos aprendido, que cuando el OEDI se incorpora en estos procesos, hay una potenciación del aprendizaje y conocimiento institucional. Al igual que en los otros capítulos, para el desarrollo de esta tercera parte se formularon preguntas orientadoras, tales como: ¿Cuál es el aporte del OEDI a la gestión de conocimiento? ¿Cómo se puede vincular en los procesos de PMEa la gestión de conocimiento desde la perspectiva del OEDI? ¿Cómo generar conocimientos desde los proyectos y/o el quehacer institucional? ¿Qué herramientas / técnicas / rutas metodológicas concretas se pueden utilizar para avanzar en la Gestión del Conocimiento a nivel institucional y/o de proyecto? En los siguientes párrafos, la autora nos presenta de manera desagregada sus reflexiones, para abordar estos aspectos en particular, junto con los retos y recomendaciones concretas para facilitar el impulso de los procesos de GdC en las organizaciones sociales y/o dentro de los proyectos desde el enfoque OEDI.

3.1 La comprensión de la Gestión de Conocimiento en las organizaciones sociales

A partir del aprendizaje y al acompañamiento que por más de 20 años se ha prestado a las organizaciones sociales desde la SAA Colombia, hemos visto que la Gestión de Conocimiento supone dar un paso más allá de la reflexión cualitativa sobre los procesos de cambio que vamos impulsando. Desde la experiencia, hemos llegado a la conclusión, que la Gestión del Conocimiento en las organizaciones sociales puede ser entendida como *“un proceso intencionado y planificado de despersonalización del saber de los miembros de una organización, de tal manera que se constituya en un conocimiento institucional”*.

Este concepto producto de la reflexión empírica, se complementa con las premisas planteadas en el capítulo 1 de este módulo, especialmente con el concepto que define la gestión de conocimiento como un proceso de *“intercambio, interacción, socialización de aprendizajes, experiencias y saberes entre los sujetos, generando espacios colectivos y de horizontalidad, que le permitan construir conocimiento, crear nuevas propuestas,*

mejorar las practicas aprendidas, solucionar, diseñar acciones y conceptos, convirtiendo el conocimiento muy particular en plural que les permita articularse con un contexto dinámico y cambiante” (Palma García, 2016).

Lo anterior, deja en evidencia que hablar de la gestión del conocimiento en las organizaciones sociales supone abordar la variedad de recursos para apoyar el desarrollo del conocimiento dentro de la organización. Es una combinación de las experiencias, valores, y saberes, como resultado de las diferentes interacciones desarrolladas a través de la historia misma de la organización. Esto pone en evidencia que las organizaciones sociales, más allá de generar información, ejecutar actividades y acciones, **asumen procesos de aprendizajes, desarrolla prácticas replicables y generan saber.**

El enfoque OEDI y la gestión del conocimiento:

Son distintos los vínculos que se pueden establecer entre el enfoque OEDI y el proceso de gestión de conocimiento, sin embargo, antes de avanzar en sus conexiones, vale la pena definir con exactitud sus diferencias. La primera que parece obvia, tiene que ver con que el OEDI es un enfoque, y por lo tanto se refiere a una perspectiva a partir de la cual se aborda un problema o situación. Es decir, es una forma particular de ver o enfocar algo. Por otro lado, la gestión del conocimiento es un proceso/ciclo, y en ese sentido se refiere a un conjunto ordenado de pasos o actividades que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo. Un proceso es una secuencia sistemática de acciones que se siguen para lograr un resultado específico.

Así las cosas, para identificar los vínculos entre estos dos, es necesario decir que siendo en esencia distintos, resultan ser muy complementarios. El primero, el enfoque OEDI aporta el marco, la forma de ver que permite conectar de manera armonizada los distintos niveles y procesos de la organización para la generación de cambios internos y externos, o cambios en doble vía. El segundo, un proceso implica un proceder sistemático de acciones que generan resultados.

