

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Gerencia para el Desarrollo

**La gestión del conocimiento en el Programa de Fortalecimiento de
Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales del Gobierno
Provincial de Imbabura**

Rita Jacqueline Mera López

Tutor: Roberto Aníbal Hidalgo Flor

Quito, 2021



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Rita Jacqueline Mera López, autora de la tesis intitulada “La Gestión del Conocimiento en el Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales del Gobierno Provincial de Imbabura”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Gerencia para el Desarrollo en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, de 13 de abril de 2021

Firma: _____

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo principal analizar la Gestión del Conocimiento en el Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales (PFEIPL) aplicado por el Gobierno Provincial de Imbabura.

La Tesis está compuesta por cinco capítulos, el primero describe los conceptos de conocimiento, tomando como punto de partida realizar una distinción jerárquica entre “datos”, “información” y “conocimiento”. Posteriormente, se cita las propuestas de algunos autores sobre modelos de gestión del conocimiento, con sus principales componentes para finalmente realizar similitudes entre ellos. En el segundo capítulo se explica la propuesta metodológica de la investigación, iniciando con la descripción del ámbito geográfico e Institucional donde se desarrolla el Programa, y se continúa con la planeación de la investigación, las técnicas usadas en la recopilación y análisis de la información.

El capítulo tercero describe el PFEIPL, el rol de la Dirección de Desarrollo Económico (DGDE) del Gobierno Provincial de Imbabura que es donde se gestiona del Programa, las alineaciones estratégicas al Plan de desarrollo y Ordenamiento Territorial y las partes más importantes del Programa. El capítulo cuarto, corresponde a la propuesta o modelo de Gestión del Conocimiento (GC), considerando los resultados de la investigación. También se presenta la relación de los procesos de GC con varios factores de éxito, los beneficios del modelo y su gestión considerando a las personas, el compromiso y liderazgo, la cultura de compartir y la tecnología. Finalmente, en el Capítulo quinto, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Los Capítulos presentados, reúnen una serie de datos que han sido corroborados con la experiencia e información por parte del personal que actualmente forma parte del GAD de Imbabura.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, Modelos de Gestión del Conocimiento, Aprendizaje organizacional, Emprendimientos productivos, Tácito, Explicito, Cultura organizacional

Dedicado a mi esposo e hijos, por su apoyo incondicional.
A mis padres y hermana por ser el más grande ejemplo de amor y perseverancia.

Agradecimientos

Mis sinceros agradecimientos Abogado Pablo Jurado, Prefecto de Imbabura y al Eco. Sherman Ortega, Director General de Desarrollo Económico del Gobierno Provincial de Imbabura, por haberme permitido realizar esta investigación.

A los técnicos de la Dirección General de Desarrollo Económico, por su apertura, soporte y colaboración.

A mi Tutor de Tesis, Ing. Roberto Hidalgo, por su respuesta continua y soporte permanente.

A mi querida amiga Norma Fierro por su apoyo incondicional, gracias infinitas.

Al Ing. Miguel Andrade por su apertura desde el inicio de este trabajo.

A la Universidad Andina Simón Bolívar.

Tabla de contenidos

Figuras y tablas	15
Introducción.....	17
Capítulo Primero Marco Conceptual	21
1. Dato, información y conocimiento	21
1.1. Conocimiento	22
1.2. Conocimiento implícito.....	26
1.3. Conocimiento explícito	28
2. Sociedad del Conocimiento	29
3. Gestión del conocimiento GC.....	29
3.1. Factores claves de la Gestión del Conocimiento.....	32
3.1.1. Las personas.....	32
3.1.2. Capital intelectual.....	33
3.1.3. Los procedimientos	33
3.1.4. Factores culturales.....	34
3.1.5. El espacio o “ba” del conocimiento	34
3.1.6. La tecnología.....	35
4. Principales enfoques en el estudio de la Gestión del Conocimiento	35
Capítulo Segundo Metodología de la investigación	43
1. Consideraciones generales	43
2. Planeación de la Investigación.....	44
2.1. Método y tipo de estudio de la investigación.....	44
2.2. Técnicas de investigación.....	45
3. Procesos de definición de un modelo de Gestión del Conocimiento.....	46
3.1. Autodiagnóstico	48
3.2. Gestión Estratégica.....	52
3.3. Etapas de definición de Gestión del Conocimiento (GC)	52
Capítulo Tercero El Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e iniciativas productivas locales del Gobierno Provincial de Imbabura.....	53
1. Conceptos y fundamentos normativos	53
1.1. Programa	53

1.2. Proyecto.....	53
1.3. Procesos.....	54
1.4. Emprendimiento	54
2. Base normativa	54
3. El Gobierno Provincial de Imbabura	56
3.1. Caracterización general de la provincia	56
3.2. El Gobierno Provincial de Imbabura.....	57
3.3. La estructura organizacional del GAD Provincial Imbabura	57
3.3.1. Procesos Gobernantes – Nivel Directivo	58
3.3.2. Procesos Habilitantes – Nivel de Asesoría y de Apoyo.....	58
3.3.3. Procesos Agregadores de Valor	60
3.4. La Dirección General de Desarrollo Económico	60
3.4.1. Procesos agregadores de valor Dirección de la Dirección General de Desarrollo	61
3.4.2. El Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas productivas Locales PFEIPL.	62
3.4.2.1. Fases de implementación del Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales.....	63
Capítulo Cuarto Resultados de la investigación y presentación del modelo de gestión de Gestión del Conocimiento.	69
1. Los resultados	69
1.1. Análisis de la dimensión compromiso de la alta dirección.....	70
1.2 Análisis de la dimensión Cultura orientada a compartir.....	71
1.3. Análisis de la dimensión Procesos de Gestión del Conocimiento (GC).....	75
2. Propuesta de Modelo de Gestión del Conocimiento.....	81
2.1. Objetivos del modelo	81
2.2. Beneficios del modelo	81
2.3. La Gestión del Conocimiento en las etapas del Programa.....	81
2.4. Definición del modelo	83
2.4.1. Personas.	83
2.4.2. Compromiso de alta gestión	84
2.4.3. Capacidad de Gestión	85
2.4.4. Cultura	85
2.4.5. El conocimiento individual y el organizacional.....	85

2.4.6. Aplicación de los Procesos de Gestión del Conocimiento:	85
2.4.7. Tecnología:	85
Conclusiones y Recomendaciones	89
Lista de referencias	91
Anexos	95
Anexo 1: Principales enfoques en el estudio de la Gestión del Conocimiento.....	95
Anexo 2: Formato de Encuesta	105
Anexo 3: Entrevista 1. Economista Sherman Ortega Director General de desarrollo Económico	109
Anexo 4: Entrevista 2. Ing. Carmen Checa - Técnica de la Dirección General de Desarrollo Económico.	119
Anexo 5: Entrevista 3 Ing. Norma Fierro Especialista en Gerencia del Conocimiento	123

Figuras y tablas

Figura 1 Categorización conceptos datos, información y conocimiento.....	22
Figura 2 Metodología de la investigación	45
Figura 3 Procesos de definición e implementación de la Gestión del Conocimiento (CG)	47
Figura 4 Fases de implementación del Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales	64
Figura 5 Información sobre Proyectos del Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales GAD Imbabura	66
Figura 6 Dimensiones del Modelo de GC de Marsal y Molina.....	69
Figura 7 Compromiso de la alta dirección	70
Figura 8 Cultura orientada a compartir	71
Figura 9 Análisis de la dimensión Capacidad de Gestión	73
Figura 10 Análisis de la dimensión Tecnología	74
Figura 11 Identificar	75
Figura 12 Adquirir/ Crear/ Capturar/ Desarrollar.....	77
Figura 13 Compartir y distribuir.....	78
Figura 14 Usar, aplicar actualizar, mejorar	79
Figura 15 Indicadores de gestión del conocimiento	80
Figura 16 Autodiagnóstico Ideal vs Resultado.....	80
Figura 17 Pilares de la GC.....	83
Figura 18 Modelo de gestión del conocimiento	84
Tabla 1 Modelos para la creación o transformación del conocimiento.....	37
Tabla 2 Procesos de los Modelos de Gestión del Conocimiento.....	40
Tabla 3 Procesos del Modelo de Gestión del Conocimiento de Marsal y Molina	41
Tabla 4 Ámbito geográfico e Institucional de la investigación	43
Tabla 5 Lineamientos para la encuesta.....	46
Tabla 6 Autodiagnóstico, definición e implementación de la Gestión del Conocimiento (CG).....	48

Tabla 7 Autodiagnóstico.....	49
Tabla 8 Etapas de la fase de Autodiagnóstico de la Gestión del Conocimiento	50
Tabla 9 Puntos claves de cada proceso de la GC	51
Tabla 10 Objetivos Estratégicos del Plan de Ordenamiento Territorial de la Provincia de Imbabura 2015 -2035	57
Tabla 11 Estructura Organizacional del GAD Provincial Imbabura.....	59
Tabla 12 La Dirección General de Desarrollo Económico (DGDE).....	61
Tabla 13 Objetivos del Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales	62
Tabla 14 Objetivos del Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales	63
Tabla 15 Objetivos de las fases de implementación del Sistema de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas	64
Tabla 16 Acciones relevantes de las fases de implementación del sistema de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas	65
Tabla 17 Identificación de experiencia en temas de la Dirección General de Desarrollo Económico	76
Tabla 18 La Gestión del Conocimiento en las Etapas del Programa.....	82
Tabla 19 Operativización del Modelo	86

Introducción

La Gestión del Conocimiento en el sector público es parte de las estrategias de desarrollo. Organismos internacionales como el Banco Mundial o la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), han diseñado propuestas metodológicas para que las organizaciones obtengan ventajas del manejo del conocimiento y del desarrollo de capacidades.

La CEPAL define a la "Gestión del Conocimiento" como una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (Know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo (Peluffo y Catalán 2002, 10).

La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008, 24) , cita a la Gestión del Conocimiento como una de las acciones e instrumentos para alcanzar la calidad en la gestión pública, indicando que la GC requiere: el desarrollo de procesos sistemáticos para captar e incorporar, generar, adaptar y difundir la información y el conocimiento adquirido; la sistematización, formalización y normalización de procesos, donde se establezcan protocolos para la generación, validación y difusión de conocimiento; el establecimiento de mecanismos de intercambio de experiencias y redes de acceso o interconexión que permitan la identificación de las mejores prácticas tanto, entre funcionarios que integran la Administración Pública, como entre órganos y entes públicos y unidades administrativas, así como con otras Administraciones Públicas e instituciones privadas.

De acuerdo al Manual "Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público" del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES (2002, 16) la Gestión del Conocimiento nació por la incapacidad de las prácticas gerenciales tradicionales para administrar eficientemente el conocimiento propio de las personas denominado tácito y su transformación a un lenguaje formal y sistematizado denominado conocimiento explícito. Si el conocimiento no se gestiona de alguna forma, ya sea haciéndolo circular, almacenándolo o gestionando las competencias de quienes participan en ese entorno, se corre el riesgo de perder el principal factor diferenciador que promueve la sinergia en la innovación o en el cambio.

En relación a la creación del conocimiento, la transmisión del mismo se ha convertido en un derecho de toda organización social. La adquisición, difusión y uso del mismo constituye un factor que aporta al progreso de las sociedades, por lo tanto, gestionar los saberes en las personas, sectores comunitarios e instituciones genera desarrollo social y crecimiento económico.

El Gobierno Provincial de Imbabura (GPI) gestiona un modelo que pretende fortalecer emprendimientos e iniciativas productivas de Sectores Comunitarios, elevar la competitividad del sector productivo, incrementar la participación en los mercados locales, generar empleo y desarrollo económico local.

El fortalecimiento de emprendimientos e iniciativas productivas es un sistema que busca promover el crecimiento económico y la generación de empleo mediante el incremento de los niveles de competitividad del sector productivo de la provincia de Imbabura y su participación en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales. Los objetivos del Sistema de incentivos de este programa son:

a) Contar con espacios permanentes de diálogo entre la Prefectura de Imbabura y las organizaciones sociales que agrupan a emprendedores del sector productivo.

b) Facilitar la elaboración participativa de propuestas de proyectos productivos con los pequeños y medianos productores de los sectores: agropecuario; industrial; turístico; de tecnología e innovación; y demás ámbitos afines a la producción.

c) Facilitar la implementación de los proyectos productivos formulados participativamente por las organizaciones de pequeños y medianos productores de la provincia.

d) Promover el diseño y la implementación de proyectos para incentivar la preservación y para socializar los saberes ancestrales relacionados con la producción.

e) Establecer mecanismos que faciliten el desarrollo de procesos participativos de seguimiento y evaluación de los emprendimientos e iniciativas productivas locales.

Este sistema lo lidera la Dirección General de Desarrollo Económico (DGDE) de la Prefectura de Imbabura, que cuenta con varios instrumentos manual y documentos validados a través de una Ordenanza aprobada por el Consejo Provincial de Imbabura, donde se regula el funcionamiento del sistema y se señala la normativa que lo soporta.

Los usuarios del Programa son organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, y Entidades públicas o privadas localizadas en un espacio determinado del territorio imbabureño, con propuestas de desarrollo económico local que se alineen con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia de Imbabura 2015 –

2035 y que, en sus iniciativas, respeten la categorización de ordenamiento territorial según la zonificación de uso y ocupación del suelo provincial.

Dentro de este grupo es necesario saber cómo se produce el diálogo de saberes dentro de los procesos del “Programa Emprendimientos e iniciativas productivas locales” liderado por el Gobierno Provincial de Imbabura, específicamente por la Dirección General de Desarrollo Económico, de tal manera que se pueda identificar si los conocimientos que se generan son recuperados, administrados y/o transformados a un conocimiento formal, debido a que la Gestión del Conocimiento se ve enfrentada a una serie de dificultades como factores culturales, concretamente individualismos, falta de una cultura basada en el conocimiento, aislamiento del entorno y de los integrantes de ese entorno, etc.

Capítulo Primero

Marco Conceptual

1. Dato, información y conocimiento

Varios autores proponen como punto de partida realizar una distinción jerárquica entre “datos”, “información” y “conocimiento”. Según Davenport y Prusak (1998, 16) el conocimiento no es dato ni información, está relacionado con ambos, pero la diferencia entre estos términos es el grado en que se encuentra cada uno.

Los tres términos suelen utilizarse indistintamente de manera informal y esto puede llevar a una interpretación libre del concepto de conocimiento, sin embargo, una forma de diferenciar estos términos es pensar que los datos están localizados en el mundo, el conocimiento está en las personas o agentes de cualquier tipo, mientras que la información adopta un papel mediador entre ambos:

Lo datos son un conjunto de hechos discretos y objetivos sobre un hecho real, en un contexto organizativo, los datos se describen de la manera más útil como registros estructurados de transacciones. Cuando un cliente va a una gasolinera y llena el tanque de su auto, esa transacción se puede describir en parte por los datos: cuándo hizo la compra; cuántos galones compró; cuánto pagó. Los datos no dicen nada sobre por qué fue a esa estación de servicio y no a otra, y no puede predecir qué tan probable es que regrese. En sí mismos, tales hechos no dicen nada acerca de si la estación de servicio está bien o mal administrada, si está fallando o prosperando (Davenport y Prusak 1998, 16).

Las organizaciones modernas necesitan de datos y usualmente los almacenan en algún tipo de sistema tecnológico, ya que deben estar disponibles todo el tiempo, es por eso que las empresas evalúan la administración de éstos en términos de costo, velocidad y capacidad. Valhondo define a los datos como un conjunto de hechos objetivos acerca de eventos, indicando que carecen de sentido ya que describen parcialmente y no permiten la toma de decisiones. Al dato lo considera como una representación simbólica de una variable que puede ser cuantitativa o cualitativa e indica un valor que se le asigna a las cosas (Valhondo 2010, 48).

Información en cambio es un conjunto organizado de datos, permite resolver problemas y tomar decisiones; a diferencia de los datos, la información tiene relevancia y propósito, no sólo puede aportar significado, sino que está organizada para algún propósito y es la base del conocimiento. Es el procesamiento de los datos lo que nos proporciona información, por lo tanto ésta se convierte en un mensaje en forma de

comunicación audible o visible que tiene receptor y remitente (Davenport y Prusak 1998, 18).

Peter Drucker (2000, 5) considera a la información como datos dotados de relevancia y finalidad, y para transformar los datos en información hace falta conocimiento.

A partir de estos conceptos se puede categorizar de la siguiente forma:



Figura 1 Categorización conceptos datos, información y conocimiento

Fuente: Peter Drucker (2000)

Elaboración propia

1.1. Conocimiento

El concepto de conocimiento incluye un sentido más amplio y profundo que los datos o la información. Cuando una persona racionaliza la información obtenida del mundo circundante la transforma en conocimiento, de ahí que los autores lo definen como el procesamiento de la información externa e interna para conocer el mundo desde una perspectiva individual, socializada e integrada.

El conocimiento se ha expuesto como una particularidad del ser humano que se da gracias al entendimiento y a la forma como éste se relaciona con la realidad. Sanguinetti define al conocimiento como un modo superior, indicando que los minerales, las plantas, y todos los seres del mundo físico se limitan a existir o vivir físicamente en cambio el hombre “existe” y “vive” según una modalidad cognoscitiva (2005, 47).

Valhondo (2010, 55) dice que el conocimiento tiene su origen en la mente de los individuos, como síntesis de diversas componentes creencias, experiencias, inteligencia, intuiciones, juicios y valores. Este conocimiento puede ser transmitido mediante el lenguaje y la observación.

A pesar de que el conocimiento es innato en el ser humano, los sistemas de conocimiento de la humanidad han sufrido cambios fundamentales en varios momentos de la historia, por ejemplo, la invención de la escritura en la Mesopotamia, en China y en otros lugares; el invento de la imprenta, en especial la xilografía en Asia del Este; la impresión con tipos móviles en Occidente; la aparición de las computadoras, la era digital

y el internet; todos estos han generado consecuencias muy importantes para el desarrollo de la humanidad.

Alrededor del año 1900 los campos de conocimientos en que se podían actuar eran las profesiones clásicas: derecho, medicina, docencia y sacerdocio; en la actualidad existen centenares de diferentes disciplinas del conocimiento que son explotadas por las organizaciones, sobre todo las privadas y estatales (Drucker 2014, 77).

En el siglo XX, el hombre ingresa en forma intensiva a la era de la información, ello también refleja la existencia de una evolución informativa a nivel social que exige y da como origen el incremento de la aceleración del desarrollo de la ciencia, la investigación y la innovación. En la actualidad la investigación e innovación, se reconocen a nivel mundial como uno de los principales motores del desarrollo económico, tanto en países menos desarrollados como en avanzados, convirtiéndose, por consiguiente, en una importante fuerza promotora de mitigación de pobreza. Para impulsar políticas efectivas de innovación, los organismos formuladores de éstas, crean indicadores confiables que permitan establecer criterios y monitorearlas. La inversión en investigación, el desarrollo e innovación (I+D+i) constituye una importante herramienta de los países para generar cambios estructurales en sus economías. Se considera por tanto que la investigación basada en el conocimiento y en el valor agregado que provee el talento humano es una las propuestas de varios países y especialmente de aquellas economías emergentes (Cortada 2001, 79).

Si se habla de autores es preciso destacar la importancia de la innovación a partir de la teoría de Schumpeter quien introdujo el concepto de “destrucción creativa” (Schumpeter 2017, 117) afirmando que es el fenómeno mediante el cual la innovación desplaza a las viejas tecnologías, es decir, mediante técnicas de innovación las estructuras económicas desechan lo antiguo y crean nuevas técnicas y productos.

La teoría del desarrollo económico de Schumpeter puso especial énfasis en los elementos que revolucionan o cambian de forma brusca el “equilibrio económico”, este destacado economista austriaco, profesor de Harvard desde 1932 hasta su fallecimiento (1950) distinguía entre crecimiento y desarrollo económico. Consideraba que el crecimiento económico es el aumento de la producción y la riqueza a causa de factores exógenos de una economía nacional, pero que no impactan en la estructura económica; en cambio el desarrollo es el producto de factores endógenos que, al modificarse, generan tal impacto en la estructura económica que transforman la dinámica (Montoya 2004, 210).

En la era actual se habla de invertir en el capital humano y de innovar como una actividad que crea desarrollo económico, es así que los países avanzados destinan parte de su presupuesto a investigación e innovación, logrando generar grandes transformaciones en sus economías; el objetivo ha sido conseguir mejoras significativas en el ámbito social y económico, así como también optimizar los niveles de competitividad en términos internacionales.

De acuerdo a Sábato, en la actualidad las economías que logran subsistir y crecer son las que han apostado al capital humano para la generación de riqueza y para la promoción de la prosperidad de sus ciudadanos, pero no hay un comportamiento igual en América Latina.

Está claro, en este sentido, que la ciencia y la tecnología en los países de América Latina no sólo deben promover la competitividad de su sector productivo, sino que, además, tienen una demanda preexistente que es la de promover la inclusión social incorporando a la ciudadanía en la apropiación de las nuevas tecnologías, lo que llamamos innovación inclusiva. Este concepto constituye uno de los ejes centrales en los que se está desarrollando el pensamiento actual en materia de ciencia y tecnología Latinoamericana (Sábato 1975, 16).

Por el contrario de Latinoamérica, la producción de tecnología es altamente concentrada en países europeos, ellos han invertido altos porcentajes del PIB en actividades de Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i), como un motor sostenible del crecimiento económico, debido a la competencia creciente de bienes elaborados por países como China, Estados Unidos, Japón, y Brasil entre otros.

En el documento, Horizontes 2030 – La igualdad en el centro del Desarrollo Sostenible, la CEPAL presenta a los países miembros, la Agenda 2030 que se complementa con Objetivos de Desarrollo Sostenible sobre la base de la perspectiva estructuralista del desarrollo y desde el punto de vista de los países de América Latina y el Caribe. CEPAL reconoce las dimensiones ambiental y global de los problemas del desarrollo de la región como de gran importancia, así como también el cambio estructural progresivo como concepto ordenador, el impulso al crecimiento, el empleo, la inversión en tecnología y el uso intensivo de conocimiento (CEPAL 2016,11).

Una mayor productividad a través de la GC ha provocado un cambio radical en los modelos económicos y de gestión del sector empresarial, ya que antes se basaba solamente en la mano de obra y el capital, en cambio ahora se ha incorporado temas como el conocimiento y el capital humano e intelectual.

En este milenio, la importancia de los intangibles constituye la principal fuente diferenciable cuando se trata de establecer un activo sustentable en las organizaciones; se dice que uno de los procesos con mayor éxito y demanda en las organizaciones modernas es el existente en la teoría la organización creadora de conocimiento; esta teoría complementa los conceptos de administración, ya que algunas teorías anteriores habían hablado sobre el recurso humano, las capacidades de la organización, el aprendizaje, no considerando que la organización es capaz de crear conocimiento a través de su recurso humano (Lovera 2009, 3).

Una definición práctica cuando se habla de conocimiento en las organizaciones es la siguiente:

El conocimiento es una combinación fluida de experiencia enmarcada, valores, información contextual y conocimiento experto que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y es aplicado en la mente de los conocedores. En las organizaciones, a menudo se inserta no solo en documentos o repositorios, sino también en las rutinas de organización, procesos, prácticas y normas (Davenport y Prusak 1998, 20).

Por lo tanto, siendo una mezcla de varios elementos, es importante entender el proceso de construcción del conocimiento que existe dentro de las personas, es parte de la complejidad humana, es intuitivo, fluido y se lo considera como un activo dentro de una organización. Gestionar el conocimiento es la capacidad para relacionar de forma altamente estructurada, datos, información y conocimiento de un determinado objeto que permiten actuar efectivamente sobre éste en base a un determinado valor y contexto. Es más amplio, profundo y rico que los datos y la información.

El proceso de producción del conocimiento está relacionado por cuatro ideas principales: La transformación de conocimiento, los agentes que efectúan esta transformación, los medios de trabajo y las condiciones sociales en las cuales se realiza el trabajo.

- El proceso de intercambio de conocimientos a nivel de una red de personas admite el surgimiento de nuevos conocimientos individuales y colectivos, en esta transformación algunos saberes operan como materias primas que son transformados en otros productos cognoscitivos.
- Los agentes del conocimiento son grupos de personas, instituciones y entidades que intervienen en los procesos de generación, transmisión, transformación, aprovechamiento y difusión del conocimiento; estos son los encargados de

generar la fuerza de trabajo intelectual que interviene en la producción de conocimientos sofisticados.

- Los medios de trabajo, que es el grupo de saberes que operan como herramientas cognoscitivas, para producir conocimientos.
- Las condiciones sociales en las cuales se realiza el trabajo, el proceso de producción del conocimiento siempre está condicionado por la estructura de relaciones sociales que orientan la producción cognoscitiva en determinado sentido o dirección social (Sánchez 2005, 53).

Cuando se habla de Economía basada en el Conocimiento y el Aprendizaje EBCA, la CEPAL refiere este acrónimo a un sistema en el cual el motor de creación de valor es el conocimiento y la capacidad para construirlo a través del aprendizaje. El conocimiento en la actualidad tiene un significado económico muy importante e involucra la capacidad para generarlo y la capacidad de utilizarlo en un proceso permanente de construcción de la sociedad. La velocidad de la actualización del conocimiento constituye un factor dinamizador de la sociedad en donde lo importante es poseer competencias claves como la capacidad de aprender, de incorporar conocimiento nuevo y de dar nuevas respuestas, por ello algunos autores la han llamado la “Sociedad del Aprendizaje del Conocimiento Social” (Peluffo, y Catalán 2002, 10).

1.2. Conocimiento implícito

Con el desarrollo tecnológico, la sistematización y difusión del conocimiento se abrió la posibilidad de transmitirlo con mayor eficacia y efectividad, países como Japón apostaron al uso estratégico del conocimiento para alcanzar una mayor dinámica en la resolución de sus problemas de desarrollo. Este país, luego de la Segunda Guerra Mundial, enfrenta sus problemas de reconstrucción con estrategias dirigidas a crear ventajas competitivas utilizando el recurso humano capacitado en la producción de manufacturas, pero no solo eso, la formación y capacitación del personal de las empresas se complementó con una visión estratégica del conocimiento desarrollando la administración del conocimiento tácito; el mismo que estaba direccionado hacia el fortalecimiento continuo del sistema productivo para alcanzar niveles que le permitieran insertarse en el comercio mundial. En las décadas sucesivas Japón realiza la transferencia tecnológica a los países vecinos, logrando un proceso de integración entre las diversas economías; finalmente el fortalecimiento al capital intelectual les permitió superar con mayor rapidez las crisis. Aparece entonces la Gestión del Conocimiento, principalmente

del conocimiento tácito, que origina la formación de una sociedad basada en el conocimiento (Peluffo y Catalán 2002, 12).

Se entiende por conocimiento implícito o tácito aquel de carácter subjetivo; está vinculado a la práctica y a la experiencia, proviene de las experiencias personales y se ve afectado por sus creencias y valores. El conocimiento tácito es de carácter cognoscitivo, en cambio, el conocimiento explícito está más relacionado con la teoría, la sistematización, la documentación y puede ser descontextualizado más fácilmente y, por lo tanto, es susceptible de ser almacenado y transferido.

La definición de “conocimiento tácito” se originó con Polanyi, un filósofo de origen húngaro que vivió en los años cincuenta del siglo XX, uno de sus aforismos famosos es: "Conocemos más de lo que podemos decir"; este autor considera que existen conocimientos que forman parte del modelo mental de una persona, nacieron de experiencias personales y están muy relacionados con factores intangibles como las creencias, valores, puntos de vista y se lo puede estructurar, almacenar y distribuir por esta razón es altamente valorado (Polanyi 2010, 76).

Polanyi sostiene que las experiencias nuevas son siempre asimiladas por medio de conceptos que el individuo ya posee y que, de algún modo, recibió o heredó de otros usuarios del lenguaje; afirma que todo el conocimiento es tácito o está enraizado en conocimiento tácito.

Precisando, el conocimiento tácito es aquel que el individuo tiene incorporado sin tenerlo permanentemente accesible a la conciencia, pero del cual hace uso cuando las circunstancias lo requieren y es utilizado como instrumento para entender un fenómeno que está analizando. Este tipo de conocimiento ha recibido distintas denominaciones. Así se ha dicho que se trata de un “conocimiento individual implícito”, o que se trata de “conocimiento incorporado”, o que es el “conocer cómo”. En general, el conocimiento tácito subjetivo, es construido por seres humanos por lo tanto es público, y puede dar origen a otro tipo de conocimiento llamado explícito (Polanyi 2010, 127).

