



# Tierra fértil. La gestión del conocimiento sobre incidencia en políticas públicas se asoma en América Latina

Vanesa Weyrauch • Julia D'Agostino • Clara Richards • Francisca Browne

## Índice

<b>Resumen ejecutivo</b> .....	2
<b>Introducción</b> .....	3
<b>Objetivos y metodología</b> .....	4
<b>Marco conceptual</b> .....	6
El surgimiento del término “gestión del conocimiento” .....	6
¿Qué es la gestión del conocimiento?.....	7
La gestión del conocimiento y el desarrollo social: la importancia del vínculo con otras instituciones.....	9
<b>Los componentes de la gestión del conocimiento aplicados a los IIP</b> .....	11
Factores que facilitan u obstaculizan la GC.....	14
<b>La forma como se gestiona el conocimiento en los IIP de la región para la incorporación de experiencias de incidencia en políticas públicas</b> .....	16
Caracterización de los IIP: un universo muy heterogéneo .....	16
Los tipos de incidencia de la investigación en las políticas públicas también son muy diferentes .....	17
Cómo se está gestionando el conocimiento: primeros pasos.....	18
<b>Factores internos que inciden en la gestión del conocimiento</b> .....	24
<b>Factores externos que inciden en la gestión del conocimiento</b> .....	25
<b>La mejor forma de gestionar conocimiento</b> .....	26
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	27
Conclusiones.....	28
Recomendaciones.....	29
<b>Anexo 1</b> .....	30
<b>Anexo 2</b> .....	31
<b>Anexo 3</b> .....	32
<b>Bibliografía</b> .....	42
<b>Acerca de las autoras</b> .....	45
<b>Acerca de CIPPEC</b> .....	46

## Resumen ejecutivo

Este documento forma parte del proyecto “Espacios para el compromiso: Usando el conocimiento para mejorar las políticas públicas a favor de los pobres”, una iniciativa de GDNet implementada en América Latina por CIPPEC. El propósito de este proyecto es utilizar la gestión del conocimiento para mejorar el vínculo entre investigación y políticas en América Latina, a través de la creación de una comunidad de práctica plural y activa.

La idea esencial es contribuir con el debate sobre cómo fortalecer el vínculo entre los institutos de investigación de políticas y los tomadores de decisiones públicas mediante el uso de investigación y evidencia. Al contribuir a mejorar la forma en la que estos actores se vinculan, el proyecto busca promover mejores intervenciones en el uso de la investigación en la toma de decisiones y, así, fomentar políticas públicas más efectivas en favor de los pobres en la región.

La socialización del conocimiento producido por los institutos de investigación de políticas (en adelante IIP) puede ser analizada desde la teoría del *knowledge management* o gestión del conocimiento (GC), en nuestro idioma. En línea con lo sugerido por Carlos Acuña en su “Análisis comparativo de cuatro estudios de caso sobre Institutos de Investigación de Políticas (o *think tanks*) en México, Brasil, Ecuador y Uruguay” realizado bajo el marco de esta iniciativa, se considera como IIP a las instituciones que cumplen con las siguientes características: “ 1) actores colectivos, 2) formalmente institucionalizados, 3) sin fines de lucro, 4) cuya función organizacional dominante, formalizada o de hecho, es la influencia de políticas públicas, 5) influencia ejercida a través de la producción y transmisión de conocimiento, 6) transmisión cuyo foco puede incluir a diversos actores pasibles de pesar directa o indirectamente sobre la forja e implementación de políticas (ya sea actores gubernamentales, para gubernamentales, sociales o la ciudadanía en general)”.

De aquí que este trabajo se propone responder a la siguiente pregunta: *¿cómo pueden los institutos de investigación de políticas de la región gestionar mejor el conocimiento que producen para hacer más efectiva su incidencia en las políticas públicas?*

El documento comienza con la definición del problema que se propone abordar: la falta de generación y socialización de conocimientos actúa en desmedro del fortalecimiento de la capacidad de los IIP de contribuir con su investigación de manera más efectiva a los procesos de formación de agenda, y de formulación, implementación, monitoreo y evaluación de decisiones públicas. A continuación, se explicitan los objetivos específicos de esta investigación y se describe la metodología utilizada para recolectar evidencia de los institutos de investigación de la región de América Latina y el Caribe.

En el siguiente capítulo se presenta el marco conceptual desarrollado a partir de la revisión bibliográfica, el que luego es retomado para el análisis de la evidencia empírica.

A partir del marco contextual se presenta una serie de hallazgos que provienen del trabajo de campo, a través de entrevistas y encuestas a los IIP de la región, con el objeto de realizar un diagnóstico preliminar de sus capacidades en cuanto a la gestión de conocimiento sobre incidencia en políticas públicas.

El documento concluye con algunas recomendaciones para mejorar las prácticas de gestión del conocimiento en y entre los IIP, como mejorar la cultura de compartir conocimiento y la comunicación interpersonal y empezar a pensar en una estrategia de GC.

## Introducción

Cada vez más se hace necesario estrechar los vínculos entre la investigación y las políticas públicas. La investigación ha evolucionado de manera importante, siendo crecientemente mayor el número de instituciones y organismos que se dedican al estudio de problemas sociales con una finalidad eminentemente práctica de solucionar problemas que aquejan al conjunto de la sociedad, al aportar evidencia y conocimientos para la toma de decisiones públicas.

Por otro lado, las políticas públicas se han desarrollado y profesionalizado, llegando a ser el principal mecanismo usado por el Estado para responder a las necesidades y demandas de sus ciudadanos.

Sin embargo, el diálogo entre la investigación y las políticas es aún incipiente. Por ejemplo, si bien la investigación social ha incorporado la temática de las políticas públicas como objeto de estudio, especialmente en el área del monitoreo y evaluación, los tomadores de decisiones no siempre se han valido de estos estudios para readecuar y/o perfeccionar políticas sociales sectoriales específicas.

Además, los funcionarios públicos y políticos no siempre toman en cuenta las investigaciones disponibles, por múltiples razones que abarcan desde el escaso tiempo para procesar la información aportada, hasta la falta de interés en la evidencia, o las creencias y valores que influyen con mayor peso en la toma de ciertas decisiones. Por otro lado, gran parte de las investigaciones realizadas no se centran en los aspectos relevantes para las políticas públicas, o no son presentadas en tiempo y forma adecuados para la toma de decisiones.

Un matrimonio entre investigación y políticas públicas sería un campo fértil para hacer más eficiente, pertinente y eficaz el trabajo del Estado. Sin embargo, existen aún muchos factores que inciden de manera significativa en el vínculo entre productores y usuarios de dicha investigación. La identificación de dichos factores-tanto aquellos que facilitan como los que obstaculizan el puente- resulta clave para todos aquellos interesados en fortalecer el uso de la evidencia en la toma de decisiones públicas.