El enfoque OEDI puede constituir un interesante marco para el desarrollo de procesos de gestión de conocimiento en cuanto:

- Tanto el OEDI como la gestión de conocimiento, implican una TEORÍA DE CAMBIO, pues buscan generar una transformación positiva, bien sea en el quehacer de la organización, o en ella misma como sujeto de cambio.
- La perspectiva del aprendizaje, se encuentra presente tanto en la mirada que propone el OEDI como en el proceso sistemático de gestionar el conocimiento al interior de una organización. Sin embargo, aquí es necesario referirse a “aprendizaje y conocimiento organizacional y/o colectivo” y no individual. En este sentido, desde una mirada OEDI, la gestión de conocimiento debe contribuir a la colectivización del saber institucional. A la vez, la gestión de conocimiento permite que la organización aproveche al máximo su conocimiento colectivo para lograr sus metas y objetivos estratégicos.
- Vinculado con el punto anterior, tanto el OEDI como la gestión del conocimiento, colocan el acento no sólo en la generación de la información, sino particularmente en el uso de la misma para la toma de decisiones de cara a los cambios intencionados, y la estrategia de intervención y producción misma de conocimiento. Así mismo resulta muy importante la difusión y transferencia de conocimiento, sin lo cual sistémicamente el proceso estaría incompleto.

El enfoque OEDI puede ser muy útil en el proceso de gestión de conocimiento, ya que permite identificar y medir el impacto y los resultados que se están obteniendo con las actividades y los esfuerzos en la gestión de conocimiento. En este sentido:

- El enfoque OEDI puede ayudar a definir claramente los objetivos y las metas de la gestión de conocimiento, y a establecer indicadores de impacto específicos que permitan medir el éxito de la gestión de conocimiento en términos cuantitativos y cualitativos.
- El enfoque OEDI puede ayudar a evaluar continuamente la efectividad de la gestión de conocimiento y a tomar decisiones informadas sobre cómo mejorarla. Por ejemplo, los indicadores de impacto pueden ayudar a identificar las áreas en las que se están obteniendo los mejores resultados, así como las áreas en las que se requieren mejoras o cambios en la estrategia de gestión de conocimiento.

- El enfoque OEDI puede ayudar a demostrar el valor de la gestión de conocimiento y a comunicar los resultados y el impacto de la misma a las partes interesadas internas y externas. La medición y demostración del impacto de la gestión de conocimiento puede ayudar a aumentar la comprensión y el apoyo a la misma, así como a justificar la inversión en la gestión de conocimiento.

En conclusión, el enfoque OEDI puede ser muy útil en el proceso de gestión de conocimiento, ya que permite medir y demostrar el impacto y los resultados de la gestión de conocimiento, evaluar la efectividad de la misma para mejorarla continuamente, y comunicar el valor de la gestión de conocimiento a las partes interesadas.

3.2. La gestión de conocimiento y los procesos de PMEa

La gestión de conocimiento se vincula estrechamente con los sistemas de PMEa en una organización, pues, en general, todos estos son procesos relacionados con el uso efectivo del conocimiento para mejorar la toma de decisiones y el desempeño organizacional.

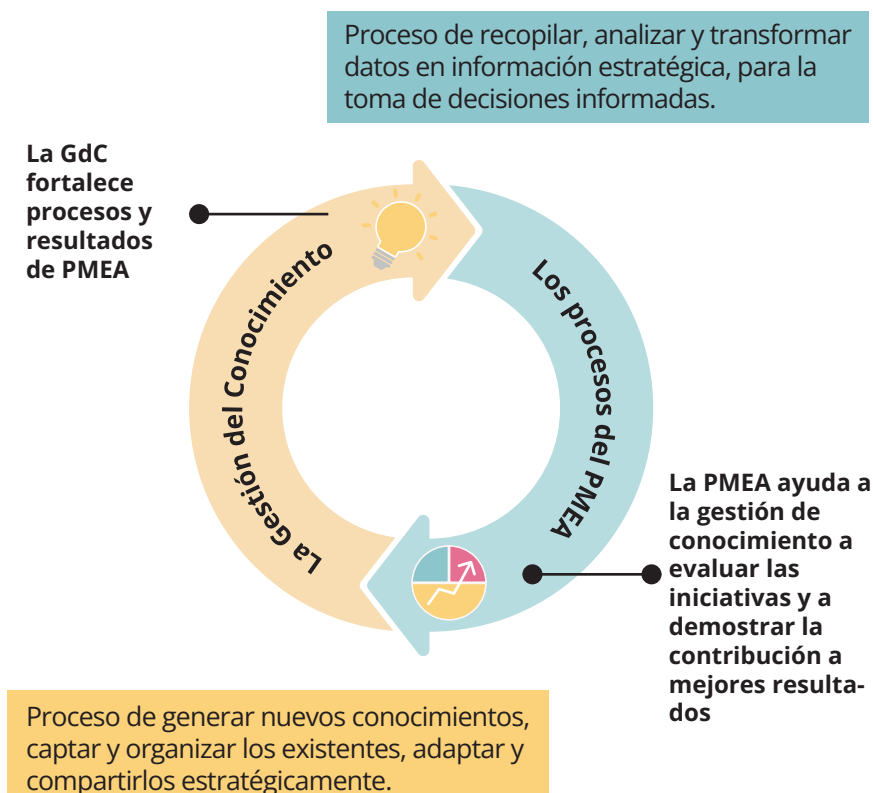
Desde nuestro punto de vista, existe una **relación complementaria entre la gestión de conocimiento y la PMEa**, que podría definirse como de doble vía, como se explica en la gráfica. No obstante, a pesar de tratarse de procesos que se apoyan mutuamente y que juntos facilitan el aprendizaje colaborativo, en la práctica, las organizaciones encuentran dificultades para que estos procesos y sistemas trabajen de forma sincrónica y complementaria. Esto ocurre por factores como:

- La gestión de conocimiento suele tener un carácter “reactivo” y toma la forma casi siempre de una actividad aislada, por ejemplo, un proceso de sistematización de un proyecto o un componente.
- El proceso de gestión de conocimiento suele ocurrir como una actividad poco integrada al proyecto o programa y, por lo tanto, poco relacionada, incorporada y apropiada.
- Por su parte los sistemas de PMEa están deliberadamente incorporadas en todos los proyectos (entre el 5% y el 10% del presupuesto

total suele asignarse a PMEa); mientras de que GdC se incorpora como una idea posterior o en una etapa posterior, lo que conduce a limitaciones de implementación para este tipo de actividad e impide desarrollar un proceso.

- A menudo los equipos de PMEa y GdC, funcionan de manera aislada en muchos proyectos y programas, lo que crea duplicación de esfuerzos debido a la limitada comunicación e intercambio de información. Cada función suele desarrollar indicadores, herramientas y sistemas diferentes para la presentación de informes, y con una coordinación limitada entre ellos, los sistemas a menudo no son compatibles.

Relación complementaria entre la gestión de conocimiento y PMEa



Estos problemas, ponen de manifiesto la necesidad de una **colaboración sostenida y coordinada entre las tareas de GdC y PMEa**, a fin de lograr un diseño y una implementación de sistemas más sólidos que conduzcan a mejores resultados. El siguiente gráfico, permite evidenciar cómo se da esta correlación, a partir de los aspectos que diferencian tanto a la GdC, como al PMEa. Veamos:

Gestión de conocimiento y PMEa: Una relación complementaria



¿Cómo la gestión de conocimiento y los sistemas de PMEa funcionan de manera conjunta?



La GdC puede:

1. Aprovechar la experiencia de proyectos anteriores para ampliar el aprendizaje y aportar a nuevos desarrollos.
2. Unirse con PMEa para promover indicadores simplificados que se centren en cómo la organización usa los datos.
3. Apoyar el diseño de procesos de recopilación y análisis de datos que sean rápidos, eficientes y fáciles de usar.
4. Diseñar análisis de datos y sistemas de toma de decisiones en tiempo real, para que PMEa no tenga que esperar hasta la evaluación final.

La PMEa puede:

1. Incluir la GdC en la planificación, el diseño y la implementación de proyectos, asegurando la presencia como proceso.
2. Ayudar a identificar los obstáculos que dificultan el flujo de conocimiento en la organización.
3. Apoyar a la GdC para desarrollar y adaptar con precisión instrumentos, especialmente, con un enfoque de colaboración y aprendizaje.
4. Asegurar que la recolección de datos aporte al programa de aprendizaje de GdC para la reflexión, difusión e implementación.

5. Transferir información, construir redes de aprendizaje y conexiones que mejoren el sistema de PMEA.

5. Ayudar a identificar indicadores creíbles para medir y evaluar la eficacia de las actividades de GdC.

6. Desarrollar y estructurar productos y publicaciones que promuevan resultados de alta calidad.

6. Proporcionar orientación sobre cómo medir eficazmente la actividad de GdC para aumentar la legitimidad.

7. Difundir y ampliar los instrumentos institucionales y las mejores prácticas existentes para mejorar el impacto.

7. Ofrecer oportunidades regulares de colaboración para identificar, documentar e implementar nuevos aprendizajes.

La GdC y los procesos de PMEA pueden coordinarse de manera sinérgica y funcional a través de todo el ciclo de gestión del proyecto.

