

## La gestión del conocimiento en proyectos de apoyo al desarrollo socioeconómico\*

**Roberto Hidalgo-Flor**

*Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Quito, Ecuador*  
roberto.hidalgo@uasb.edu.ec

**Rita Mera-López**

*Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario (AGROCALIDAD). Quito, Ecuador*  
ritamera2205@hotmail.com

Artículo de opinión

Licencia Creative Commons



\* Este artículo se sustenta en temas inicialmente desarrollados en Mera-López (2021).

La gestión del conocimiento (GC) es un tema que se trató, cada vez con mayor profundidad, a partir de la última década del siglo XX; su enfoque se priorizó en el ámbito empresarial, en productos y procesos operativos y técnicos. Con el transcurso del tiempo se lo ha valorado en otros ámbitos, como la actividad comercial y de servicios y, más ampliamente, en una concepción de la organización integral, aunque preferentemente relacionada a lo empresarial y a la institucionalidad pública. Con este marco de referencia, se han generado inquietudes de la aplicación de la GC en proyectos de desarrollo socioeconómico, lo que invita a profundizar en la manera en que se ha aplicado. En este artículo se presentan resultados y recomendaciones del análisis realizado en un proyecto de desarrollo productivo, que se consideran válidos para otras experiencias similares.

Conviene iniciar recordando algunos conceptos importantes. La creación y la gestión del conocimiento se pueden concebir como un sistema en el que hay una interacción dinámica entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito que permite socializar información, articularla, combinarla e internalizarla, dando paso cada vez a un nuevo ciclo con esos mismos componentes, que se constituyen en una espiral creciente (Nonaka 2007). Según la CEPAL (Peluffo y Catalán 2002), los objetivos que persigue la GC van encaminados a que los agentes económicos obtengan mejores resultados, tanto en la administración como en el aprendizaje organizacional, para fortalecer la institucionalidad, incluyendo la identificación de información y conocimiento que precisan las personas y la comunidad en el momento oportuno, de modo que se cree un espacio eficiente para que circule ese conocimiento, se adecúe al contexto donde se va a aplicar y se aproveche.

Algunos autores diferencian, por un lado, la gestión operativa del conocimiento y, por otro, la gestión estratégica del conocimiento. La primera se basa en organizar y distribuir la información que generan los empleados o que es generada para ellos, y se puede apoyar en las TIC. En cambio, la gestión estratégica del conocimiento favorece el desarrollo de estructuras

organizacionales que promueven e interrelacionan el conocimiento con la estrategia de la organización (Tissen, Andriessen y Deprez citado en Ordóñez 2001). Para que esto suceda es importante el compromiso de quienes dirigen las instituciones (Vargas y Moreno 2005).

## **Factores clave para gestión del conocimiento**

Entre los factores clave para cualquier proyecto de GC están las personas, los procedimientos, los factores culturales y el espacio, este último entendido en un concepto amplio como más adelante se explica. En cuanto a las personas, el conocimiento está en ellas, incluye la educación formal y las competencias, habilidades, experiencias y también los saberes adquiridos a lo largo de su vida. Según Nonaka (2007), las personas poseen un conocimiento tácito, que interesa, pase a ser explícito. En la gran mayoría de las organizaciones el conocimiento reside en sus miembros y no en ellas, lo que significa que si las personas migran se puede perder ese conocimiento, que generalmente es el que proviene de la experiencia real y es el que más suele interesar a las organizaciones (Davenport y Prusak 2000). Este conocimiento y la experiencia asociada a él conviene que sean transmitidos y socializados a otros integrantes de un grupo o de la organización, el inconveniente es que en ocasiones las personas no quieren o no pueden transmitirlo, por lo que es necesario buscar mecanismos para hacerlo, por ejemplo, mediante motivación o instrumentos específicos que faciliten este propósito (Nonaka 2007).