En este sentido, numerosos IIP de la región poseen una amplia trayectoria y reconocida experiencia en acercar la investigación que generan a los tomadores de decisión, con el objetivo de incidir en las políticas públicas. No obstante, la sistematización de estas experiencias es aún incipiente, escasa. Se trata de un cuerpo de conocimiento sumamente valioso, pero que permanece tácito y en la mayoría de los casos, escasamente codificado. Su socialización depende en general de encuentros o conversaciones azarosas y/o informales entre quienes lo poseen, ya sea entre miembros de una misma organización o entre instituciones.

Esta falta de generación y socialización de conocimientos actúa en desmedro del fortalecimiento de la capacidad de los IIP de contribuir con su investigación de manera más efectiva a los procesos de formación de agenda, y de formulación, implementación, monitoreo y evaluación de decisiones públicas.

En efecto, un avance en la región en la sistematización de los conocimientos generados dentro de los IIP sobre su incidencia en políticas públicas podría jugar un rol importante en su articulación con el Estado para contribuir con el desarrollo social en América Latina.

## Objetivos y metodología

El objetivo general de este estudio es aportar una primera aproximación a las capacidades de los IIP de incorporar las experiencias prácticas de incidencia en políticas públicas, tanto a través de las experiencias de otras organizaciones similares, como de la investigación teórica más avanzada sobre el tema. Sobre la base de este estudio también nos proponemos aportar algunas ideas sobre cómo mejorar la gestión y socialización de conocimientos en y entre los IIP de la región.

Para lo anterior se realizaron las siguientes tareas:

- Breve revisión bibliográfica sobre teoría de la gestión del conocimiento, especialmente aquella aplicada a organizaciones sociales.
- Elaboración de un marco conceptual como referente para la identificación de la forma en que los IIP de la región gestionan el conocimiento sobre incidencia. Este marco conceptual se nutre básicamente de las diferentes posturas y elaboraciones teóricas sobre la Gestión del Conocimiento en América Latina y El Caribe.
- Producción de encuestas cuantitativas que apuntaban a lograr una caracterización de los IIP en términos de tipo de institución; recursos humanos; tipo y cantidad de publicaciones; tipo, cantidad y frecuencia de eventos y; recursos institucionales para la gestión del conocimiento.
- Realización de una serie de entrevistas semi-estructuradas a dirigentes de IIP de la región para comprender con mayor profundidad las dinámicas que inciden en la gestión de conocimiento intra e inter-organizacional<sup>1</sup>.
- Análisis de los factores endógenos que juegan un rol clave en la capacidad de incorporar este tipo de conocimiento<sup>2</sup>.
- Análisis de los factores exógenos que dificultan o facilitan la gestión y socialización de conocimientos entre los IIP.
- Formulación de recomendaciones para facilitar la socialización e incorporación en la región del conocimiento producido por los diferentes IIP, elaboradas a partir de las conclusiones obtenidas.

La metodología utilizada fue de carácter exploratorio, usando información secundaria y primaria. La información secundaria fue el resultado de un trabajo de revisión bibliográfica y búsqueda de información por Internet. La información primaria fue obtenida a través del cuestionario elaborado especialmente para el estudio y de entrevistas semi estructuradas, realizadas a representantes de IIP de la región.

La revisión bibliográfica estuvo destinada a obtener información teórica sobre la Gestión del Conocimiento y casos de incorporación de la investigación y la evidencia en las políticas públicas.

---

<sup>1</sup> Las entrevistas semi estructuradas estuvieron destinadas a profundizar en aquellos aspectos relativos a la forma en que los IIP gestionan el conocimiento, así como a las dificultades que se les presentan para incorporar experiencias de incidencia de instituciones pares de la región. Se realizaron 17 entrevistas a miembros de institutos de investigación de Argentina, Chile, Perú, Bolivia, Costa Rica, Nicaragua, Colombia, México, Ecuador, Uruguay, Honduras y Guatemala. Las personas entrevistadas, la institución y país al que pertenecen se encuentran en el Anexo B.

<sup>2</sup> El cuestionario, que constaba de 17 preguntas tanto abiertas como cerradas, fue enviado por correo electrónico a los organismos miembros de la red Evidence Based Policy in Development Network (EBPDN). Fue respondido por 19 personas pertenecientes a igual número de instituciones de 10 países de la región: Argentina, Chile, Perú, Ecuador, Uruguay, Colombia, Brasil, Nicaragua, México y Guatemala. Las instituciones y los países a los que pertenecen las personas que lo respondieron se encuentran en el Anexo A.

Cabe destacar las limitaciones metodológicas que circunscriben el alcance de este estudio. En primer lugar, el cuestionario fue respondido solamente por 19 de los centenares de IIP existentes en la región. Por lo tanto, ningún hallazgo de este trabajo es aplicable al universo de los IIP, sino que presentaremos sólo aquellos factores que recurrentemente inciden en la gestión del conocimiento, a partir de la triangulación entre la escasa información cuantitativa con la derivada de la investigación cualitativa a partir de las entrevistas semi-estructuradas. En segundo lugar, la revisión bibliográfica es sucinta debido a que:

1. ya existe una valiosa revisión bibliográfica sobre la cuestión producida por ODI (<http://www.odi.org.uk/resources/download/143.pdf>);
2. nos concentramos en detectar fuentes bibliográficas más recientes y aplicables al universo de las organizaciones sociales, dejando de lado gran parte del cuerpo teórico que se focaliza en la gestión del conocimiento en el ámbito empresarial. En consecuencia, el cruce entre los hallazgos del trabajo de campo y aquello desarrollado desde la teoría puede adolecer de ciertas lagunas, impactando en el tipo de recomendaciones que podremos aportar para mejorar la gestión del conocimiento sobre incidencia en políticas públicas de los IIP de la región.

## Marco conceptual

Este capítulo está destinado a proveer aquellos elementos conceptuales que sirvieron como referentes para el trabajo de campo y el posterior análisis sobre la forma en que los IIP de la región están gestionando el conocimiento derivado de su propia incidencia en las políticas públicas. Se ha tomado el concepto de “gestión del conocimiento” (del inglés *Knowledge Management*) como referente teórico, en tanto la incorporación de experiencias de incidencia de la investigación en políticas públicas es una forma de intercambio de conocimiento. Consideramos que la aplicación de nuevos conceptos, metodologías y herramientas provenientes de este campo resulta fundamental para contribuir a mejorar el impacto de la investigación generada por los IIP.

### El surgimiento del término “gestión del conocimiento”

La preocupación por aquel tipo de conocimiento generado al interior de las organizaciones, no formal y que se advirtió que era producto de la experiencia colectiva de funcionamiento de una organización, nace a principios de los años 90 y en el marco de las empresas de capital. Se comienza a valorar el conocimiento, no sólo para desarrollar los procesos productivos, sino como bien y mercancía por sí mismo. Surge el término “gestión del conocimiento” (en adelante, GC) para referirse a la captura, transferencia, socialización y difusión del conocimiento acumulado por una organización, invisibilizado y radicado en las personas por estar profundamente ligado a las vivencias y experiencias de los trabajadores de la empresa.