Otros autores como Nonaka y Takeuchi (2000, 6) consideran que el conocimiento tácito es personal y de contexto específico, creado en el momento presente “aquí y ahora y, difícil de formalizar y comunicar”. El conocimiento que surge de la experiencia tiende a ser tácito y subjetivo, mientras que el conocimiento racional tiende a ser explícito y objetivo.

El conocimiento tácito se compone de:

- Ideas, experiencias, destrezas, habilidades, costumbres, valores, creencias, etc.

- Conocimiento del contexto o ecológico (geografía, física, normas no escritas, comportamiento de personas y objetos, etc.),
- Conocimiento como destreza cognitiva (comprensión de lectura, resolución de problemas, escribir, visualizar ideas, analizar, sintetizar, etc.).

Cuando estos conocimientos nos permiten actuar se llaman competencias o conocimiento en acción; el problema que presenta este tipo de conocimiento es que se trata de algo personal y difícil de transferir a otros por medio de un lenguaje que los entiendan o puedan comprender. Por ello es necesario gestionarlo creando códigos que faciliten su transmisión o una infraestructura del conocimiento y generalmente se recoge por medio de la observación (Didriksson 2015, 54).

El conocimiento tácito es personal, subjetivo y difícil de formalizar, para la Gestión del Conocimiento la dimensión tácita es una parte del conocimiento personal y organizacional, se hace visible cuando se utiliza para ciertas situaciones donde el conocimiento codificado o explícito es insuficiente para enfrentar dicha situación (Monfasani 2013, 21).

1.3. Conocimiento explícito

Como contraposición al concepto de conocimiento tácito aparece el conocimiento explícito, que es aquel objetivo y racional que puede ser expresado en palabras, oraciones, números o fórmulas, en general independientes de contexto alguno. También se lo suele identificar como conocimiento codificado ya que puede ser expresado fácilmente de modo formal y ser transmitido a otros de modo igualmente sencillo. Cualquier tipo de conocimiento puede ser convertido, hasta cierto punto, mediante procesos de transferencia.

El conocimiento explícito se ha definido como el conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado con palabras, números, fórmulas, etc. Se puede transmitir más fácilmente que el conocimiento tácito (Monfasani 2013, 21).

Nonaka y Takeuchi (2000) afirman que mientras que la cultura occidental tiende a enfatizar el conocimiento explícito, los japoneses dan mayor importancia al conocimiento tácito. Sin embargo, el conocimiento tácito y el explícito son complementarios no separados, hay un intercambio entre ellos, en las actividades creativas de individuos. De ahí que el modelo de creación de conocimiento se fundamenta en el supuesto de que el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción

social de conocimiento tácito y conocimiento explícito. Este intercambio se lo llama conversión de conocimiento.

2. Sociedad del Conocimiento

El japonés Taichi Sakaiya (1935) difundió el concepto de “sociedad del conocimiento” en el libro “Historia del Futuro”, autor de más de treinta libros en temas de planificación y empresa, considerado como uno de los intelectuales más influyentes en Japón. El describiría la estructura de la sociedad que estaría por venir; destacando el incremento de la producción en relación con la innovación. Introduce el concepto de valor- conocimiento preguntándose antes ¿Cómo será la sociedad del conocimiento? Pero antes de responder esta pregunta analiza la variable valor – conocimiento, indicando que nace de percepciones subjetivas de un grupo de personas o la sociedad en general; y está sometida a cambios acelerados e inconstantes.

En una sociedad del conocimiento, aumentan los gastos en investigación, desarrollo y diseño consagrados al valor-conocimiento, pero el valor -conocimiento cobra un peso creciente en la estructura de precios debido a la ampliación del valor subjetivo independiente que poseen dichos elementos (Sakaiya 1994, 252).

Sakaiya, recalca el permanente avance de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC), las mismas que consolidan el conocimiento como nuevo factor de producción, luego la acumulación de conocimiento genera la innovación.

La Sociedad del Conocimiento SC utiliza el conocimiento como herramienta de la sociedad para su propio beneficio, contribuyendo a su desarrollo. Como conclusión se puede decir que Sociedad del Conocimiento tiene dos características principales:

- Fortalecimiento de los procesos de aprendizaje social como estrategia para asegurar la apropiación social y su transformación en resultados útiles.
- Conversión del Conocimiento en factor crítico para el desarrollo productivo y social.

3. Gestión del conocimiento GC

Varo define la palabra gestionar como “coordinar todos los recursos disponibles a fin de conseguir unos objetivos” (1993, 173). La gestión, efectivamente, si es eficiente otorga siempre valor agregado a productos y servicios, al sistematizar los procesos e incluir criterios de calidad en la actividad que desarrollan.

Específicamente, gestionar el conocimiento significa transferir los conocimientos o experiencias de una persona o grupo de personas a otras personas pertenecientes a una misma organización u empresa. En la actualidad y debido a la globalización de las relaciones comerciales, la crisis mundial, el desarrollo tecnológico y la aparición de sectores de rápido crecimiento, han obligado a que las organizaciones se enfrenten a un escenario de alta competitividad; por ello han buscado nuevas estrategias que permitan enfrentar tales desafíos como es el manejo de recursos intangibles y específicamente la GC. Los Directores de empresas como Honda, Canon, Matsushita y Sharp dieron vital importancia a la creación y gestión del conocimiento asegurando que no es una cuestión de procesos, sino más bien aprovechar los tácitos y a veces muy subjetivas percepciones, ideas e intuiciones de los empleados para socializarlos y transformarlos en conocimiento útil (Nonaka y Takeuchi 2000)

El motivo que originó la aparición de la GC fue la incapacidad de las prácticas gerenciales tradicionales para administrar eficientemente el conocimiento tácito y su transformación a explícito. Si este no se gestiona de alguna forma, ya sea almacenándolo, o haciéndolo circular, o gestionando las competencias de quienes participan en esa realidad, se corre el riesgo de perder el principal factor diferenciador que promueve la sinergia en la innovación o en el cambio. La GC es una actual propuesta gerencial que se basa en el reconocimiento y la utilización de uno de los valores más importantes de las organizaciones, que es el recurso humano (Monfasani 2013). El conocimiento, para que proporcione las máximas ventajas debe ser correctamente gestionado, de allí nace el concepto de Gestión del Conocimiento (GC), un elemento de vital importancia para asegurar la sostenibilidad en el tiempo de los negocios y empresas del mundo.

Marsal y Molina (2002, 36) describe a la GC como el nuevo paradigma de la gestión, e indica que esta expresión combina tres acepciones: la valoración Know-how de las empresas, las patentes y las marcas de forma normalizada (capital intelectual); el impulso de una cultura organizativa orientada a compartir conocimiento y la puesta en marcha de dispositivos que faciliten la generación y acceso al conocimiento.

Para algunos autores GC es una disciplina que ha incidido con fortuna en todos aquellos ámbitos en que el conocimiento forma parte esencial del comportamiento de las actividades que atañen al funcionamiento de las organizaciones, así como también en la generación de procesos de innovación; la finalidad es la incorporación de valor tomando como base el conocimiento organizacional, por ello es necesario aprovechar la nueva información creada y la experiencia de las instituciones y de su talento humano, para

obtener conocimiento nuevo para su uso a futuro y, por tanto, lograr ventajas estratégicas sostenibles. La correcta GC tiene una serie de ventajas y permite sistematizar la información interna y externa en la organización, crea rutinas organizativas más eficaces, genera la incorporación y asimilación eficiente de nuevas capacidades a los equipos y da paso a la innovación empresarial contribuyendo a generar procesos, productos y modelos de negocio más exitosos que permita contar con una organización adaptativa a las circunstancias cambiantes del entorno.

Cuando se ha identificado la habilidad para obtener información y transformarla en un conocimiento útil que pueda ser ágilmente incorporado en la organización para ser usado después; ponerlo en práctica constantemente se convierte en una ventaja para enfrentar la competencia y el reto de atender mejor a los clientes. En este período de acceso a grandes niveles de información y la competitividad en las organizaciones económicas y de servicios, conlleva a poner en práctica modelos de gestión del conocimiento para precisar como optimizarlo.

Sin embargo, antes de ello es importante investigar cómo se presentan las etapas de conversión hacia el conocimiento sistemático o explícito, que resulta en la integración de saberes de los miembros de las organizaciones con el propósito de innovar, estos nuevos conocimientos pasan a formar parte de las competencias dinámicas, y son el valor agregado de la organización generando ventajas estratégicas. El proceso de definir y fundamentar la gestión del conocimiento constituyó en varios países especialmente Japón, un camino para lograr sus metas organizativas, dando como resultado la aplicabilidad para otras organizaciones en el mundo global competitivo.

Definiendo, la Gestión de Conocimiento es un sistema para la recopilación, organización, refinamiento, análisis y disseminación del conocimiento de cualquier tipo dentro de la organización. No sólo soporta las funciones de la organización, sino que también se encarga de satisfacer las necesidades del trabajador de conocimiento (Nonaka y Takeuchi 2000).

Según la CEPAL, los objetivos que persigue van encaminados a que los agentes obtengan mejores resultados, en la administración del conocimiento y el aprendizaje organizacional para fortalecer la institucionalidad, identificar la información y el conocimiento que precisa una persona, una comunidad o región en el momento oportuno y crear una base tecnológica eficiente para que circule el conocimiento y se adecúe al contexto y espacio donde se va a aplicar (CEPAL 2000, 18).

La GC en el ámbito nacional y específicamente en los GADs ha tratado de ser entendida a través de propuestas como la del Consorcio De Gobiernos Autónomos Provinciales Del Ecuador (CONGOPE) , que conforma un equipo de técnicos para la construcción de un modelo de gestión del conocimiento, en donde la GC es concebida, en su forma más simple, como un proceso que facilitaba el diálogo de saberes entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, sobre todo, en lo perteneciente a las prácticas que con el impulso de programas o proyectos de fomento productivo iban a implementar las organizaciones de los productores(as). Se trataba de recuperar los conocimientos y las prácticas ancestrales y hacerlas “dialogar” con los conocimientos que eran manejados por los técnicos(as) del programa, buscando con esto los mejores resultados de la intervención pero de una manera efectiva (Andrade 2016, 51).

3.1. Factores claves de la Gestión del Conocimiento

Para poner en marcha cualquier tipo de proyectos es necesario contemplar una serie de variables que influyen y determinan los resultados y su ausencia puede hacer fracasar cualquier acción de implementación de un sistema de GC.

3.1.1. Las personas.

El conocimiento está en las personas, está constituido en una parte por la educación formal y por las competencias, habilidades, experiencias, así como también por los saberes adquiridos a lo largo de su vida. Este conocimiento y experiencia pueden ser transmitidos y socializados a otros integrantes de un grupo, u organización, el inconveniente es que en ocasiones la persona no quiere transmitir su saber, su experiencia; por lo que se hace necesario buscar mecanismos de motivación para hacerlo.

Un fenómeno muy conocido especialmente en el sector público es la desvinculación permanente de los trabajadores, y esos conocimientos y experiencia representa una fuga y pérdida de valor para la organización. Son saberes de los trabajadores, lo que aportan o pueden aportar en términos de innovación, creatividad, compromisos con la misión y visión, con los valores, y con la mirada de futuro en el resultado objetivos de una institución, lo que constituye un capital intangible.

Según Nonaka y Takeuchi las personas poseen un conocimiento tácito; en cambio los sistemas de información, de GC y las organizaciones tienen conocimiento explícito. En la gran mayoría de las organizaciones, el conocimiento reside en sus miembros y no en la organización, lo que significa que al migrar la persona de la organización desaparece

el conocimiento de la misma, de ahí que el conocimiento que más suele interesar a las organizaciones es el referente a la experiencia (Nonaka 2008).

Las grandes compañías, acompañan de incentivos para conseguir que las personas colaboren en la creación del conocimiento, para transferirlo y compartirlo con los demás miembros de una institución. Cuando se habla de la dimensión personas dentro de la GC no solamente se trata de conseguir que éstas transfieran conocimiento, sino también de lograr que las capacidades de la misma influyan a la organización y apoyen a crear nuevos productos y servicios.

3.1.2. Capital intelectual

Para entender cuál es la relación entre el capital intelectual y el conocimiento es importante definir el primer concepto. El primer autor que acuñó la definición de Capital Intelectual fue Thomas Stewart que se refirió a este como “la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados de una empresa y le dan a esta una ventaja competitiva”(Stewart 2001, 9), por lo tanto el conocimiento es la base del capital intelectual. Al capital intelectual también se lo define como la posesión de conocimientos, experiencias aplicadas, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que le dan a una organización una ventaja competitiva. Brooking se refiere a la combinación de los activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa u organización dentro de un contexto determinado de cambio para alcanzar niveles de desarrollo más estables en el tiempo (Brooking 1997, 25).

3.1.3. Los procedimientos

Es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo, las actividades que realiza el hombre están de manera natural regidas por métodos y procedimientos. Es a través de ellos que se documentan los conocimientos y experiencias de las personas (Álvarez 1996, 35). Un procedimiento, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz; son los procedimientos los que representan el saber hacer de la organización y son los que permiten que los recursos tangibles sean más rentables que otros. Es importante para cualquier organización divulgarlos y que los individuos los utilicen, mejoren y/o modifiquen.

Cuando están bien definidos los procedimientos de la organización, es posible crear una ventaja competitiva y optimizar la producción; normalmente se aplican

cotidianamente en la organización y suelen ser de varios tipos (organizativos, administrativos técnicos, operativos, desarrollo, gestión, etc.); sin embargo, los que están menos incorporados y definidos son aquellos relacionados con el conocimiento como: creación, distribución, acceso, utilización, análisis, etc. Ciertamente la GC está directamente relacionada con el conjunto de procedimientos a aplicar en las organizaciones que permita alcanzar la visión de la misma.

Los procedimientos y métodos de uso diario generalmente son verbales y no están por escrito, especialmente en el sector público; la mayor parte de las veces los trabajadores por falta de información acerca de su importancia, cambian el procedimiento de acuerdo a sus intereses, aquellos que si están sistematizados permiten que el usuario siga por una ruta establecida Además el uso permanente permite la mejora continua del mismo (Álvarez 1996, 35).

3.1.4. Factores culturales

Cultura se entiende como conductas aprendidas por los individuos dentro de un grupo social, en el diccionario de la Lengua Española entre otras descripciones señala que es el conjunto de prácticas colectivas significativas basadas en procesos de trabajo en función de la satisfacción de la amplia gama de necesidades: otros autores señalan como cultura de un pueblo a la suma total del conocimiento adquirido por seres humanos de un grupo (Jaramillo 2004, pág. 13).

Entre las dificultades que afronta la GC están los factores culturales como pensamientos o miedos de las personas a compartir la información, individualismos, falta de una cultura basada en el conocimiento; para ello se hace necesario trabajar este problema son los sistemas de recompensas que estimulan a compartir el conocimiento y a producirlo (Peluffo y Catalán 2002, 18).

3.1.5. El espacio o “ba” del conocimiento

Como se ha explicado anteriormente el conocimiento es intangible, sin límites y muy dinámico, pero requiere de un contexto para existir; por ello es importante concentrarlo en un determinado espacio y tiempo; este espacio es el llamado "Ba" y es la base para la conversión dinámica del conocimiento (Benavides y Quintana 2015, 72).

El “ba” puede ser un espacio físico como la oficina o lugares de trabajo; mental como experiencias compartidas, ideas, ideales, o la combinación de ambos, y es compartido por dos o más individuos en una organización: la oficina, el correo

electrónico, alguna idea compartida etc. Para Ikujiro Nonaka, lo que diferencia el “ba” de las interacciones humanas ordinarias es el concepto de creación de conocimiento.

El "ba" alimenta y soporta a los diferentes procesos de conversión del conocimiento tácito y/o explícito (socialización, exteriorización, combinación, interiorización) que integran el ciclo de creación y generación del conocimiento denominado SECI y que más adelante será detallado. El "ba" tiene un importante componente tácito cuando se comparten experiencias, sentimientos e imágenes mentales; provee un contexto para la socialización. A esta dimensión individual se añade otra, colectiva, en la que se comparten, de un modo más o menos formalizado, prácticas, valores, procesos, una cultura y un clima.

3.1.6. La tecnología

Las herramientas y tecnologías de GC guardan y documentan el conocimiento organizacional, una infraestructura tecnológica de conocimiento debe ser construida de acuerdo al sistema en que se va a desarrollar la GC, con herramientas que puedan utilizar los usuarios y que permitan un fácil acceso a la información y al conocimiento que se necesita (Barceló 2001, 88).

4. Principales enfoques en el estudio de la Gestión del Conocimiento

Los modelos de gestión del conocimiento son instrumentos para representar de forma simplificada, resumida, simbólica, esquemática la gestión del aprendizaje dentro de una organización; describir procesos y estructuras, orientar estrategias; y aportar datos importantes.

Un modelo intenta capturar, diseminar o difundir y crear conocimiento nuevo, el principal efecto es provocar nuevas formas de pensar o de analizar el entorno, y de estructurar los elementos que componen el conocimiento. Sirven para (a) identificación de Competencias; (b) almacenar conocimiento; (c) elaboración de herramientas y contenidos de conocimiento; (d) acceso y transferencia de conocimiento; (e) creación de entornos favorables al conocimiento; (f) producción del conocimiento para la elaboración de un producto determinado; y (g) medición del capital intelectual (CEPAL 2000, 43).

En cuanto a los modelos de la gestión, son marcos de referencia para la administración de una entidad, se definen también como aquellos artefactos organizacionales mediante los cuales se combinan de una determinada y particular forma tecnologías de gestión, culturas y liderazgos para satisfacer fines organizacionales (Felcman 2016). Los modelos pueden ser aplicados tanto en la administración pública como en las empresas y negocios privados, la diferencia es que el primero está dirigido

al bienestar social de la población y el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas. Los modelos de gestión del conocimiento GC son instrumentos para representar de forma simplificada, resumida, simbólica, esquemática los procesos de GC y su relación con elementos estratégicos, son la forma de actuar de una organización; describir procesos y estructuras, orientar estrategias; y aportar datos importantes. Un modelo intenta capturar, diseminar o difundir y crear conocimiento nuevo, el principal efecto es provocar nuevas formas de pensar o de analizar el entorno, y de estructurar los elementos que componen el conocimiento. Los modelos de GC sirven para identificar, crear, almacenar, transferir y elaborar contenidos y herramientas de conocimiento así como también para acceder a entornos favorables al conocimiento; elaboración de un producto determinado; y medición del capital intelectual (CEPAL 2000, 44).

Por lo tanto, los modelos están basados en experiencias exitosas; en la actualidad es un movimiento de carácter mundial, muestras buenas prácticas que se van incorporando al trabajo de las instituciones del gobierno. De algún esto permite estar al día en lo que se está haciendo a nivel nacional e internacional.

A continuación, se analizarán ocho modelos de GC que se describen a detalle en el anexo 1 y se simplifican en la tabla 1.

1. Modelo Huber (1991)
2. Modelo Boisot (1995)
3. Modelo SECI de Nonaka & Takeuchi (1995-1999)
4. Modelo Choo (1996-1999)
5. Modelo de la gestión del conocimiento de Andersen (1999)
6. Modelo de los pilares de la gestión del conocimiento de Wiig (1993)
7. Modelo de gestión del conocimiento de Tejedor y Aguirre (1998)
8. Modelo de implementación de GC de Marsal y Molina (2002)

Tabla 1
Modelos para la creación o transformación del conocimiento

Modelo Huber-1991	Modelo Boisot (1995)	Modelo Nonaka y Takeuchi (1999)	Modelo Choo (1996 - 1999)	Modelo de Anderson	Modelo de Wiig 1993	Modelo Tejedor y Aguirre, 1998)	Modelo Marsal y Molina (2002)
Este modelo busca estudiar la relación entre el aprendizaje organizacional y el capital intelectual, el autor afirma que una organización aprende a través de su proceso de información y así cambian sus comportamientos potenciales.	Aborda el aprendizaje y la extracción de información de un entorno complejo para convertirla en nuevo conocimiento. Se habla de un espacio tridimensional llamado "I space" sobre el que la información no está totalmente codificada.	Plantea la conversión de conocimiento tácito y explícito a partir de cuatro mecanismos: socialización, externalización, combinación, e interiorización (SECI).	Este modelo busca hacer uso intensivo del conocimiento con el fin de generar valor para sus productos y procesos.	El elemento principal es transmitir la información de los individuos hacia la organización, y viceversa, con el fin de que se genere beneficios para los clientes.	Utilizar una estructura organizativa adecuada que identifique las necesidades de la organización en cuanto a conocimiento, y analice el existente; define tres formas de conocimiento: personal, compartido y público.	Propone el desarrollo del aprendizaje en las organizaciones involucrando al equipo directivo para que desarrolle el aprendizaje de todos los niveles: personas, equipo, organización.	Este modelo da mucha importancia a la estructura organizativa ya que depende del tamaño de la misma la facilidad o dificultad de controlar la información. Otro punto muy importante es la cultura organizativa orientada a compartir información.
Elementos claves	Elementos claves	Elementos claves	Elementos claves	Elementos claves	Elementos claves	Elementos claves	Elementos claves
Este modelo sostiene que existe organizativo cualquiera de la organización adquiere un conocimiento que potencialmente útil	Identifica la cultura corporativa como elemento clave, ya que cuando indica es de gran importancia el compartir conocimientos, dice además que la creación y distribución constituye un proceso que exige un esfuerzo intelectual. Divide al conocimiento en codificado y no codificado, difuso y no difuso.	Define la jerarquización entre • Dato • Información • Conocimiento Plantea Focaliza el análisis en el conocimiento que se produce mediante la interacción entre el conocimiento tácito y el explícito.	Involucra tres procesos: la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones. En cada etapa del modelo el sentido del conocimiento y la toma de decisiones (liderazgo) tienen un estímulo externo.	Captura, innovación y distribución del conocimiento. Lo novedoso de este sistema, es que el individuo es consciente de que tiene una responsabilidad personal de hacer explícito el conocimiento para la organización. La organización asume la responsabilidad de crear y socializarlo.	Cuatro tipos de conocimiento: • Conceptual • Expectativas, • Metodológico • Factual	de Considera que hay que tomar en cuenta varios elementos que afectan el desempeño de la organización y por ende su aprendizaje, tales como: • Cultura organizacional • Estilo de liderazgo • Estructura organizacional • Gestión de las personas • Estrategia empresarial • Sistemas de información • Sistemas de comunicación.	Considera que hay que tomar en cuenta varios elementos que afectan el desempeño de la organización y por ende su aprendizaje, tales como: • Cultura organizacional • Estilo de liderazgo • Estructura organizacional • Gestión de las personas • Estrategia empresarial • Sistemas de información • Sistemas de comunicación.

Modelo Huber-1991	Modelo Boisot (1995)	Modelo Nonaka y Takeuchi (1999)	Modelo Choo (1996 -1999)	Modelo de Anderson	Modelo de Wiig 1993	Modelo Tejedor y Aguirre, 1998)	Modelo Marsal y Molina (2002)
Procesos	Procesos	Procesos	Procesos	Procesos	Procesos	Procesos	Procesos
• Adquisición de conocimiento,	<ul style="list-style-type: none"> • Exploración del de entorno • Selección de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Socialización: O tácito a tácito 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las brechas de conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación 	<ul style="list-style-type: none"> • Autodiagnóstico • Implicación o Compromiso de la alta dirección • Cultura orientada a compartir • Capacidad de gestión Procesos de Gestión del Conocimiento Tecnología Indicadores
• Interpretación de información	<ul style="list-style-type: none"> • Estructuración de la información • Difusión del nuevo conocimiento • Aplicación de nuevo conocimiento en diversas situaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Externalización: O tácito a explícito 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Capturar 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Captación 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Estratégica
• Almacenamiento y recuperación de información	<ul style="list-style-type: none"> • Interiorización y utilización del conocimiento difundido 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinación: O explícito a explícito 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferir el conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Uso 	<ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • y Aplicación del Modelo de GC
• Distribución de información	<ul style="list-style-type: none"> El nuevo conocimiento se integra a las características de un colectivo u organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Internalización: O explícito a tácito 		<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar 		<ul style="list-style-type: none"> • Transición y utilización del conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del cambio • Indicadores

Fuente: Camisón y Chiva 2002, Nonaka & Takeuchi 2000, Cegarra y Martínez 2013, Rodríguez y González 2013, Barragán 2009, Elaboración propia

En la tabla 1 se recoge los fundamentos de ocho principales modelos de GC propuestos por algunos autores, empezando por una aproximación global a los procesos de creación y gestión del conocimiento, en la que no únicamente se consideran los factores cognitivos (creación del conocimiento), sino también otros elementos que hacen referencia a aspectos sociales y al papel moderador, como facilitadores del proceso de gestión del conocimiento. En los modelos aparece el rol de las personas y el liderazgo como factores determinantes, pero también las creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los miembros de una empresa como otro elemento que condiciona la GC, por otro lado, se habla de personas, datos, información, aprendizaje, almacenamiento distribución de conocimiento, y generación de valor.

Precisando se ve que las propuestas de los autores consideran a) que el liderazgo y la cultura organizativa son variables condicionantes de los procesos de creación y gestión del conocimiento; b) con excepción del modelo propuestos por Nonaka y Takeuchi, el resto de modelos coinciden en mayor o menor grado en establecer cuatro fases básicas de GC que son identificación, creación, distribución y uso de conocimiento; c) existen dos tipos de participantes: los promotores y miembros de la organización, d) la tecnología es importante tanto en algunos procesos de la gestión del conocimiento como almacenaje, acceso al conocimiento y la transferencia del mismo, pero más importante aún es la apropiación social del mismo donde el factor humano juega un papel imprescindible, ya que es quien puede hacer que el conocimiento funcione de manera que genere un valor agregado a la organización.

La importancia particular de cada modelo radica precisamente en los conceptos en los que cada uno se apoya, las nuevas ideas que se proponen, la dinámica de cada organización. Así, el modelo de Huber trata de forma explícita aprendizaje y tratamiento de información y el modelo de Tejedor Aguirre se basa en la revisión de factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización versus los resultados esperados incorporando otros elementos claves como cultura organizacional, liderazgo, gestión de las personas, estrategia empresarial, sistemas de información, sistemas de comunicación (Gutiérrez y López 2015, 103).

El Modelo Boisot aborda la extracción de información de un entorno complejo para convertirla en nuevo conocimiento clasificándolo en codificado, no codificado, difuso y no difuso y el Modelo de Wiig lo clasifica en conocimiento conceptual, expectativas, metodológico, factual, pero los coinciden en que debe haber una selección de información, transferencia y uso del conocimiento. Los modelos de Nonaka y Takeuchi y el de Artur Andersen desarrollan la capitalización de conocimientos, uno de los procesos más difíciles en una organización (Barragán 2009, 79).

Como un resumen de los procesos de los diferentes modelos presentados se detalla la siguiente tabla:

Tabla 2
Procesos de los Modelos de Gestión del Conocimiento

Modelo Huber-1991	Interpretación de la información	Adquisición de conocimiento Almacenamiento y recuperación de la información	Distribución de la información	
Modelo Boisot (1995)	Exploración del entorno Selección de información	Estructuración de información	Difusión del nuevo conocimiento	Aplicación de nuevo conocimiento Interiorización, utilización del conocimiento Internalización: Explícito a Tácito
Modelo Nonaka y Takeuche (1999)	Socialización: Tácito a Tácito Se identifica y se crea	Externalización: Tácito a Explícito Se crea y se captura	Combinación: Explícito a Explícito se captura, se sistematiza	se usa, aplica, se comparte y mejora
Modelo Choo (1996)	Percepción de conocimiento	Creación de conocimiento	Toma de decisiones	
Anderson (1999)	Identificar las brechas de conocimiento	Capturar	Transferir el conocimiento	Adoptar
Modelo de Wiig 1993	Creación		Transferencia	Uso
Modelo Tejedor y Aguirre, 1998)	Creación	Captación	Almacenamiento	Transición y utilización del conocimiento
RESUMEN DE PROCESOS GC	IDENTIFICAR EL CONOCIMIENTO	ADQUIRIR/CREAR/ CAPTURAR/ DESARROLLAR	COMPARTIR Y DISTRIBUIR	USAR, APLICAR, ACTUALIZAR, MEJORAR

Fuente: David Rodríguez (2006)

Elaboración propia

En la tabla 2 se mira que varios de los procesos de GC se repiten en los modelos y tiene que ver con los conceptos de: identificar el conocimiento, adquirir/crear/capturar/ desarrollar, compartir/distribuir, usar/aplicar/actualizar/mejorar. En cambio, el modelo último de Marsal y Molina (tabla 3), agrega además de los procesos de GC otros elementos que considera estratégicos antes y después de la identificación e implementación de un modelo de GC. Está compuesto por cinco etapas que se describen en la tabla 3 y de acuerdo a la recomendación del autor, una vez puestos en marcha, deberían repetirse de forma periódica. En el módulo de autodiagnóstico se propone la realización de una valoración sobre la situación de la organización en relación a una serie (Marsal y Molina 2002, 38).

