

Documento de Trabajo IKM No. 8
Resumen

La gestión del conocimiento y los conocimientos múltiples: un estudio multicaso en los Países Bajos

El sector del desarrollo comprende un amplio espectro de partes interesadas con orígenes geográficos, sociales y culturales muy diferentes y con experiencias de vida, creencias personales, normas y valores también muy diversos. Así mismo, este es un sector intensamente centrado en el conocimiento. Lo que es más, actualmente ya no se discute que las organizaciones de desarrollo deben necesariamente tener una estrategia efectiva de gestión del conocimiento si desean evitar tener que 'reinventar la rueda'. Esto pone sobre el tapete varias preguntas que necesitan ser respondidas: '¿Quiénes deberían estar involucrados en estas estrategias de gestión del conocimiento?' '¿En qué medida los 'conocimientos múltiples' son tomados en cuenta en estas estrategias de gestión del conocimiento? (por conocimientos múltiples entendemos el conocimiento tomado de una muestra representativa de las partes interesadas en el sector del desarrollo)' Y, '¿Qué resultados puede desear alcanzar una organización de desarrollo si las partes interesadas clave del sector están excluidas de sus iniciativas para la gestión del conocimiento?' Un estudio de las actitudes en lo que respecta a la gestión del conocimiento en tres diferentes tipos de organizaciones de desarrollo permitió sacar a la luz algunas respuestas.

Metodología de investigación

El concepto de 'conocimientos múltiples' es relativamente nuevo. Por lo tanto, se llevó a cabo un estudio preliminar para comprender mejor la dinámica del concepto y la manera en que este se relaciona con las estrategias de gestión del conocimiento en el sector del desarrollo. Los estudios de casos fueron llevados a cabo en tres diferentes niveles de organizaciones de desarrollo y esto con el objeto de permitir un análisis cruzado de los casos. Se trabajó entonces con organizaciones multilaterales, bilaterales y con organizaciones no gubernamentales. Al mismo tiempo, se exploraron también las necesidades de conocimiento de los profesionales que trabajan con el desarrollo en estas organizaciones así como también sus experiencias en el intercambio de conocimiento y sus actitudes con respecto a esto. La investigación combinó métodos cualitativos y cuantitativos e incluyó cuatro métodos de recolección de datos: un estudio de la bibliografía, un análisis de datos de archivo, una encuesta estandarizada (Knowledge Management Scan) y 37 entrevistas en profundidad con profesionales del desarrollo.

¿El conocimiento de quién es importante?

El trabajo comienza tratando de aclarar el concepto de 'conocimientos múltiples'. Lo hace explorando los 'conocimientos múltiples' en relación con el sector del desarrollo en su conjunto así como también las distintas expectativas que genera la gestión del conocimiento en particular y las diferentes actitudes al respecto. Por ejemplo, las organizaciones que financian los proyectos a menudo requieren un conocimiento diferente del que demandan las organizaciones de desarrollo que trabajan en el área. Para agravar aún más la situación, existe una tendencia a que las soluciones de desarrollo sean creadas por organizaciones no gubernamentales del hemisferio norte, basándose en percepciones de la realidad que corresponden al norte, sin tomar en consideración el conocimiento o los puntos de vista de aquellos a los que se supone que las iniciativas de desarrollo deben ayudar. El peligro reside en que, al ignorar los 'conocimientos múltiples', el centro de atención inevitablemente se desplaza y apunta a satisfacer las necesidades organizacionales internas de las ONG en el hemisferio norte en lugar de tratar de remediar los déficits de conocimiento del hemisferio sur. Para llevar a cabo el presente estudio, se recomendó entonces trabajar con redes sociales y con las



Comunidades de Práctica (CoPs), como un medio de estimular el intercambio de conocimiento y de inducir la integración de 'múltiples conocimientos' en la práctica del desarrollo.

Actitudes de los profesionales del desarrollo respecto del intercambio de conocimiento.

Si analizamos las actitudes de los profesionales del desarrollo al respecto, en combinación con sus propias necesidades de conocimiento tendremos una mirada adicional sobre si tienen o no una plena conciencia de la relevancia que adquieren los 'múltiples conocimientos'. Tales actitudes se ven también reflejadas en las estrategias de gestión del conocimiento de las organizaciones de desarrollo. Entre los diferentes factores que se deben tomar en consideración al desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento podemos incluir: **el intercambio interno de conocimientos** entre *colegas dentro* de la organización; **el rol de la tecnología de la información y comunicación (TIC)**, especialmente cuando existen grandes distancias geográficas entre las sedes centrales y las oficinas regionales, o cuando los trabajadores del desarrollo se desempeñan en áreas rurales remotas; **la visión de la gestión** sobre el tema y la manera cómo esta mirada tiene influencia sobre la estrategia de gestión del conocimiento de la organización; e **incentivos a los miembros del personal (y desincentivos) para compartir el conocimiento.**

El rol de la gestión

Las organizaciones de desarrollo no deberían prestar atención únicamente a las diferencias de conocimiento que existen entre el Sur y el Norte; deberían ser conscientes también de las diferentes capas de conocimiento dentro de sus propias organizaciones. Por ejemplo, los conocimientos de diferentes generaciones o las diferencias que respecto del conocimiento existen entre miembros del personal con diferentes grados jerárquicos y años de ejercicio. La gestión debe tomar en cuenta estas diferencias y prestar atención particularmente a las maneras en que estas diferencias pueden inhibir el intercambio de conocimiento dentro de la organización. En el trabajo se dieron ejemplos de tales diferencias, incluyendo experiencias personales de los miembros del personal al respecto.

Se llegó también a la conclusión que la gestión debería comprender y aceptar el hecho que es posible estimular la integración de 'múltiples conocimientos' en la práctica diaria, por medio de la creación de un entorno propicio, un entorno que aliente a los miembros del personal y a los socios del desarrollo del Sur a tomar parte en las Comunidades de Práctica (CoPs), a participar en las visitas de campo y a entablar relaciones de cooperación y diálogo entre sí. El estudio también reveló cinco fuerzas que afectan el intercambio de conocimiento dentro de las organizaciones de desarrollo.

El camino para avanzar

Resumiendo, la investigación demuestra claramente que los 'conocimientos múltiples' existen en todas las capas de la organización, aunque la toma de conciencia y la forma de integrar esos conocimientos es altamente divergente. Si las organizaciones desean volverse más receptivas respecto de las necesidades de aquellos que reciben ayuda para el desarrollo, entonces la gestión deberá prestar atención a las diferentes dimensiones organizacionales que fortalecen la toma de conciencia y la integración de 'conocimientos múltiples.'

Acerca de este IKM Resumen

Este *IKM Resumen* brinda un panorama general del siguiente Documento de Trabajo IKM Paula Zirschky (2009) Knowledge management and multiple knowledges: a multi-case study within the Netherlands. *IKM Working Paper* No. 8, Noviembre de 2009, 26 páginas.

Este IKM Summary 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

IKM Emergent
European Association of Development Research and Training Institutes (EADI)
Kaiser Friedrich Strasse 11, 53113 Bonn, Germany
www.ikmemergent.net