La sociedad de consumo favorece el surgimiento de la GC, ya que exige innovación constante. La producción de nuevos bienes se hace necesaria para mantener la competitividad en el mercado y, junto a ello, aumentar la eficiencia en el proceso de producción. La GC se impone, así, como la disciplina directriz de la organización y gestión empresarial. La intención original en la que surge este concepto es la de capturar, organizar y administrar el ‘recurso conocimiento’ (Kemly Camacho, 2008).

Para Marcial Flores (2008) la globalización de la economía, el uso intensivo de las tecnologías de la información y el surgimiento de nuevos modelos de comportamiento, tanto en lo social como en lo empresarial, son rasgos esenciales de una nueva era económica, caracterizada porque sus fuentes principales de riqueza son el conocimiento y la comunicación, frente a la riqueza tradicional que se basaba en recursos naturales y trabajo físico.

Si bien estos conceptos nacen de las empresas de capital, posteriormente son tomados por las instituciones sociales sin fines de lucro. Al igual que en las primeras, las organizaciones sociales comenzaron a considerar que era necesario detectar y guardar aquel conocimiento no explícito y conservado a nivel de las personas, basado en la experiencia. Se temía que, al no quedar registrado, fuera irrecuperable al no estar las personas que lo poseían. Este temor se da principalmente en las instituciones sociales, dada su poca capacidad para institucionalizar procesos y sistematizar los aprendizajes. Uno de los factores clave en la GC son, por lo tanto, las personas.

En los últimos años, el enfoque se ha orientado a un concepto de sociedad del conocimiento. Uno de los referentes en esta corriente es Peter Drucker (1999) quien introduce la importancia del conocimiento para la transformación y crecimiento de las organizaciones. El nuevo capital de las organizaciones es el conocimiento que tienen sus trabajadores. La renovación y autotransformación consiste en dar lugar para que ese conocimiento (tácito) sea exteriorizado (explícito) para su utilización. Es necesario ese proceso para poder crecer.

En las mismas líneas Peter Senge (1994) propone como modelo de organizaciones inteligentes aquellas que aprenden mediante una nueva concepción de liderazgo, de modelos mentales, de visiones compartidas y de aprendizaje en equipo. Sin embargo, no profundiza sobre la generación del conocimiento en las organizaciones, sino que parte de que éstas aprenden del conocimiento ya existente.

La concepción más reciente, desarrollada en Japón por Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1995), entiende que la creación de conocimiento en las organizaciones pasa por los procesos de externalización (transformación de conocimiento tácito en explícito), internalización (transformación de conocimiento explícito en tácito), socialización (transformación de conocimiento tácito en tácito) y la combinación (transformación de conocimiento explícito en explícito).

Por último, es importante resaltar que existen múltiples términos asociados con GC como los conceptos de capital humano, administración del conocimiento, gestión del capital intelectual, y redes de conocimiento, entre varios otros. La literatura existente muchas veces utiliza los mismos como sinónimo, razón por la cual consideramos necesario aclarar la definición de gestión de conocimiento que adoptaremos en este estudio, paso que daremos en el apartado siguiente.

### ¿Qué es la gestión del conocimiento?

La juventud de la GC como disciplina explica que sus contenidos se encuentren dispersos, fragmentados y aún en elaboración. Esto se acentúa cuando la GC se traslada más allá del ámbito empresarial y es tomada como un recurso de alto valor estratégico para el desarrollo e implementación de estrategias de desarrollo social. El término GC, como ya se dijo, se vincula con otros conceptos tales como Sociedad del Conocimiento, Redes de Conocimiento, etc., con los cuales comparte algunos significados y, en ocasiones, se utilizan en forma indiferenciada.

No se justifica aquí esclarecer sus similitudes y diferencias; basta con señalar que todos ellos se encuentran emparentados por pertenecer a una misma temática y que tienen en común la idea de un haber intangible que ha adquirido un importante valor al momento de identificar los recursos que se han adquirido por medio de la experiencia de trabajo y que son producto del intercambio social al interior de una organización.

De allí que existan tantas definiciones del término como exponentes del mismo, dependiendo cada definición del énfasis puesto en sus diversos usos. Según Gairín y Rodríguez (2007), la gran cantidad y variedad de definiciones sobre “gestión del conocimiento” evidencian la amplitud de sus significados, lo que no le ha permitido contar con un cuerpo doctrinal sólido y estructurado. Por otra parte, la diversidad de disciplinas de origen de los autores que abordan la temática ha tenido como consecuencia definiciones con acentos diversos.

Se revisarán a continuación sólo algunas definiciones con el objetivo de detectar tanto los elementos más recurrentes como los más innovadores que consideramos deberían ser incluidos en la concepción de GC utilizada en este estudio (todos los resaltados a continuación pertenecen a las autoras).

Para Rodríguez (2006) la GC es un **conjunto de procesos sistemáticos** (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y “compartimiento” (sic) del conocimiento; y su utilización) orientados al **desarrollo organizacional y/o personal** y, consecuentemente, a la generación de una **ventaja competitiva** para la organización y/o el individuo.

La GC, como enfoque gerencial, se reconoce por Prada Madrid E. (2005) como una estrategia institucional en la que se toma en cuenta el valor de las personas e instituciones como fuentes de información y conocimientos, así como el debido procedimiento con los mismos para su socialización (tácito a tácito), exteriorización (tácito a explícito), combinación (explícito a explícito) e interiorización (explícito a tácito).

Para Flores (2008) la "gestión de conocimiento" es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear competencias esenciales. En general, el concepto hace alusión a una función organizacional vinculada con aplicar cierto control en el flujo de conocimientos dentro de la institución. Implica, además, ciertos procedimientos y técnicas específicas para capturar, organizar y almacenar dicho conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que contribuya con el desarrollo institucional y que se pueda compartir.

En las definiciones cobra también importancia el aspecto de formalización o profesionalización de los procesos de intercambio de conocimiento. Para Witke (2002) la GC es una práctica que existe desde la aparición misma de la humanidad, como administrar y aprovechar aquello que se sabe. Las organizaciones, dice, siempre han gestionado su conocimiento, con mecanismos más o menos formales, pero hoy es indispensable una gestión profesional del conocimiento. Para esto propone algunas prácticas tales como adquisición de conocimiento, constitución de equipos, adaptación, el valor de la narrativa y la formación de comunidades de práctica.

Desde el punto de vista de la sistematización, es conveniente distinguir los diferentes procesos vinculados con el trabajo con la información y conocimiento. Camacho (2008) distingue entre:

- *gestión de la información*: es el área de la gestión que se enfoca en la producción, captura, organización y disseminación de los recursos de información (conocimiento explícito).
- *intercambio de conocimiento*: son las herramientas y procesos que se enfocan en interconectar los conocimientos de los participantes.
- *gestión del conocimiento*: es el área de la gestión que se enfoca en diseñar y poner en funcionamiento espacios, mecanismos y procesos para construir conocimiento colectivo.