Tabla 3
Procesos del Modelo de Gestión del Conocimiento de Marsal y Molina

Modelo Marsal y Molina (1998)	1.- Autodiagnóstico	2.-Gestión Estratégica	3.-Definición y Aplicación del Modelo de GC	4.-Gestión del cambio	5.-Indicadores
-------------------------------	---------------------	------------------------	---	-----------------------	----------------

Fuente: Marsal y Molina (2002)

Elaboración propia

Los autores sugieren en este modelo que el autodiagnóstico debería realizarse de forma anual y apreciar los avances realizados, debido a que es un modelo que se enfoca en la mejora continua. Otros puntos importantes de este modelo son la gestión estratégica, la gestión del cambio y la medición (indicadores). La gestión estratégica se enfatiza en incorporar el análisis estratégico de la organización.

La gestión del cambio es considerada importante debido a que cualquier proyecto que se implementa genera ansiedad o resistencia. Por último, es necesario desarrollar una batería de indicadores que puedan incorporarse al cuadro de mando habitual de la organización y que proporcionen información periódica sobre el funcionamiento de los procesos puestos en marcha.

Todos estos elementos deben incluir una aplicación informática que haga tangible el cambio en el entorno de trabajo y que permita y facilite el intercambio de conocimiento.

Capítulo Segundo

Metodología de la investigación

1. Consideraciones generales

La creación y gestión del conocimiento no se limita a la academia, es construido por diferentes actores sociales, en múltiples y diversas formas; y lugares tan variados como formas existen de ver, ser y estar en el mundo; en el sector público es parte de las estrategias de desarrollo; organismos internacionales como el Banco Mundial o la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), han diseñado propuestas metodológicas para que las organizaciones obtengan ventajas del manejo del conocimiento y del desarrollo de capacidades. La identificación, creación, la transmisión y uso del conocimiento son procesos de la GC que aportan al progreso de las sociedades, de ahí la importancia de gestionar los saberes en las personas, sectores comunitarios e instituciones ya que generan desarrollo social y crecimiento económico.

El Gobierno Provincial de Imbabura a través de la Dirección General de Desarrollo Económico (DGDE), gestiona un modelo que pretende fortalecer emprendimientos e iniciativas productivas de Sectores Comunitarios, elevar la competitividad del sector productivo, acrecentar la participación en los mercados locales y generar empleo mediante el incremento de los niveles de competitividad del sector productivo de la provincia de Imbabura y su participación en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales (GAD Imbabura 2016, cap. II, art 4).

Tabla 4
Ámbito geográfico e Institucional de la investigación

Ámbito Geográfico	Provincia de Imbabura
Ámbito Institucional	Gobierno Provincial de Imbabura Dirección General de Desarrollo Económico
Nombre del Programa	El Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales del Gobierno Provincial de Imbabura (PFEIPL)

Fuente: Manual de usuarios del PFEIPL y Ordenanza
Elaboración propia

El Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales del Gobierno Provincial de Imbabura será descrito a detalle en el capítulo tercero, sin embargo, a manera de resumen se presenta los objetivos del mismo:

- Contar con espacios permanentes de diálogo entre la Prefectura de Imbabura y las organizaciones sociales que agrupan a emprendedores del sector productivo.
- Facilitar la elaboración participativa de propuestas de proyectos productivos con los pequeños y medianos productores de los sectores: agropecuario; industrial; turístico; de tecnología e innovación; y demás ámbitos afines a la producción.
- Facilitar la implementación de los proyectos productivos formulados participativamente por las organizaciones de pequeños y medianos productores de la provincia.
- Promover el diseño y la implementación de proyectos para incentivar la preservación y para socializar los saberes ancestrales relacionados con la producción.
- Establecer mecanismos que faciliten el desarrollo de procesos participativos de seguimiento y evaluación de los emprendimientos e iniciativas productivas locales.

Dentro de este grupo es necesario saber cómo se produce el diálogo de saberes dentro del PFEIPL liderado por el Gobierno Provincial de Imbabura, específicamente por la Dirección General de Desarrollo Económico, de tal manera que se pueda identificar si los conocimientos que se generan son recuperados, administrados y/o transformados a un conocimiento formal, debido a que la Gestión del Conocimiento se ve enfrentada a una serie de dificultades como factores culturales, concretamente individualismos, falta de una cultura basada en el conocimiento, aislamiento del entorno y de los integrantes de ese entorno, etc. (Peluffo A, y Catalán 2002, 18).

2. Planeación de la Investigación

2.1. Método y tipo de estudio de la investigación

El método para esta investigación es de tipo cualitativo, el mismo que se basa en principios teóricos, empleando técnicas de recolección de datos que son no cuantitativos, se trata de describir el fenómeno en sí y de comprenderlo. El tipo de investigación es exploratoria y descriptiva.

En la figura 2 se describe la secuencia a seguir esta investigación



Figura 2 Metodología de la investigación

Fuente: Díaz de Rada 2009, 17

Elaboración propia

Una investigación de tipo exploratorio tiene como objetivo principal captar una perspectiva general del problema, también permite incrementar el grado de conocimiento del investigador respecto al problema. La investigación descriptiva explica perfectamente a una organización y describe las características de ciertos grupos, un buen estudio descriptivo presupone mucho conocimiento a priori acerca del sujeto bajo estudio (Namakforoosh 2015, 89 y 91)

En base a lo expuesto, el método y los tipos de estudio permitirán realizar un acercamiento al problema de la investigación que es conocer en qué medida se realiza la Gestión del Conocimiento en el Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales. Para ello se realiza un análisis que permita recoger información sobre los conceptos y variables que intervienen en la Gestión del Conocimiento. En una primera fase la investigación es de tipo exploratorio documental, para luego entrar en el proceso de recolección, organización, sistematización e interpretación de información de datos.

2.2. Técnicas de investigación

Las fuentes primarias se ejecutan a través de entrevistas al Director de Desarrollo Económico, a la Técnica a cargo del apoyo en la formulación de los proyectos del Programa de Emprendimientos Productivos Locales del GAD de Imbabura y a una experta en definición en gerencia para el conocimiento. También 12 encuestas a los técnicos de la Dirección de Desarrollo Económico que están a cargo del Programa y la participación en dos reuniones con las contrapartes de los Municipios de Ibarra y los técnicos de Programa.

Tabla 5
Lineamientos para la encuesta

Diseño de la encuesta	Definir objetivos ¿Qué información se requiere? ¿Para qué sirve esa información? ¿Se puede responder la pregunta de investigación con la información recogida?	Análisis dentro del PFEIPL sobre procesos y factores éxito de GC.
	Muestreo	12 técnicos de la DGDE de un total de 23.
	Diseño de cuestionario Planificación de desarrollo de la encuesta de acuerdo a los factores estratégicos relacionados con la Gestión del Conocimiento Organización y secuenciación de preguntas.	
Desarrollo de encuesta	Concertar citas y contactos	Aplicación de encuesta de 30 preguntas con 6 dimensiones o factores a investigar.
	Realizar encuesta	
	Registro de información	
Análisis e interpretación	Codificación de datos recolectados	
	Crear matriz y elaborar representaciones gráficas	
	Elaborar conclusiones	

Fuente: Díaz de Rada 2009, 22

Elaboración propia

Las fuentes de investigación secundarias utilizadas para la recolección de corresponden a revisión de documentación relacionados con el proceso GC, como libros, documentos académicos, documentos institucionales, artículos científicos, tesis para la construcción del marco teórico de la propuesta, así como los documentos del Programa que son: Manual de usuarios del sistema Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales del Gobierno Provincial de Imbabura (PFEIPL); Manual de operaciones de GAD de Imbabura y Ordenanza para la implementación del modelo de gestión para el "fortalecimiento de emprendimientos e iniciativas productivas locales del gobierno provincial de Imbabura"

3. Procesos de definición de un modelo de Gestión del Conocimiento

En la tabla 2 del capítulo 1, se revisa y describe los ocho modelos de GC seleccionados, bajo criterios de pertinencia e importancia, y se define los procesos que coinciden en mayor o menor grado; éstos corresponden a los siete primeros modelos dejando ver que la GC es la gestión clara y sistemática del conocimiento asociada a identificar, crear, compartir y usar, pero también en la tabla 3 se presenta otra propuesta de los autores Marsal y Molina en donde

consideran cinco módulos que determinan el éxito en un proceso de GC y que una vez puestos en marcha deberían repetirse en forma periódica (Marsal y Molina 2002, 37).

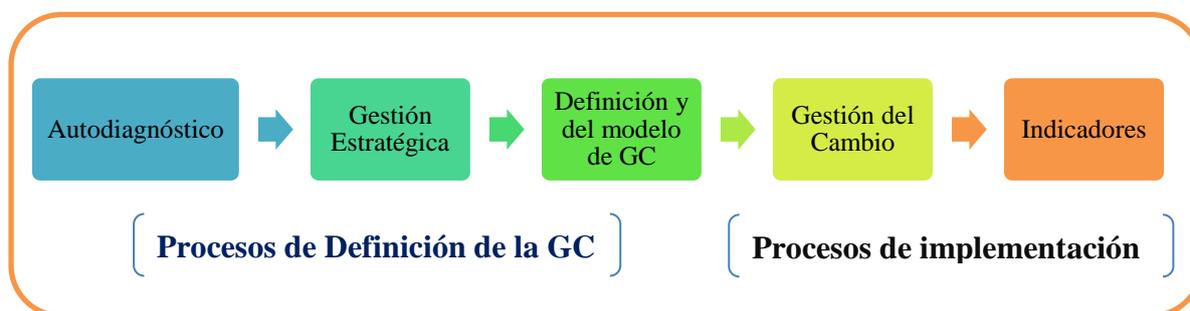


Figura 3 Procesos de definición e implementación de la Gestión del Conocimiento (CG)

Fuente: Marsal y Molina 2002

Elaboración propia

En la figura 3 se observa tres macro procesos que sirven para definir un proyecto de Gestión del Conocimiento conformados por Autodiagnóstico, Gestión Estratégica y Definición del modelo de GC; y dos que son importantes para implementar el mismo: Gestión del cambio e Indicadores

Los autores Marsal y Molina indican que la gestión del conocimiento está muy relacionada con factores de éxito como son cultura organizacional, procesos, tecnología y gobernanza, alineación a la estrategia de la organización, compromiso de la alta gerencia, ya que, de otra manera, la inversión de recursos para el desarrollo de proyectos y herramientas de gestión del conocimiento difícilmente contribuirán a alcanzar los objetivos de la institución. Para fines de esta investigación se analizará las tres primeras etapas Autodiagnóstico, Gestión Estratégica, y Definición del Modelo de GC ya que gestión del cambio e indicadores corresponden a etapas de implementación de la GC.

En la tabla 6 se describe la propuesta mostrando los aspectos más importantes en cada una:

Tabla 6
Autodiagnóstico, definición e implementación de la Gestión del Conocimiento (CG)

	Diagnostico y definición del modelo GC			Implementación del Modelo	
	Autodiagnóstico	Gestión Estratégica	Definición y Aplicación del Modelo de GC	Gestión del cambio	Indicadores
Modelo Marsal y Molina (1998)			Responsables de GC.		
	Compromiso de la alta dirección.		Definir su propio modelo de GC		
	Cultura orientada a compartir.		Definir personas con capacidades de comunicación, tecnología y de gestión para promover con éxito procesos de cambio cultural	Introducir cualquier innovación genera resistencia e inseguridad por eso la gestión del cambio es clave	Marsal y Molina proponen dos sistemas de medición en base . capital intelectual y . en base al cuadro de mando integral
	Capacidad de gestión	Identificar visión, misión, objetivos	Herramientas informáticas de la GC		
	Procesos de Gestión del Conocimiento.		Páginas amarillas		
	Tecnología.		Comunidades de aprendizaje		
Indicadores de gestión del conocimiento		Benchmarking			
		Encuentros de asistencia y ayuda			

Fuente: Marsal y Molina 2002, 38-40

Elaboración propia

3.1. Autodiagnóstico

El primer proceso denominado autodiagnóstico agrega seis subprocesos que son: compromiso de la alta dirección, cultura orientada a compartir, capacidad de gestión, procesos de gestión del conocimiento, tecnología e indicadores de gestión del conocimiento; éstos son investigados a través de una encuesta basada en la propuesta del libro “La gestión del conocimiento en las organizaciones” de Marsal y Molina y adaptada a las necesidades del Programa de emprendimientos e iniciativas productivas del GAD de Imbabura.

Para realizar la valoración del autodiagnóstico, estos autores proponen realizar la exploración en las organizaciones a través de una valoración de cada componente de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 7
Autodiagnóstico

Modelo Marsal y Molina		Propuesta autor tesis	
Autodiagnóstico	%	%	Observaciones
Implicación o Compromiso de la alta dirección	20	20	Se sostiene la valoración
Cultura orientada a compartir	20	20	Se sostiene la valoración
Capacidad de gestión	15	15	Se sostiene la valoración
Tecnología	15	15	Se sostiene la valoración
Procesos de Gestión del Conocimiento	15	20	Se incrementa la valoración de PGC, para mejorar la efectividad del cumplimiento de los objetivos operativos del programa
Indicadores de gestión del conocimiento	15	10	Se disminuye la valoración de IGC debido a la flexibilidad que pueden presentar los mismos por condiciones de planificación
	100	100	

Fuente: Marsal y Molina 2002

Elaboración propia

La propuesta es incrementar la valoración de los procesos de gestión del conocimiento (PGC) objeto de esta tesis.

En la tabla 8 se describe los puntos más importantes de los seis subprocesos del autodiagnóstico (Compromiso de la alta dirección, cultura orientada a compartir, capacidad de gestión, tecnología, procesos de Gestión del Conocimiento, indicadores de gestión del conocimiento) que aportan en la identificación de si la organización está en condiciones de aplicar con éxito iniciativas de gestión del conocimiento (Marsal y Molina 2002, 40).

Los autores Marsal y Molina consideran en una organización es importante considerar el margen de maniobra y poder de las autoridades, que tan dispuestos están los empleados en compartir sus conocimientos, la comunicación interna y la medición frecuente ya que se trata de una herramienta de mejora continua (Marsal y Molina 2002, 38).

Tabla 8
Etapas de la fase de Autodiagnóstico de la Gestión del Conocimiento

Compromiso de la alta dirección (1)	Todo cambio debe ser liderado por los administradores de las organizaciones, participando activamente en las fases del modelo, de tal manera que propicien un ambiente de motivación y colaboración que promueva la definición e implementación de un modelo de GC. Este factor tiene un peso propuesto para la investigación de 20 %
Cultura orientada a compartir (2)	Grado de tolerancia de la organización a la incorporación de nuevas prácticas Este factor tiene un peso propuesto para la investigación de 20 %
Capacidad de gestión (3)	Son los recursos y la influencia que puede movilizar la organización para llevar a cabo iniciativas de programas de GC Este factor tiene un peso propuesto para la investigación de 15 %
Tecnología (4)	Conjunto de infraestructura que permite crear, acceder y difundir documentos e ideas. Este factor tiene un peso propuesto para la investigación de 15 %
Procesos de Gestión del Conocimiento (5)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el conocimiento • Adquirir/Crear/ Capturar/ Desarrollar • Compartir y distribuir • Usar, aplicar actualizar, mejorar Este factor tiene un peso propuesto para la investigación de 20 %
Indicadores de gestión del conocimiento (6)	Es medir y valorar el conocimiento en relación a sus objetivos estratégicos Este factor tiene un peso propuesto para la investigación de 10 %

Fuente: Marsal y Molina 2002

Elaboración propia

La etapa número (5) corresponde a Procesos de Gestión del Conocimiento (PGC), que fueron definidos en el capítulo 1 como resultado del análisis de los siete modelos. Se describen cada uno de estos procesos en la tabla 9.

Tabla 9
Puntos claves de cada proceso de la GC

Identificar el conocimiento	Adquirir/Crear/Capturar/Desarrollar	Compartir y distribuir	Usar , aplicar actualizar, mejorar
<p>Propósito: Identificar el conocimiento relevante dentro de la Institución o Programa</p>	<p>Propósito: La creación, captura de nuevo conocimiento y generar “memoria organizativa”</p>	<p>Propósito: Poner a disposición el conocimiento de quien lo necesita</p>	<p>Propósito: Utilizar y aprender del conocimiento aplicando o se generar uno nuevo.</p>
<p>Paso previo: se identifican los hábitos actuales de conocimiento, los proyectos y necesidades departamentales, la identificación de proyectos personales y finalmente, las experiencias de fracaso.</p>	<p>Paso previo: Identificar el conocimiento existente y personas que poseen el conocimiento. so previo: averiguar quién sabe qué (“páginas amarillas de conocimiento”) Considerar que a cultura debe ser abierta e innovadora para ser aliada a la creación y distribución del conocimiento</p>	<p>Paso previo: Asegurarse de que aquello que se quiere compartir realmente vale la pena.</p>	<p>Paso previo: El conocimiento debe estar estructurado, disponible y de fácil acceso. Además debe ser constantemente actualizado.</p>
<p>TÉCNICA: Se realiza combinando actividades con las personas de manera individual y grupal. Se identifica tomando en consideración los siguientes parámetros: • Conocimiento actual: Identificación de los procesos y conocimiento clave. • Proyectos y necesidades de la organización o programa: Descubrir el conocimiento que no existente, pero que será clave para los proyectos. • Necesidades individuales de conocimiento para los proyectos: Sirve para determinar las necesidades que tienen</p>	<p>TÉCNICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socialización: De tácito a tácito. • Exteriorización De tácito a explícito: • Combinación De explícito a explícito • Interiorización: De explícito a tácito: <p>MEDIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cafés de conocimiento • Mapas de conocimiento • Lluvia de Ideas • Estructuras de desglose de trabajo (WBS work-breakdown structure) • Reuniones con Aliados estratégicos • Consulta de información existente • Contratar personas con "Know how" o conocimiento fundamental • Retener al personal estrella 	<p>TÉCNICA Programas de capacitación Sistemas de basados en conocimiento Redes de experto apoyados en tecnología y conocimiento</p> <p>MEDIOS: Blogs y foros de discusión online, el Groupware. Comunidades de práctica Coaching., Mentoring .- Repositorios Documentos Rutinas Normas</p>	<p>TÉCNICA Programa de capacitación en uso de técnicas y herramientas para uso de gestión del conocimiento</p> <p>MEDIOS: Memoria Corporativa Sistemas basados en el conocimiento Creación del puesto de CKO (Chief Knowledge Office- Director de conocimiento) que tiene la responsabilidad de crear y mantener condiciones apropiadas para permitir que la organización construya su modelo de gestión del conocimiento</p>

Fuente: Sáenz y Aramburu 2018
Elaboración propia

3.2. Gestión Estratégica

Marsal y Molina explican que gestión estratégica del conocimiento significa ser consciente o dar importancia a la incorporación de programas de GC en el análisis estratégico de la organización ya que el equipo los directivos y/o autoridades debe tener en sus objetivos y estrategias el papel que juega la gestión del conocimiento, así como una comunicación activa al resto de la organización (Marsal y Molina 2002, 39) .

Por otro lado, el fomento de la interacción de los miembros de la organización con agentes externos es importante. Para que la organización tenga posibilidad de absorber conocimiento externo, se necesita que el nuevo conocimiento captado por los individuos que la componen se convierta en conocimiento o “capital organizativo”. Es muy importante que la institución establezca procedimientos formales para acopiar, guardar y acceder a los inputs de información obtenidos dentro y en el exterior por parte de quienes tienen explícitamente asignada esta función denominados guardianes del conocimiento (Sáenz, y Aramburu 2018, 19) .

3.3. Etapas de definición de Gestión del Conocimiento (GC)

Una vez que se ha realizado el autodiagnóstico y la gestión estratégica se hace necesario definir qué iniciativas se pondrán en marcha, para ello es necesario aplicar las técnicas de investigación. Cada organización necesita definir su propio modelo de gestión del conocimiento. Esta definición se realizará en el capítulo cuarto una vez realizada la recopilación de la información a través de entrevistas y encuestas (Montserrat Marsal 2002).

Capítulo Tercero

El Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e iniciativas productivas locales del Gobierno Provincial de Imbabura.

1. Conceptos y fundamentos normativos

1.1. Programa

Un programa siempre consta de proyectos, aunque un proyecto que no siempre forma parte de un programa. De acuerdo al PMBOK, un programa se define como “un grupo de proyectos relacionados, y actividades de cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual” (Project Management Institute 2014, 36).

De acuerdo a Martner (2004) el programa es un instrumento mediante el cual se fijan metas que se obtendrán a través de la ejecución de un conjunto integrado de proyectos de inversión; en cambio para Brú (2000) el programa es un marco coherente de acción para el logro de objetivos globales, que abarca un conjunto de actividades agrupadas en diferentes componentes que alcanzan objetivos específicos.

Otros autores indican que no todas las iniciativas se pueden manejar como una “capa gerencial simple” (Hurtado 2011, 37) como acontece en un proyecto. Ya que el objetivo del programa se puede descomponer en objetivos inferiores que pueden ser ejecutados a través de los proyectos. La administración de un programa consiste en emplear conocimientos, herramientas y técnicas orientados a lograr metas que no es posible obtener dirigiendo los proyectos de manera individual.

1.2. Proyecto

Corresponde a una serie de actividades interrelacionadas y coordinadas, que tienen como objetivo alcanzar un resultado único; generalmente están sujetos a restricciones que pueden ser presupuesto, tiempo o calidades establecidas (Brú 2000, 26). PMBOK lo define como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (Project Management Institute 2014). Al ser un esfuerzo temporal por definición, tienen una fecha de inicio y final.

En el sector público un proyecto generalmente es parte de un programa de desarrollo, que mejora o tiende a mejorar las condiciones de vida en una determinada región o país en

forma integral y sostenible; de acuerdo al Glosario de Términos presupuestarios del Ministerio de Finanzas, un proyecto “es la categoría programática que expresa la creación, ampliación o mejora de un bien de capital (inversión real) y la formación, mejora o incremento del capital humano (inversión social), que garantiza la provisión de bienes y servicios que el programa prevé. Tiene un periodo de inicio y fin, no es de carácter permanente” (EC MEF 2014, 16).

1.3. Procesos

Es el conjunto de actividades relacionadas que interactúan, transformando elementos de entrada en resultados; un proceso está conformado por entradas, salidas, recursos y controles (Pérez 2007, 49). En el sector público la Norma técnica prestación de servicios y administración por procesos lo define como conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman los elementos de entrada en resultados (SNAP 2016, art 5 (5.24)).

De acuerdo a la Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados, proceso es “una serie de actividades definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a un resultado útil para un cliente interno o externo” y tiene como características que sea definible, repetible, predecible y medible (EC, SNAP 2011, art. 6 (c)).

1.4. Emprendimiento

Es el diseño y administración de un nuevo negocio o pequeña empresa que ofrece a la venta un producto, servicio., también se entiende como emprendimiento a un proyecto o iniciativa de una persona o grupo de personas que asumen un riesgo económico o que invierte recursos con el objetivo de aprovechar una oportunidad que brinda el mercado. Todo emprendimiento nace de una idea que, por diversas razones, despierta en una o más personas el interés suficiente como para embarcarse en un arduo e incierto viaje que tiene como objetivo hacer realidad dicha idea. Kuratko y Morries (2011, 17), señalan que el emprendimiento es un proceso dinámico de visión, cambio y creación para crear o implementar nuevas ideas.

2. Base normativa

En la normativa de Ecuador existen leyes, reglamentos, normativas y disposiciones que obligan a las entidades del estado a dar respuestas a las demandas sociales del pueblo y específicamente regulan el desarrollo de los emprendimientos productivos; entre ellas están: la Constitución de la República; el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y

Descentralización –COOTAD-; el Código de Planificación y Finanzas Públicas, la Ley de Economía Popular y Solidaria; y el Estatuto Orgánico por Procesos del GAD de Imbabura.

En cuanto a normativa sobre sociedad del conocimiento y gestión del mismo la Constitución de la República del Ecuador cita los siguientes artículos:

Los gobiernos regionales autónomos tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de las otras que determine la ley que regule el sistema nacional de competencias Determinar las políticas de investigación e innovación del conocimiento, desarrollo y transferencia de tecnologías, necesarias para el desarrollo regional, en el marco de la planificación nacional (EC 2008, art. 262).

Será responsabilidad del Estado: Facilitar e impulsar la incorporación a la sociedad del conocimiento para alcanzar los objetivos del régimen de desarrollo (EC 2008, art. 387).

En la Constitución de la República del Ecuador se establece los objetivos de la política económica, entre los que se encuentran:

Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional; incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional (EC 2008, art. 284).

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria indica que los emprendimientos unipersonales, familiares y domésticos son:

Personas o grupos de personas que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes o prestación de servicios en pequeña escala efectuadas por trabajadores autónomos o pequeños núcleos familiares, organizadas como sociedades de hecho con el objeto de satisfacer necesidades, a partir de la generación de ingresos e intercambio de bienes y servicios. Para ello generan trabajo y empleo entre sus integrantes (Ecuador 2018).

Por otro lado, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) indica “Los gobiernos autónomos descentralizados provinciales podrán desarrollar proyectos de servicios de sus competencias con la participación pecuniaria o aportación de trabajo de las comunidades organizadas, en cuyo caso éstas no pagarán contribución especial de mejoras" (EC 2010, art. 183).

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, tienen como marco orientador, los principios establecidos en el art 3 del COOTAD ocho principios que son: Unidad, Solidaridad, Coordinación y Corresponsabilidad, Subsidiariedad, Complementariedad, Equidad territorial, Participación Ciudadana, Sustentabilidad del Desarrollo. De éstos los dos últimos se relacionan con el Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e iniciativas productivas locales.

La participación ciudadana es un derecho cuya titularidad y ejercicio corresponde a la ciudadanía. El ejercicio de este derecho será respetado, promovido y facilitado por todos los órganos del Estado de manera obligatoria, con el fin de garantizar la elaboración y adopción compartida de decisiones, entre los diferentes niveles de gobierno y la ciudadanía, así como la gestión compartida y el control social de planes, políticas, programas y proyectos públicos, el diseño y ejecución de presupuestos participativos de los gobiernos (EC 2010, art. 3).

En cambio, la sustentabilidad del desarrollo es: “la priorización que deben realizar los gobiernos autónomos descentralizados de las potencialidades, capacidades y vocaciones de sus circunscripciones territoriales para impulsar el desarrollo y mejorar el bienestar de la población, e impulsarán el desarrollo territorial centrado en sus habitantes, su identidad cultural y valores comunitarios” (EC 2010, art. 3).

En la sección II, artículo 10 de la Resolución del Consejo Nacional de Competencias, establece:

En el marco de la competencia de fomento de las actividades productivas y agropecuarias, corresponde a los gobiernos autónomos descentralizados provinciales, en el ámbito de su competencia y de su respectiva circunscripción expedir normativa de incidencia provincial, en el sector agropecuario; industrial; turístico; ciencia, tecnología e innovación; y demás ámbitos afines a la producción, articulada a la regulación nacional y local (EC 2010, art. 10).

El Código de Planificación de Finanzas Públicas refiere a la Planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Código de Planificación de Finanzas Públicas, como:

La planificación del desarrollo y el ordenamiento territorial es competencia de los gobiernos autónomos descentralizados en sus territorios. Se ejercerá a través de sus planes propios y demás instrumentos, en articulación y coordinación con los diferentes niveles de gobierno, en el ámbito del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa (EC 2010, art. 12).

Por otro lado, el Modelo de gestión del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia de Imbabura 2015- 2035, ser en instrumento técnico político y participativo para la acción de la administración provincial, en armonía con los propósitos de desarrollo de la provincia, alineado a la participación ciudadana y las estrategias de articulación; a los programas y proyectos y a un sistema de seguimiento y evaluación (GAD Imbabura 2015).

3. El Gobierno Provincial de Imbabura

3.1. Caracterización general de la provincia

La provincia está ubicada en el norte del país, limita al norte con la provincia del Carchi, al sur con la provincia de Pichincha, ambas situadas en la región central Andina; al este con la

provincia de Sucumbíos en la Amazonía y al oeste con la provincia de Esmeraldas en la Costa del Pacífico.