Otro concepto importante, con relación a las personas, es el de capital intelectual que incluye todos los conocimientos de los miembros de una organización y que, en el caso de una empresa, le dan ventaja competitiva (Stewart 2001). En el capital intelectual también se considera la experiencia aplicada, la tecnología organizacional, las relaciones con actores que son parte del entorno de la organización y las destrezas profesionales. Se puede entender como una articulación de activos inmateriales que permiten que las organizaciones operen en un contexto determinado, para alcanzar mejores y más estables niveles de desarrollo (Brooking 1997).

En cuanto a los procedimientos, se espera que haya una guía detallada, ordenada y secuencial, de cómo las personas ejecutan un trabajo de modo que, independientemente de quien lo realice, el resultado obtenido sea similar. Es a través de ellos que se documentan los conocimientos y experiencias de las personas y que permiten una adecuada toma de decisiones (Flórez y Sánchez 2017). Son los procedimientos los que rescatan el *know-how* (saber hacer) de la organización y son los que permiten que los recursos sean más rentables. Con las modificaciones y mejoras que surjan en el tiempo, que se deben documentar, se aprovechará aún más su valor intrínseco. Por esto es importante para cualquier organización divulgarlos y que los individuos los utilicen, mejoren o modifiquen. Normalmente los procedimientos se definen en ámbitos administrativos, comerciales, operativos, técnicos, logísticos, sin embargo, aquellos relacionados con el conocimiento como acceso, utilización, distribución, análisis o creación, en cualquiera de los ámbitos anteriores, generalmente no se han implementado, por lo que “para organizaciones que basan su estrategia en proyectos, la integración de procesos de GC para la definición de cursos de acción o estrategias pretendidas, es el punto de partida para fortalecer la toma de decisiones (TD), siendo este un fenómeno inherente y recurrente en sus procesos organizacionales” (Flórez y Sánchez 2017, 10).

Los factores culturales, que se pueden reflejar en comportamientos individualistas o desconfianza a compartir información, son consecuencia de prácticas colectivas aprendidas por las personas dentro de los grupos sociales o generadas por el entorno cultural en el que está la organización (Magnier-Watanabe, Benton y Senoo 2011) y se pueden contrarrestar con sistemas de motivación o recompensas que estimulen la producción y difusión del conocimiento.

Entre los factores clave para la gestión del conocimiento se incluyó al espacio, pero entendido en un concepto amplio relacionado no solo a factores físicos, sino también a elementos temporales, mentales y virtuales, según lo indican Senoo, Magnier, Watanabe y Salmador (2007), que lo describen con base en varios autores que hablan del espacio *ba*, en el que se dan las interacciones entre los individuos. Este espacio permite los diversos procesos de creación y conversión del conocimiento tácito y explícito, que provienen de una dimensión individual o colectiva, en la que se comparten de una manera más o menos formalizada, con distintos procesos, prácticas o culturas.

## **Análisis de la gestión del conocimiento en un proyecto de desarrollo productivo**

Para analizar la GC algunos autores han propuesto varios enfoques o modelos a partir de 1990, entre ellos están: Huber, Boisot, SECI (de Nonaka y Takeuchi), Choo, Andersen, Wiig, Tejedor y Aguirre, Marsal y Molina, reseñados en Mera-López (2021) y también los reseñados por Avendaño y Flores (2016), que en algunos casos coinciden con los ya nombrados, de todos modos, estos son los de Kerschberg, Riesco, Wiig, Nonaka y Takeuchi, Paniagua y López, Angulo y Negrón, Sveiby, Bustelo y Amarilla.

En el caso de Mera-López (2021), con el fin de evaluar la GC en un proyecto de desarrollo productivo ejecutado por un gobierno local provincial en Ecuador, se generó una propuesta de análisis tomando como referencia los modelos antes indicados, en la que se establecieron seis dimensiones con sus correspondientes variables, según se detalla a continuación:

Dimensión 1: Compromiso de la alta dirección. Variables:

- Existencia de una estrategia de GC en el gobierno local.
- Inclusión de temas de GC en reuniones periódicas.
- Interés en implementar la GC como una prioridad.
- Disposición para comunicar importancia de programas de GC.