Por otra parte, en AVINA se entiende a la GC como "un proceso a través del cual lecciones útiles —aprendidas desde lo individual y/o a partir de otros— son sistematizadas para luego ser compartidas, con el fin último de mejorar el desempeño propio y el de las organizaciones y los resultados e impactos de sus proyectos." (Avina, 2004) Esta noción de utilidad hace referencia clara a la praxis, al campo de la acción.

Un punto importante es que algunas corrientes hacen énfasis en el peso de la cultura organizacional a la hora de pensar en cambios posibles a través del conocimiento. Según The NHS National Library for Health: Specialist Library Knowledge Management Contributor (2005) la GC:

"trata de facilitar el proceso de conocimiento por el que el conocimiento es creado, compartido y usado en las organizaciones. Se trata de hacer pequeños cambios en la rutina y forma de trabajar de la gente. Si bien hay varias visiones al respecto, en general implica realizar un cambio en la cultura y en los valores de la organización, cambiar patrones de conducta de las personas y facilitar el contacto entre ellos y el acceso a la información. Al ser éste un concepto relativamente nuevo, no hay una única forma de hacer esto y las organizaciones no han llegado aún a un acuerdo acerca de la mejor práctica. GC se trata básicamente de personas."

En resumen, tal como describe Jones (2006) la GC en las organizaciones es una metodología que tiene como objetivos generar, compartir y utilizar el conocimiento existente en un determinado espacio organizacional. La GC se refiere a la dinámica y la capacidad de aprender y generar entendimiento nuevo o mejorar el que existe. Es el manejo de los procesos de generación, transferencia, potenciación y uso de saberes dentro de la organización. Apunta a crear valor a partir de los activos intangibles de una organización. Es la tarea de captura de la pericia colectiva de una entidad en donde se encuentre –en bases de datos, papel, en la mente de las personas, en la manera que hacen las cosas- y su distribución hacia cualquier lugar donde ayude a producir los mejores resultados. Lo que se busca es llevar el conocimiento adecuado en la forma y el momento justo a la persona indicada para que pueda comprenderlo y tomar las mejores decisiones.

En virtud de lo expuesto, y para los fines del presente estudio, definimos a la gestión del conocimiento sobre incidencia como ***aquellos procesos de intercambio horizontal de conocimientos sobre experiencias de incidencia de la investigación en políticas públicas, producido colectivamente dentro de una institución. Dicho conocimiento radica en las personas que integran la organización, y es posteriormente explicitado y difundido haciendo uso de tecnologías de información, además de otros formatos tradicionales. Es finalmente apropiado por miembros de la organización y/o por otros IIP con el fin de mejorar su propia incidencia a través de la modificación de ciertas prácticas institucionales.***

### **La gestión del conocimiento y el desarrollo social: la importancia del vínculo con otras instituciones**

Si bien Gestión del Conocimiento es un término que se ha aplicado inicial y principalmente en el área que le dio su origen (la organización y especialmente la empresa), su aplicación no muere aquí. Es posible avanzar un paso más allá de la organización. De esta manera, se puede trasladar su ámbito de aplicación desde el interior de la organización hacia las organizaciones. Mientras el conjunto de individuos de una organización forman el conocimiento de la organización, el conjunto de organizaciones en una sociedad forman el conocimiento social. Llevado al tema que aquí nos interesa, se trata de detectar el potencial que posee la comunidad de IIP de la región para socializar conocimientos sobre su incidencia en políticas públicas a través de la investigación.

Aunque la GC surgió al amparo de las organizaciones empresariales, rápidamente fue apropiada por las instituciones de desarrollo, reenfocando su uso hacia fines sociales y revisualizando su utilidad como instrumento de gestión.

Según Camacho (2008), se puede optar por una gestión del conocimiento orientada a la búsqueda de una rentabilidad mayor, independientemente de la condición humana o por una gestión del conocimiento orientada a la construcción colectiva, la economía solidaria y el encuentro de los saberes. Siendo así, es posible pensar en gestionar el conocimiento producido a nivel local, por organizaciones sociales sin fines de lucro, organizaciones de base, centros de investigación, universidades e institutos de investigación, entre otros. Para Flores (2008), la nueva ventaja competitiva de una región es el conocimiento disponible en la misma, las formas en las que se facilite el intercambio de conocimiento, capacitación y aprendizaje regional.

Camacho (2008) propone además que se comprenda la potencialidad que tiene el compartir los saberes para la búsqueda de soluciones colectivas. Esta idea de saberes compartidos parte de que todos y todas tenemos saberes que aportar a la construcción de un mundo más justo y

equitativo y que hay que crear las condiciones para conectar estos saberes porque la construcción colectiva es fundamental para mundos mejores.

Por su parte, de Jesús Pomares (2008) plantea que el desarrollo social concebido de forma que su basamento no solamente se sustenta en criterios puramente económicos sino que, además, persiga guardar el debido respeto al ser humano y su entorno (natural y social), exige una mayor participación social y, con ello, la necesidad de elevar el nivel cultural de la población con vista a fomentar el análisis crítico fundamentado sobre las acciones que se proyectan y desarrollan para el progreso de la civilización. Este planteamiento refuerza la postura de considerar el conocimiento local como un dispositivo que aporta al desarrollo.

Dado el consenso entre varios autores y miembros de organizaciones en cuanto a que compartir conocimiento ayudaría para un mejor desarrollo social, resulta importante señalar también que la forma en que se comparte este conocimiento sigue un proceso. Un empresario y autor japonés, Nonaka (1995) lo llama “modelo de ciclos de producción del conocimiento”. Mediante este proceso las organizaciones y personas convierten el conocimiento que llevan implícitamente en explícito para que sea conocido y utilizado por otros. Es en este proceso donde existen la mayoría de las dificultades: las organizaciones encuentran obstáculos para poder desarrollarlo eficientemente (Argyris, 1992). Esto sucede así porque la mayoría de las organizaciones están acostumbradas a acumular y usar conocimiento en forma tácita más que explícita. Lograr modificar esta práctica significaría un cambio en la rutina y cultura de todos los miembros de una organización.

## Los componentes de la gestión del conocimiento aplicados a los IIP

A partir de la revisión bibliográfica realizada, se pueden identificar una serie de componentes de la GC que resultan importantes para observar cómo el conocimiento se está generando y socializando en y entre los IIP.

- a) En primer lugar, en la Gestión del Conocimiento se intercambia conocimiento. Aquí es necesario distinguir entre datos, información y conocimiento, lo que obliga a extenderse en este punto un poco más de lo aparentemente necesario.

Una primera aproximación a la diferenciación entre estos tres términos está dada por Carrión Maroto (2002): los datos están localizados en el mundo, y el conocimiento está localizado en agentes (personas, organizaciones), mientras que la información adopta un papel mediador entre ambos conceptos.

