

Documento de Trabajo IKM No. 3  
Resumen

**El monitoreo y la evaluación en la gestión del conocimiento para el desarrollo**

*La gestión del conocimiento (GC) continúa siendo una disciplina en evolución. No existe aún un consenso real acerca de la teoría, los conceptos y el lenguaje de la GC. Es más, respecto de este tema, los debates abundan. Aún así, a pesar de estas cuestiones, la importancia universal que el conocimiento ha adquirido en las economías y sociedades emergentes globales del conocimiento está impulsando un interés cada vez mayor y más extendido por la GC en una gran variedad de sectores y grupos de usuarios, incluyendo entre estos a la gestión del conocimiento para el desarrollo (KM4D).*

**El objetivo general del estudio**

El objetivo general de este estudio es (a) articular los supuestos teóricos, los temas conceptuales y las brechas que encierra la práctica empresarial de la GC, (b) aclarar estos temas y tratar de achicar algunas de estas brechas y (c) traducir estas presunciones teóricas de la práctica corporativa en enfoques y pautas útiles que puedan ser aplicadas en el sector del desarrollo. Esta parte del estudio es considerada esencial porque el monitoreo y la evaluación (M&E) en la GC debe descansar sobre una comprensión teórica firme de precisamente la manera en que la GC puede ayudar a los profesionales del desarrollo a alcanzar sus objetivos. A continuación, el estudio trata de: (d) identificar las brechas conceptuales y operativas, específicamente en el área del M&E en la KM4D, que requieren o bien la aplicación de las pautas operativas sugeridas o bien la realización de investigación adicional.

**La práctica de la GC está muy por delante de su teoría**

El autor explica que, debido a que la GC comenzó en el sector privado y no en el sector académico, su práctica está muy adelantada respecto de la teoría disponible sobre el tema. No obstante, cuando el sector del desarrollo adoptó la GC también le fueron transferidas la confusión y la falta de consenso respecto de conceptos y teorías. El autor concluye que, entre los profesionales de la GC, el término “conocimiento” significa la capacidad de acción efectiva. Por lo tanto, la información que no puede ser puesta en tela de juicio no es considerada conocimiento. El conocimiento abarca cualquier cosa que ayude a un trabajador del conocimiento a hacer bien su trabajo.

Junto al desafío de lograr consenso respecto de los términos y conceptos de la KM4D está el desafío adicional de la complejidad que presenta el sector del desarrollo en su conjunto. Por ejemplo, a diferencia del sector corporativo, el sector del desarrollo tiene que tratar con muchos actores diferentes, con asimetrías de poder, con brechas en la comunicación intercultural, con una gran diversidad de conocimientos y estilos de aprendizaje y con una multitud de problemas que son a la vez urgentes y complejos. Por esta razón, mientras que el sector del desarrollo puede, y de hecho debería, aprender de las experiencias de GC en el sector corporativo, debería también desarrollar perspectivas y herramientas que se adaptaran mejor a sus propias necesidades especiales y a sus contextos. Esto hace que la aplicación de la GC en el campo del sector del desarrollo se constituya en todo un reto.

**Un mismo modelo no es bueno para todos**

La comunidad KM4D, incluyendo el IGC Emergent Programme en particular, tiene en este momento la oportunidad de ayudar a desarrollar una disciplina de GC especialmente adaptada al sector del desarrollo. La KM4D necesitará adaptar y construir sobre la profusión de experiencias de GC del sector corporativo pero, lo que es más importante, también deberá desarrollar nuevas perspectivas y



herramientas para la GC que puedan ser aplicadas a situaciones de desarrollo más complejas y diversas.

En la KM4D es muy común copiar las mejores/buenas prácticas. No obstante, saber qué es lo que *no* se debe copiar o hacer es tan útil como saber lo que sí se debe. Aún así, casi nunca vemos que alguien comparta sus peores/malas prácticas. De modo que, desde la perspectiva de la GC, hay dos tipos de ignorancia en el sector del desarrollo: no saber qué es lo que *no funciona* e ignorar lo que funciona *mejor*.

