

## Gestión del conocimiento e innovación en instituciones y empresas ecuatorianas<sup>1</sup>

Entrevista a Antonio Franco Crespo<sup>2</sup>

*Antonio, ¿considera que la gestión del conocimiento es un tema que se ha abordado de forma amplia y profunda en nuestro país?*

Me parece que la respuesta seguramente tiene varias aristas desde las cuales se puede responder. En primera instancia, creo que nuestro país va acorde a lo que sucede en otras partes del mundo, es decir, el conocimiento va a terminar siendo uno de los valores más importantes. Tal vez el valor más relevante a nivel de organizaciones, incluyendo a las empresas. Sin embargo, sigue habiendo una brecha importante entre lo que nosotros hacemos y lo que se hace en otros países, por ejemplo, vinculando el tema de conocimiento con el tema de innovación, parecería ser que nosotros en Ecuador podemos estar a unos 20 años en brecha frente a Colombia para llegar a los

- 
- 1 Entrevista realizada y sistematizada en junio de 2023 por Roberto Hidalgo-Flor, doctor (PhD) en Administración, UASB-E; máster en Economía Empresarial, INCAE (Costa Rica). Veinte años de experiencia en instituciones de apoyo a micro y pequeñas empresas. Consultor en diseño y evaluación de proyectos de desarrollo socioeconómico; planificación, estrategia empresarial; evaluación de programas e instituciones de educación superior. Docente de posgrado y pregrado en varias universidades. Investigador acreditado por SENESCYT, artículos en revistas indexadas en Scopus y Latindex.
  - 2 Profesor titular de la Escuela Politécnica Nacional. Profesor invitado en posgrados, en varias universidades del Ecuador. Actualmente tiene como líneas de investigación: los impactos de la ciencia, tecnología e innovación en la sociedad; mujeres, ciencia y tecnología; y la relación mercado-medioambiente-sociedad. Es miembro fundador de la Sociedad Ecuatoriana de Ciencia, Tecnología y Sociedad (CTS), representante de la EPN a la Red de Instituciones de Educación Superior de Ecuador y Colombia, y participante en varios proyectos de la EPN relacionados con la transferencia de tecnología y la innovación.

mismos resultados, ni pensar con respecto a otros países como China, con quienes esa brecha es mucho mayor. A lo que me refiero es que hay países que tenían indicadores parecidos a los nuestros hasta los años 70 del siglo pasado, pero hoy en día, 50 años después y en el siglo XXI, estamos en otra realidad muy distinta. A pesar de lo indicado y relacionando con lo inicialmente expresado, si en el mundo el valor agregado para las empresas está en el conocimiento, parecería ser que en nuestro país también vamos en esa línea, encontrando diferentes ejemplos, incluso en políticas, de que existen intentos de ir mejorando.

Desde otra arista, que es no ver este tema enmarcado en conceptos teóricos, cuando uno pregunta a las empresas, por ejemplo, qué hace, qué conoce sobre la gestión del conocimiento, muy probablemente nos respondan que muy poco, pues seguramente ese concepto lo manejan mejor desde otros enfoques que nosotros los podemos interpretar como similares, por ejemplo, con la tecnología, porque la tecnología tiene componentes no solamente de artefactos, sino también de conocimientos, de *know how*. Entonces, los procesos o procedimientos también pueden ser formas de desarrollar o mejorar tecnología, y son formas de gestionar conocimiento. Con esto, lo que intento decir es que creo que en el Ecuador, sobre todo en la última década, en las empresas privadas, especialmente en las grandes, y también en las instituciones públicas, como las relacionadas a turismo, a producción, se han hecho esfuerzos por considerar el conocimiento como una categoría importante, que se debe gestionar, aunque quizá todavía hay temas pendientes por desarrollar.

*Entonces, de los resultados de las investigaciones en que ha participado, ¿se puede decir que no se realizan procesos ordenados y sistemáticos de gestión del conocimiento en nuestras empresas y organizaciones?*

Sí, creo que esa podría ser como una gran conclusión, es decir, nuestras empresas, nuestras organizaciones, no adquieren el conocimiento de manera planificada, de manera ordenada, no lo hacen en función de sus propias necesidades futuras o inclusive actuales, sino que lo hacen de manera coyuntural. Muchas veces este conocimiento no se termina gestionando de la mejor manera, por lo tanto, a veces se pierde. Hemos conversado con petroleras que nos cuentan que hay personas que son las únicas que conocen algún proceso o el funcionamiento de una máquina y cuando se jubilan o cuando renuncian,

la empresa se queda con un vacío que es muy difícil de ser llenado. Este ejemplo lo hemos tenido también en otros sectores, lo que demuestra entonces que esta gestión no está ni planificada ni estructurada. Esto es lo común en las empresas ecuatorianas, por lo tanto, hay consecuencias de no haber cumplido con procesos de gestión del conocimiento.