Lo que fluye entre agentes distintos nunca es conocimiento como tal, sino datos. Es posible aproximar el conocimiento de dos agentes que comparten los mismos datos, pero debido a sus experiencias anteriores y a las diferencias en el modo de procesar los datos (modelos mentales, modelos organizacionales), nunca tendrán las mismas tendencias para la acción, ni estados idénticos de conocimiento. Sólo podemos conseguir aproximaciones, ya que el contexto interno y externo de un agente siempre es diferente a otro. Esto es así, porque el conocimiento es información puesta dentro de un contexto (experiencia).

En definitiva, los datos, una vez asociados a un objeto y estructurados se convierten en información. La información asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en conocimiento. El conocimiento asociado con una persona y una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría, y finalmente el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en Capital Intelectual. (Carrión Maroto, 2002).

Por otra parte, para Davenport y Prusak (1999) el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. El conocimiento, por tanto, no se puede descontextualizar y, en consecuencia, la GC opera siempre bajo un contexto determinado, el cual le otorga el significado.

- b) El conocimiento que circula entre los IIP es conocimiento tácito en su origen. Si bien existen distintas maneras de caracterizar el conocimiento y las formas en que una organización lo utiliza, nos referiremos en este estudio al conocimiento como tácito y conocimiento explícito<sup>3</sup>. El conocimiento tácito es aquel que radica inicialmente en las personas y su experiencia, que no es formal ni tangible y tampoco se encuentra disponible en los formatos tradicionales destinados a transmitir información. A este conocimiento se accede por medio del intercambio, de la socialización y de la construcción colectiva. El conocimiento explícito puede materializarse en documentos y bases de datos, como por ejemplo en libros, revistas, bases de datos, procedimientos, regulaciones, sistemas de información, etc. Es necesario recalcar que este conocimiento es tácito en su origen, lo que no significa que posteriormente no se explicita, como se verá más adelante.

Como dijimos, para Nonaka (1995) existen procesos de conversión del conocimiento organizacional que se genera entre la interacción del conocimiento tácito y explícito; lo llama

---

<sup>3</sup> Chun Wei Choo (1999) por ejemplo, caracteriza el conocimiento como conocimiento codificado y no codificado, personal y público (el cual a su vez puede estar codificado o no).

"modelo de ciclos de producción del conocimiento". Una parte esencial del proceso se da a nivel grupal y es la organización la que provee las condiciones para que este intercambio se dé. La discusión, el diálogo y el intercambio de experiencias posibilitan la creación de conocimiento. El proceso descrito consta de cuatro etapas:

- De tácito a tácito (Proceso de socialización): Los individuos adquieren nuevos conocimientos directamente de otros.
- De tácito a explícito (Proceso de externalización): El conocimiento se articula de una manera tangible a través del diálogo.
- De explícito a explícito (Proceso de combinación): Se combinan diferentes formas de conocimiento explícito mediante documentos o bases de datos.
- De explícito a tácito (Proceso de internalización): Los individuos internalizan el conocimiento de los documentos en su propia experiencia.

c) Este conocimiento tácito se transforma en conocimiento explícito cuando se reconoce como tal por parte de quienes lo han producido. Si una institución reconoce el valor del recurso conocimiento que radica en las personas que integran esa institución, que ha sido adquirido por medio de la experiencia y que es susceptible de difundir como un dispositivo que puede beneficiar a otras instituciones de la misma forma que la favoreció a ella, es posible que decida darle una forma que lo vuelva transmisible y accesible a otras instituciones. Es el caso de aquellas experiencias de incidencia de la investigación en las políticas públicas que se han plasmado en un documento, o han sido presentadas como experiencias exitosas en talleres, seminarios, conferencias, etc. Autores como Argyris (1992) resaltan justamente que uno de los impedimentos para aprender e incorporar conocimientos es esta falta de transformación del conocimiento tácito a explícito y que las organizaciones acumulan y usan conocimiento en forma tácita. Senge (1990) pone el acento en la importancia de que las personas hagan explícitos sus modelos mentales así pueden ser discutidos abiertamente, modificados y mejorados.

d) La Gestión del Conocimiento suele utilizar las tecnologías de información (TICs) que facilitan y agilizan procesos claves como la construcción colectiva, la gestión de información y el intercambio de conocimiento. Las tecnologías de información permiten contar con herramientas que posibilitan la recolección, la transferencia, la seguridad y la administración sistemática de la información, junto con los sistemas diseñados para ayudar a hacer el mejor uso de ese conocimiento.

Las plataformas digitales, especialmente Internet, fortalecen los procesos productivos, en general, y, en particular, los procesos que tienen como resultado productos de conocimiento. Son, además, herramientas fundamentales para el proceso de transformación del conocimiento tácito en conocimiento explícito y para el intercambio de conocimiento. Los procesos de intercambio para construir en colectivo se ven reforzados por las plataformas web y la gestión de espacios de colectivo de conocimiento (Camacho, 2008), que son justamente espacios donde la libertad de intercambio e interacción es uno de sus principios y donde se desarrollan ambientes propicios para la construcción colectiva.

Sin embargo, si bien las TICs pueden facilitar el proceso de intercambio de conocimiento, existen algunos factores a tener en cuenta: varios proyectos que fueron desarrollados en países más desarrollados y se aplicaron a regiones del Sur, suelen fallar o son útiles sólo por un breve período

de tiempo (Heeks, 2002). Heeks explica que esto sucede porque la brecha entre la tecnología disponible en los países desarrollados y los del Sur es muy amplia. Hay que tener en cuenta también, que muchas veces se diseñan proyectos pensados para funcionar en un contexto rígido y poco cambiante, sin tener en cuenta lo que Heeks (2002) llama “soft factors”, refiriéndose a los contactos informales, información cambiante, y contexto inestable, que muchas veces son más importantes que una plataforma virtual a la hora de intercambiar conocimiento.

Song (1990) también reconoce la utilidad de la tecnología para la GC, pero señala que existen algunos factores que pueden obstaculizar su funcionamiento y hay que tener en cuenta: puede existir poco acceso a Internet y algunos intereses políticos pueden dificultar su uso. También es importante que exista un compromiso para la utilización de una red virtual. Si los participantes no se involucran, probablemente una red electrónica falle. Song sugiere que para una mejor utilización de las redes, tiene que existir un facilitador que estimule la discusión, resuma los debates, borre a los participantes inactivos y provea asistencia a aquellos participantes que no estén familiarizados con la herramienta.

e) La GC conlleva una relación horizontal. De acuerdo a Camacho (2008) y referido al proceso dado al interior de las organizaciones, la horizontalidad consiste en generar las condiciones para que todos los y las participantes se encuentren en equidad de condiciones para la interacción y para el aporte a partir de su propia vivencia o experiencia, independientemente de su condición económica, religiosa, étnica, de género o edad entre otras. Este es uno de los aspectos claves de la gestión del conocimiento y también uno de los más retadores, porque cuestiona las relaciones de poder de los grupos donde las condiciones de género, edad, así como la condición socioeconómica o el puesto que se ostenta en una empresa (jefe,-empleado, dueño trabajador) determinan el valor de las personas y por tanto el de su conocimiento.