3.2. El Gobierno Provincial de Imbabura

La misión del Gobierno Provincial de Imbabura es “coordinar, planificar, ejecutar y evaluar el Plan de Desarrollo Provincial Participativo; fortaleciendo la productividad, la vialidad, el manejo adecuado de sus recursos naturales y promoviendo la participación ciudadana; a fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes” (GAD Imbabura 2015)

Tabla 10
Objetivos Estratégicos del Plan de Ordenamiento Territorial de la Provincia de Imbabura 2015 -2035

Objetivos Estratégicos	Competencia
Fomentar consolidar el desarrollo de las cadenas productivas del sector primario, con énfasis en la seguridad y soberanía alimentaria.	FOMENTO DE LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS Y AGROPECUARIAS
Crear políticas, programas y proyectos de fortalecimiento a la innovación y emprendimiento productivo.	
Desarrollar políticas, programas y proyectos que potencialicen la articulación, la coordinación y difusión del sector turístico, con el compromiso de sus actores	

Fuente: Plan de Ordenamiento Territorial de la Provincia de Imbabura 2015 -2035
Elaboración propia

Los objetivos estratégicos están descritos a través de 9 ejes que son: Gestión Ambiental, Recursos Hídricos, Planificación Territorial, Vialidad, Cooperación Internacional, Grupos de Atención Prioritaria, Fomento de las Actividades Productivas y Agropecuarias, Participación Ciudadana, Gestión Institucional. De los ejes propuestos se describe el de Fomento de la Actividades Productivas dentro del cual se gestionan tres objetivos estratégicos.

3.3. La estructura organizacional del GAD Provincial Imbabura

La estructura organizacional del GAD Provincial Imbabura, está alineada con la misión y se sustenta en el enfoque de procesos y productos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico. La Estructura Orgánica de la institución se compone de los siguientes procesos (tabla 11):

- a) Procesos Gobernantes – Nivel Directivo
- b) Procesos Agregadores de Valor - Nivel operativo

- c) Procesos Habilitantes – Nivel de Asesoría- Nivel y de apoyo
- d) Procesos Desconcentrados

Procesos del GAD Provincial De Imbabura. – El art. 5 del Estatuto Orgánico por Procesos los clasifica en función del grado de contribución a la generación de productos y al cumplimiento de la misión institucional (EC, GAD Imbabura 2015, art. 4)

3.3.1. Procesos Gobernantes – Nivel Directivo

Son gestionados por las altas autoridades de la institución, la finalidad es cumplir con los objetivos estratégicos y políticas institucionales, se definen como “procesos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución” (EC 2016, art 5 (5.26))

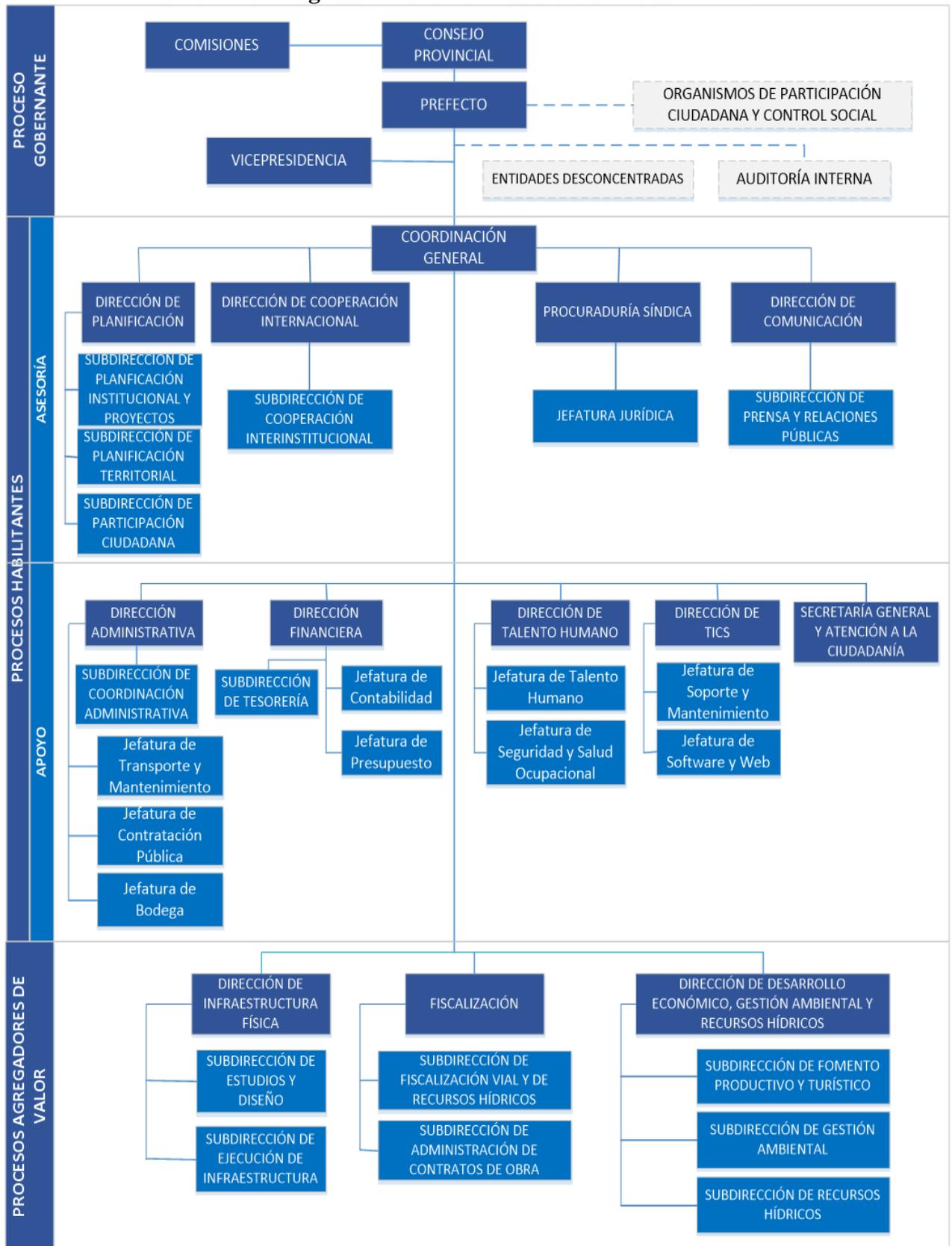
El GAD de Imbabura en el Estatuto por Procesos (2015, art. 5) lo define como gobernante, estratégico, de dirección, regulación o de gerenciamiento, constituye la jerarquía máxima de dirección del GAD, responsable de legislar, formular y emitir las políticas públicas, normas, instrumentos, directrices, planes estratégicos, procedimientos, acuerdos y resoluciones para el funcionamiento de la entidad; y, está constituido por funciones de:

- Función Legislativa y de Fiscalización: Consejo Provincial
- Función Ejecutiva Provincial: Prefecto o Prefecta Provincial
- Función de Participación Ciudadana: Sistema de Participación Ciudadana de Imbabura.

3.3.2. Procesos Habilitantes – Nivel de Asesoría y de Apoyo

Están enfocados en generar productos de asesoría y apoyo logístico para producir el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, por los agregadores de valor y por ellos mismos. Se clasifican en procesos de asesoría y procesos de apoyo (GAD Imbabura 2015, art. 5).

Tabla 11
Estructura Organizacional del GAD Provincial Imbabura



Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos -GAD Imbabura
Elaboración propia

3.3.3. Procesos Agregadores de Valor

Son los responsables de generar los productos y servicios destinados a usuarios externos, también permiten cumplir con la misión institucional y los objetivos estratégicos. Le corresponde la ejecución de las políticas institucionales, planes, programas, proyectos resoluciones del GAD Provincial de Imbabura, a través de sus órganos competentes y la prestación de los servicios a la comunidad. El nivel operativo lo integran dentro de la administración ejecutiva del GAD Provincial de Imbabura las Direcciones Generales de: Vialidad e Infraestructura, Fiscalización, Recursos Hídricos, Planificación, Ambiente y Cooperación Internacional y Desarrollo Económico (Gobierno Descentralizado de Imbabura 2015)

La Coordinación Estratégica y la Coordinación Técnica a través de la Dirección General de Desarrollo Económico gestiona el programa de Fortalecimiento de Emprendimiento e Iniciativas Productivas.

3.4. La Dirección General de Desarrollo Económico

La Dirección General de Desarrollo Económico (DGDE) es una unidad que se encuentra dentro de los procesos agregadores y gestiona el modelo que tiene como objetivo fortalecer los emprendimientos e iniciativas productivas de Sectores Comunitarios, elevar la competitividad del sector productivo, incrementar la participación en los mercados locales, generar empleo y desarrollo económico local.

El fortalecimiento de emprendimientos e iniciativas productivas es un sistema que busca promover el crecimiento económico y la generación de empleo mediante el incremento de los niveles de competitividad del sector productivo de la provincia de Imbabura y su participación en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales (GAD Imbabura 2016, art. 4).

Sin embargo, antes de que este sistema se implemente la Dirección General de Desarrollo, se relacionó con otras experiencias externas de aprobación y ejecución de proyectos, como el Programa de Desarrollo Rural del Norte del Ecuador (PdRN) y el Proyecto de Reducción de la Pobreza y Desarrollo Rural Local (PROLOCAL). El Programa de Desarrollo Rural del Norte del Ecuador (PdRN) conformó un programa bilateral entre Ecuador y Bélgica, que se desplegó en cinco provincias del norte del país: Carchi, Imbabura, Esmeraldas, Manabí y norte de Pichincha (cantones Pedro Moncayo y Cayambe). Tenía como objetivo aportar en la puesta en práctica del Plan Nacional de Desarrollo (2007 – 2010), específicamente en el ámbito de la reactivación productiva (Entrevista Director de Desarrollo Económico del Gad Imbabura 2019, anexo 3)

El Programa PdRN se alineó con la primera (2009 – 2013) y segunda versión (2013 – 2017) del Plan Nacional para el Buen Vivir, y a partir de su segunda fase con el nuevo modelo de gestión; por esta razón se articuló a las políticas y programas de desarrollo rural en los territorios, estableciendo mecanismos de complementación entre los distintos niveles de gobierno. En la actualidad el Programa es una estrategia de desarrollo rural que busca del mejoramiento de la calidad de vida de la población rural, a través del desarrollo de la economía rural y el fortalecimiento de las instituciones nacionales y sub nacionales, y la generación de mayores ingresos y empleo de los grupos rurales menos favorecidos.

Por otro lado, el Proyecto de reducción de la Pobreza y Desarrollo Rural Local (PROLOCAL) corresponde a una iniciativa del Ministerio de Bienestar Social para revertir el incremento de la pobreza en 6 micro - regiones del país. Los actores de esta estrategia son principalmente las instituciones locales: municipios, organizaciones campesinas, microempresas, entidades financieras locales, ONGs, etc. (Martínez 2009, 27).

3.4.1. Procesos agregadores de valor Dirección de la Dirección General de Desarrollo

Para poder analizar el PFEIPL, es importante conocer que en el art. 14 de la Ordenanza para la implementación del modelo de gestión para el Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales del Gobierno Provincial de Imbabura, indica que la Dirección General de Desarrollo Económico (DGDE) asume la responsabilidad de consolidar los procesos organizativos de los emprendedores que se incorporan al sistema (GAD Imbabura 2016).

Tabla 12
La Dirección General de Desarrollo Económico (DGDE)

Procesos agregadores de valor	Rol de los técnicos de la Dirección
<ul style="list-style-type: none"> • Operativizar los espacios de concertación. • Operativizar los procesos de formulación, implementación y operación de proyectos de emprendimientos e iniciativas productivas locales. • Operativizar los mecanismos de Seguimiento y Evaluación Participativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de proyectos y de especialistas de apoyo para la revisión técnica de proyectos • Verificación de capacidades de ejecución de las entidades ejecutoras y verificación de recursos materiales, financieros y capacidades de gestión de las entidades ejecutoras • Verificación de: Plan de trabajo (identificación de hitos y riesgos) y avance y cumplimiento de los hitos. • Respuesta de la población objetivo en las actividades del proyecto y su sentir. • Participación y aceptación de las actividades y procesos

Fuente: GAD Imbabura, Manual de Operaciones 2016
Elaboración propia

Los técnicos de la DGDE monitorean de forma continua y sistemática la identificación de proyectos, el diseño o formulación, la ejecución, seguimiento y evaluación. En la tabla 12 se presenta los roles y los procesos agregadores de la Dirección.

3.4.2. El Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas productivas Locales PFEIPL.

Fue implementado través de la Ordenanza para el "*Fortalecimiento de emprendimiento e iniciativas productivas locales del gobierno provincial de Imbabura*" el 16 de febrero de 2016 y está alineado al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia de Imbabura 2015 – 2035 (GAD Imbabura 2016, art. 12).

De acuerdo al manual de operaciones del Programa, es un sistema que busca promover el crecimiento económico y la generación de empleo mediante el incremento de los niveles de competitividad del sector productivo de la provincia de Imbabura y su participación en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales (GAD Imbabura 2016)

Los objetivos del Sistema de incentivos de este programa son:

Tabla 13
Objetivos del Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales

- Disponer de espacios permanentes de concertación público-privada que orienten el desempeño del sector productivo.
- Facilitar el diseño participativo de propuestas de proyectos de emprendimientos e iniciativas productivas en el sector agropecuario; industrial; turístico - artesanal; ciencia, tecnología e innovación; y demás ámbitos afines a la producción, a pequeños y medianos productores a nivel provincial.
- Facilitar la implementación de proyectos productivos en el sector agropecuario; industrial; turístico - artesanal; ciencia, tecnología e innovación; y demás ámbitos afines a la producción, a pequeños y medianos productores a nivel provincial.
- Promover el diseño y la implementación de proyectos para incentivar la preservación y para socializar los saberes ancestrales orientados a la producción.
- Establecer mecanismos que faciliten el desarrollo de procesos participativos de seguimiento y evaluación de los emprendimientos e iniciativas productivas locales, para lo cual se tomará en cuenta las instancias del Sistema de Participación Ciudadana Provincial.

Fuente: Manual de operación del GAD de Imbabura
Elaboración propia

Dentro del PFEIPL es necesario saber cómo se produce el diálogo de saberes dentro de los procesos, de tal manera que se pueda identificar si los conocimientos que se generan son recuperados, administrados y/o transformados a un conocimiento formal, debido a que la Gestión del Conocimiento se ve enfrentada a una serie de dificultades como factores culturales, concretamente individualismos, falta de una cultura basada en el conocimiento, aislamiento del entorno y de los integrantes de ese entorno, etc.

En el cuadro 14 se describe quienes son los usuarios, que manuales tiene el Programa y cuáles son sus fases.

Tabla 14
Objetivos del Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales

<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de espacios permanentes de concertación público-privada que orienten el desempeño del sector productivo. • Facilitar el diseño participativo de propuestas de proyectos de emprendimientos e iniciativas productivas en el sector agropecuario; industrial; turístico - artesanal; ciencia, tecnología e innovación; y demás ámbitos afines a la producción, a pequeños y medianos productores a nivel provincial. • Facilitar la implementación de proyectos productivos en el sector agropecuario; industrial; turístico - artesanal; ciencia, tecnología e innovación; y demás ámbitos afines a la producción, a pequeños y medianos productores a nivel provincial. • Promover el diseño y la implementación de proyectos para incentivar la preservación y para socializar los saberes ancestrales orientados a la producción. • Establecer mecanismos que faciliten el desarrollo de procesos participativos de seguimiento y evaluación de los emprendimientos e iniciativas productivas locales, para lo cual se tomará en cuenta las instancias del Sistema de Participación Ciudadana Provincial.
--

Fuente: Manual de operación del GAD de Imbabura
Elaboración propia

3.4.2.1. Fases de implementación del Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales

La implementación del sistema se considera un modelo de gestión que está integrado por cinco eslabones: Gestión de Espacios de Concertación; Gestión de Procesos de Preinversión; Gestión de Proyectos de Inversión; Recuperación de Saberes Ancestrales; y Seguimiento y Evaluación Participativa



Figura 4 Fases de implementación del Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales

Fuente: Manual de operación del GAD

Elaboración propia

En la tabla 15 se describe lo que involucra cada una de ellas.

Tabla 15
Objetivos de las fases de implementación del Sistema de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas

La Gestión de Espacios de Concertación	La Gestión de Procesos de Pre-inversión	Gestión de Proyectos de Inversión	Recuperación de Saberes Ancestrales	Seguimiento y Evaluación Participativa
Consolidar los procesos organizativos de los emprendedores que se incorporan al sistema.	Implementar un sistema de calificación de ideas preliminares presentadas por las organizaciones de productores, de orientación para la preparación de propuestas de proyectos, de calificación y aprobación de proyectos factibles técnica, social y económica.	Fortalecer las capacidades de gestión de las organizaciones de pequeños y medianos productores para la implementación de sus iniciativas productivas.	Incorporar al sistema de fortalecimiento de emprendimientos e iniciativas productivas locales, el cofinanciamiento de iniciativas orientadas al rescate y la difusión de saberes ancestrales.	Implementar un sistema de monitoreo y evaluación participativa de las acciones que ejecutan los beneficiarios responsables de la implementación del proyecto, a fin de garantizar la “corresponsabilidad” por parte de las organizaciones beneficiarias

Fuente: Manual de operación del GAD

Elaboración propia

En la tabla 16 se describe a que se refiere cada fase del sistema de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales.

Tabla 16
**Acciones relevantes de las fases de implementación del sistema de Fortalecimiento de
 Emprendimientos e Iniciativas Productivas**

La Gestión de Espacios de Concertación	<p>Diseño de una estrategia consensuada fortalecimiento de capacidades</p> <p>Reforzamiento de las capacidades de las organizaciones de productores y juntas de regantes</p> <p>Conformación de Comités Técnicos Cantonales de apoyo a las iniciativas (difusión de convocatorias)</p> <p>Recepción de propuestas cofinanciamiento, elaboración y supervisión de proyectos)</p> <p>concertación con prestadores de servicios de apoyo locales: ONG, universidades, consultores</p>
La Gestión de Procesos de Pre-inversión	<p>Fomento por parte de la DGDE, de la conformación de Comités Cantonales de Apoyo a la Gestión del Programa en cada uno de los cantones</p> <p>Difusión y capacitación a los integrantes de los comités cantonales de apoyo, en el manejo de los mecanismos creados para acceder a los beneficios del Programa.</p> <p>Calificación de ideas preliminares y elaboración del informe final de los proyectos aprobados para el correspondiente cofinanciamiento.</p>
Gestión de Proyectos de Inversión	<p>Compromiso de implementación por parte de los líderes de las organizaciones, de acuerdo a las normas establecidas en la ordenanza.</p> <p>Definición de la persona que asumirá la responsabilidad de la gestión contable/financiera del proyecto a implementarse</p> <p>Suscripción del convenio (contrato) que regulará todas las acciones previstas para la implementación del proyecto se realizará una vez que se hayan cumplido todos los requisitos.</p> <p>Entrega del financiamiento en una sola transferencia por arte de la Prefectura de Imbabura</p> <p>La entidad ejecutora (organización de emprendedores) da inicio a las actividades programadas presentadas en el proyecto.</p>
Seguimiento y Evaluación Participativa	<p>Conformación de Comités de Veeduría, invitando cuando amerite, a un delegado del Foro permanente de Producción.</p> <p>Difusión de las disposiciones de la Ley de Participación Ciudadana y Control Social relacionadas con los procesos de rendición de cuentas, por parte de los técnicos de la DGDE.</p> <p>Monitoreo y seguimiento a las actividades del proyecto la realizan los técnicos de la DGDE, quienes son los encargados de recibir los informes trimestrales, para su posterior aprobación de las solicitudes técnicas y administrativas del proceso.</p> <p>Prepara un informe final como parte de la fase de cierre del proyecto, generando un acta de cierre firmada, en la que se detalla la custodia de los activos fijos que hubieren sido generados por la implementación del proyecto</p>

Fuente: Manual de operación del GAD

Elaboración: propia

El programa cuenta con cuenta con los siguientes indicadores:

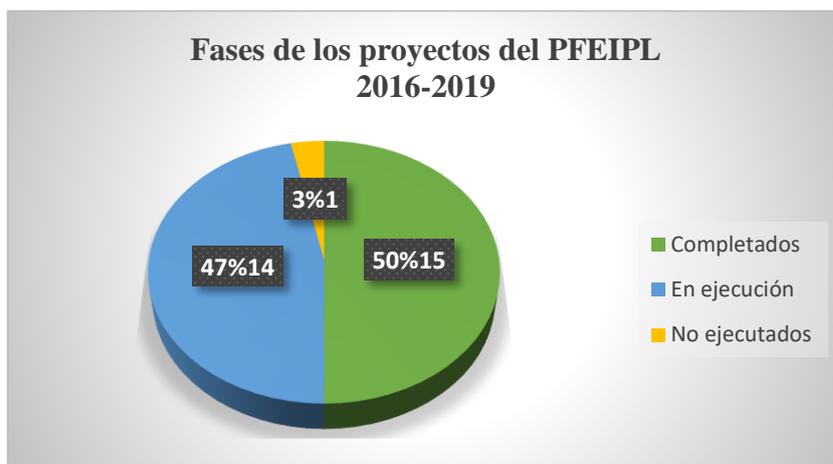


Figura 5 Información sobre Proyectos del Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales GAD Imbabura

Fuente: Archivos de la DGDE

Elaboración propia

De acuerdo a la información proporcionada por técnicos del Programa, el número de proyectos desde que inició el Programa (febrero 2016) corresponde a 30, de los cuales han concluido 15; en ejecución existen 14 y no ejecutados 1 proyecto. El presupuesto asignado para el 2018 fue de USD 100000, para el 2019 USD 171.000 y se ha ejecutado hasta el 2019 USD 208.303

Según la entrevista al Director de Desarrollo Económico, existen 3 tipos de proyectos, todos tiene marco lógico.

El Programa tiene actualmente (2020) un presupuesto de USD 300.000, y respecto al años anterior se cumplió con el 97% de ejecución y mis compañeros....existen 3 tipos de proyectos, todos tiene marco lógico, el primero corresponde a Seguridad alimentaria no necesita hacer corrida financiera, el segundo ya es a un nivel de negocio un poco más estructurado, las bordadoras por ejemplo presentan hasta un análisis de cadena y tiene un formato para presentar (donde voy a vender, a quien voy a vender, cuáles son los costos de producción parecido a un plan de negocios. Y el último requieren un análisis financiero y de estos hay muy pocos (Entrevista al Director de Desarrollo Económico, anexo 3)

La alta ejecución de los indicadores se debe a varios factores, según manifiesta el Director de Desarrollo Económico, Ing. Sherman Ortega

El conocimiento de los compañeros técnicos ha pasado del conocimiento de la administración pública al manejo de proyectos, porque ahora ya hablan de seguimiento de proyectos; otra cosa que ha cambiado es la cultura del manejo de la documentación, antes no era buena. Contraloría ha ido mejorando los procesos de control y ahora piden un montón de cosas, pero antes los

papeles eran votados por aquí y por allá si es que existían. En esta dirección ya hay formatos y con el modelo de gestión, está estructurado todo o que debe tener un expediente de proyecto. Hay una estructura de orden administrativo y cada año hay hasta 8 auditorías de Contraloría, pero todo ha salido bien. Y los compañeros administradores han salido bien porque de lo contrario hay sanciones administrativas Todos siguen el mismo modelo y el proceso empieza con la carta de intención, la identificación la aprobación proyecto elaborado, calificación el proyecto aprobado el desembolso y la administración del proyecto.

Carmita, aparte de dar apoyo en la elaboración realiza el seguimiento, es la responsable de que se ejecute bien el convenio ya que debe tener todos los documentos. El compañero responsable de la parte precontractual es Vinicio Fuentes, es decir, recibe la carta, envía contestación, elabora expedientes califica los proyectos. El momento en que se aprueba, el proyecto el Prefecto delega administradores de proyectos, entonces todos los compañeros administran proyectos y así es mucho más fácil ser administrador que ejecutor por eso tienen 5 o 6 proyectos. Otro de los problemas que había, es que antes los técnicos estaban desmotivados porque pasaban encerrados, ahora todos están en el campo. Debido a que los técnicos salen al campo y comparten con los beneficiarios se sienten motivados y se tiene un alto índice de ejecución presupuestaria (Extracto de la entrevista al Director de Desarrollo Económico, anexo 3)

La Gestión de Proyectos acarrea una serie de riesgos que se deben tener en cuenta y los problemas más comunes que se presentan son la falta de normas de gestión del proyecto que recoja la definición del proyecto, la planificación global, los principales mecanismos de gestión y ejecución del proyecto, la falta de identificación de responsables y procedimientos de comunicación entre los grupos o actores el ámbito de un proyecto Sin embargo la Dirección General de Desarrollo Económico cuenta con formatos específicos para el levantamiento de los mismos que se han ido mejorando en el tiempo y con la experiencia de los técnicos, cuenta con los Manuales de procedimiento y operativización del Programa y los técnicos son conocedores de la normas de administración pública debido a las constantes intervenciones por parte de la Contraloría General de Estado: esto ha hecho que la DGDE tenga alta ejecución en los indicadores.

Capítulo Cuarto

Resultados de la investigación y presentación del modelo de gestión de Gestión del Conocimiento.

1. Los resultados

Para efectos de este trabajo se realizó una encuesta (formato, anexo 2) a 12 técnicos de la Dirección General de Desarrollo Económico de un total de 23 y 3 entrevistas a personas clave que son: Eco Sherman Ortega, Director de DGDE (anexo 3), Ing. Carmen Checa -Técnica de la DGDE (anexo 4), y Ing. Norma Fierro (anexo 5) consultora experta en implementación de sistemas de Gestión del Conocimiento; y se diseñó una base de datos con el propósito de recoger información general sobre el encuestado. En función al análisis de los modelos de GC propuestos y del objetivo de esta investigación se realiza la encuesta cuantificando los puntajes para cada ítem y dimensión específica: compromiso de la alta dirección, cultura orientada a compartir, capacidad de gestión, tecnología, procesos de la GC e Indicadores de gestión del conocimiento (Figura 6). Cabe indicar que dentro de “Procesos de GC “se encuentran las subdimensiones: (a) Identificación; (b) Adquisición/Creación/ Capturar/ Desarrollo; (c) Distribuir-compartir; (d) Usar/aplicar/ actualizar/ mejorar definidos en el capítulo 1.

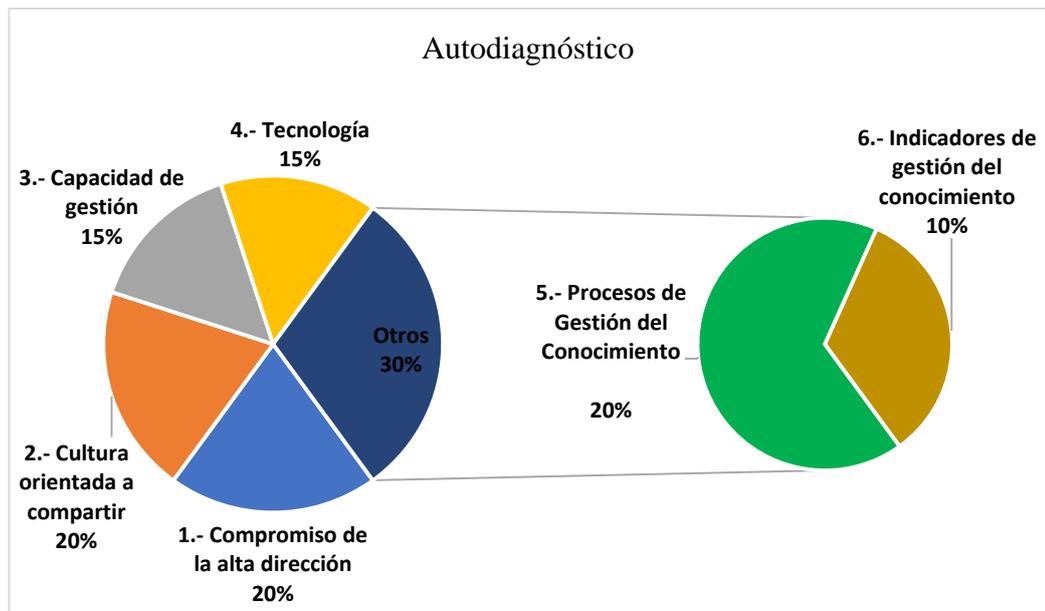


Figura 6 Dimensiones del Modelo de GC de Marsal y Molina

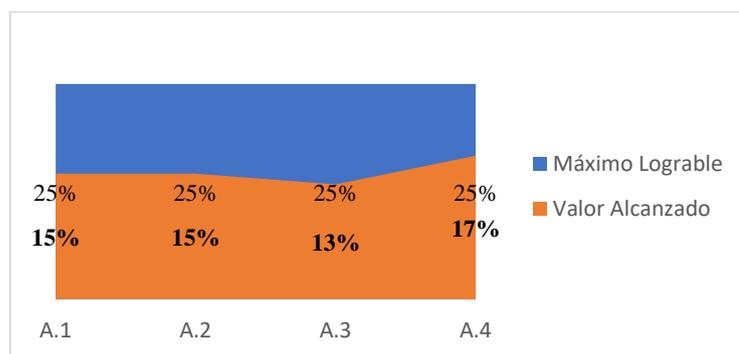
Fuente: Marsal y Molina, 2002

Elaboración propia

Por otro lado, las opciones de respuestas están expresadas en una escala del 1 al 5, en donde el valor de 5 indica que están totalmente de acuerdo con los enunciados y el valor de 1 corresponde a totalmente en desacuerdo. En la escala se consideró que mientras más alta sea la valoración dada a cada uno de los enunciados, el Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales del Gobierno Provincial de Imbabura (PFEIPL), estará más consolidado en esas dimensiones; mientras que, en el caso contrario, un valor bajo daría la pauta de que el programa requerirá, mayor fortalecimiento. Los resultados se presentan en las siguientes tablas y figuras que incluyen la interpretación de valores; de manera general las áreas en color azul corresponden a la medición máxima propuesta por el modelo de GC, y el área naranja es la medición alcanzada a través de la encuesta.