A continuación, se presentan algunas formas en que la gestión de conocimiento se vincula con los procesos de PMEA:

Planeación: La gestión de conocimiento contribuye a mejorar los procesos de planeación al proporcionar información y conocimientos relevantes para la toma de decisiones. Por ejemplo, se puede utilizar el conocimiento y la información disponible para identificar oportunidades y riesgos, establecer objetivos y metas realistas, y desarrollar estrategias efectivas.

Monitoreo: La gestión de conocimiento puede ayudar al proceso de monitoreo al proveer información oportuna y relevante para el seguimiento y evaluación del progreso y el desempeño organizacional, incluidos los programas, proyectos y el mismo Plan Estratégico Institucional – PEI. Por ejemplo, desde la GdC se pueden establecer indicadores y sistemas de medición que permitan monitorear el progreso

hacia los objetivos y metas establecidos, así como identificar áreas de mejora y oportunidades de aprendizaje.

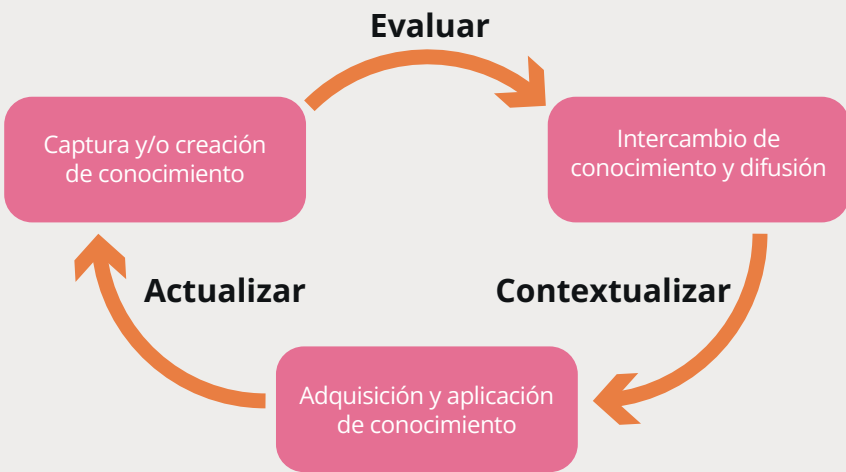
Evaluación: La gestión de conocimiento aporta a la mejorar de los procesos de evaluación al generar datos e información de interés para la evaluación del impacto y la efectividad de los programas y proyectos. Por ejemplo, se pueden utilizar métodos y herramientas de evaluación que permitan medir y analizar el impacto de las intervenciones y los resultados alcanzados, así como identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas.

Aprendizaje: La gestión de conocimiento contribuye a un proceso más amplio de aprendizaje organizacional al proporcionar información y conocimientos para la mejora continua y el fortalecimiento del “saber hacer” de la organización. Por ejemplo, se pueden utilizar procesos y mecanismos de retroalimentación que permitan aprender de las experiencias y los resultados obtenidos, así como identificar y difundir buenas prácticas y lecciones aprendidas en toda la organización.



En conclusión, *la gestión de conocimiento se vincula estrechamente con los procesos de planeación, monitoreo, evaluación y aprendizaje en una organización, al proporcionar información y conocimientos relevantes para la toma de decisiones, el seguimiento y evaluación del progreso y el desempeño organizacional, la evaluación del impacto y la efectividad de los programas y proyectos, y la mejora continua y el aprendizaje organizacional.*

Fig. 1: Ciclo de la gestión del conocimiento



Fuente: Dalkir y Liebowitz, 2011

3.3. La Gestión del Conocimiento y su aporte al Desarrollo Organizacional y Fortalecimiento Institucional de las organizaciones sociales (DOFI)

La gestión del conocimiento es una herramienta valiosa para las organizaciones sociales, al ayudarlas a mejorar la toma de decisiones, la eficiencia y eficacia en la gestión de proyectos y programas, la innovación y el cambio, el fortalecimiento de la capacidad y el aprendizaje organizacional, y la colaboración y el trabajo en equipo.

La gestión del conocimiento puede ser especialmente valiosa para las organizaciones sociales, que a menudo operan en entornos complejos y cambiantes, y enfrentan desafíos significativos para lograr sus objetivos y tener un impacto positivo en la sociedad. A continuación, se presentan algunos de los potenciales beneficios de la gestión del conocimiento para las organizaciones sociales:

1. Mejora de la toma de decisiones: La gestión del conocimiento puede ayudar a las organizaciones sociales a tomar decisiones más informadas y efectivas al proporcionar información y conocimientos relevantes y actualizados sobre los problemas sociales, las necesidades de las comunidades y los contextos en los que operan.