Alineado con la idea de que la GC se construye horizontalmente, Denning (2000) observa que dentro de la organización hay resistencia a la hora de compartir información, ya que las carreras profesionales se han construido tradicionalmente bajo el paradigma del control y en estructuras verticales. Este factor funcionaría, entonces, como obstáculo para una continua socialización del conocimiento.

Llevado al plano de las instituciones, el intercambio de conocimiento debería darse más naturalmente entre instituciones que genuinamente (y no sólo en sus declaraciones oficiales) persiguen objetivos similares y en forma colaborativa, de manera que no exista entre ellas el ánimo de obtener beneficios en desmedro de sus instituciones pares.

f) La GC es un producto social y de propiedad colectiva. Un hecho estimable dentro de las posibilidades que ofrece la GC es la posibilidad de alianza cooperativa que ofrece entre instituciones diversas que difieren en contexto, experiencias y ámbito laboral, a partir de la posibilidad de organizar equipos de trabajo con independencia física y temporal (Capó Viñedo J. y col., 2007). Dentro de las organizaciones, los equipos se están convirtiendo en los actores más importantes. Senge (1990) afirma que son los equipos y no las personas individualmente las unidades fundamentales de aprendizaje en las organizaciones modernas; si los equipos no pueden aprender, la organización tampoco. Esto requiere que la comunicación interpersonal entre miembros de equipos sea mejorada, reducir el comportamiento a la defensiva y generar apertura para el pensamiento creativo.

Según Camacho (2008), los procesos de conocimiento son un producto social. Cada grupo tiene sus propios recursos de conocimiento, sus propios procesos de intercambio, sus propios procesos de construcción colectiva. Por consiguiente, la gestión de los espacios de intercambio de

conocimiento y de construcción colectiva de conocimiento no pueden concebirse independientes del grupo social y del contexto en el cual se desarrollan. Este es el arte de la gestión del conocimiento, las capacidades del gestor de conocimiento deben estar orientadas a comprender-leer este contexto y el momento social en que se está desarrollando el proceso, para posteriormente, basado en esa lectura crear las condiciones adecuadas para el intercambio y la construcción colectiva.

Teniendo en cuenta el contexto, cada vez es más importante que las organizaciones aprendan a generar su propia dinámica de GC, ya que si bien pueden tener modelos de los países más desarrollados, se ha demostrado que un sistema funciona más eficientemente cuando es creado por las personas que lo utilizan. El acento de las agencias que financian proyectos en el Sur, está en construir capacidades, teniendo en cuenta la cultura organizacional, procesos de planeamiento y habilidad para entender y reaccionar a contextos cambiantes (Keeble, 2002).

g) Es un aprendizaje transformacional que involucra lo emocional, además de lo cognitivo, en la producción de cambios de comportamiento institucional.

Contreras (2005) señala que una de las presunciones implícitas en la concepción del aprendizaje es su vinculación a la transferencia de información. Por ende, es vista como un producto y no como un proceso. En consecuencia, es muy común sobredimensionar la importancia del conocimiento cognitivo en desmedro de otras dimensiones del mismo y, por lo tanto, el concentrarse sólo en lo que ocurre en el cerebro, dejando de lado lo emocional y lo corporal.

Contreras (2005) en su trabajo "Aprender a desaprender en la búsqueda de un aprendizaje transformativo" plantea que las personas adultas requieren "desaprender" al mismo tiempo que "aprender" para lograr un aprendizaje transformacional que les permita no sólo adquirir nuevos conocimientos, sino también estimular la modificación del comportamiento a la luz de la revisión de sus propios marcos de referencia. Para lograr esta propuesta, los aprendices y también quienes enseñan deberán revisar no sólo lo que hacen, sino cómo piensan y quiénes son. El proceso no sólo es cognitivo, también es emocional y corporal. Se plantea un enfoque holístico que trabaje en los tres campos y que en cada uno de ellos el concepto de "desaprender" sea la idea fuerza.

El aprendizaje en estos diversos niveles remite, posteriormente, a un cambio de comportamiento orientado, en este caso, a fortalecer la capacidad de incidencia de la organización. De aquí que la GC en el ámbito de los IIP, implica una modificación de la gestión institucional.

## **Factores que facilitan u obstaculizan la GC**

Existe una serie de factores, tanto endógenos a la organización como exógenos a la misma que influyen en la forma en que se desarrollan los componentes arriba descritos. La posibilidad de generar y socializar conocimientos útiles para la organización y para otras partes depende en gran parte de aspectos organizacionales y del contexto de desempeño de la institución.

Entendemos a los factores endógenos o internos como aquellos que están bajo el control de los IIP (por ejemplo, la distribución del presupuesto organizacional) que juegan un rol clave en la capacidad de incorporar este tipo de conocimientos. En cambio, los factores exógenos o externos son los que están más allá del control de los actores internos (por ejemplo, las normas para la publicación de información de trabajo con el estado) que pueden dificultar o facilitar la gestión y socialización de conocimientos. Sin embargo, es importante subrayar que estos factores no siempre son completamente externos; por el contrario, pueden ser afectados por cómo el IIP interpreta y afecta a su entorno externo.

Además, aunque en algunos casos puede ser discutible si una variable se halla o no directamente bajo el control de la organización (como el financiamiento), estos tipos ideales nos permitirán distinguir más claramente las características organizacionales sobre las que los IIP pueden tener un impacto directo para aumentar así su capacidad de gestionar conocimiento sobre incidencia, incluyendo su socialización con instituciones similares.

## **La forma como se gestiona el conocimiento en los IIP de la región para la incorporación de experiencias de incidencia en políticas públicas**

### **Caracterización de los IIP: un universo muy heterogéneo**

Como se aclaró en el apartado metodológico, el número de instituciones que aportaron información a través del cuestionario on-line es escaso y, por tanto, este grupo no puede considerarse como representativo del universo de IIP de la región. Sin embargo, es posible inferir de aquí algunas tendencias. Una mirada global indica que estas instituciones son ampliamente heterogéneas, tanto en cuanto a su quehacer institucional como a su antigüedad, tamaño y número de personas que conforman el equipo directamente relacionado con la investigación. Así también, la producción y difusión de conocimiento sobre experiencias de incidencia, expresadas en publicaciones y eventos, son diversas, tanto en relación a su formato como a su cantidad.

A continuación, presentamos algunos datos que ilustran la variabilidad que caracteriza a los IIP de la región con el objetivo de resaltar las dificultades que enfrentaremos a la hora de proponer recomendaciones para la mejora de la GC, ya que su dimensión, prácticas, recursos, etc. incidirán significativamente en qué nuevas prácticas y herramientas podrán adoptar a futuro.