1.1. Análisis de la dimensión compromiso de la alta dirección

En la figura 7, se puede apreciar los resultados de las variables que componen la dimensión compromiso de la alta dirección; de manera general se puede apreciar que la calificación que dan los técnicos a estas variables es inferior a lo deseable (25%).



A Compromiso de la alta dirección		Total	Respuesta	Porcentaje que corresponde dentro del modelo Marsal y Molina
A.1	¿El GAD de Imbabura tiene una estrategia de Gestión del Conocimiento?	25%	15%	12%
A.2	¿Se incluye el tema de Gestión del Conocimiento durante las reuniones periódicas?	25%	15%	
A.3	¿Considera usted que las autoridades del GAD de Imbabura están interesadas en implementar el tema de Gestión del Conocimiento como una prioridad?	25%	13%	
A.4	¿El GAD de Imbabura estaría dispuesto a incluir dentro de sus estrategias de comunicación la concientización, la importancia de llevar a cabo programas de Gestión del Conocimiento?	25%	17%	

Figura 7 Compromiso de la alta dirección

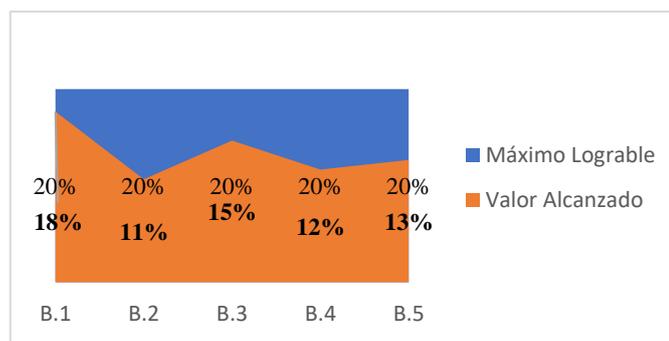
Fuente: Encuesta

Elaboración propia

Los resultados que tuvieron menor valoración tanto son las respuestas a las variables: A1, A2, A3, esto se debe a que, si bien es cierto que existe la intención por parte del director DGDE y autoridades de conocer, y desarrollar un sistema de Gestión del Conocimiento, no está aún definida una estrategia de GC, tampoco está formalmente comunicado.

Se recomienda incluir y comunicar la decisión de las autoridades de diseñar un modelo de Gestión del Conocimiento. Según expertos en diseño de Gestión del Conocimiento este es una de las dimensiones más importantes, ya que si no hay compromiso de la alta dirección puede fracasar el modelo. De acuerdo a la experta en GC (Anexo 3 -Entrevista 5), la Gestión del Conocimiento debe estar alineada a la estrategia de la Organización ya que cualquier cambio genera resistencia al inicio, y es importante que las autoridades tengan compromiso de querer desarrollar este proceso.

1.2 Análisis de la dimensión Cultura orientada a compartir



B Cultura orientada a compartir		Total	Respuesta	Porcentaje que corresponde dentro del modelo Marsal y Molina
B.1	¿Considera Ud. que es importante compartir con sus autoridades y compañeros sus hallazgos, e información relevante cuando realiza el seguimiento a un proyecto?	20%	18%	13%
B.2	¿Piensa que la Institución facilita el proceso de compartir conocimiento entre sus empleados?	20%	11%	
B.3	¿La dirección permite que todos los empleados tengan acceso ágil a la información de los procesos del Programa?	20%	15%	
B.4	¿Se crean espacios amigables (reuniones, talleres) para analizar y compartir conocimiento?	20%	12%	
B.5	¿Percibe que la alta gerencia tiene apertura para escuchar sus opiniones y sugerencias?	20%	13%	

Figura 8 Cultura orientada a compartir

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

En la figura 8, se presenta los resultados de la dimensión cultura orientada a compartir; de manera general se puede apreciar que la calificación que dan los técnicos a estas variables es inferior a lo deseable (20%). Los resultados que tienen menor valoración son (B2), (B4),

(B5), de tal forma que todavía no se facilita el proceso de compartir conocimiento entre los técnicos, hay pocos espacios amigables (reuniones, talleres) para analizar y compartir conocimiento y los funcionarios de nivel jerárquico superior tienen mediana apertura para escuchar las opiniones y sugerencias de los técnicos del PFEIPL.

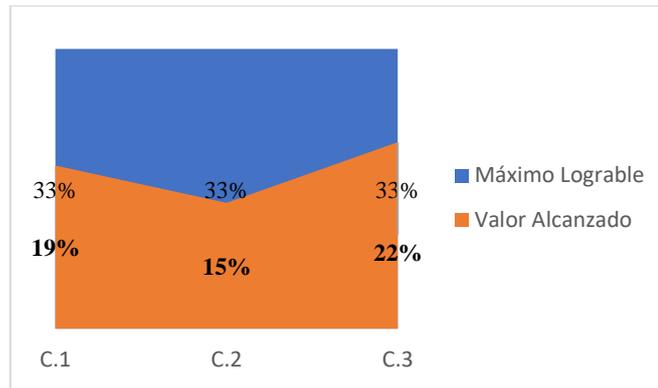
La gestión del conocimiento exige que los empleados tomen conciencia, que interioricen del valor de compartir, es decir que no sólo entiendan que es importante compartir desde un punto de vista racional, sino que sepan que compartir con otros miembros de la organización constituya un imperativo moral. Por ello la cultura de compartir es una importante condición éxito para implementar programas de gestión del conocimiento (Marsal y Molina 2002, 9).

Recomendaciones

Existe un pequeño avance en cuanto a conocer qué es la GC, se recomienda realizar talleres participativos a fin conocer las metodologías de GC como, por ejemplo: café del conocimiento, coaching, feedback. Otras técnicas son crear espacios designados para el aprendizaje e intercambio, reservar tiempo al comienzo de las reuniones para que los técnicos puedan discutir juntos los desafíos y resolver los problemas.

La técnica del café de conocimiento es una técnica que reúne un grupo de personas con el fin de generar una conversación abierta sobre un tema de interés mutuo para descubrir su conocimiento colectivo, compartir ideas y alcanzar un conocimiento más profundo de los temas tratados (<http://www.gurteen.com/>).

El feedback está dirigido a reforzar el aprendizaje, y es técnica fundamental para el seguimiento de la gestión, depende de la capacidad del líder para comunicar a sus colaboradores las acciones correctas incluyendo nuevas formas o modos de hacer que agreguen valor; y las acciones incorrectas (errores o ideas nuevas mal orientadas) de una forma que el receptor no se sienta ofendido, con el fin de establecer un plan, patrón, pauta, política o norma que debe seguir el colaborador para su mejoramiento con el apoyo del líder. En cambio, el coaching es el mejoramiento del desempeño y del nivel de cumplimiento de los objetivos, quien debe explicar exactamente qué hay que ajustar en cada etapa del proceso o de un proyecto (https://www.rrhh-web.com/coaching_y_feedback.html).



C Capacidad de Gestión		Total	Respuesta	Porcentaje que corresponde dentro del modelo Marsal y Molina
C.1	¿Conoce Ud. si el GAD de Imbabura cuenta con recursos para iniciar un proceso de gestión del conocimiento?	33%	19%	9%
C.2	¿Ha recibido Ud. capacitación sobre estrategias para levantar (implementar) un proceso de Gestión del Conocimiento?	33%	15%	
C.3	¿Le interesaría ser parte del equipo de gestión del conocimiento de la organización?	33%	22%	

Figura 9 Análisis de la dimensión Capacidad de Gestión

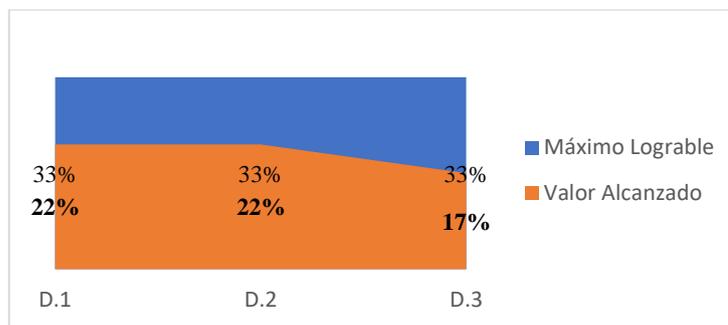
Fuente: Encuesta

Elaboración propia

En la figura 9, se presenta los resultados de la dimensión capacidad de gestión, de manera general se puede apreciar que la calificación que dan los técnicos a estas variables es inferior a lo deseable (33%) ya que están entre 19%, 15% y 22%. Los resultados que tienen menor valoración son (C.1) y (C.2), los técnicos del PFEIPL considera que no se conocen si el GAD de Imbabura cuenta con recursos para iniciar un proceso de gestión del conocimiento, sin embargo, si hubo una reunión para conocer conceptos básicos de GC, y las dos terceras partes de los técnicos están interesados en ser parte de un equipo de GC.

Recomendaciones

La capacidad de gestión depende mucho del nivel jerárquico superior, de que se nombre una persona o un equipo responsable de impulsar la gestión del conocimiento y de que los técnicos de Programa hayan recibido la información necesaria.



D Tecnología		Total	Respuesta	Porcentaje que corresponde dentro del modelo Marsal y Molina
D.1	¿La institución apoya al uso de tecnología en los principales procesos operativos del Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales (PFEIPL) del GAD de Imbabura?	33%	22%	9%
D.2	¿La Institución cuenta con sistemas de información que permiten el almacenamiento y uso de (información) para generar conocimiento y apoyar en la toma de decisiones?	33%	22%	
D.3	¿La Institución anima el uso intensivo de la tecnología por parte de sus empleados mediante formación, soporte, disponibilidad de equipos, generación de reportes, etc.?	33%	17%	

Figura 10 Análisis de la dimensión Tecnología

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

En la figura 10, se presenta los resultados de la dimensión Tecnología de manera general se puede apreciar que la calificación que dan los técnicos a estas variables es inferior a lo deseable (33%). El resultado que tuvo menor valoración es (D3), los técnicos consideran que, dentro de la institución, se apoya medianamente el uso de tecnología en los principales procesos operativos del Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos Productivos Locales (PFEIPL) del GAD de Imbabura, requieren un sistema de seguimiento de proyectos, y un sistema de información que permiten el almacenamiento y uso de (información) para generar conocimiento y apoyar en la toma de decisiones.

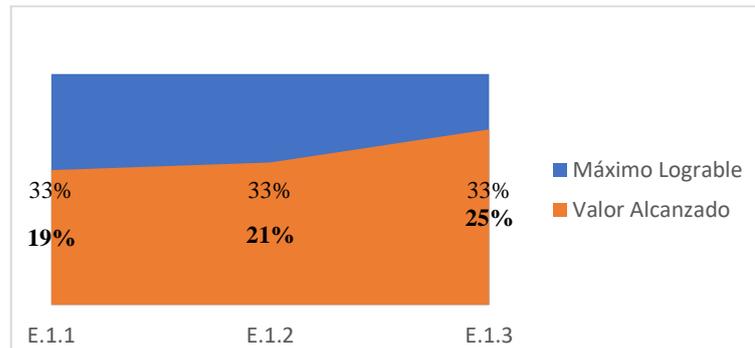
Recomendaciones

La Gestión de la tecnología como parte del conocimiento del grupo es importante, la creación de una carpeta compartida que tenga acceso a todos los administradores de proyectos, ya que se evidencia que cada uno tiene en sus computadoras en forma individual. También utilizar un software estándar donde se pueda ingresar los mismos formatos con acceso a los técnicos y que puedan ver no solo sus proyectos sino los del Programa. Que puedan generar reportes, representaciones gráficas, un campo donde tenga un pequeño resumen ejecutivo de avance, se vea claramente el avance de los indicadores como avance presupuestario, avance físico a través de hitos, el avance en tiempo y también donde se registre lecciones aprendidas.

Estos reportes deberían ser analizados en forma periódica en reuniones o usando la técnica del Feedback

Para seguimiento de proyectos se sugiere acceder a herramientas como PMDPro, que es una certificación en gestión de proyectos para profesionales del sector de desarrollo, reconocida a nivel mundial.

1.3. Análisis de la dimensión Procesos de Gestión del Conocimiento (GC)



E.1 Identificar		Total	Respuesta	Porcentaje propuesto autor tesis
E.1.1	¿Considera Ud. que se ha identificado los conocimientos necesarios para que los técnicos de la Dirección General de Desarrollo Económico, puedan realizar el fortalecimiento de capacidades de los pequeños y medianos productores para la implementación de sus iniciativas productivas?	33%	19%	3%
E.1.2	¿Considera Ud. que se ha identificado a los técnicos que puedan replicar los conocimientos y experiencias profesionales adquiridas durante el Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales (PFEIPL) del GAD de Imbabura?	33%	21%	
E.1.3	¿Considera Ud. que se están identificado de manera frecuente las experiencias que permitan mejorar la gestión del Programa?	33%	25%	

Figura 11 Identificar

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

En la figura 11, se presenta los resultados del subdimensión “Identificar el conocimiento”, que es parte de la dimensión Procesos de Gestión del Conocimiento (GC) de manera general se puede apreciar que la calificación que dan los técnicos a estas variables es inferior a lo deseable (33%). El resultados que tuvieron menor valoración son (E.1.1) y (E1.2), consideran que dentro de la organización no que se ha identificado los conocimientos necesarios para que los técnicos de la Dirección General de Desarrollo Económico, puedan realizar el fortalecimiento de capacidades de los pequeños y medianos productores para la implementación de sus iniciativas productivas , ni tampoco los técnicos que puedan replicar los conocimientos

y experiencias profesionales adquiridas durante el Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivos Locales (PFEIPL) del GAD de Imbabura.

Recomendaciones

Realizar la identificación de hábitos actuales de conocimiento, proyectos claves o que hayan fracasado y necesidades de la DGDE. La tabla 9 describe otras técnicas.

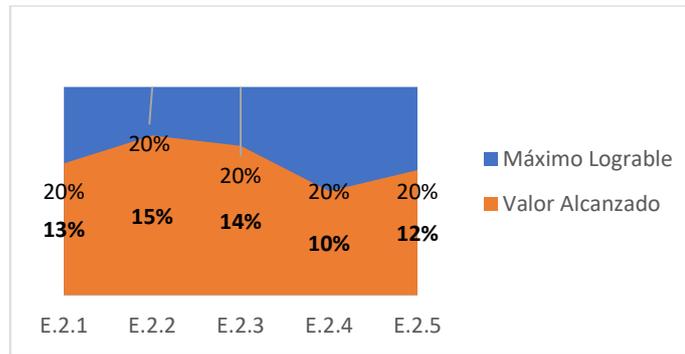
Tabla 17

Identificación de experiencia en temas de la Dirección General de Desarrollo Económico

Técnicos	Tiempo de servicio en la DGDE	años
1	144	12
2	84	7
3	60	5
4	50	4,17
5	84	7
6	72	6
7	48	4
8	250	20,83
9	11	0,92
10	50	4,17
11	84	7
12	24	2

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Se recomienda identificar las experiencias de los técnicos que tiene mayores años de servicio, esto es un gran aporte para el Programa.



E2 Adquirir/ Crear/ Capturar/ Desarrollar		Total	Respuesta	Porcentaje propuesto autor tesis
E.2.1	¿ Los técnicos están motivados para contribuir en el desarrollo y/o creación de nuevos conocimientos?	20%	13%	3%
E.2.2	¿ Se generan reportes sobre el avance de la implementación del proyecto?	20%	15%	
E.2.3	¿ Los reportes son generados y analizados en forma periódica (mensual/trimestral)?	20%	14%	
E.2.4	¿La Institución ha desarrollado maneras de apoyar la creación de nuevos conocimientos como por ejemplo: períodos de prácticas, rotación de puestos, registro de lecciones aprendidas?	20%	10%	
E.2.5	¿ Los informes finales que presentan los beneficiarios son analizados?	20%	12%	

Figura 12 Adquirir/ Crear/ Capturar/ Desarrollar

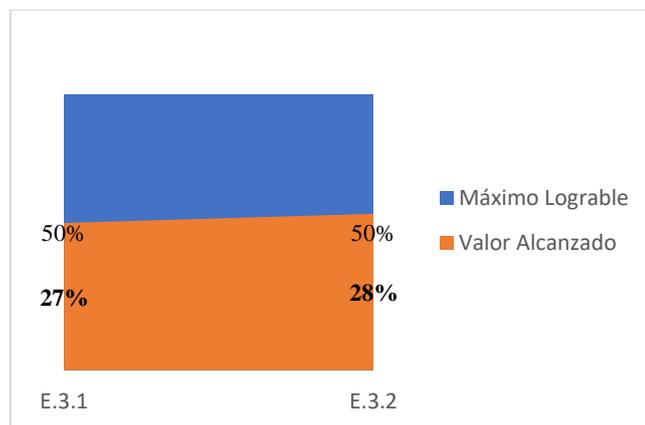
Fuente: Encuesta

Elaboración propia

En la figura 12, se presenta los resultados del subdimensión Adquirir/ Crear/ Capturar/ Desarrollar, que es parte de la dimensión Procesos de Gestión del Conocimiento (GC) de manera general se puede apreciar que la calificación que dan los técnicos a estas variables es inferior a lo deseable (20%). Los resultados de menor valoración son (E2.4), (E2.5) y (E.2.1), pues consideran la Institución ha desarrollado pocas maneras de apoyar la creación de nuevos conocimientos como, por ejemplo: períodos de prácticas, rotación de puestos, registro de lecciones aprendidas, se analizan en forma parcial los informes finales que presentan al final de un proyecto, que falta motivación para contribuir en el desarrollo y/o creación de nuevos conocimientos.

Recomendaciones

Solicitar a un grupo de personas que asuma la función explícita de actuar como guardianes del conocimiento y generar instrucciones formales para recoger, capturar y acceder a los inputs de información.



E3 Compartir y distribuir		Total	Respuesta	Porcentaje propuesto autor tesis
E.3.1	¿Participa en forma mensual, o trimestral en grupos focales, talleres charlas de análisis de la información (monitoreo) y aportan con información que genera conocimiento?	50%	27%	3%
E.3.2	¿Los reportes, informes, conclusiones que se generan en el seguimiento y monitoreo del proyecto, son compartidos conjuntamente entre beneficiarios y técnicos en espacios como grupos focales, talleres, reuniones?	50%	28%	

Figura 13 Compartir y distribuir

Fuente: Encuesta

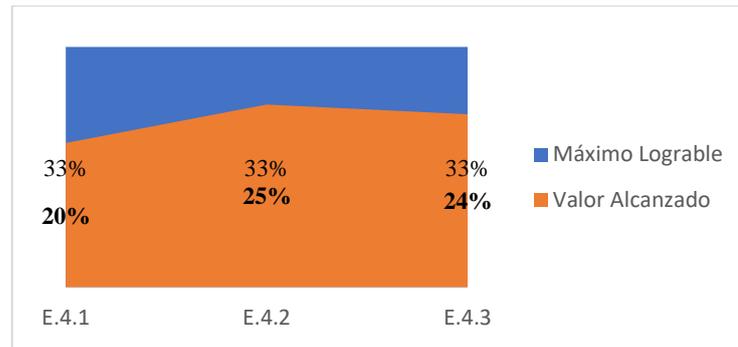
Elaboración propia

En la figura 13, se presenta los resultados del subdimensión compartir y distribuir, que es parte de la dimensión Procesos de Gestión del Conocimiento (GC) de manera general se puede apreciar que la calificación que dan los técnicos a estas variables es inferior a lo deseable (50%). Los resultados que tuvieron menor valoración son (E3.1) y (E.3.2), sin embargo, sobrepasa la mitad del puntaje por lo que consideran que si hay poca participación a reuniones más que talleres para análisis de la información (monitoreo), por ejemplo, para la reforma de la Ordenanza que se encuentra programada en este año.

Recomendaciones

Los reportes, informes, conclusiones que se generan en el seguimiento y monitoreo del proyecto deben ser compartidos conjuntamente entre beneficiarios y técnicos en espacios como grupos focales, talleres, reuniones.

Crear canales de comunicación multidireccionales ágiles y fluidos



E4 Usar , aplicar actualizar, mejorar		Total	Respuesta	Porcentajee prpuesto autor tesis
E4.1	¿Se generan documentos o hallazgos de las reuniones o talleres con conclusiones y recomendaciones?	33%	20%	3%
E4.2	¿Se usan en forma continua; manuales y documentos generados para facilitar el trabajo?	33%	25%	
E4.3	¿Las experiencias registradas se han empleado para apoyar la toma de decisiones?	33%	24%	

Figura 14 Usar, aplicar actualizar, mejorar

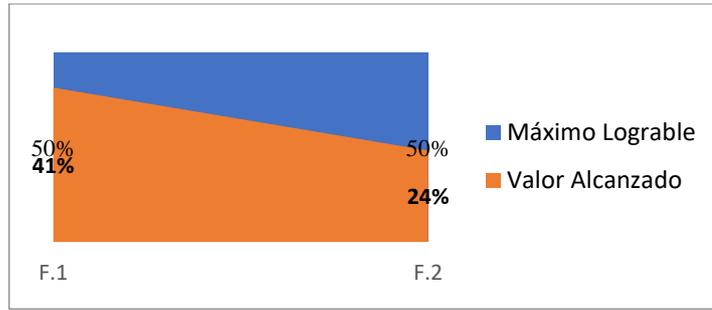
Fuente: Encuesta

Elaboración propia

En la figura 14, se presenta los resultados del subdimensión Usar, aplicar actualizar, mejorar, que es parte de la dimensión Procesos de Gestión del Conocimiento (GC) de manera general se puede apreciar que la calificación que dan los técnicos a estas variables es inferior a lo deseable (33%). El resultado que tuvo menor valoración es (E4.1), en donde se observa que si se generan algunos documentos o hallazgos de las reuniones o talleres con conclusiones y recomendaciones.

Recomendaciones

Generar documentos o hallazgos de las reuniones o talleres con conclusiones y recomendaciones, usar en forma continua manuales y documentos generados para facilitar el trabajo, registradas las experiencias se han empleado para apoyar la toma de decisiones.



F Indicadores de gestión del conocimiento		Total	Respuesta	Porcentajes propuesto autor tesis
F.1	¿Conoce ud cual es la importancia de medir un programa o proyecto a través de indicadores?	50%	41%	7%
F.2	¿La organización ha desarrollado un cuadro específico de indicadores con los resultados para gestionar el conocimiento?	50%	24%	

Figura 15 Indicadores de gestión del conocimiento

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

En la figura 15, se presenta los resultados del subdimensión Indicadores de Gestión del Conocimiento, se puede apreciar que la calificación que dan los técnicos a estas variables muy importante ya que un buen porcentaje conocen la importancia de medir un programa o proyecto a través de indicadores y cuando se defina y desarrolle un sistema de GC se sugiere construir indicadores para gestionar el conocimiento.

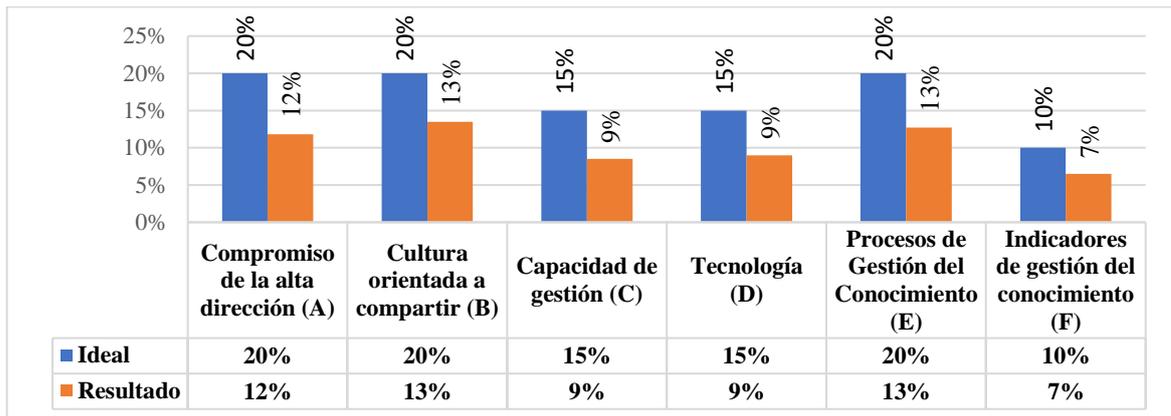


Figura 16 Autodiagnóstico Ideal vs Resultado

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

En la figura 16 se observa que todos los subdimensiones tienen un avance, pero habrá que poner más atención a capacidad de gestión, tecnología e indicadores.

2. Propuesta de Modelo de Gestión del Conocimiento

2.1. Objetivos del modelo

- Dar a conocer la importancia de compartir conocimientos e implementar modelos de gestión del conocimiento.
- Sugerir herramientas para fortalecer los procesos de GC (Identificar, crear, compartir y usar conocimientos en el programa)
- Maximizar el potencial del personal del programa mediante la creación de una cultura de aprendizaje activo y compartir
- Integrar los ciclos de aprendizaje en los procesos del programa.

2.2. Beneficios del modelo

- Administrar el conocimiento y el aprendizaje organizacional para fortalecer la institucionalidad
- Conseguir la información y el conocimiento que precisa una persona, una comunidad o región en el momento oportuno.
- Genera cultura de disciplina para documentar aprendizajes.
- Aumenta la productividad de las personas.
- Permite controlar y hacer seguimiento a los procesos de identificación, preinversión, inversión y seguimiento.
- Permite el uso eficiente de recursos y disminuye errores recurrentes.
- Permite tener una base sobre la cual mejorar.

2.3. La Gestión del Conocimiento en las etapas del Programa

En la tabla 16 se describió cuatro etapas del programa (Gestión de Espacios de Concertación, Gestión de Procesos de Preinversión, Gestión de Proyectos de Inversión, Seguimiento y Evaluación Participativa), luego de un análisis descrito en la Tabla 17 se presenta la propuesta de investigar la Gestión del Conocimiento en las fases de ejecución y seguimiento del Programa.