2. Incremento de la eficiencia y eficacia en la gestión de proyectos y programas: La gestión del conocimiento puede ayudar a las organizaciones sociales a mejorar la planificación, implementación y seguimiento de sus proyectos y programas, al permitirles aprovechar lecciones aprendidas, buenas prácticas y conocimientos adquiridos previamente en situaciones similares.

3. Potencial para la innovación y el cambio: La gestión del conocimiento puede ayudar a las organizaciones sociales a identificar oportunidades para la innovación y el cambio, al fomentar la generación y el intercambio de ideas y perspectivas nuevas y creativas.

4. Fortalece de la capacidad y el aprendizaje organizacional: La gestión del conocimiento puede ayudar a las organizaciones sociales a desarrollar una cultura de aprendizaje y mejora continua, al proporcionar herramientas y procesos para identificar y difundir las lecciones aprendidas, las buenas prácticas y los conocimientos relevantes en toda la organización.

5. Mejora de la colaboración y el trabajo en equipo: La gestión del conocimiento puede ayudar a las organizaciones sociales a mejorar la colaboración y el trabajo en equipo, al permitirles compartir conocimientos, información y recursos de manera más efectiva entre los diferentes equipos, proyectos y programas. Así mismo, la gestión del conocimiento puede ayudar a una organización a retener el conoci-

miento crítico de los empleados/colaboradores. Esto es especialmente importante en una época en la que las personas cambian de trabajo con más frecuencia, lo que significa que una organización puede perder conocimiento valioso si no tiene una estrategia efectiva de gestión del conocimiento.

Aportes de la GdC al DOFI

Desarrollo organizacional y fortalecimiento institucional



3.4 Algunos instrumentos útiles para la Gestión del Conocimiento

Con esta Caja de Herramientas, desde la SAA buscamos aportar elementos conceptuales, pero también prácticos que permita a las organizaciones avanzar en la implementación de procesos de Gestión de Conocimiento a nivel organizacional y/o de proyectos. Así mismo, queremos con este módulo hacer algunas recomendaciones sobre cuál puede ser el modo de hacerlo, de manera que constituya una ayuda real para quienes quieran iniciar este proceso y vincularlo a otros existentes y en funcionamiento en la organización. Es por ello que nos parece importante terminar este módulo con algunos instrumentos para la gestión del conocimiento.

Inicialmente vale la pena conceptualizar aquello a lo que nos estamos refiriendo. Así entendemos que *“un instrumento para la gestión del conocimiento es una acción técnica, mental u organizacional que inicia y/o apoya un proceso de gestión de conocimiento”*. En este sentido, también se trata de las primeras estrategias de actuación para la introducción de la gestión del conocimiento en la organización. Al respecto a continuación dejamos algunas recomendaciones:

Recomendación 1: Diseñar de un sistema eficiente de incentivos para compartir y utilizar el conocimiento en la organización. Los aspectos motivacionales en las organizaciones son un buen punto de partida. Los cambios en las organizaciones suelen ser difíciles y, por lo general en la base de la resistencia al cambio está la falta de motivación de quienes tiene a cargo el desarrollo de dicho cambio. En este sentido, iniciar un proceso de GdC en una organización requiere que las personas involucradas estén dispuestas a participar, de lo contrario, la iniciativa puede estar condenada al fracaso dejando un pésimo precedente que suele permanecer por un largo período en la memoria colectiva de la organización.

Reconociendo que la implementación de cualquier innovación requiere del desarrollo de tareas adicionales, destinación de tiempo, actitudes propositivas, entre otros. Este sistema de incentivos puede incluir tanto incentivos materiales y no materiales que pueden contribuir a crear una cultura que abra las puertas a la gestión del conocimiento en la organización.



A nivel interno

- Incentivos no materiales como actividades conjuntas (excursiones, cenas, etc.) pueden contribuir a una mejor disposición a compartir el conocimiento a nivel interno, ya que en este tipo de actos se genera un clima de confianza.

A nivel externo

- Incentivos no materiales como el elogio y reconocimiento (a través de los clientes o suministradores) para disponer de determinados conocimientos.
- Incentivos materiales como premios al “mejor trabajador del mes”.