Los IIP de la región corresponden a organizaciones de distinta naturaleza: entre ellos se encuentran universidades, centros de investigación, organizaciones no gubernamentales (ONGs), etc. Algunas de ellas son de reciente creación y otras de mayor data.

Por otra parte, el número de personas que trabajan en las instituciones que participaron del estudio fluctúa entre 3 y 7.000 personas. Esto puede indicar el grado de variabilidad en el tamaño de las instituciones, lo cual naturalmente incide en la dimensión y rasgos de una actual o potencial función de gestión del conocimiento. (Ver Tabla 3 en Anexo C).

Como una forma de explorar el volumen de producción de los IIP, se consultó en el cuestionario la cantidad de investigaciones que cada uno de ellos realiza al año (Ver tabla 5 del Anexo C). De las 19 instituciones que respondieron el cuestionario, dos señalan que superan el centenar de investigaciones al año, sin precisar cantidad. La institución que realiza menos investigaciones promedio al año aporta con dos y la más productiva en este aspecto, aporta 27 investigaciones a la comunidad de estudios. Nuevamente la generación de experiencias de incidencia en torno a la investigación será mucho más compleja en el caso de ser muy numerosos y variados los estudios.

El tipo de publicaciones que realizan las instituciones participantes en el estudio es también diverso: documentos de difusión, dossiers sobre temas diversos, informes especiales sobre temas específicos, informes de avance de los proyectos de investigación, libros, boletines electrónicos, informes técnicos, material educativo, resúmenes de trabajo, artículos en periódicos, revistas, etc. Las temáticas varían también según el ámbito de acción de cada uno de los IIP y se utilizan formatos tanto tradicionales (edición de libros y revistas) como algunos más modernos (revistas y boletines electrónicos).

La periodicidad con la que se organizan los eventos de los IIP consultados es variada. Algunos de los formatos mencionados en el relevamiento son: seminarios, talleres, congresos, cursos, conferencias de prensa, entre otros (ver en la Tabla 7 del Anexo C).

Respecto a los recursos con que los IIP cuentan para la gestión del conocimiento de experiencias en incidencia en políticas públicas, la información obtenida reporta que no enfrentan

problemas de infraestructura ni equipamiento; de hecho, todas las instituciones participantes cuentan con PCs de uso individual, Internet, acceso a bases de datos, etc. Más allá de este equipamiento básico, varias de ellas organizan discusiones de trabajo dentro del equipo, y presentaciones de trabajos al interior de la organización, entre otras.

Por último y no menos importante, cabe destacar que la sistematización de las experiencias de incidencia no es una práctica habitual en los IIP de la región. Varía de una institución a otra, y depende fundamentalmente de si ésta la considera como una estrategia de difusión institucional. Por otra parte, la sistematización depende del tipo y del objetivo de cada investigación y, en gran medida, de la disponibilidad de recursos para ello. Es posible pensar que la escasa habitualidad de sistematizar las experiencias de las investigaciones, se debe en parte a que las instituciones no consideran dentro de sus objetivos institucionales la socialización de las experiencias, ni tampoco presentan una intención clara de que ésta sea incorporada por otros miembros de la organización o por instituciones pares.

### **Los tipos de incidencia de la investigación en las políticas públicas también son muy diferentes**

A partir de las entrevistas realizadas a IIP de la región es posible afirmar que existe una abundante y productiva incidencia en el diseño y rediseño de las políticas públicas. Ésta toma formas muy heterogéneas, como lo reflejan algunos ejemplos a continuación:

- A partir de una investigación realizada sobre la primera infancia en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la Fundación SIENA (Argentina) produjo un documento final que los ayudó a definir una propuesta de programa social dirigido a la primera infancia para el Ministerio de Desarrollo Social de la ciudad de Buenos Aires.
- La Fundación IPEA (Brasil) que trabaja en temas de protección social ha colaborado en el diseño del plan social Bolsa Familia y el Sistema Único de Salud.
- El CIEN (Guatemala) reconoce que el trabajo de distintas instituciones en un mismo ámbito eventualmente logra incidir en las ideas para ponerlas en práctica a través de sus investigaciones. Una forma concreta de incidir es a través de una oficina instalada en el Congreso donde principalmente trabajan en la Comisión de Economía y en la Comisión de Finanzas Públicas.
- El grado en que los institutos de la región inciden en las políticas públicas está estrechamente vinculado a su misión institucional. Cuando esta última consiste en contribuir a la formulación de políticas públicas como es el caso de FLACSO (Costa Rica), el trabajo de investigación que lleva a cabo, sumado a los foros de discusión sobre temas de relevancia, busca contribuir a la definición de políticas públicas. Por ejemplo, ha construido junto al Tribunal de Elecciones una serie de “cortos” televisivos relacionados con valores democráticos como la participación y su importancia en el desarrollo de la ciudadanía.
- La incidencia de la investigación en políticas públicas puede producirse también por una demanda externa. Éste el caso de la Escuela de Jalisco (México) que convoca a los investigadores de acuerdo a su experiencia para colaborar con algún tema de interés para un funcionario o político que solicita evidencia sobre el mismo.
- En el caso de FLACSO (Chile) la incidencia se da en la formación de directivos públicos que tienen influencia en políticas y programas públicos. Orientada a profesionales que principalmente

tengan responsabilidades de jefatura y dirección, la formación apunta a entregar enfoques, conceptos, metodologías y herramientas para el mejoramiento de las políticas públicas y la toma de decisiones.

- En Perú, por influencia de GRADE, se cambió la metodología de estimación de la pobreza, ya que no se calculaban los casos perdidos. Esto se corrigió para darle más confiabilidad a la metodología. Asimismo, se estableció una modalidad para medir el desempeño estudiantil y esa unidad de medición se independizó de GRADE y hoy forma parte de la unidad de medición de calidad educativa.