Tabla 18
La Gestión del Conocimiento en las Etapas del Programa

Fases del PFELP	Dato	Información	Conocimiento	Conocimiento Tácitos	Conocimiento Explícitos
La Gestión de Espacios de Concertación	Datos de organizaciones de emprendedores que se incorporan al Programa	En los inicios de Programa utilizaban una estructura programática menos que un perfil, eran un formato Excel muy básico,	Los técnicos manejan estructuras de proyectos, no manejaban proyecto. Hoy se maneja el Marco Lógico para levantar proyectos	Los conocimientos tácitos los tenían los técnicos por el mismo que hacer de la administración pública, ellos eran expertos en día a día, pero no tenían estructurados los proyectos.	
La Gestión de Procesos de Preinversión	Deriva a información	Implementar un sistema de calificación de ideas preliminares, de orientación para la preparación de propuestas de	Los técnicos maneja el proceso de calificación de ideas preliminares		Los técnicos son expertos en administración pública, los conocimientos explícitos los de la academia no se estaba
Gestión de Proyectos de Inversión	Deriva a información	Los técnicos de la DGDE acompañan la ejecución de las actividades y reciben los informes periódicos.	Los procesos generados en la fase de Gestión de Proyectos de Inversión, contienen información integrada en el ciclo SECI, de tal manera que: S) Se observa la experiencia en la implementación de la inversión, (tácito a tácito) E) Se conceptualiza el modelo de inversión (tácito a explícito) C) Se sistematizan los resultados de la inversión (explícito a explícito) D) Se aplica un flujo del modelo de inversión (explícito a tácito)	Los técnicos de la DGDE por sus años de experiencias acompañan la ejecución de las actividades	El conocimiento de los compañeros técnicos ha pasado del conocimiento de la administración pública al manejo de proyectos
Seguimiento y Evaluación Participativa	Deriva a información	Los técnicos difunden las disposiciones de la Ley de Participación Ciudadana y Control Social relacionadas con los procesos de rendición de cuentas.	Se observan los resultados generados de la implementación del proyecto de inversión, se conceptualiza el modelo de corresponsabilidad de los beneficiarios y se sistematizan las acciones tomadas D) Se genera un informe de recomendaciones sobre la implementación del proyecto de inversión		En esta dirección ya hay formatos y con el modelo de gestión, está estructurado todo o que debe tener EXPLÍCITO un expediente de proyecto.

Fuente: EC 2016 Manual GAD Imbabura y entrevistas
Elaboración propia

Resumiendo, el alcance de la propuesta del modelo de GC considera las tres etapas del modelo, que se indica en la figura 17 y una serie de elementos estratégicos que se han descrito a lo largo del documento como son.: Las personas, Compromiso de la alta dirección, cultura orientada a compartir, capacidad de gestión y tecnología, los procesos de Gestión del Conocimiento (Identificar, Adquirir/ Crear/ Capturar/ Desarrollar, Compartir y distribuir, Usar, aplicar actualizar, mejorar) e indicadores de gestión del conocimiento.

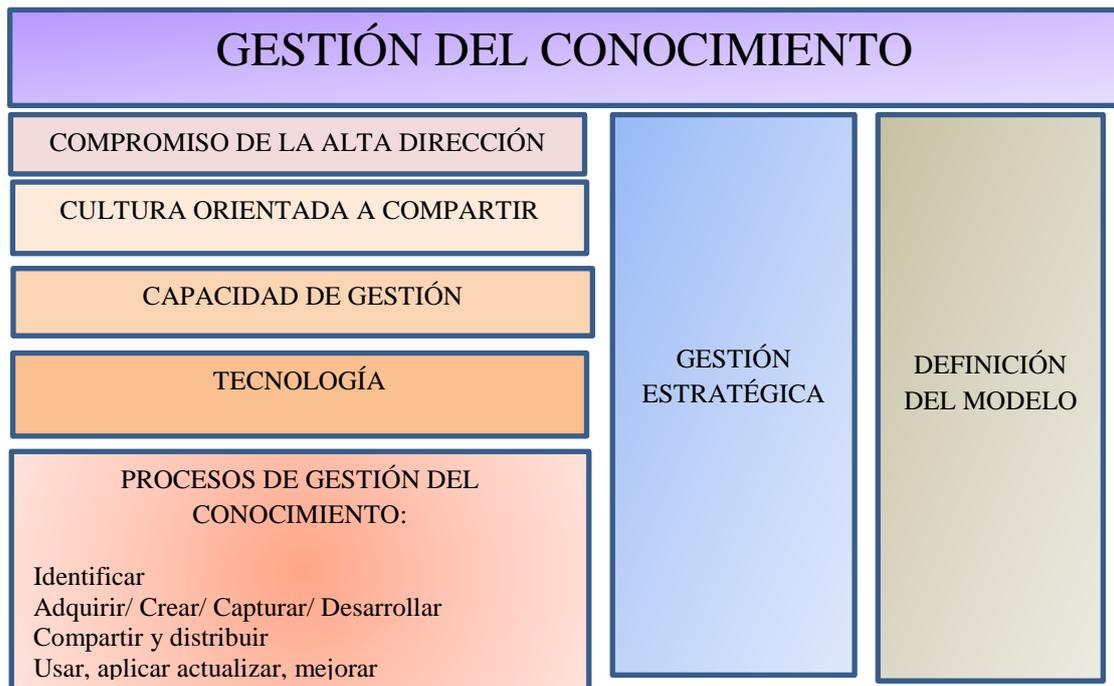


Figura 17 Pilares de la GC
Elaboración propia

2.4. Definición del modelo

El modelo propuesto tiene un enfoque sistémico en el cual todos y cada uno de los elementos que lo integran están relacionados y su influencia se explica en la figura 17 en el que se presentan 8 factores de éxito que son: Personas, compromiso de las autoridades, capacidad de gestión, cultura de compartir, tecnología, gestión estratégica, indicadores y procesos de gestión del conocimiento,

De acuerdo a los resultados de la investigación, el Programa ha venido funcionando de manera tradicional, a pesar de que si se registras ciertos procesos de GC es un tema nuevo.

2.4.1. Personas.

Son las personas quienes crean el conocimiento, por lo tanto, la gestión del conocimiento es planear la gestión de recursos humanos, en términos de identificar y promover las competencias colectivas, aumentar el diálogo y el liderazgo a través del aprendizaje mediante la práctica, y mejorar un entorno propicio para el aprendizaje, para que el personal se convierta en aprendices activos y compartan

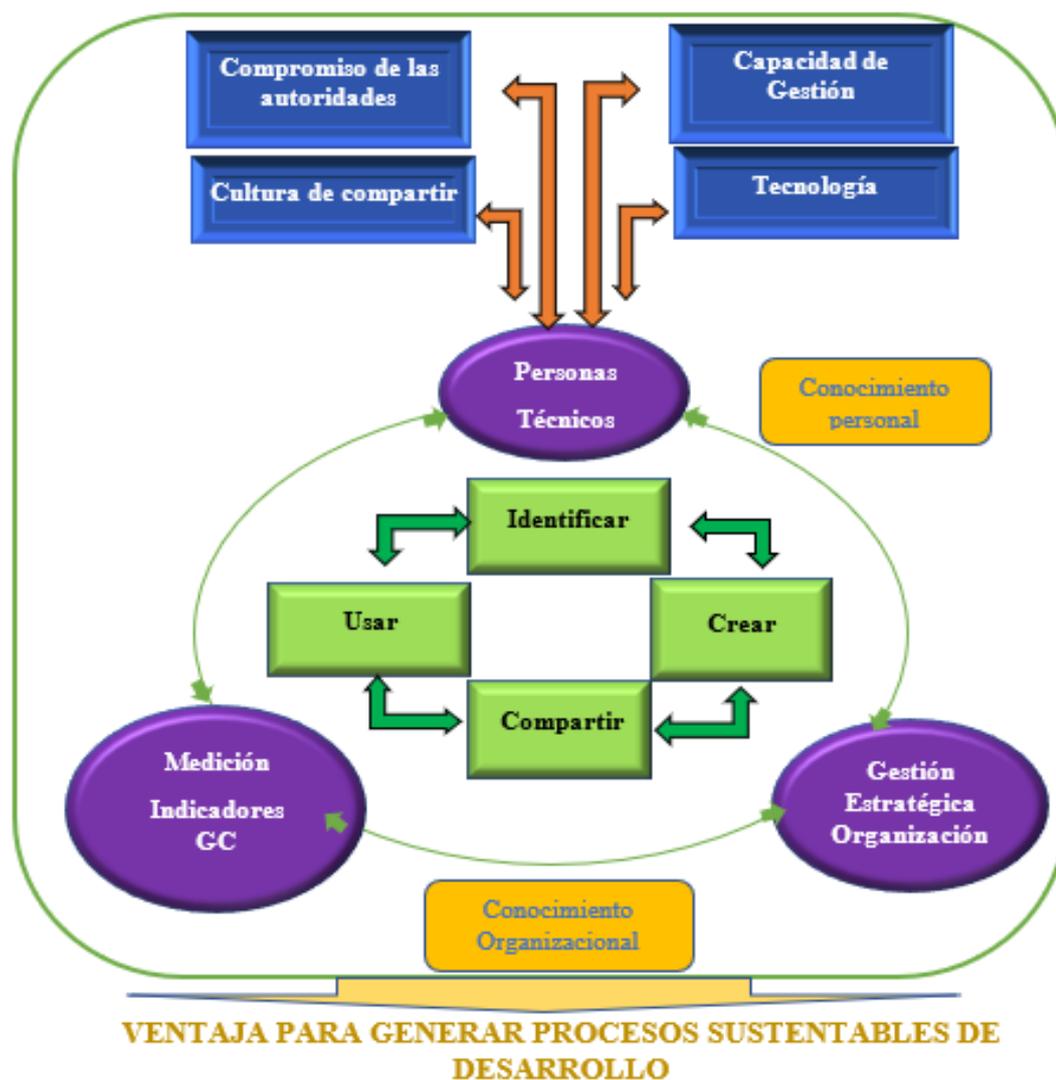


Figura 18 Modelo de gestión del conocimiento
Elaboración propia

2.4.2. Compromiso de alta gestión

La gerencia del conocimiento no es más que administrar los flujos de información para dar la información correcta a la gente que necesita; tampoco es un producto de software, no comienza con la tecnología, pero si es una estrategia predestinada a compartir conocimiento que debe ser apoyada por las autoridades.

2.4.3. Capacidad de Gestión

Para lograr los objetivos del proyecto de GC es importante gestionar bien los recursos humanos, financieros y tecnológicos, la influencia que pueda movilizar la institución aportará al éxito.

2.4.4. Cultura

Es necesaria una cultura organizativa basada en valores, como la confianza, la transparencia, la honestidad, la participación, la responsabilidad y la tolerancia, que fomente el incremento e intercambio de los conocimientos de los empleados, otorgue fuerza a los compromisos individuales y dé sentido a las actuaciones colectivas (trabajo en equipo), y cree el contexto necesario para la interacción social necesaria y determinante para que en una organización se produzca la detección, generación, creación, transmisión codificación y utilización del conocimiento.

2.4.5. El conocimiento individual y el organizacional

El conocimiento individual le pertenece al individuo, responde a sus propios modelos mentales y el conocimiento organizacional surge cuando los individuos interactúan entre si a través de un sistema de relaciones y conexiones produciendo los flujos del conocimiento en la organización La información organizacional está formada por datos estructurados (tienen formato como bases de datos) y los no estructurados (no siguen un formato estándar, pero son explícitos, en cambio el conocimiento organizacional se refiere a información que ha sufrido procesos mentales interiorización, análisis, fijación, aplicación entre otros y que permite tener un dominio de los hechos que ocurren en la misma organización o en su entorno y sirve para solucionar problemas.

2.4.6. Aplicación de los Procesos de Gestión del Conocimiento:

La aplicación de los procesos del conocimiento implica, sencillamente, la puesta en práctica del conocimiento identificado, creado, captado, intercambiado o transferido, resultado de un proceso de aprendizaje a partir del acceso al conocimiento disponible.

2.4.7. Tecnología:

Planear la posibilidad de que se optimice la tecnología y sea adaptarla de tal modo que sea fácil de usar, para capturar el conocimiento en la organización y tener un activo de conocimiento.

Tabla 19
Operativización del Modelo

Fase		Etapas del modelo	Ponderación Inicial	Resultado	Brecha	Unidad de medición	Indicador	Formula	Acciones
Definición	Audiagnóstico	Compromiso de la alta dirección (A)	20%	12%	8%	porcentaje	Porcentaje de acciones cumplidas	Porcentaje de acciones realizadas/ Porcentaje de acciones planificadas en el periodo.	<p>Se recomienda comunicar la decisión de las autoridades de diseñar un modelo de Gestión del Conocimiento. Según expertos en diseño de Gestión del Conocimiento este es una de las dimensiones más importantes, ya que si no hay compromiso de la alta dirección puede fracasar el modelo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incluir una estrategia de Gestión del Conocimiento en el plan anual de la DGDE, y alinearla al Plan Estratégico de la Organización, ya que cualquier cambio genera resistencia al inicio, y es importante que las autoridades y personal administrativo tengan compromiso de querer desarrollar este proceso. • Incluir dentro de sus estrategias de comunicación la concientización, la importancia de llevar a cabo programas de Gestión del Conocimiento
	Audiagnóstico	Cultura orientada a compartir (B)	20%	13%	7%	porcentaje	Porcentaje de acciones cumplidas	Porcentaje de acciones realizadas/ Porcentaje de acciones planificadas en el periodo.	<p>En la DGDE si existe un avance parcial en cuanto a conocer qué es la GC, debido al compromiso del Director de implementar este sistema, se recomienda una vez implementado el sistema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar talleres participativos a fin conocer las metodologías de GC como, por ejemplo: café del conocimiento, coaching, feedback. • Otras técnicas son programar, crear y espacios amigables designados para el aprendizaje e intercambio, reservar tiempo al comienzo de las reuniones para que los técnicos puedan
	Audiagnóstico	Capacidad de gestión (C)	15%	9%	7%	porcentaje	Porcentaje de acciones cumplidas	Porcentaje de acciones realizadas/ Porcentaje de acciones planificadas en el periodo.	<p>La capacidad de gestión depende mucho del nivel jerárquico superior, de que se nombre una persona o un equipo responsable de impulsar la gestión del conocimiento y de que los técnicos de Programa hayan recibido la información necesaria.</p>

Fase		Etapas del modelo	Ponderación Inicial	Resultado	Brecha	Unidad de medición	Meta	Formula	Acciones
Definición	Audiagnóstico	Tecnología (D)	15%	9%	7%	porcentaje	Porcentaje de acciones cumplidas	Porcentaje de acciones realizadas/Porcentaje de acciones planificadas en el periodo.	<ul style="list-style-type: none"> • La Gestión de la tecnología como parte del conocimiento del grupo es importante, la creación de una carpeta compartida que tenga acceso a todos los administradores de proyectos, ya que se evidencia que cada uno tiene en sus computadoras en forma individual. • Utilizar un software estándar donde se pueda ingresar los mismos formatos con acceso a los técnicos y que puedan ver no solo sus proyectos sino los del Programa. Que puedan generar reportes, gráficos, un campo donde tenga un pequeño resumen ejecutivo de avance, se vea claramente el avance de los indicadores como avance presupuestario, avance físico a través de hitos, el avance en tiempo y también donde se registre lecciones aprendidas. Estos reportes deberían ser analizados en forma periódica en reuniones o usando la técnica del Feedback • Para seguimiento de proyectos se sugiere acceder a herramientas como PMDPro, que es una certificación en gestión de proyectos para profesionales del sector de desarrollo, reconocida a nivel mundial.
	Audiagnóstico	Procesos de GC: Identificación (E1)	5,0%	3,3%	1,7%	porcentaje	Porcentaje de acciones cumplidas	Porcentaje de acciones realizadas/Porcentaje de acciones planificadas en el periodo.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el conocimiento existente y personas que lo poseen dentro de la Institución o sea la metodología denominada "averiguar quién sabe qué" (páginas amarillas de conocimiento") • Identificar los conocimientos necesarios para que los técnicos de la Dirección General de Desarrollo Económico, puedan realizar el fortalecimiento de capacidades de los pequeños y medianos productores para la implementación de sus iniciativas productivas. • Realizar la identificación de hábitos actuales de conocimiento, proyectos claves o que hayan fracasado y necesidades de la DGDE.
	Audiagnóstico	Procesos de GC: Adquirir/ Crear/ Capturar/ Desarrollar (E2)	5%	3,3%	1,7%	porcentaje	Porcentaje de acciones cumplidas	Porcentaje de acciones realizadas/Porcentaje de acciones planificadas en el periodo.	<p>Solicitar a un grupo de personas que asuma la función explícita de actuar como guardianes del conocimiento y generar instrucciones formales para recoger, capturar y acceder a los inputs de información.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar reportes forma periódica (mensual/trimestral) sobre el seguimiento a los proyectos a fin de que sean analizados. • Crear conocimientos nuevos en la DGDE en base a varias metodologías como períodos de prácticas, rotación de puestos, registro de lecciones aprendidas, listado de técnicos o personal administrativo que tenga conocimientos y perfiles en proyectos u otros conocimientos y capacite a sus compañeros. • Registrar experiencias que se han empleado entre los técnicos para apoyar la toma de
	Audiagnóstico	Procesos de GC: Compartir y Distribuir (E3)	5%	3,2%	1,8%	porcentaje	Porcentaje de acciones cumplidas	Porcentaje de acciones realizadas/Porcentaje de acciones planificadas en el periodo.	<ul style="list-style-type: none"> • Los reportes, informes, hallazgos y conclusiones que se generan en el seguimiento y monitoreo del proyecto deben ser compartidos conjuntamente entre beneficiarios y técnicos en espacios como grupos focales, talleres, reuniones. • Crear canales de comunicación multidireccionales ágiles y fluidos • Facilitar el proceso de compartir conocimiento entre los técnicos de la DGDE

Fase		Etapas del modelo	Ponderación Inicial	Resultado	Brecha	Unidad de medición	Meta	Formula	Acciones
Definición	Audiagnóstico	Procesos de GC: Usar , aplicar actualizar, mejorar (E4)	5%	3,2%	1,8%	porcentaje	Porcentaje de acciones cumplidas	Porcentaje de acciones realizadas/ Porcentaje de acciones planificadas en el periodo.	<ul style="list-style-type: none"> • Usar en forma continua manuales y documentos generados para facilitar el trabajo. • Aplicar y usar los informes y conclusiones que se generan en el seguimiento y monitoreo del proyecto, deben ser analizados y compartidos conjuntamente entre beneficiarios y técnicos en espacios como grupos focales, talleres, reuniones • Participar en forma mensual, o trimestral en grupos focales, talleres charlas de análisis de la información (monitoreo) y aportan con información que genera conocimiento • Gestionar las conclusiones y recomendaciones que se generan en los documentos o hallazgos de las reuniones o talleres. • Fortalecer la estrategia de memoria institucional.
Definición	Audiagnóstico	Indicadores de gestión del conocimiento (F)	10%	7%	4%	porcentaje	Porcentaje de acciones cumplidas	Porcentaje de acciones realizadas/ Porcentaje de acciones planificadas en el periodo.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una medición trimestral a través de indicadores para medir el avance de la implementación de los procesos de gestión del conocimiento.
Definición	Gestión Estratégica	Alineación a los Planes del Gad de Imbabura							
Implementación	Gestión del	FASES DE IMPLEMENTACIÓN							
Implementación	Indicadores de	FASES DE EJECUCIÓN Y MEJORA CONTINUA							

Elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

El estudio realizado ha permitido analizar la Gestión del Conocimiento en el Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales, aplicado por el Gobierno Provincial de Imbabura, destacando que, si se lleva a cabo varios procesos de GC, esto se debe a que el nivel jerárquico de la Dirección de Desarrollo Económico ha implementado procesos, procedimientos y formatos, para mejorar la gestión del Programa. Los técnicos al ser administradores de contratos de los proyectos han están abiertos a estos cambios, especialmente porque están sujetos a controles previos y posteriores de Contraloría. Tener procesos ordenados, manuales, expedientes ha facilitado el seguimiento de proyectos y no caer en sanciones por ser administradores de fondos públicos. Sin embargo, falta impulsar algunos procesos y su relación con factores estratégicos. Para ello el GAD de Imbabura tiene programado desarrollar varias metodologías, y sobre todo actualizar el Modelo de gestión.

Se ha estudiado el proceso de la Gestión del Conocimiento presentado ocho modelos de autores, destacando no solo los procesos de gestión del conocimiento sino la relación e importancia que tienen con otros factores estratégicos como son: compromiso de la alta dirección, cultura orientada a compartir, capacidad de gestión, tecnología y la medición del sistema (indicadores).

Se ha identificado la presencia de la gestión del conocimiento en cada una de las etapas programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales y se evidencia la necesidad importante de tener un modelo de gestión del conocimiento que apoye y les muestre el camino a seguir para alcanzar mejores resultados en el programa.

Luego de este análisis se ha formulado una propuesta para el fortalecimiento del Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales del Gobierno Provincial de Imbabura y posee la característica central de esta enlazado a factores estratégicos que permite una mejor ejecución y desarrollo del modelo.

La presente investigación se ofrece a sí misma como una herramienta para la investigación que de temas de GC en el sector público ya que existe poca bibliografía

El Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales, aplicado por el Gobierno Provincial de Imbabura ha tenido gran éxito ya que los resultados de los indicadores de cumplimiento son altos, pero aún carece de una estrategia de GC alineada al plan.

La propuesta presentada demuestra que la GC en el sector público no es un tema aislado del compromiso de autoridades y el tema cultural de compartir

Se sugiere que se considere incluir la Gestión del Conocimiento como una estrategia en la actualización del modelo de gestión del Programa y en la ordenanza lo que le aportará a crear una ventaja para generar procesos sustentables de desarrollo.

Es importante considerar que para si se implementa el modelo de GC, se considere una filosofía de mejoramiento continuo que se mantenga en la búsqueda de mejores medios para llegar a los beneficiarios, que motive a su personal y que mantenga nuevas atracciones para poder hacer regresar al público nacional

Introducir redes de aprendizaje para fomentar el intercambio de conocimientos entre diferentes organizaciones con proyectos similares y entre el personal dentro de Plan.

Permitir la adopción, el aprendizaje y la mejora de los procesos de GC actuales antes de la introducción de nuevas iniciativas o procesos.

Introducir estrategias que permitan la integración del conocimiento individual en el aprendizaje organizacional, quizás maximizando las oportunidades que existen para que el personal se reúna.

Lista de referencias

- Andrade Miguel. 2016. *"La investigación, acción participativa, Sistematización de pautas que orientan su aplicación"*.
- Baglietto Tardío Alicia, y Barceló Llauguer María. 2001. *"Hacia una economía el conocimiento"*. Madrid España: Arte Graf S.A.
- Barragán Ocaña Alejandro. 2009. *"Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento"*. Universidad Nacional Autónoma de México – UNAM. <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/7150/barragan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Camisón Zornoza César, y Chiva Gómez Ricardo. 2002. *"Aprendizaje Organizativo y Teoría de la Complejidad: Implicaciones en la gestión del diseño del producto"*. Castellón de la Plana - España: Publicaciones de la Universidad Jaume.
- CEPAL. 2000. *"América Latina y el Caribe en la transición hacia una sociedad del conocimiento. Una agenda de políticas públicas"*. Brasilia.
- . 2016. *"Horizontes 2030: La igualdad en el Centro del Desarrollo Sostenible"*. México.
- Davenport and Prusak. 1998. *ce*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- EC. 2016. *"Manual operativo para los beneficiarios y flujogramas"*. Ibarra, Ecuador.
- Ecuador. 2018. *La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*.
- Enrique Brú. 2000. *Diseño, seguimiento y evaluación de programas y proyectos de cooperación*. Ginebra, Suiza: Oficina Internacional del Trabajo Ginebra.
- Felcman, Isidoro. 2016. *"Nuevos modelos de gestión pública: Tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del “bing bang paradigmático”*: aportes para reflexionar sobre el destino de la gestión pública (dossier)». *mayo 2016*, 93.
- GAD Imbabura. 2015. *"Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia de Imbabura 2015-2035"*.
- . 2016. *Ordenanza para la implementación del Modelo de Gestión para el Fortalecimiento de emprendimientos e iniciativas productivas locales*.
- Gobierno Descentralizado de Imbabura. 2015. *Estatuto Orgánico por Procesos clasifica a los procesos. Resolución administrativa No. GPI-P-049-2017*.

- Hayr Alonso Gutiérrez, y Francisco Javier López Morales. 2015. "*La Gestión del Conocimiento: Modelos de comprensión y definiciones*". Colección Académica de Ciencias Estratégicas. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/RICE/article/view/5703>.
- Hurtado, Fernando. 2011. *Dirección de Proyectos: Una Introducción con base en el marco del PMI*. Bloomington USA: Palibrio.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Martha Peluffo, y Edith Catalán Contreras. 2002. "*Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*". Santiago de Chile: Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- James Cortada. 2001. "*Management del nuevo siglo: Gestión y trabajo en la nueva economía digital*". Primera edición. Buenos Aires, Argentina: Eclipse Gráfica Creativa.
- Jorge A. Sábato. 1975. "*El Pensamiento latinoamericano en la problemática ciencia-tecnología-desarrollo-dependencia*". Editorial Paidós.
- José Antonio Pérez Fernández. 2007. "*Gestión por procesos*". Madrid España: ESIC editorial.
- Joseph A. Schumpeter. 2017. "*Capitalismo, socialismo e democracia*". Sao paulo, Brasil: Editora UNESP digital.
- Josi Luis Molina, 2002. "*La gestión del conocimiento en las organizaciones*". Buenos Aires, Argentina: Reviews.
- Juan Jaramillo Antillón. 2004. "*La Evolución de la Cultura: de Las Cavernas a la Globalización Del Conocimiento: De las Cavernas a la Globalización del Conocimiento*". Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Juan José Sanguinetti. 2005. "*El conocimiento humano. Una perspectiva filosófica*". Ediciones Palabra S.A.
- Kuratko Donald, y Morris Michael. 2011. "*Emprendimiento: teoría, proceso y práctica*". Columbia, MD, Estados Unidos de América: Corporate Entrepreneurship & Innovation.
- Luciano Martínez. 2009. "*Repensando el desarrollo rural en la dimensión del territorio: una reflexión sobre los límites de PROLOCAL en el caso ecuatoriano*". <https://www.flacsoandes.edu.ec/agora/repensando-el-desarrollo-rural-en-la-dimension-del-territorio-una-reflexion-sobre-los-limites>.
- Manuel Riesgo González. 2006. "*El negocio es el conocimiento*". Madrid España: Ediciones Díaz de Santos.
- María Isabel Lovera Aguilar. 2009. "*La organización creadora de conocimiento: una perspectiva teórica*". Editorial, Universidad de Zulia.

- Martín Álvarez Torres. 1996. "*Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*". México: Panorama Editorial, S.A.
- Martner, Gonzalo. 2004. "*Planificación y presupuesto por programas*". Coyoacán México: Siglo veintiuno editores.
- Ministerio de Economía y Finanzas MEF. 2014. "Glosario de Términos presupuestarios". anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/504/download/7237.
- Miryam Teresa Rodríguez Díaz, y José Javier González Millán. 2013. "*Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual, a través de modelos universitarios*". 2013, abril, 32.
- Mohammad Naghi Namakforoosh. s. f. "*Metodología de la investigación*". Segunda edición. México 2005: Limusa Noriega Editores.
- Monserrat Marsal. 2002. "*La gestión del conocimiento en las organizaciones*".
- Nokata Ikujiro. 2008. *The Knowledge-Creating Company*. Estados Unidos de América: Harvard Business Review Press.
- Nonaka, Ikujiro, y Hirotaka Takeuchi. 2000. «La empresa creadora de conocimiento». *Gestión del conocimiento*, 1–24.
- Omar Montoya Suárez. 2004. "*Schumpeter, Innovación y Determinismo Tecnológico*". UTP. ISSN 0122-1701. <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7255/4285>.
- Peter Drucker. 2014. "*El ejecutivo eficaz*". Argentina: De Bolsillo.
- Polanyi, Michael. 2010. *Knowing and Being: Perspectives on the Philosophy of Michael. Tihamer Maryitar*. Reino Unido: Cambridge Scholars Publishing.
- Project Management Institute. 2014. "*Guía de los Fundamentos. para la Dirección de Proyectos PMBOK*". Vol. quinta edición. Atlanta Estados Unidos de Norteamérica: PMI Book Service Center.
- Rosa Emma Monfasani. 2013. *Bibliotecarios, "Usuarios y Gestión del Conocimiento"*. Alfagrama.
- Sáenz, Josune, y Aramburu, Nekane. 2018. "*Conocer y transformar la realidad Redes y gestión del conocimiento en torno a alternativas económico-productivas*". Puebla, México: Alboan.
- Sánchez Díaz, Marler. 2005. "*Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones*". http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600006&lng=es&tlng=es.

- Segundo Galicia Sánchez. 2005. *Introducción al estudio del conocimiento científico*. Primera edición en Plaza y Valdés: D.F México: Plaza y Valdés:
- Silvia Ivonne Ponce Sagredo, y Luz María Rivas Montoya. 2015. "*Conocimiento gerencial: El caso de una empresa multinegocios*" Suramericana S.A. Medellín Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- SNAP. 2011. "*Norma Técnica Gobierno por Resultado*". *Acuerdo Ministerial 1002*.
- . 2016. *Norma técnica prestación de servicios y administración por procesos. Acuerdo Ministerial 1573*.
- Taichi Sakaiya. 1994. "*Historia Del Futuro (la sociedad Del conocimiento)*". Santiago de Chile - Chile: Editorial Andrés Bello.
- Thomas A. Stewart. 2001. "*El Capital Intelectual: La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual*". Ediciones Granica, S.A.
- Valhondo Domingo. 2010. *Gestión del Conocimiento. Del Mito a la Realidad*. Madrid España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Vidal, Díaz. 2009. "*Análisis de datos de encuestas: Desarrollo de una investigación completa*". Edición: 1. Barcelona España: Editorial UOC, S.L.