Dimensión 2: Cultura orientada a compartir. Variables:

- Importancia de compartir con autoridades y pares los hallazgos e información relevante en el seguimiento del proyecto.
- Facilidades para procedimientos relacionados con compartir conocimiento entre los técnicos.
- Opción de acceso a información de los procesos del proyecto.
- Existencia de espacios para analizar y compartir conocimiento.
- Percepción sobre la apertura de la alta dirección para escuchar opiniones y sugerencias.

Dimensión 3: Capacidad de gestión. Variables:

- Conocimiento sobre disposición de recursos para procesos de GC.
- Recepción de capacitación para implementar GC.

- Interés en ser parte del equipo de GC de la organización.

Dimensión 4: Tecnología. Variables:

- Apoyo del gobierno local para uso de tecnología en procesos operativos del proyecto.
- Existencia de sistemas de información que permitan almacenar y usar datos para generar conocimiento y apoyar toma de decisiones.
- Promoción interna para el uso intensivo de tecnología en procesos que pudieran facilitar la GC.

Dimensión 5: Indicadores de gestión del conocimiento. Variables:

- Conocimiento de importancia de indicadores para seguimiento y evaluación del proyecto.
- Disposición de indicadores específicos relacionados a GC.

Dimensión 6: Procesos de gestión del conocimiento, que se dividió en subdimensiones con las variables correspondientes.

Subdimensión: Identificación. Variables:

- Identificación de los conocimientos necesarios para fortalecer capacidades en los beneficiarios.
- Identificación de los técnicos que puedan replicar conocimientos y experiencias adquiridas durante el proyecto.
- Identificación de experiencias que permitan mejorar la gestión del proyecto.

Subdimensión: Creación, captura y desarrollo. Variables:

- Técnicos motivados para contribuir en desarrollo o identificación de nuevos conocimientos.
- Generación de reportes sobre avances de implementación del proyecto (identificando novedades).
- Análisis periódico (mensual/trimestral) de reportes de avance.
- Desarrollo de formas para recuperar nuevos conocimientos (períodos de prácticas, registro de lecciones aprendidas, rotación de puestos con instrucción).
- Análisis de informes presentados por los beneficiarios del proyecto.

Subdimensión: Compartir y difundir. Variables:

- Participación periódica en eventos (talleres, reuniones, grupos focales) que permitan analizar información y compartir conocimientos.
- Distribución entre beneficiarios y técnicos de reportes e informes de monitoreo y seguimiento del proyecto.

Subdimensión: Aplicar y actualizar. Variables:

- Distribución de documentos que resuman hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
- Uso continuo de manuales y documentos que faciliten actividades operativas.
- Uso de experiencias registradas que han facilitado la toma de decisiones.

Con base en estas dimensiones y variables, a las que se dio una valoración referencial, se realizó el análisis de la gestión del conocimiento en el proyecto impulsado por un gobierno local, en el que se obtuvieron los siguientes resultados principales:

- Compromiso de la alta dirección: 12% promedio en las 4 variables, sobre un máximo de 20%, en las que el menor valor correspondió al interés en implementar la GC como una prioridad.
- Cultura orientada a compartir: 13% promedio en las 5 variables, sobre un máximo de 20%, en las que el menor valor correspondió a facilitar el proceso de compartir conocimiento entre los técnicos.
- Capacidad de gestión: 9% promedio en las 3 variables, sobre un máximo de 15%, en las que el menor valor correspondió a haber recibido capacitación para implementar GC.
- Tecnología: 9% promedio en las 3 variables, sobre un máximo de 15%, en las que el menor valor correspondió a promover el uso intensivo de tecnología en procesos que pudieran facilitar la GC.
- Indicadores de gestión del conocimiento: 7% promedio en las 2 variables, sobre un máximo de 10%, en las que el menor valor correspondió a disponer de indicadores específicos relacionados a GC.
- Procesos de gestión del conocimiento: 13% promedio en las 13 variables, sobre un máximo de 20%. Esas 13 variables subdivididas en los 4 grupos de subdimensiones antes anotadas, en las que las variables con menor valor correspondieron a: i. identificar los conocimientos necesarios para fortalecer capacidades en los beneficiarios; ii. haber desarrolla-

do formas para recuperar nuevos conocimientos; iii. participar periódicamente en eventos (talleres, reuniones, grupos) que permitan compartir conocimientos; y, iv. generar y distribuir documentos de los eventos en los que se obtuvieron conclusiones o recomendaciones.