*Parece que en las organizaciones no se están documentando procesos, tampoco recopilando aprendizajes y peor difundiéndolos, ¿es así?*

Sí, creo que esto está ligado a procesos, pero también está relacionado a la planificación y a la gestión. En realidad, falta planificación tanto operativa como estratégica y creo que el problema está relacionado, sobre todo, a la gestión del talento humano. Porque sin duda alguna, donde el conocimiento se termina reflejando o relacionando con más fuerza, es alrededor de las personas. Lo que sucede es que se practica una gestión del talento humano no pensada desde la gestión del conocimiento, por ello, se generan fugas, posibles errores, deficiencia y desaprovechamiento.

*¿Se han encontrado distintas formas de gestionar el conocimiento?*

Sí, hemos podido mirar diferentes tipos de abordajes, es decir, se han encontrado empresas en donde en realidad se busca poner mucho énfasis en este tema y, por lo tanto, se destinan los recursos, información y capacitación para que la gestión del conocimiento sea posible. Nos hemos encontrado también con intentos, es decir, gerentes o administradores que temporalmente les parecía que la gestión del conocimiento era importante, pero que tiempo después no lo concretaron en elementos tangibles. También hemos visto organizaciones en donde la gestión del conocimiento no se la entiende con ese concepto, sino que termina estando relacionada con otros, por ejemplo, alrededor de la innovación, de la tecnología, del manejo de personal. Es decir, ha sido parcialmente abordada desde ciertas ópticas, pero no considerada de una manera integral.

*Se suele identificar algunos factores clave para una adecuada gestión del conocimiento. De lo que usted conoce, ¿cómo están cumpliendo las organizaciones públicas o privadas con estos factores? A continuación señalo algunos de ellos: el compromiso de la alta dirección, tanto en el sector privado como en el sector público.*

Terminamos una tesis doctoral hace muy poco tiempo en la que, entre los elementos que se buscaba identificar, estaba la correlación entre la gestión del conocimiento, la innovación, los estados financieros y la gestión organizacional. Ahí nos encontramos, cuando preguntábamos a la gente con respecto al compromiso de la dirección, que este es un tema que todavía no es bien comprendido. Que es lo mismo que nos pasa en otros temas como la innovación, la transformación digital, que son también temas que hoy están sobre la mesa en las organizaciones. Solo en algunas empresas e instituciones se comprende lo relacionado al compromiso de la dirección, pero todavía la mayoría no lo termina de entender.

En el caso de las empresas privadas, me parece que al estar el conocimiento muy ligado a la generación de valor, estas terminan asumiéndolo, es decir, saben que no hay forma de eludir, de no entender sus actividades sin vincular generación de valor y gestión del conocimiento, aunque no siempre de manera completa, a veces de manera parcial. En todo caso, la generación de conocimiento sigue siendo una deuda de nuestras empresas, ellas adquieren el conocimiento de múltiples maneras, pero el compromiso para gestionar eso suele estar pendiente, aun así, lo terminan haciendo de una u otra manera, en diferentes niveles, pero lo hacen. En las instituciones públicas, en cambio, no hay un plan estructurado, hay pequeños chispazos de gestión de uno u otro funcionario de turno, por lo tanto, no tenemos política pública activa alrededor de esto, tampoco en los otros temas similares que antes he indicado y, claro, eso nos afecta globalmente.

*Otro de los factores es la presencia o generación de una cultura organizacional que promueva compartir el conocimiento, ¿cómo está este tema?*

En nuestra cultura andina ecuatoriana, somos bastante solidarios, estamos propensos al trabajo con otros, por ejemplo, las mingas, y hemos encontrado que esto en realidad existe; sin embargo, son los modelos organizacionales, la cultura organizacional y los modelos de liderazgo, los que terminan marcando en mucho el comportamiento individual en las organizaciones, es decir, esos modelos en el fondo promueven intereses individuales y los comportamientos terminan supeditados a estas concepciones y a estos diseños organizacionales macro, lo que es una paradoja.

*Algo comentaste anteriormente sobre el tema de indicadores, ¿cómo está el uso de indicadores relacionados a gestión del conocimiento?*

En realidad, casi no existen, porque como no se ha hecho énfasis en la generación de conocimiento, sino principalmente en la adquisición de conocimiento, los indicadores suelen estar muy relacionados más bien a otro tipo de actividades, como la producción, las ventas, el desempeño en alguna función, pero no indicadores sobre gestión del conocimiento, como una categoría específica.

*¿Cómo está el uso de la tecnología como apoyo a la gestión del conocimiento, tanto en las organizaciones públicas como en las privadas?*

La preocupación por la tecnología es, probablemente, algo de lo que uno más encuentra tanto en empresas privadas grandes como en pequeñas. Es decir, el tema de automatización, el tema de la generación de valor a través de tecnología, de artefactos, de máquinas. Esto ha sido frecuente, pues posiblemente es sobre lo que existe una mayor percepción de ganancia empresarial, pero se queda en ese nivel. En el caso del sector público, creo que seguimos teniendo deficiencias, es uno de los sectores que más debería impulsar este tipo de procesos y debería apuntalarse en las universidades, por ejemplo, están los temas de transferencia y de generación de conocimiento, pero no solo para el sector público, para que tengan incidencia general. Debería ser el Estado el principal beneficiario, pero es muy limitado, y eso creo que es un reflejo de lo que pasa también en otros momentos y en otras áreas, en donde la utilización de la tecnología está en un bajo nivel.