Anexos

Anexo 1: Principales enfoques en el estudio de la Gestión del Conocimiento

Los modelos de gestión del conocimiento son instrumentos para representar de forma simplificada, resumida, simbólica, esquemática la gestión del aprendizaje dentro de una organización; describir procesos y estructuras, orientar estrategias; y aportar datos importantes.

Un modelo intenta capturar, diseminar o difundir y crear conocimiento nuevo, el principal efecto es provocar nuevas formas de pensar o de analizar el entorno, y de estructurar los elementos que componen el conocimiento. Sirven para (a) identificación de Competencias; (b) almacenar conocimiento; (c) elaboración de herramientas y contenidos de conocimiento; (d) acceso y transferencia de conocimiento; (e) creación de entornos favorables al conocimiento; (f) producción del conocimiento para la elaboración de un producto determinado; y (g) medición del capital intelectual (CEPAL 2000, 43).

En cuanto a los modelos de la gestión, son marcos de referencia para la administración de una entidad, se definen también como aquellos artefactos organizacionales mediante los cuales se combinan de una determinada y particular forma tecnologías de gestión, culturas y liderazgos para satisfacer fines organizacionales (Felcman 2016). Los modelos pueden ser aplicados tanto en la administración pública como en las empresas y negocios privados, la diferencia es que el primero está dirigido al bienestar social de la población y el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas.

Los modelos de gestión del conocimiento GC son instrumentos para representar de forma simplificada, resumida, simbólica, esquemática la gestión y forma de actuar una organización; describir procesos y estructuras, orientar estrategias; y aportar datos importantes. Un modelo intenta capturar, diseminar o difundir y crear conocimiento nuevo, el principal efecto es provocar nuevas formas de pensar o de analizar el entorno, y de estructurar los elementos que componen el conocimiento.

Los modelos de GC sirven para identificar, crear, almacenar, transferir y elaborar contenidos y herramientas de conocimiento así como también para acceder a entornos favorables al conocimiento; elaboración de un producto determinado; y medición del capital intelectual (CEPAL 2000, 44).

Por lo tanto, los modelos están basados en experiencias exitosas, este es un movimiento de carácter mundial que va mostrando buenas prácticas que se van incorporando a la actuación de las instituciones del gobierno. De algún esto permite estar al día en lo que se está haciendo a nivel nacional e internacional

A continuación, se analizarán siete modelos:

1. Modelo Huber (1991)
2. Modelo Boisot (1995)
3. Modelo SECI de Nonaka & Takeuchi (1995-1999)
4. Modelo Choo (1996-1999)
5. Modelo de la gestión del conocimiento de Andersen (1999)
6. Modelo de los pilares de la gestión del conocimiento de Wiig (1993)
7. Modelo de gestión del conocimiento de Tejedor y Aguirre (1998)
8. Modelo de Marsal y Molina (2002)

1.1 Modelo Huber (1991)

Este modelo busca estudiar la relación entre el aprendizaje organizacional y el capital intelectual, Huber indica que el aprendizaje aumenta en relación directa con las interpretaciones generadas en una organización, entendiéndose como interpretación al proceso de traducción de hechos y desarrollo de esquemas conceptuales compartidos. Este autor afirma que una organización aprende a través de su proceso de información y así cambian sus comportamientos potenciales, sostiene que existe aprendizaje organizativo cuando cualquiera de las unidades de la organización adquiere un conocimiento que reconoce potencialmente útil (Cegarra y Martínez 2013, 170).

En este modelo se distingue cuatro procesos en el aprendizaje organizativo: la adquisición de conocimiento, la distribución de la información, interpretación de la información y el proceso de almacenamiento y recuperación de la información (Camisón y Chiva 2002, 68).

1.1.1 Adquisición de conocimiento. – La incorporación de información hacia el interior del grupo se realiza a través de la monitorización y exploración del entorno, tanto interno como externo. Se da importancia al aprendizaje por imitación, así como también el aprendizaje experiencial y búsquedas dirigidas.

1.1.2 Distribución de la información, La información procedente de varias fuentes es distribuida entre los miembros de un grupo, considerando la relevancia de la información, el poder y el estatus de la fuente y del receptor, el tipo y la accesibilidad de los canales de comunicación, etc.

1.1.3 Interpretación de la información. Huber relaciona este proceso de interpretación con los mapas cognitivos y la configuración de la información en función de marcos de referencia, con la riqueza que poseen los medios de comunicación y con el desaprendizaje o proceso por medio del cual los miembros descartan y olvidan, de manera intencionada o no, una determinada información.

1.1.4 Almacenamiento y recuperación de la información, la información común es guardada por el grupo para su futura utilización, mientras que la recuperación comprende el proceso de localización utilización de la información almacenada (Camisón y Chiva 2002, 69).

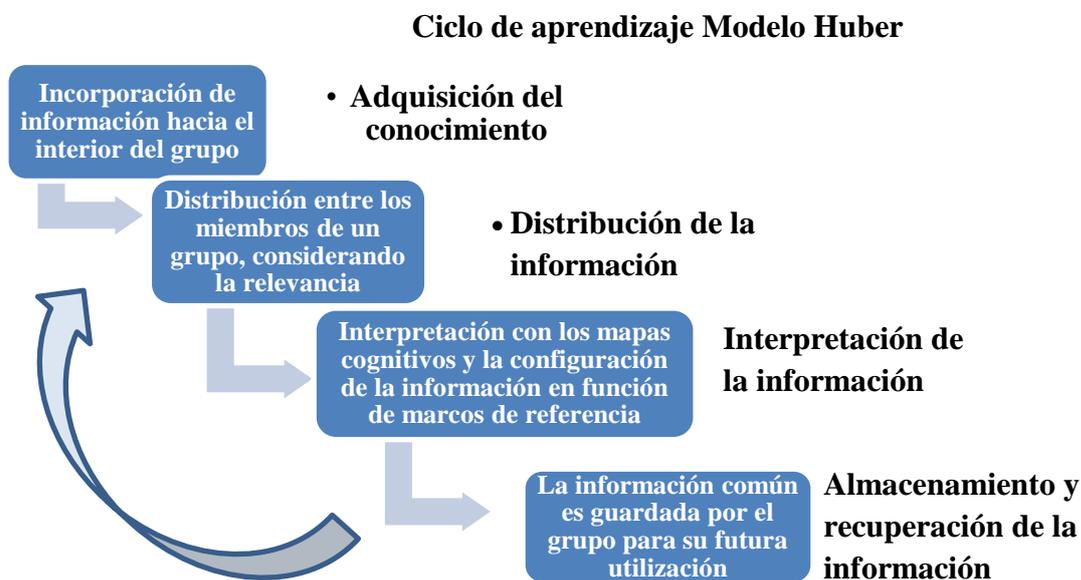


Figura 1
Fuente: Camisón y Chiva
Elaboración propia

1.2 Modelo Boisot (1995)

Identifica la cultura corporativa como elemento clave, ya que indica es de gran importancia el compartir conocimientos, dice además que la creación y distribución constituye un proceso que exige un esfuerzo intelectual ((Baglietto Tardío Alicia y Barceló Llauguer María 2001).

Para Boisot el conocimiento es una capacidad que se construye en información extraída de los datos, indica que los activos del conocimiento producen una corriente de servicios útiles a través del tiempo y por lo tanto tienen un valor económico potencial. Los datos son una propiedad de las cosas en cambio es una propiedad de los agentes que están dispuestos entre sí

para actuar en circunstancias particulares ((Silvia Ivonne Ponce Sagredo y Luz María Rivas Montoya 2015), 161).

Boisot clasifica el conocimiento en codificado y no codificado, difuso y no difuso dentro de una organización, el término codificado se refiere a un conocimiento que está listo para el propósito de la transmisión; en cambio no codificado se refiere al conocimiento que no ha sufrido el proceso de conversión en símbolos. En cambio, el término difuso se refiere al conocimiento que está listo para compartirse, en cuanto al término de no difuso Boisot se refiere a todo el conocimiento que no está listo para compartirse.

1.3 Modelo SECI de Nonaka & Takeuchi (1995)

El modelo de la creación del conocimiento fue propuesto por los japoneses Nonaka & Takeuchi (2000) y lo describe a través de cuatro procesos de conversión del conocimiento: socialización, externalización, combinación, e interiorización (SECI). Propone la clasificación de dos tipos distintos de conocimiento (tácito y explícito), y describe un proceso en forma de espiral, que utiliza cuatro tipos de conversión del mismo: socialización, externalización, combinación, e interiorización. Esta propuesta de modelo es un mecanismo dinámico y constante de relación existente entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito.

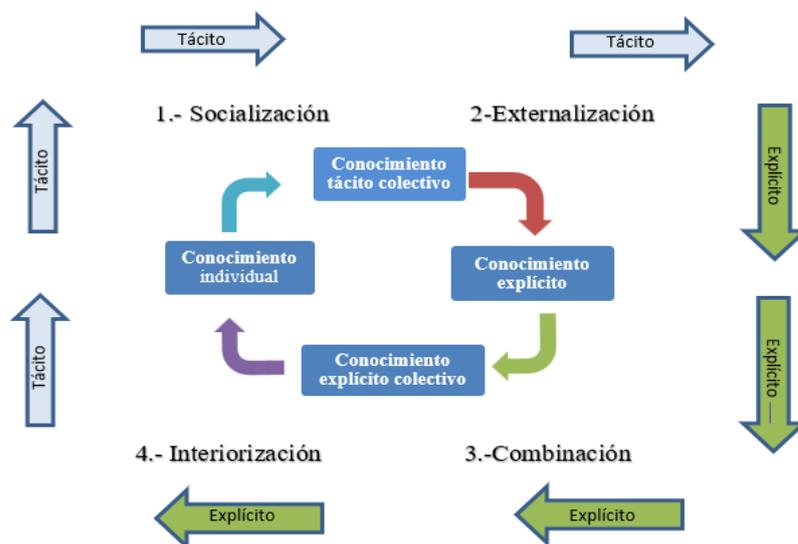


Figura 2 **Modelo SECI:** Socialización, externalización, combinación, e interiorización
Fuente: Nonaka y Takeuchi
Elaboración propia

1.3.1 Socialización. – O tácito a tácito, proceso mediante el cual las personas comparten su conocimiento basado en aprendizajes, hábitos, experiencias y prácticas con otros

individuos, para lograr que cada uno adquiriera nueva información. La socialización permite el intercambio de conceptos propios de cada sujeto y aporta en el trueque de conocimientos, puede suceder a través de la conversación, observación, imitación.

1.3.2 Externalización. – O tácito a explícito, es el proceso en el que se lleva a un lenguaje formal, aquel conocimiento que se encuentra en las experiencias, vivencias y demás elementos que forman parte de los saberes empíricos de un individuo. De esta manera, se pretende generar conceptos, analogías o hipótesis que sean tangibles y posteriormente almacenados en documentos, plataformas digitales, libros, archivos o bases de datos, así, sucede el proceso de creación del conocimiento que aporta al desarrollo de una organización.

1.3.3 Combinación. – O explícito a explícito, tiene como objetivo la creación de nuevos conocimientos a partir del contraste entre varias fuentes de tipo explícito, con el fin de interpretar la información existente dentro de la organización de diferentes maneras. Al crear nuevos conocimientos explícitos no significa esto que el conocimiento total de la empresa aumente, ya que sólo se expresa de otra manera.

1.3.4 Interiorización. – O explícito a tácito, pretende realizar un análisis del conocimiento tácito de los miembros de la organización a través de la retroalimentación de las experiencias vividas. Esta combinación de explícito a tácito se consigue a través de la reorganización de los conocimientos que adquiere el individuo al estar en contacto con el conocimiento explícito que se encuentra en la empresa. Las organizaciones cumplen su objetivo de transmitir los saberes mediante talleres y entrenamientos que aporten a crear nuevos mecanismos de pensamiento. (Sánchez Díaz, Marler 2005)

1.4 Modelo Choo (1996-1999)

Busca hacer un uso y aplicación intensiva del conocimiento con la finalidad de generar valor para sus productos y procesos. Consiste en darle sentido a la información proveniente del entorno exterior. Involucra tres procesos la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones.

La creación del conocimiento. Transformación del conocimiento personal, a través del diálogo y la compartición de información entre individuos. La toma de decisiones. Identificar y evaluar alternativas a través del proceso de análisis de información y conocimiento.

En cada etapa del modelo el sentido común, la creación del conocimiento y la toma de decisiones (liderazgo) tienen un estímulo externo. Las prioridades de la organización son identificadas y usadas para depurar la información. Otro punto importante es que los individuos construyen interpretaciones comunes del intercambio y la negociación de la información que logran ser combinadas con las experiencias previas. (Gutiérrez y López 2015, 104).

1.5 Modelo de la gestión del conocimiento de Andersen (1999)

Arthur Andersen fue un exitoso empresario, y catedrático de finanzas empresariales en la universidad Northwestern University de Chicago, creador del modelo de gestión del conocimiento en donde la información es lo más importante. Tiene como elemento principal transmitir la información de los individuos hacia la organización, y se propicie el retorno nuevamente a las personas con el fin de que se genere beneficios para los clientes. Andersen propone la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos hacia la organización, en un proceso de ida y vuelta, a fin de que ellos puedan usarla en la generación nuevos conocimientos que aporten al cliente (Rodríguez y González 2013, 96).

Por lo tanto, los elementos principales de modelo, son: captura, innovación y distribución del conocimiento.



Figura Nro. 3 Modelo Andersen
Fuente: Rodríguez y González
Elaboración propia

Este proceso que inicia con la creación del conocimiento desde el código básico personal, el cual realiza una contribución al capturar sus ideas; por otro lado, el código básico organizacional, que valora esa captura para transportar la idea al elemento de innovación y posteriormente se distribuye por medio de la experiencia y el análisis con el propósito final de generar un aprendizaje que generara un valor en beneficio del cliente.



Figura Nro. 4 Ciclo del modelo Andersen

Fuente: Arthur Andersen

Elaboración propia

Lo novedoso de este sistema, es que el individuo es consciente de que tiene una responsabilidad personal por compartir además de hacer explícito el conocimiento para la organización; y desde la perspectiva de la organización también implica una responsabilidad con la creación y socialización del mismo.

1.6 Modelo de los pilares de la gestión del conocimiento de Wiig (1993)

Existe otro modelo dentro de la gestión del conocimiento que cumple con procesos de captura y/o creación, diseminación y distribución y adquisición y aplicación de conocimiento, el mismo que fue elaborado por Wiig. La propuesta consiste en utilizar una estructura organizativa adecuada que identifique las necesidades de la organización en cuanto a conocimiento, y analice el conocimiento existente; por lo tanto, define tres formas de conocimiento: personal, compartido y público

Este modelo caracteriza diferentes niveles de internalización del conocimiento entre los diversos actores que lo contienen; dichos niveles van desde el nivel de novato hasta el de maestro.

- Novato es aquel que es poco consciente de cómo usar el conocimiento.
- Principiante es quien sabe que el conocimiento existe y donde puede conseguirlo, pero no puede razonar con él.
- Competente es quien sabe sobre el conocimiento, puede usarlo y razonar con él dando bases de conocimiento externas como documentos y personas para ayudar.
- Experto constituye una persona que sabe del conocimiento, lo retiene en la memoria, entiende donde aplica, y razona con él sin alguna ayuda externa.

- Maestro es quien internaliza el conocimiento completamente, tiene un entendiendo profundo. (Barragán 2009, 79) .

1.7 Modelo de gestión del conocimiento Tejedor y Aguirre (1998)

Este modelo también denominado KPMG consulting, por la empresa que lo creo, tiene dos aspectos: Los factores que condicionan el aprendizaje y los resultados esperados del mismo, tiene una orientación sistémico – organizacional comprometido específicamente con el aprendizaje (Riesgo 2006, 179). El modelo de Tejedor y Aguirre propone el desarrollo del aprendizaje en las organizaciones comprometiendo equipo directivo para que se desarrolle en todos los niveles: personas, equipo, organización. A su vez requerirá la implementación de mecanismos para la creación, captación, almacenamiento, transmisión y utilización del conocimiento. Este modelo identifica seis elementos básicos que la organización debe orientar hacia el aprendizaje antes de implantar proyectos específicos de gestión del conocimiento que son: la estrategia, la estructura organizativa, el liderazgo, la gestión de personas, los sistemas de información y comunicación y la cultura y pretende conseguir cambios permanentes, mejoras en la calidad de los resultados, desarrollo de las personas que participan en la empresa (Hayr Alonso Gutiérrez y Francisco Javier López Morales 2015).

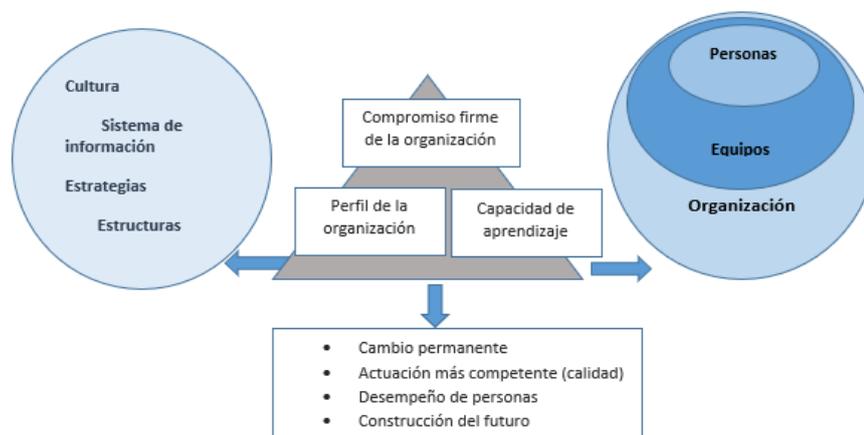


Figura 5 **Modelo de Tejedor y Aguirre**

Fuente: Manuel Riesgo González

Elaboración propia

1.8 Modelo de Marsal y Molina (2002)

Molina y Marsal (2002) da mucha importancia a la estructura organizativa ya que depende del tamaño de la misma la facilidad o dificultad de controlar la información “no es lo mismo habitar una organización con muchos niveles jerárquicos y con un control estricto sobre

la información, que una organización con pocos niveles jerárquicos y el valor cultural de compartir.” (Marsal y Molina 2002, 35) Esto implica que las organizaciones deben promover una cultura organizativa que esté orientada a compartir. La cultura organizativa es entendida como el conjunto de pautas de comportamiento que caracterizan los modos de hacer de los miembros de una organización (Vértice 2008,19)

Estos autores consideran que se debe considerar el grado de tolerancia de una organización a la incorporación de prácticas que eliminan el concepto de reservar la información como fuente de poder.

Molina y Marsal (2002), proponen un modelo de implantación de la gestión del conocimiento constituido por cinco módulos o procesos.

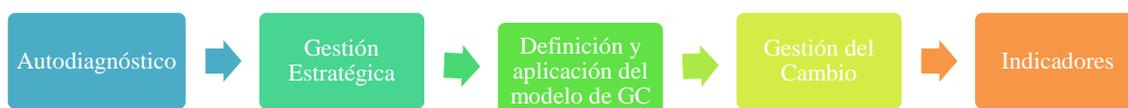


Figura Nro. 5 Modelo de Marsal y Molina

Fuente: Marsal y Molina 2002

Elaboración propia

En la tabla N1 se describe tres fases de definición de un modelo de GC (autodiagnóstico, Gestión Estratégica y Definición misma del modelo: y dos fases que corresponden a la implementación del mismo que son gestión del cambio e indicadores

Diagnóstico y definición del modelo			Implementación	
Autodiagnóstico	Gestión Estratégica	Definición y Aplicación del Modelo de GC	Gestión del cambio	Indicadores
Implicación o Compromiso de la alta dirección	Identificar misión, visión, objetivos y alineaciones a planes superiores.	Responsables de GC: Cada organización debe definir su propio modelo de GC y necesita definir las personas con capacidades de comunicación, tecnológicas y de gestión para promover con éxito procesos de cambio cultural.	Introducir cualquier innovación genera resistencia e inseguridad, por eso la gestión del cambio es un elemento clave que se debe tener en cuenta en los procesos de GC.	Marsal y Molina proponen dos sistemas de medición en base al capital intelectual y en base al cuadro de mando integral
Cultura orientada a compartir	Investigar qué papel juega la GC dentro de la organización.			
Capacidad de gestión	Introducir los procesos de GC dentro de la planificación estratégica.	Herramientas GC La Gestión del conocimiento debe incluir una aplicación informática que facilite el intercambio del conocimiento		
Tecnología	Introducir los procesos de GC en la planificación y gestión estratégica de la institución.	Otras herramientas son Páginas amarillas, Comunidades de aprendizaje Buenas prácticas incluido procesos de benchmarking Encuentros de asistencia y ayuda		
Procesos de Gestión del Conocimiento				
Indicadores de gestión del conocimiento				

Tabla 1

Fuente: Marsal y Molina

Elaboración propia

Anexo 2: Formato de Encuesta

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR

La presente encuesta tiene como finalidad recolectar información para el desarrollo del proyecto de investigación para la obtención del título en la Maestría Gerencia para el Desarrollo con el tema **La Gestión del Conocimiento en el Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos Productivos Locales (PFEPL) del GAD de Imbabura**. La información obtenida es de carácter confidencial y se utilizará únicamente con fines académicos.

Formación Académica

Bachillerato () Tercer Nivel () Cuarto nivel ()

Tiempo de servicio en la Dirección de Desarrollo Económico (meses)

Instrucciones: Por favor señale con una (X) su respuesta de acuerdo con las afirmaciones que se presentan a continuación

CUESTIONARIO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL PROGRAMA

Nro.	Código	Factores/preguntas	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	No estoy seguro (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
A Compromiso de la alta dirección							
1	A.1	¿El GAD de Imbabura tiene una estrategia de Gestión del Conocimiento?					
2	A.2	¿Se incluye el tema de Gestión del Conocimiento durante las reuniones periódicas?					
3	A.3	¿Considera usted que las autoridades del GAD de Imbabura están interesadas en implementar el tema de Gestión del Conocimiento como una prioridad?					
4	A.4	¿El GAD de Imbabura estaría dispuesto a incluir dentro de sus estrategias de comunicación la concientización, la importancia de llevar a cabo programas de Gestión del Conocimiento?					
B Cultura orientada a compartir							
5	B.1	¿Considera Ud. que es importante compartir con sus autoridades y compañeros sus hallazgos, e información relevante cuando realiza el seguimiento a un proyecto?					
6	B.2	¿Piensa que la Institución facilita el proceso de compartir conocimiento entre sus empleados?					
7	B.3	¿La dirección permite que todos los empleados tengan acceso ágil a la información de los procesos del Programa?					
8	B.4	¿Se crean espacios amigables (reuniones, talleres) para analizar y compartir conocimiento?					
9	B.5	¿Percibe que la alta gerencia tiene apertura para escuchar sus opiniones y sugerencias?					

Nro.	Código	Factores/preguntas	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	No estoy seguro (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
C Capacidad de Gestión							
10	C.1	¿Conoce Ud. si el GAD de Imbabura cuenta con recursos para iniciar un proceso de gestión del conocimiento?					
11	C.2	¿Ha recibido Ud. capacitación sobre estrategias para levantar (implementar) un proceso de Gestión del Conocimiento?					
12	C.3	¿Le interesaría ser parte del equipo de gestión del conocimiento de la organización?					
D Tecnología							
13	D.1	¿La institución apoya al uso de tecnología en los principales procesos operativos del Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos Productivos Locales (PFEPL) del GAD de Imbabura?					
14	D.2	¿La Institución cuenta con sistemas de información que permiten el almacenamiento y uso de (información) para generar conocimiento y apoyar en la toma de decisiones?					
15	D.3	¿La Institución anima el uso intensivo de la tecnología por parte de sus empleados mediante formación, soporte, disponibilidad de equipos, generación de reportes, etc.?					
E Procesos de Gestión del Conocimiento (GC)							
E.1 Identificar							
16	E.1.1	¿ Considera Ud. que se ha identificado los conocimientos necesarios para que los técnicos de la Dirección General de Desarrollo Económico, puedan realizar el fortalecimiento de capacidades de los pequeños y medianos productores para la implementación de sus iniciativas productivas?					
17	E.1.2	¿Considera Ud. que se ha identificado a los técnicos que puedan replicar los conocimientos y experiencias profesionales adquiridas durante el Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos Productivos Locales (PFEPL) del GAD de Imbaburas?					
18	E.1.3	¿ Considera Ud. que se están identificando de manera frecuente las experiencias que permitan mejorar la gestión del Programa?					
E.2 Adquirir/ Crear/ Capturar/ Desarrollar							
19	E.2.1	¿ Los técnicos están motivados para contribuir en el desarrollo y/o creación de nuevos conocimientos?					
20	E.2.2	¿ Se generan reportes sobre el avance de la implementación del proyecto?					
21	E.2.3	¿ Los reportes son generados y analizados en forma periódica (mensual/trimestral)?					
22	E.2.4	¿La Institución ha desarrollado maneras de apoyar la creación de nuevos conocimientos como por ejemplo: períodos de prácticas, rotación de puestos, registro de lecciones aprendidas?					
23	E.2.5	¿ Los informes finales que presentan los beneficiarios son analizados?					
E.3 Compartir y distribuir							
24	E.3.1	¿Participa en forma mensual, o trimestral en grupos focales, talleres charlas de análisis de la información (monitoreo) y aportan con información que genera conocimiento?					
25	E.3.2	¿Los reportes, informes, conclusiones que se generan en el seguimiento y monitoreo del proyecto, son compartidos conjuntamente entre beneficiarios y técnicos en espacios como grupos focales, talleres, reuniones?					

Nro.	Código	Factores/preguntas	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	No estoy seguro (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
E4 Usar , aplicar actualizar, mejorar							
26	E4.1	¿Se generan documentos o hallazgos de las reuniones o talleres con conclusiones y recomendaciones?					
27	E4.2	¿Se usan en forma continua; manuales y documentos generados para facilitar el trabajo?					
28	E4.3	¿Las experiencias registradas se han empleado para apoyar la toma de decisiones?					
F Indicadores de gestión del conocimiento							
29	F.1	¿Conoce ud cual es la importancia de medir un programa o proyecto a través de indicadores?					
30	F.2	¿La organización ha desarrollado un cuadro específico de indicadores con los resultados para gestionar el conocimiento?					

Anexo 3: Entrevista 1. Economista Sherman Ortega Director General de desarrollo Económico

Entrevista
La Gestión del Conocimiento en el Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos Productivos Locales (PFEPL) del GAD de Imbabura
Nombre del entrevistado: Eco. Sherman Ortega
Cargo: Director General de Desarrollo Económico
Fecha desde la que se encuentra en este cargo:
Objetivo: Conocer sobre el Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos Productivos Locales y su relación con la Gestión del Conocimiento

Pregunta 1

¿Antes del Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos Productivos Locales (PFEPL) del GAD de Imbabura, que modelos o propuestas han antecedido? ¿Conoce usted cuáles eran? sus objetivos.

En los últimos 20 años empiezan a aparecer modelos de emprendimientos donde se priorizan o ven que parte de la sostenibilidad es el empoderamiento de las personas hacia su propio desarrollo. Ese empoderamiento no llega sino como parte de involucrarse en los proyectos, se empieza a cofinanciar emprendimientos productivos con un doble objetivo; apoyar con capital esos emprendimientos, pero también lograr un fortalecimiento de los poderes locales. A grupos organizados PROLOCAL empieza a transferir recursos y de la Comunidades o de las zonas más cercanas se empiezan a contratar jóvenes sobre todo para ejecutar los proyectos de emprendimientos productivos. O sea, hay un doble sentido el fortalecimiento de los emprendimientos, pero también el fortalecimiento de las capacidades.

PROLOCAL tuvo su éxito, lamentablemente las políticas estatales no le dieron apoyo. Luego se crea el PRODER y luego el IEPS (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria), pero como ya no se tenía ese financiamiento prácticamente se perdió.