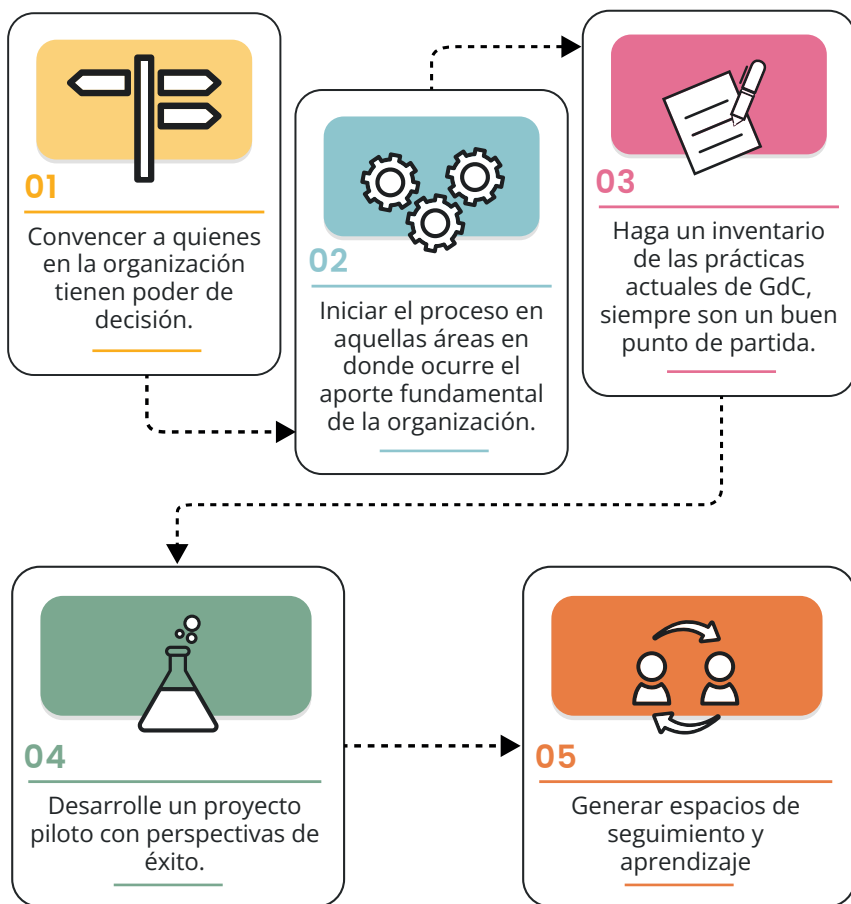
Recomendación 2: Iniciar con la adopción de un modelo básico para la introducción de la gestión del conocimiento. Los siguientes cinco pasos pueden ser útiles, para emprender el camino hacia la gestión del conocimiento organizacional.

1. Convencer a quienes en la organización tengan de capacidad de decisión, es fundamental. La gestión de conocimiento sólo puede dar frutos si recibe apoyo “de arriba”.
2. Es recomendable iniciar el proceso en aquellas áreas en dónde ocurre el aporte fundamental (o más visible) de la organización a la sociedad.
3. Antes de iniciar es apropiado hacer un inventario de las prácticas de gestión de conocimiento que ya se llevan a cabo en la organización, en general, son prácticas aisladas y algunas poco conocidas, incluso dentro de los mismos equipos. Hacer una lista, reconocerlas y tratar de incorporarlas, es fundamental.
4. El siguiente paso consiste en iniciar un proyecto piloto. Este proyecto ha de tener las perspectivas de éxito más elevadas posibles y al mismo

tiempo, abarcar un área importante de la organización (punto 2). Tomando en cuenta que estamos en una etapa introductoria, la recomendación fundamental es ¡No comenzar con proyectos sin perspectivas de éxito! Si ya al principio se experimenta un gran fracaso, la gestión del conocimiento está condenada a desaparecer antes de florecer.

5. Genere espacios colectivos de seguimiento y aprendizajes. En este sentido, no debe esperar hasta el final para evaluar el éxito o fracaso.

5 Pasos para iniciar procesos de gestión del conocimiento ¿Cómo se introduce a la organización?



Recomendación 3: Identificar el estado de implementación de prácticas de GdC en la organización. Además del inventario a que hace referencia el paso 3, una buena forma de avanzar es desarrollar al interior de la organización un ejercicio de autodiagnóstico organizacional frente a gestión del conocimiento.