## **Recomendaciones para gestionar el conocimiento en proyectos de desarrollo socioeconómico**

Con base en los resultados obtenidos en el caso estudiado, que en términos cuantitativos promedio alcanza una valoración del 63% en el cumplimiento de las dimensiones indicadas y, en términos cualitativos, muestran la necesidad de atender de forma más proactiva el conjunto de variables analizadas, a continuación se presentan recomendaciones importantes para realizar una adecuada GC en proyectos de desarrollo socioeconómico.

Se debe partir de un enfoque sistémico en el cual todos los actores involucrados en el proyecto y todas y cada una de las dimensiones y variables que lo componen, estén interrelacionados. Entre los objetivos internos, para potenciar a los actores del proyecto y, en consecuencia, al propio proyecto y a la institución que lo acoge, deben estar: promover una cultura de aprendizaje activo, integrar en los procesos del proyecto los ciclos de aprendizaje, promover los beneficios de compartir conocimiento y generar una cultura de disciplina para documentar procesos y aprendizajes.

Será también importante: definir, conseguir y difundir la información y el conocimiento que necesitan las personas (del proyecto y de la comunidad) en el momento oportuno. Adicionalmente, un modelo de GC debe estar acompañado de una filosofía de mejoramiento continuo y se debe enfocar, según se indicó en los primeros párrafos de este artículo, en términos de la gestión operativa del conocimiento y de la gestión estratégica del conocimiento.



## Referencias

- Avendaño, Victor, y Matilde Flores. 2016. “Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques”. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento* 4 (10): 201-227. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8380286>.
- Brooking, Annie. 1997. *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona: Paidós.
- Davenport, Thomas, y Lawrence Prusak. 2000. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Flórez, Diego, y Jenny Sánchez. 2017. “Integración de procesos de gestión de conocimiento en la selección de proyectos de investigación, desarrollo e innovación”. Ponencia presentada en el XVII Congreso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica, México, 16 de octubre. Accedido enero de 2023. <https://repositorio.altecasociacion.org/handle/20.500.13048/1482>.
- Magnier-Watanabe, Rémy, Caroline Benton y Dai Senoo. 2011. “A Study of Knowledge Management Enablers Across Countries”. *Knowledge Management Research & Practice* 9 (1): 17-28. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1057/kmrp.2011.1>.
- Mera-López, Rita. 2021. “La gestión del conocimiento en el programa de fortalecimiento de emprendimientos e iniciativas productivas locales del Gobierno Provincial de Imbabura”. Tesis de posgrado, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Quito. <http://bitly.ws/PNFC>.
- Nonaka, Ikujiro. 2007. “La empresa creadora de conocimiento”. *Harvard Business Review América Latina* 69 (6): 137-146.
- Ordóñez de Pablos, Patricia. 2001. “La gestión del conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible: la organización occidental versus japonesa”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 7 (3): 91-108. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/22632>.
- Peluffo, Martha, y Edith Catalán. 2002. *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago: CEPAL-ILPES.
- Senoo, Dai, Rémy Magnier-Watanabe y María Salmador. 2007. “Workplace Reformation, Active Ba and Knowledge Creation”. *European Journal of Innovation Management* 10 (3): 296-315. <https://doi.org/10.1108/14601060710776725>.
- Stewart, Thomas. 2001. *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Vargas, Alfonso, y María Jesús Moreno. 2005. “La gestión del conocimiento en las organizaciones”. *Tourism & Management Studies (Encontros Científicos)* (1): 139-151. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4789030>.