### **Cuatro problemas básicos para monitorear y evaluar la KM4D**

Teniendo en cuenta este conjunto de desafíos tan complejos, ¿cómo se hace para evaluar y monitorear la KM4D? El primer paso, sostiene el autor, es ocuparse de los cuatro problemas básicos que hoy en día se constituyen en obstáculos para el monitoreo y la evaluación (M&E) en la KM4D. Como ya ha sido mencionado en párrafos anteriores, los problemas son: 1) la confusión acerca de los términos “conocimiento” y “gestión del conocimiento” (problema epistemológico); 2) la complejidad que surge de los múltiples actores del desarrollo, cada uno de ellos con su visión propia del mundo, con diferentes intereses y con valores, poder y temas prioritarios distintos respecto del desarrollo (problema político-sociológico); 3) la combinación actual de enfoques y herramientas para medir o valorar la magnitud, la utilización y el impacto del uso de bienes intangibles, incluyendo entre estos al conocimiento (problema metodológico); y 4) el tema de dilucidar cómo usar el conocimiento para crear valor de manera demostrable o cómo lograr otros resultados deseables para el desarrollo (problema operativo). El presente estudio representa un primer intento de tratar todos estos temas. El autor ofrece un inventario de herramientas M&E para la GC. Asegura, no obstante, que éste se basa únicamente en las experiencias personales o profesionales en la práctica de la GC que ha tenido hasta el momento. Por último, señala que estas herramientas tendrán que ser actualizadas permanentemente sobre la base de la experiencia de otros profesionales de la GC.

En el sector privado, la creación de valor se mide por el precio unidad pagado por los consumidores menos los costos de producción y de distribución de cada unidad. En el sector del desarrollo en cambio el “consumidor final” es la comunidad beneficiaria y todos sus miembros individuales. Por lo tanto, debe medirse ante todo la satisfacción de los consumidores que son miembros de la comunidad beneficiaria local. El autor propone una extensa lista de las muchas y diferentes herramientas de las que se dispone para hacer este tipo de medición, desde entrevistas y cuestionarios hasta el estudio de proverbios locales.

### **Un marco simple y genérico para la GC**

El autor propone a continuación un marco simple pero genérico para la GC, cuyo objetivo es el de articular la GC con el desempeño de un trabajador del desarrollo así como también con los objetivos de desarrollo de una organización o de una red. La utilidad y versatilidad de este marco de GC se ilustra por medio de una variedad de ejemplos. Luego se compila un inventario inicial de herramientas de M&E para la KM4D y se discuten sus usos y sus limitaciones. En particular, el estudio revisa los enfoques y las soluciones que se pusieron a prueba en escenarios de desarrollo altamente complejos e inestables, tales como zonas en conflicto, con el objeto de comenzar el proceso de entender si la GC puede ser aplicada en tales condiciones y de qué manera se podría hacerlo.

A lo largo de todo el trabajo se han hecho observaciones y acercado conclusiones. Estas fueron divididas en dos grupos: “pautas indicativas para el M&E en la KM4D” y “temas prioritarios de investigación para el M&E en la KM4D”. Al final del trabajo, cada grupo podría ser usado para, por un lado, crear un conjunto de *Normas para la Aplicación de un Marco para el M&E en la KM4D* (a modo de sugerencia) y, por el otro, para proponer una *Agenda de Investigación*.

### **Otras áreas de investigación**

El estudio recomienda las siguientes áreas para continuar con la investigación:

- La adopción de un marco y de un vocabulario para la GC con definiciones o redefiniciones que serán posteriormente aceptadas por la comunidad KM4D.
- La preparación de un depósito de herramientas de M&E en la KM4D que use y adapte las herramientas de M&E del sector corporativo.
- La adopción de un enfoque de GC centrado en el usuario y basado en el principio de “gestión de la calidad” del sector privado.
- El uso de tarjetas de puntuación para simplificar el M&E.
- La adopción de herramientas de valoración comunitarias y participativas.

- El análisis de la GC *en* pequeñas y medianas empresas (como contrapartida de la GC *para* pequeñas y medianas empresas) y,
- *La discusión acerca de cómo aplicar la GC en ambientes administrativa y culturalmente complejos.*

*Acerca de este IKM Resumen*

Este *IKM Resumen* ofrece un panorama general del siguiente documento de Trabajo *IKM* Serafin D. Talisayon (2009). Monitoring and evaluation in knowledge management for development. *IKM Working Paper* No. 3, Julio de 2009, 50 páginas.  
<http://wiki.iGCemergent.net/files/090817-iGC-working-paper-3-monitoring-and-evaluation-in-knowledge-management-for-development.pdf>

Este *Resumen IKM* ha sido producido por IKM Emergent Research Programme cuyo objetivo es el de mejorar la práctica del desarrollo, promoviendo el cambio en el modo en que el sector del desarrollo aborda la selección, la gestión y el uso del conocimiento en la formación e implementación de sus políticas y programas. [www.ikmemergent.net](http://www.ikmemergent.net)