Como ejemplo para este ejercicio, nos referimos aquí a la herramienta que presenta la Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), que se puede consultar en el siguiente enlace:

<https://www.funcionpublica.gov.co/-/gu%C3%ADa-para-la-implementaci%C3%B3n-de-la-gesti%C3%B3n-del-conocimiento-y-la-innovaci%C3%B3n-en-el-marco-del-mipg>



Esta herramienta, define cinco componentes complementarios y para cada uno establece criterios vinculados con la gestión de conocimiento, a los cuáles se les asigna un puntaje que en conjunto originan un índice para cada componente y uno total.

Índice de planeación

Tiene que ver con la capacidad de la organización de proyectar estrategias, herramientas y planes de acción a partir de las necesidades de conocimiento del talento humano y de sus grupos de interés o actores de cambio.

índice de generación y producción

Mide la capacidad para generar nuevo conocimiento o actualizar el existente mediante mecanismos que buscan idear, investigar, experimentar e innovar el quehacer cotidiano.

índice de herramientas de uso y apropiación

Mediante la capacidad de generar herramientas para utilizar y apropiar el conocimiento mediante acciones que permitan obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente los datos y la información.

índice de cultura de compartir y difundir

Mide la capacidad de generar espacios y mecanismos de difusión mediante comunidades de práctica, socialización de lecciones aprendidas, transferencia de buenas práctica, fortalecimiento del proceso enseñanza-aprendizaje al interior de la organización.

índice de analítica institucional

Mide la capacidad de tomar decisiones basadas en la evidencia, así como gestionar acciones que permitan gestionar los datos y la información que se produce.

Importante: Es fundamental señalar que se trata de una herramienta elaborada para entidades del sector público nacional y territorial, y por lo tanto propone una ruta adaptada a las particularidades de estas entidades. No obstante, ofrece elementos que son ajustables, adaptables y hasta cierta manera replicables en organizaciones sociales. Lo anterior implica, que antes de aplicar dicha herramienta se lleve a cabo un ejercicio interno de adaptación, de tal manera que resulte pertinente a las características de la organización que la aplica.

Recomendación 4: Para avanzar en la introducción e implementación de procesos de gestión de conocimiento, no puede perderse de vista el contexto institucional del cual toma parte la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, creencias, comportamientos y prácticas que definen la forma en que una organización funciona y cómo sus miembros interactúan entre sí. La cultura organizacional juega un papel importante, en cómo una organización gestiona el conocimiento, por lo tanto, es fundamental tener claro los aspectos que podemos potenciar al interior de una organización.

1. Cultura de colaboración: Una cultura organizacional que fomenta la colaboración y el trabajo en equipo puede ser beneficioso para la gestión del conocimiento. Cuando los miembros de la organización están dispuestos a compartir sus conocimientos y experiencias, esto facilita la creación y transferencia de conocimientos entre ellos.

2. Cultura de aprendizaje continuo: Una cultura organizacional que promueve el aprendizaje continuo y la mejora constante puede fomentar la gestión del conocimiento. Si los miembros de la organización están motivados a aprender y a mejorar, esto puede llevar a una mayor creación y uso de conocimientos para lograr los objetivos de la organización.

3. Cultura de innovación: Una cultura organizacional que fomenta la innovación puede ser una fuente de conocimiento valioso. Cuando los miembros de la organización se sienten cómodos compartiendo ideas y experimentando, esto puede llevar a nuevas formas de hacer las cosas y a la creación de nuevos conocimientos.

4. Cultura de confianza: La confianza es un elemento fundamental en la gestión del conocimiento. Si los miembros de la organización confían entre sí, es más probable que estén dispuestos a compartir sus conocimientos y experiencias.

5. Cultura de retroalimentación: Una cultura organizacional que promueve la retroalimentación y la reflexión puede ayudar a la organización a aprender de sus experiencias y a mejorar continuamente. Si los miembros de la organización están dispuestos a proporcionar y recibir retroalimentación, esto puede llevar a una mejor gestión del conocimiento.

Agradecemos a los lectores y usuarios que han llegado hasta este apartado. Hemos hecho un recorrido amplio y suficiente sobre las distintas perspectivas de la Gestión de Conocimiento desde la perspectiva teórica y práctica, y la forma en como el OEDI contribuye a su potenciación en contextos organizacionales y de proyectos. Nos hemos acercado también a experiencias concretas que evidencian cómo los procesos de Gestión de Conocimiento además de potenciar el aprendizaje, contribuye a la sostenibilidad de los procesos de cambio que impulsamos desde las organizaciones sociales. De igual manera, hemos conocido distintas herramientas que nos permite avanzar en la implementación de estos procesos.