En el año 2009 aparece un Proyecto de Desarrollo Rural del Norte PDRN de la Cooperación Técnica Belga, que estuvo en el limbo casi 3 años, no tenía un modelo de gestión acertado para poder ejecutar. En el año 2011 a 2012 se crea un modelo de Gestión parecido a PROLOCAL, que es Cofinanciamiento de Emprendimientos Productivos; es decir se levantó

las principales cadenas productivas en las cinco Provincias del Ecuador que eran Carchi, Imbabura, Esmeraldas, Manabí y Norte de Pichincha, en donde se priorizan las cadenas productivas, sobre esas cadenas productivas se elaboraron estudios para hacer las estrategias, es decir identificar los eslabones y cuáles eran los cuellos de botella. Luego la Cooperación en este caso Belga (CTB Cooperación Belga) iba a encontrar los recursos. En Imbabura se escogieron 4 cadenas sobre las cuales se iban a trabajar.

Este cofinanciamiento tuvo un problema, que tenía una línea o exigencia que priorizaba los quintiles 1 y 2, pero nos dimos cuenta en el transcurrir del tiempo que los quintiles 1 y 2 no estaban en las cadenas productivas priorizadas, eran economías de subsistencia, es por eso que ahora que estamos generando la agenda productiva de Imbabura bajo cadenas de valor, la agricultura familiar campesina le sacamos aparte, porque no está en las cadenas de valor.

Nuestros socios principales eran los Gobiernos Provinciales, y nosotros prácticamente los asesores de los directores, nos dimos cuenta de que había una serie de falencias en la institución, una de ellas era que los técnicos no manejaban estructuras de proyectos, antes manejaban unas estructuras programáticas menos que un perfil, eran un formato Excel muy básico, no manejaban proyecto. Yo vengo como director y propongo a los compañeros técnicos elaborar un modelo de gestión que se asiente bajo una ordenanza pública la cual me faculte aplicar lo mismo que en la CTB, con una diferencia que la contraparte que no era valorada sino efectiva, entonces se implementó el Modelo de Gestión, conjuntamente con la ordenanza que me permite cofinanciarlo. Si no hay una ordenanza, la ley me prohíbe entregar recursos a personas privadas. Nosotros les damos una figura amparados en un montón de leyes y normas que me permite promover el desarrollo a través de organizaciones legalmente constituidas, llámese estas organizaciones, ONG u otros niveles de Gobierno.

Pregunta 2

¿En el Programa como se realiza el diálogo de saberes (conocimientos empíricos y explícitos)?

Los conocimientos tácitos o empíricos, o sea los que no están en documentos, los tenían los técnicos por el mismo quehacer de la administración pública, ellos eran expertos en día a día, pero no tenían estructurados los proyectos. Cuando se implementó el modelo nos exigimos que el Prefecto tenga la voluntad política de ceder parte de su poder como autoridad, a un proceso de democratización de fondos públicos, porque que él no decide que proyectos van o que proyecto no van; entonces existe la voluntad política.

Los compañeros técnicos al principio eran renuentes a entregar los recursos (a los beneficiarios) y a realizar el ciclo completo de un proyecto es decir la identificación,

formulación, ejecución y cierre. Pero poco a poco fueron entiendo que era una forma de estar tranquilos. ¿Por qué? Porque transfieren recursos, hacen el seguimiento, aprenden en el campo y aplican sus conocimientos técnicos. Carmita (Carmita Checa-Técnica de la DGDE) es la persona que, autorizada en ayudarles a formular los proyectos a los beneficiarios, porque no podemos hacer, aprobar o sea ser juez y parte. Los otros compañeros ayudan en la identificación, en la ejecución como administradores de los proyectos y en la evaluación.

La agenda productiva la vamos a hacer a este año, la Competencia (Competencia del GAD de Imbabura) me dice principalmente fomento productivo principalmente agropecuario no dice exclusivamente agropecuario, por lo que permite postular a emprendimientos productivos lícitos alineados al PDOT y al Plan de Desarrollo. Por lo tanto, yo tengo la potestad de apoyar desde las compañeras que tienes salas de belleza hasta compañeros betuneros, con los compañeros agricultores que estamos haciendo sistemas de riego tecnificado, con los de turismo y artesanías o sea es amplio.

El conocimiento de los técnicos me ayudó, primero a saber cómo es la administración pública, son expertos en administración pública, sus conocimientos no tácitos (explícitos) los de la academia no se estaba aprovechando ya que se convirtieron en funcionarios públicos con la función de tramitar solamente ya que realizaban los procesos de TDRs, compras públicas y el acta de entrega recepción. Por eso muchos proyectos se cayeron. Ahora van a reformar la ordenanza y ellos mismo se han propuesto hasta julio de 2020 entregar la modificación es el plazo van a actualizar la ordenanza porque han registrado cosas inconsistentes guardando los parámetros principales como el cofinanciamiento, la contraparte, el fortalecimiento de poderes locales, la articulación Interinstitucional

El conocimiento de los compañeros técnicos ha pasado del conocimiento de la administración pública al manejo de proyectos porque ahora ya hablan de seguimiento de proyectos. Otra cosa que ha cambiado es la cultura del manejo de la documentación, antes no era buena. Contraloría ha ido mejorando los procesos de control y ahora piden un montón de cosas, pero antes los papeles eran votados por aquí y por allá si es que existían.

En esta dirección ya hay formatos y con el modelo de gestión, está estructurado todo o que debe tener un expediente de proyecto. Hay una estructura de orden administrativo y cada año hay hasta 8 auditorías de Contraloría, pero todo ha salido bien. Y los compañeros administradores han salido bien porque de lo contrario hay sanciones administrativas Todos siguen el mismo modelo y el proceso empieza con la carta de intención, la identificación la aprobación proyecto elaborado, calificación el proyecto aprobado el desembolso y la administración del proyecto.

Carmita, aparte de dar apoyo en la elaboración realiza el seguimiento, es la responsable de que se ejecute bien el convenio ya que debe tener todos los documentos. El compañero responsable de la parte precontractual es Vinicio Fuentes, es decir, recibe la carta, envía contestación, elabora expedientes califica los proyectos. El momento en que se aprueba, el proyecto el Prefecto delega administradores de proyectos, entonces todos los compañeros administran proyectos y así es mucho más fácil ser administrador que ejecutor por eso tienen 5 o 6 proyectos. Otro de los problemas que había, es que antes los técnicos estaban desmotivados porque pasaban encerrados, ahora todos están en el campo. Debido a que los técnicos salen al campo y comparten con los beneficiarios se sienten motivados y se tiene un alto índice de ejecución presupuestaria.

Pregunta 3

¿Qué presupuesto tiene el Programa?

1.100.000 para todo, pero para el Programa 300.000, cumplieron con el 97% de ejecución y mis compañeros no están estresados. Yo no niego permisos porque trabajan por resultados hay bajo el estrés porque cada uno realiza un trabajo esta ordenado (Carmita)

¿Qué herramientas tiene para dar seguimiento a los proyectos?

El sistema Gobierno por Resultados GPR, cuando se requieren algunos documentos se los obtiene del sistema GPR. En la Dirección se tuvo que enseñar hasta a personas que no manejaban tecnología ya que antes ingresaba la información una persona en cambio ahora cada técnico ingresa su información en cada proyecto. Antes la encargada de subir el proyecto era una persona ahora cada uno maneja la información desde el a la definición del proyecto hasta el cierre y antes de subir la información pasa por mi revisión y firma. Nos demoramos un año, pero ahora todos manejan GPR de esta Dirección, el resto de direcciones tiene problemas. Ahora todos manejan estos conocimientos.

Otra cosa, yo no soy experto pecuario, agropecuario, turístico soy economista, los técnicos conocen cada área y tienen la responsabilidad de decir abiertamente todavía esto está bien esto está mal, todavía tiene temor, aún no rompen la barrera de compartir sus opiniones; pero poco a poco han ido compartiendo algo.

Pregunta 4

¿La Dirección tiene programado cambios en el modelo y la ordenanza para el 2020?

Vamos a modificar la ordenanza porque al final quienes rinden cuenta a la contraloría son ellos, Lo mismo en la transferencia de los conocimientos, hay modelo de gestión donde todos seguimos un “check list,” todos deben saber cómo se maneja. Cuando bien alguien que no conoce viene donde Carmita, donde Vinicio, donde Xavier o donde mí y se les indica.

Pregunta 5

¿Como se maneja el modelo de Gestión del Programa hacia el exterior?

El modelo de Gestión del Programa se lo ha socializado en el IAEN, en el CONGOPE y más adelante lo queremos hacer, con la Mancomunidad del Norte Carchi, Esmeraldas Sucumbíos, y replicando en una pequeña parte de Chimborazo con el Ing. Miguel Andrade.

Partiendo desde la lógica de sostenibilidad de los proyectos es la replicabilidad, con este modelo de gestión se ha logrado aglutinar a entidades de Cooperación Internacional como italiana, MEF (Ministerio de economía y finanzas) que es nuestro socio estratégico, esta CODESPA, SIVERACCION, CHOIS, CHILDREN.

CODESPA Y MEF presentan proyectos, cogen la contraparte de los beneficiarios, pero también financian ellos, las ONG tienen una experticia, yo vengo de una ONG ellos saben ejecutar proyectos y nos han ayudado y los compañeros técnicos también aprenden de la ejecución.

Pregunta 6

¿Existe un espacio o reunión en donde los técnicos se animen a decir ¿En qué estado este cada proyecto?, u ¿opinar si algo está yendo mal? o ¿comentar si algo está fallando?

De los 23 técnicos, entre asistentes y técnicos, se puede conversar con 5 o 6, pero también hay temas que, si se puede, muchas veces sale de ellos la propuesta, por ejemplo, reformar la ordenanza; es así que ellos se han comprometido a hacerlo hasta julio.

Las reuniones existen, el avance de los proyectos se discute, puede haber reuniones mensuales o depende de la necesidad, por ejemplo, el responsable del componente de emprendimientos va a convocar una reunión en estos días. Depende del área agropecuaria, turismo, recuperación integral de suelos, ferias solidarias, ellos convocan y piden reunirse. Este es un tema transversal en toda la Dirección.

Todos tienen administración de proyectos, pero yo como director soy Gerente o Patrocinado Ejecutivo, responsable de revisar como está el proyecto, donde está quedado, tiene orden, tienen todos los papeles con el apoyo de Carmita y hay responsables de cada área.

Desde el tema del conocimiento, aprendo a través de un experto que me va indicando como se va desarrollando el proyecto (tácito), no soy experto, pero aprendo sobre la cadena de frutales, de café, de cacao, o cuando hay proyectos nuevos por ejemplo como el proyecto de Pimampiro que es un software nuevo aprendo a través del experto. Y eso ha permitido que yo tome proyectos más grandes como “el software Calicatas” para determinar el mapeo de suelos (El método de la calicata es el medio disponible que permite ver y examinar un perfil de suelo en su estado natural).

Pregunta 7

¿Como nacen los proyectos?

Los proyectos si vienen de la Dirección se caen, los proyectos vienen de la necesidad de la gente. Los técnicos tienen la directriz de ayudar a identificar por lo menos dos proyectos al año, este reto es debido a que nos hemos dado cuenta de que 5 o 6 técnicos nada más buscan empujar un proyecto. Ahora cada área debe empujar un proyecto.

Pregunta 8

¿En cuanto al tema cultural de compartir conocimiento, qué me puede decir?

En el sector público hay un problema y es hacer cada uno hace su parte y no más, o sea la cultura de yo hago mi parte y allá el otro. El GPR rompe esto, ya que un técnico debe terminar el seguimiento de todo el proyecto hasta que se cierre, porque antes un técnico hacia los TDR y luego pasaba a otro técnico. ¡No hay esto de que yo ya le pasé al Vinicio! para que suba la información al sistema. Antes la ejecución era bajísima, porque no había empoderamiento, en GPR se existe la fase de “cierre” y una adicional que es “completado”. Las comunidades ayudan con su conocimiento tácito en la parte de cómo quieren, que es lo que quieren, como quieren mejorar su calidad de vida, hacia donde apuntan. Por ejemplo, las textilerías querían una ojaladora y una bordadora, pero eso no es un proyecto, entonces estructuramos un proyecto con apoyo del MEF, les capacitamos, les apoyamos en el modelo de gestión o ya están viendo como comercializar o sea van asumiendo conocimientos que el MEF les transmite plan de ventas.

Pregunta 9

¿Qué tipos de proyectos hay?

3 tipos de proyectos, todos tiene marco lógico.

1. Seguridad alimentaria no necesita hacer corrida financiera
2. Ya es a un nivel de negocio un poco más estructurado, las bordadoras por ejemplo presentan **hasta un análisis de cadena** y tiene un formato para presentar (donde voy a vender, a quien voy a vender, cuáles son los costos de producción parecido a un plan de negocios
3. Y el último requieren un análisis financiero y de estos hay muy pocos.

La experiencia nos permitió cambiar, o sea nosotros no apoyamos emprendimientos que estén en cero o sea no encubamos sino aceleramos, ¿Por qué? ¿Por la sostenibilidad del proyecto no porque no quiera apoyarles, porque si se cae el proyecto y después de dos años no exista nada! Este aprender de la gente aprendiendo de otros.

Pregunta 10

¿Qué instituciones apoya emprendimientos desde cero?

Los Municipios y las ONG, pero todavía no es tan fuerte, aun hace falta el tema de incubación, el tema es débil. Es que el riesgo es alto.

El GAD pone 45% y la contraparte el 55, en principio es 30% pero se empoderan si les falta dinero a los beneficiarios y ello realizan autogestión. Un proyecto de 45000 termina costando 2500000 porque ponen ellos mismos ponen, o les apoyan otras comunidades, el municipio la Junta Parroquial, la comunidad etc. El modelo de gestión ha permitido que por ejemplo la Cooperación Internacional que estaba esquiva, ahora trabaje con nosotros de la mano, ahora apoyan los proyectos CODESPA, CHOIS, Guano, 2 Universidades Italianas una Cooperativa italiana 3 municipios la mancomunidad. El modelo transparenta la ejecución mediante rendición de cuentas. Nuestro modelo es exigente y ellos debe seguir nuestros formatos, lo vamos a revisar porque Ferrangelis de CODESPA pregúntale cual fue el proceso como fue la entrega de los justificativos ellos dicen que el GAD es muy exigente y tal vez hay que hacer una revisión de los procesos, pero hacerlo más liviano en cambio el proceso del modelo minimiza el riesgo, pero en cambio sí es muy exigente.

Pregunta 11

¿Ud. considera que ha habido transferencia de conocimiento desde la comunidad hacia ustedes?

Si ha habido una transferencia desde las comunidades hacia nosotros, está involucrada la sociedad civil, está involucrado un presidente de la junta parroquial que es parte el Comité calificador Ahora no hay muchas cosas que corregir antes era un enredo, pero aun así vamos a hacer otro modelo que recoja las mismas líneas, pero mucho más eficiente, más ágil, pero en los últimos años nos ha ido bastante bien; no hay muchas cosas que corregir. Cuando yo les pregunto a los técnicos cuáles son sus aportes, se quedan callados.

Pregunta 12

¿Ud. menciona que viene trabajó en una ONG, qué diferencia considera que hay entre la gestión del conocimiento en la cooperación internacional ONG y el sector público?

A nosotros nos enseñaron a hablar, a opinar, a participar, ¡y en un inicio de mi gestión como asesor cuando opinaba, casi me votan! A nosotros nos quisieron imponer. Cuando quisieron armar un modelo de gestión, iban a hacerlo solamente desde las autoridades. ¡El problema en el sector público es que los jefes no aceptan recomendaciones, y muchas veces dices eso está mal y aquí se hace lo que yo digo! Romper eso es complicado. Yo tengo la idea de poner una agenda afuera para que escriban, pero realmente esas técnicas de compartir conocimiento nos faltan donde los técnicos se sientan comfortable, Técnicas como cafés del

conocimiento, diálogos participativos, dinámicas donde se vaya estructurando y eso ha de ver que ninguna Institución Pública tiene.

Ahora vamos a entrar con dos metodologías, la metodología “OBO” que firmamos un convenio con los coreanos y es parecido al café del conocimiento, en donde tu escribes y empezamos a escribir no importa que se equivoquen. Hacen falta esas metodologías como papelógrafos, esas dinámicas hacen falta para ir descubriendo que problemas hay. El objeto del modelo es crear una cultura de conocimiento, yo soy libre de opinar sobre todos los proyectos libremente. Hay experto en metodologías participativas cafés del conocimiento, diálogos, dinámicas Empezar a compartir no importa que se equivoquen y hace falta esas dinámicas para ir construyendo. Tenemos temor a equivocarnos y que se note la equivocación y que es lo que hacemos, salimos y hay el riesgo de que se genera una cultura de chisme y ese no es el objetivo, se genera un conflicto interno. Ese conflicto es un mal manejo del conocimiento. Yo o que hago para saber que paso en los proyectos es propiciar espacios informales o sea salir y conversar. Esa metodología he utilizado para romper el hielo y no encerrarme ya que si me aísló me alejaría de la realidad que viven los compañeros técnicos en el seguimiento de proyectos.

Pregunta 13

¿Qué propone Ud. para saber que está pasando con los problemas en los proyectos (sacar a conversar)?

Los compañeros técnicos, al hacer una crítica al modelo de gestión ya están compartiendo lo que van a construir o ya están contribuyendo informalmente cada uno de los proyectos. Si hay espacios donde analizamos informalmente lo que les pasa a los proyectos, pero no está documentado. Yo tengo dos proyectos que no han funcionado los de discapacitados y los que ejecutan los municipios son malos ejecutores, cuando no hay contraparte es mejor que no nos metamos. Hace falta dinámicas para entender la GC. El nivel de demanda de los proyectos se ha ido incrementado, en el primer año prácticamente nos tocó hacer solos hicieron solos luego empezaron a involucrarse las ONG en los dos primeros años las juntas parroquiales que son buenas ejecutoras, sobre todo las pequeñas. Las juntas parroquiales empezaron a ver a su personal para que hagan los proyectos o sea dieron esta tarea a sus secretarios. Al momento ya tengo cuatro proyectos el modelo es una convocatoria abierta todo el año el que primero aplica primero sale, si se me acaba el presupuesto en julio sigo en la calificación se me abre el año fiscal el siguiente año y transfiero. El presupuesto inicial ha sido USD 100.000 pero ahora tengo 300.0000

Pregunta 14

¿De acuerdo a su criterio cual es la crítica hacia el Modelo?

Dicen necesitamos proyectos de impacto mayor para el desarrollo, yo tengo ahí mis observaciones: con 300.000 dólares yo no puedo hacer proyectos de impacto. Ellos quieren proyectos que beneficien a la mayor colectividad, a la mayor cantidad de gente como un mercado, un centro de acopio, pero muchas veces lo que es de todos no es de nadie acá llega directamente al emprendedor. Este año vamos a ejecutar un proyecto de mayo impacto.

Pregunta 15

¿Qué le falta al modelo?

¿La sistematización y la evaluación? La evaluación debe ser externa porque no podemos ser juez y parte y falta la parte formal de la transferencia de conocimientos En cuanto a la transferencia de conocimientos de un sitio a otro, tenemos el Proyectos “Lavaderos” ahí se dio la transferencia de conocimiento de campesino a campesino, por lo tanto, no necesitamos salir fuera de la provincia.

Anexo 4: Entrevista 2. Ing. Carmen Checa - Técnica de la Dirección General de Desarrollo Económico.

Entrevista
La Gestión del Conocimiento en el Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos Productivos Locales (PFEPL) del GAD de Imbabura
Nombre del entrevistado: Carmita Checa
Cargo: Analista de la Dirección General de Desarrollo Económico
Profesión: Lcda. en Turismo- Maestría en Gestión de Proyectos
Fecha desde la que se encuentra en este cargo: 2 años
Objetivo: Ampliar la información sobre el funcionamiento del Programa (PFEPL)

Pregunta 1

¿Coménteme por favor cuál ha sido su experiencia en el programa y cuáles son las actividades que realiza en la Dirección General de Desarrollo Económico?

La experiencia en el Programa ha sido enriquecedora porque se han aplicado conocimientos desde la teoría, en la elaboración de los proyectos, en el asesoramiento a las asociaciones parroquiales para que puedan enfocar la problemática que tiene en territorios para poderla alinear en el formato del programa de incentivos y que se alinee a lo que este Programa percibe que es el fortalecimiento a los emprendimientos e incitativas productivas locales. Nada que empiece de cero (proyectos de incubación), sino actividades que ya estén encaminadas. En este caso mis funciones son hacer el seguimiento a las asociaciones o instituciones que estén interesadas en postular a fondos concursables, la idea es hacer una visita técnica previa, en donde se encamina la idea que tienen los interesados, ayudarles a hacer la carta de intención que es el primer proceso para acceder al Programa. Luego me asignan a una comisión técnica en donde se realiza la visita y se realiza el informe, sea favorable o no favorable. Luego se les apoya en la elaboración del proyecto, para enfocar y ayudar a crear el proyecto. Mas que nada que cumpla el formato en que solicita el Programa. Una vez terminado o presentado el formato se les indica los documentos de soporte y finalmente nos asignan como administradores del convenio que es el rol más fuerte porque debemos estar vigilantes de que los recursos públicos sean invertidos de acuerdo al objetivo del proyecto y a las normativas legales vigentes.

Pregunta 2

¿La información que se encuentra en las carpetas (expedientes de proyectos) tiene algún orden específico?

Claro, la información tiene un orden específico nos regimos al Modelo de Gestión que fue elaborado mediante una consultoría y aprobado mediante una ordenanza de Consejo Provincial de Imbabura, el orden es carta de intención, informe emitido por el equipo técnico designado, el oficio notificando la aprobación o negación de la carta de intención. En caso de los que se niega ahí terminaría el proceso. En cambio, si es aprobada la carta de intención tiene que presentar el proyecto y los documentos que se encuentran en el modelo de gestión. Las carpetas están ordenadas por proyecto en ese orden específico

Pregunta 3**¿La información que se encuentra en las carpetas (expedientes de proyectos) se encuentra subida a algún sistema o herramienta informática?**

Los expedientes no se encuentran subidos a ninguna herramienta informática, cada administrador de proyecto maneja su convenio de acuerdo a su proyecto y al Modelo de Gestión. En la Dirección hemos establecido un check list de 15 documentos que tiene que estar fijos empezando por el taller de arranque, la notificación, el convenio, la transferencia de los recursos, notificación de transferencia de los recursos, el taller de inicio, el primer informe trimestral, el taller de término medio, informe de segundo trimestre, informe de tercer trimestre. Anexos a estos los informes económicos financieros y el informe final. En el informe final se debe adjuntar el informe económico detallado cada uno de los procesos de adquisiciones o ínfimas cuantías o de contratación directa, de acuerdo a la Normativa del SERCOP Por ser recursos públicos tiene que estar adjuntos al expediente. Si hubo una capacitación debe estar el registro de participantes y fotografías, todos los medios de verificación que se propuesto en el proyecto. Esta carpeta está organizada para los procesos de auditoria posterior, pero en un sistema informático no lo tenemos. El compañero que coordina el programa tiene el programa en GPR (Gobierno por resultados) pero como una partida general, pero solo a nivel de gestión de indicadores.

Pregunta 4**¿Qué cambios han tenido el programa en cuanto a usar información y conocimiento ordenado?**

Se han realizado reuniones, pero no planificadas, en todo caso ha sido de acuerdo a la necesidad de que se han ido presentando problemas para los administradores de convenio. El modelo de gestión también presenta mucha redundancia y subjetividades que estacarían el proceso de seguimiento y elaboración de informes, para controlar este tema se han hecho

reuniones esporádicas, cruzando las limitaciones que han tenido los compañeros y proponiendo soluciones para poder continuar con el programa de incentivos.

En este caso para este año se tiene previsto hacer una reforma integral al modelo de gestión y sobre todo al manual operativo donde están los requisitos que deben seguir las entidades postulantes y los administradores de convenio para disminuir la burocracia y tramitología que el programa a la presente fecha solicita.

Pregunta 5

¿Conoce Ud. sobre las ventajas de desarrollar un sistema de gestión el conocimiento?

En este caso como nos había indicado, cruzar la gestión del conocimiento es cruzar la información de la experiencia que hemos ido desarrollando, esta ha sido buena porque los administradores de convenio hemos tenido limitación en la elaboración ejecución de informes en el seguimiento, en las limitaciones, en los problemas que se presentan con las organizaciones de discrepancias internas, de problemas de autoridad dentro de que empieza a haber problemas con las contadoras con los proyectos, con las adquisiciones también se presentan problemas en la elaboración de informes que deben hacer las entidades ejecutoras entonces hemos ido cruzando estas experiencias con los compañeros y ha sido muy enriquecedor para que en las situaciones similares que se presenten tener un antecedente y poderlo solucionar.

Anexo 5: Entrevista 3 Ing. Norma Fierro Especialista en Gerencia del Conocimiento

Entrevista
La Gestión del Conocimiento en el Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos Productivos Locales (PFEPL) del GAD de Imbabura
Nombre del entrevistado: Norma Janette Fierro
Formación profesional: Analista de Computación – Escuela Politécnica Nacional
Certificaciones: PMDPro, Gestión del Conocimiento, PCIM, ITIL
Objetivo: Ampliar la información sobre cómo que es la Gestión del Conocimiento

Pregunta 1

¿Cuál ha sido su experiencia en cuanto al diseño e implementación de sistemas de Gestión del Conocimiento?

Experiencia de 15 años en la ONG Plan Internacional como Especialista Regional de Sistemas Corporativos y desde 2013 tuve a mi cargo adicionalmente la responsabilidad de implementar la Política y Estándares de Gestión del Conocimiento en 13 países de la Región de las Américas, misma que cubrió la capacitación y monitoreo, así como promoción de uso de la información para generar conocimiento.

Pregunta 2

¿Qué es la Gestión del Conocimiento?

La Gestión o Gerencia del Conocimiento es una colección sistemática de actividades, procesos y políticas para permitir que individuos, equipos y organizaciones generen, capturen, organicen, almacenen, compartan y apliquen conocimiento efectivamente para aprender, reflejar y lograr sus objetivos

Pregunta 3

¿Cuáles son las confusiones cuando una organización intenta definir un modelo de Gestión del Conocimiento?

Bill Gates aclara muy bien las confusiones que normalmente se dan al escuchar sobre el tema:

“La Gerencia del Conocimiento... no es un producto de software o una categoría de software. La Gerencia del Conocimiento ni siquiera comienza con tecnología. Comienza con los objetivos y procesos del negocio y con el reconocimiento de la necesidad de compartir

información. La Gerencia del Conocimiento no es más que administrar los flujos de información para dar la información correcta a la gente que la necesita, de tal manera que pueda usarla rápidamente”

Pregunta 4

¿Puede Ud. ver alguna diferencia en la implantación de sistemas de GC en el sector Público y en el privado?

No tengo mucha experiencia con la dinámica de trabajo en el sector público, sin embargo, de la visita y las reuniones en las que participé en el GAD de la Prefectura de Imbabura puedo a priori concluir que para que la cultura de Gestión de Conocimiento funcione, un punto importante es el compromiso de la gerencia y eso existe de lo que se pudo observar. Por otra parte, se requiere el entendimiento de los conceptos y el compromiso también del personal de la organización. Por mi experiencia, sé que cualquier cambio genera resistencia al inicio, pero estoy segura que sin importar el tipo de organización (pública o privada), si la gente entiende que la información debe servir más allá de generar reportes para pasar una auditoria, la cultura se va instaurando y se logra tener buenos resultados.

Pregunta 5

¿De acuerdo a su experiencia, cuáles serían los tres factores más importantes que se debe considerar cuando se define un sistema de Gestión del Conocimiento?

Desde mi punto de vista, los factores más importantes son:

- 1.- Compromiso de la Gerencia.** La Gestión del Conocimiento debe ser parte de la estrategia de la Organización y se debe asignar recursos para su implementación.
- 2.- Compromiso del personal.** - Una vez que el personal entiende los conceptos y objetivos de la Gestión del Conocimiento, debe comprometerse a ser parte de una cultura de aprendizaje y reflexión. Compartir conocimiento cada día, esto debe ser una práctica normal entre los miembros de la organización, este conocimiento se puede compartir en cualquier espacio (formal o informal): en la cafetería, en las reuniones, talleres, etc. Cada empleado debe trabajar para que toda información esté al servicio y beneficio de todos y por tanto de la organización.
- 3.- Aprovechar la tecnología.** Como en todo lo que hacemos actualmente, la tecnología debe ser un apoyo clave en la Gestión del conocimiento. Si se cuenta con procesos estandarizados y sistemas que apoyan en la generación de reportes detallados y consolidados que permitan realizar análisis conjuntos (donde la gente tenga libertad de opinar) que apoyen la toma efectiva de decisiones. Todo esto facilita mucho el objetivo de llegar a ser una organización que gestiona el conocimiento.