*Otro de los temas relacionados a la gestión del conocimiento es el de desarrollo de las capacidades en las personas, ¿cómo estaríamos en esto?*

De lo que he podido mirar en estos años es tal vez en donde más énfasis las empresas han comenzado a poner sus intereses y sus prioridades. Al entender que, si no se generan capacidades nuevas en las personas, si no se genera capacidades ligadas a estos procesos, la organización, las empresas, pierden competitividad de una forma muy, muy rápida. Entonces me parece que se ha entendido que el perfil profesional debe tener otras características, que no las tenía hace poco tiempo, hace 10 o 20 años, que en principio es poco tiempo. Estos nuevos perfiles deben incorporar otro tipo de capacida-

des, por ejemplo, el trabajo en equipo, que en el tema de la gestión del conocimiento, termina siendo muy importante.

*De estos factores que hemos comentado, para empezar a superar estas deficiencias que se identifican en la gestión del conocimiento ¿cuál sería uno de los factores críticos a mejorar?*

Cuando queremos hacer cambios organizacionales, lo que solemos decir es que siempre el punto de inicio es la alta dirección. Si la alta dirección no está convencida, si la alta dirección no compromete recursos, cualquier acción parcial del mismo nivel o de otros niveles organizacionales no va a generar resultados. Posiblemente esto sigue siendo cierto cuando pensamos en la gestión del conocimiento. Un segundo factor es el tema de la cultura organizacional, es decir, de las formas organizacionales que permiten que esto sea posible, para que no dependa de las voluntades individuales o de una decisión, sino que sea parte del quehacer organizacional cotidiano.

*En cuanto a la relación gestión del conocimiento y la innovación, ¿que nos podrías decir sobre la importancia de esta relación?, ¿qué está pasando en el país en innovación y cómo se están combinando o no estos dos temas?*

Están muy relacionados. En la tesis doctoral a la que antes hice referencia, de nuestro doctorando Juan Ibujés, llegamos inclusive a cuantificar esta relación desde un punto de vista matemático, con variables. Desde un punto de vista más cualitativo, lo que podemos decir es que cuando hacemos la evaluación de innovación notamos que existen unas brechas enormes hacia adentro del país, entre ciudades y cantones. No es lo mismo hablar de innovación en Quito que hablar de innovación en alguna otra ciudad de nuestro país, o no es lo mismo hablar de innovación en Ecuador que en el país vecino, Colombia. Entonces estas brechas organizacionales que se reflejan en innovación tienen absoluta relación con la gestión del conocimiento. Todavía no logramos posicionar estos temas al nivel y a la importancia que se merecen, no solo pensando desde el punto de vista de la empresa, es decir, desde el punto de vista productivo, sino también desde un punto de vista social, en función de resolver los grandes problemas que tenemos.

*Cuando dice no logramos posicionar, ¿quién debe posicionar estos conceptos?*

Esta es una pregunta que nos hemos hecho muchas veces, que no tenemos una respuesta final, hemos discutido esto con alguna gente. Miramos experiencias de otros países. Ha sido normalmente el Estado el que ha terminado articulando, financiando, posicionando a través de políticas estos temas, pero cuando regresamos a mirar a nuestro país, parecería ser que esto no solo que no ha pasado, sino que es poco probable que suceda en el corto tiempo y mientras eso no pasa, esperamos entonces a algún otro actor que debería hacerlo.

Yo soy de la postura que ese es el lugar que deberían ocupar las universidades, sobre todo las públicas, porque nos parece que una de las misiones de las universidades públicas es justamente colaborar en la transformación del país y promover transformaciones culturales, transformaciones tecnológicas, también transformación de conocimientos. Entonces yo casi siempre llego a la misma conclusión, creo que las universidades pueden ser ese actor que permita que las ruedas empiecen a moverse.

*Al inicio de esta entrevista comentó el atraso, la brecha que tenemos con otros países, Colombia, China, ¿qué hacer para ir disminuyendo esa brecha?*

Bueno, no hay una respuesta fácil para eso. Sin embargo, si quisiéramos reducir algunos factores, primero, la definición de políticas y una política es un gran acuerdo nacional, en donde tengamos la posibilidad de que el sector público, sector privado, pero en realidad todo nuestro país, todos los ciudadanos, podamos alinearnos hacia un norte. Ese norte no lo tenemos, un análisis de nuestros planes nacionales es una muestra de que eso ocurre, sobre todo los últimos. Cuando trabajamos con los planes nacionales y le preguntamos a la gente cuánto le guiaron, cuánto le sirvió de base, si estos planes nacionales estuvieron vinculados a recursos, por ejemplo, porque un plan para que sea plan necesita tener comprometimiento de recursos, la respuesta es la misma; ninguna. Entonces, si no hay norte, todo lo demás se vuelve difícil.

*Muchas gracias, Antonio, por los conceptos que nos ha compartido respondiendo estas preguntas. Se ve que el camino todavía es largo y tenemos mucho por hacer.*