Al hacer todo este recorrido, sin duda alguna podemos plantear que la Gestión de Conocimiento se constituye un eslabón fundamental para conectar el aprendizaje, con los cambios que queremos generar. Esperamos que estos aportes, se constituyan en un insumo fundamental para avanzar en el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones y los equipos de proyectos, y que sea un punto de partida para seguir construyendo su propio conocimiento, y continuar en la generación de los procesos de cambio por los que todos y todas seguimos apostando.

Les invitamos a hacer suyo este documento desde una perspectiva crítica.

Esperamos que sea alimentado, enriquecido, y que además dichas reflexiones las compartan con nosotros, de tal forma que sea un motivo para el aprendizaje y el conocimiento colectivo.

- Aguilera Castro, Adriana; Asprilla Castillo, Vanessa. Prácticas de Gestión de conocimiento en organizaciones del tercer sector (ONGs) Caso de estudio. TENDENCIAS Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño ISSN-E 2539-0554 Vol. XX No. 2 – 2do Semestre 2019, Julio - Diciembre - Páginas 49 - 68
- Aguilera-Castro, A. y Asprilla-Castillo, V. (2019). Prácticas de gestión del conocimiento en organizaciones del tercer sector (ONGs): Caso de estudio. Tendencias, Vol.2 No. 2, 49-68
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. MIS quarterly, 107-136.
- Andersen, A. (1999). El Management en el Siglo XXI. Buenos Aires: Granica.DeLong, 1997
- Armengol, C. & Rodríguez, D. (2006): Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. Educar, No. 37, 85-100.
- Belalcázar-Belalcázar, S. (2012). Cultura organizacional. Revista informes psicológicos. Vol. 12 No. 1
- Bencsik, A., Godany, Z., & dr Mathe, A. (2019). Knowledge acquisition-sharing based on interim manager experiences. International Journal of Business and Administrative Studies, 5(5), 282.
- Biler-Reyes, S.A. (2017). Auditoría. Elementos esenciales. Revista científica Dominio de las Ciencias. Vol. 3 No. 1 (Especial).
- Davenport, T., & Prusak, L. (2001). Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben, 1.
- Davenport, T., DeLong, D., & Beers, M. (1997). Building Successful Knowledge Management Projects: Managing the Knowledge of the Organization. Center for Business Innovation. Ernst & Young's Center for Business Innovation in Boston, Working Paper.

- Fontalvo Herrera, Tomás José; Quejada, Raúl; Puello Payares, Joaquín Guillermo. La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. Revista Dimensión Empresarial. - Vol. 9 No. 1, Enero-Junio de 2011, págs. 80-87.
- Gairín Sallán, J., Rodríguez Gómez, D., & Armengol Asparó, C. (2007). Funciones y formación del moderador-gestor de redes de gestión de conocimiento. Teoría de la educación: educación y cultura en la sociedad de la información.
- Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) Año 2020, disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/-/gu%C3%ADa-para-la-implentaci%C3%B3n-de-la-gesti%C3%B3n-del-conocimiento-y-la-innovaci%C3%B3n-en-el-marco-del-mipg>
- Holsapple, C. W., Hsiao, S. H., & Oh, J. Y. (2016). Parameters of knowledge management success. In Successes and failures of knowledge management (pp. 1-12). Morgan Kaufmann.
- Joshi, S. K., & Bhat, S. K. (2015). Use of information and communication technology for knowledge management in academic libraries.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A. (2009). El cuadro de mando integral.
- Lebrato, L. T. (2015). La gestión de información y la gestión del conocimiento. Revista Archivo Médico de Camagüey, 19(2), 96-98.
- León Santos, M., & Ponjuán Dante, G. (2009). Medición del conocimiento en las organizaciones de información. Acimed, 19(6), 0-0.
- Lora Patricia, Rocha, Daniel. Promoción de la innovación social a través de la utilización de metodologías participativas en la gestión del conocimiento. Revista Equidad y Desarrollo, Volumen 1, No. 25. Enero de 2016.
- Medina Nogueira, D., Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. (2017). Procesos y factores claves de la gestión del conocimiento. Revista Universidad y sociedad, 9(3), 16-23.