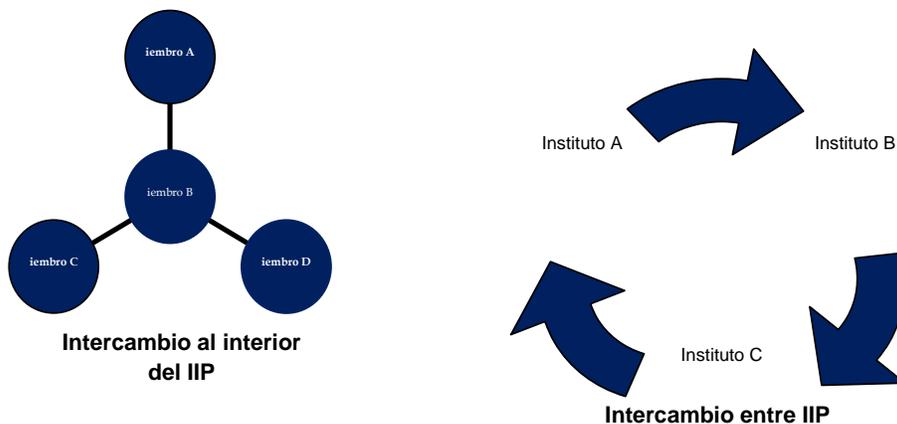
Sin embargo, a pesar de que son múltiples y variadas, las trayectorias de incidencia de la investigación en políticas públicas rara vez son sistematizadas. Las entrevistas realizadas a los representantes de IIP de la región así lo indican. Existen publicaciones aisladas u ocasionales en algunas instituciones como la publicación de un caso del Grupo FARO (Ecuador) en un libro editado por CIPPEC (Argentina) en Junio del 2008. En el caso del DSE Learning Center (Bolivia), por el contrario, sistematizan las experiencias en todos los campos de la investigación, ya que trabajan con modelos que tienen que perfeccionar para definir estrategias.

### Cómo se está gestionando el conocimiento: primeros pasos

Para ahondar en la forma en que los IIP de la región están gestionando el conocimiento producido, volveremos al marco conceptual previamente expuesto. Éste nos entregó aquellos elementos que, a la luz de las distintas posturas teóricas en la región, pueden ser observados y descriptos en la dinámica de intercambio de conocimientos en y entre los IIP considerados en este estudio.

#### a) El intercambio de experiencias no es sistemático

Cuando analizamos el intercambio, consideramos a los distintos tipos de socialización de conocimiento sobre la incidencia de la investigación en las políticas públicas. En primer lugar, podemos mencionar el que se da al interior de la propia institución - producido por ésta o adquirido a partir de experiencias externas al instituto. En segundo lugar, puede darse el intercambio de conocimientos propios con otras instituciones pares. Este traspaso de experiencias se incorpora al haber intangible de las organizaciones.



A partir de las entrevistas realizadas podemos afirmar que existe gran interés de los IIP de la región en compartir experiencias de incidencia en políticas públicas basadas en investigación. Pero lamentablemente, los mismos entrevistados reconocieron que sus prácticas cotidianas están lejos de promover este tipo de intercambio al interior del instituto y con otras organizaciones. Es decir que podemos afirmar una falta de pro-actividad de los IIP consultados para generar esta información sistematizada.

De todas formas, casi todas las instituciones consultadas afirmaron recibir en forma periódica información sobre experiencias de incidencia en políticas públicas basadas en investigaciones que es producida por otros institutos. Esto implica que mantienen una actitud pasiva frente al flujo de información que circula entre los boletines que es uno de los tantos formatos para enterarse periódicamente sobre este tipo de experiencias. Es notorio que los entrevistados reconocen que uno de los ámbitos en los que mayor intercambio se produce es en los eventos en los que se reúnen distintos institutos. Estos espacios presenciales son sumamente costosos y limitados en tiempo y periodicidad, lo cual naturalmente dificulta la fluidez del intercambio.

Asimismo, cabe destacar que casi la mitad de los institutos consultados revisa regularmente las páginas web de los otros IIP para informarse sobre sus agendas y proyectos. A su vez, la pertenencia a las redes de IIP parece brindar una puerta de entrada para compartir las experiencias propias y aprender de otras, especialmente si se trata de redes que envían periódicamente un boletín con información sobre los resultados alcanzados por sus miembros. En efecto, CLAEH de Uruguay manifestó que, debido a que pertenecen a muchas redes, reciben un promedio de 15 a 20 boletines semanales, lo cual posibilita estar al corriente de las nuevas experiencias en la región. Esto refuerza la importancia de las redes a la hora de compartir el conocimiento.

#### **b) El conocimiento tácito circula casi siempre informalmente**

Las experiencias que tenemos como personas nos son propias sin lugar a dudas, pero las experiencias que adquirimos como miembros de una organización, ¿deberían ser institucionalizadas? Las organizaciones que así lo creen ponen énfasis en la sistematización de las experiencias particulares de los miembros de la organización. Pero la informalidad en el intercambio de experiencias refiere a un conocimiento generado sin la intención previa de ser explícito.

En general, las experiencias de incidencia de la investigación en las políticas públicas son conocidas en el mundo de los *think tanks*<sup>4</sup>. Y la manera en que las instituciones conocen estas experiencias es principalmente a través de redes informales de los investigadores. La mayoría de los entrevistados coincide en que no cuentan en su organización con una persona o un sistema instalado que realice el seguimiento de las noticias o nuevas experiencias para luego compartirlas con los miembros de la organización y sus socios. Reconocen que se informan sobre las experiencias de otros, pero les falta cierto rigor en la continuidad de relevamiento para considerarlo una práctica de

#### **Una práctica constante: Fundación SIENA**

Uno de los institutos que tiene un cierto grado de intercambio sostenido de experiencias es la Fundación SIENA (Argentina), donde el conocimiento adquirido a partir de experiencias de incidencia en políticas públicas basadas en investigaciones es compartido interna y externamente con otros institutos. A través de la memoria de gestión que publican una vez por año comparten sus experiencias con otros institutos; y por medio de reuniones y correos electrónicos, lo hacen internamente.

<sup>4</sup> El cuestionario respondido señala que 12 de las 19 instituciones consultadas sí tiene conocimiento de los logros de otras instituciones en este ámbito.

aprendizaje. Creemos que un punto a considerar es la relevancia que le dan a esta práctica de relevamiento de experiencias. Desde CIEN (Guatemala) destacaron que consideran más eficiente y eficaz el uso de los contactos personales que la tecnología para este fin. Sostienen que los blogs, chats y foros virtuales que actualmente están en uso no sustituyen el contacto personal, pero no aclaran si lo refuerzan o complementan.

**c) No es frecuente que el conocimiento generado a partir de la práctica institucional sea transformado posteriormente en conocimiento explícito**

Como fue mencionado anteriormente, en su gran mayoría los IIP consultados tienen grandes dificultades para hacer explícito el conocimiento que han generado en incidencia de políticas públicas basadas en investigaciones. Esto equivale a plantear que es poco frecuente que el conocimiento inicialmente generado en forma espontánea sea sistematizado y formalizado, con un formato adecuado para su socialización.

La práctica que más se da entre los entrevistados, es explicitar sus experiencias en incidencia a través de su página web. Sin embargo, esto no es una práctica continua y sistematizada. Como bien lo expresa el Grupo Faro (Ecuador) “se publica en la página web, "muy de a párrafos". Y los casos de éxito tienen links a los documentos.” En el caso de SIENA (Argentina), como ya se mencionó, explicitan todos los años en su memoria anual las experiencias que han desarrollado. Por su parte, en DSE Learning Center (Bolivia) una de las formas a través de las cuales intercambian conocimiento de forma explícita es a través de talleres para la visibilización de instrumentos específicos. Para bajar el nivel teórico hay que hacer cosas instrumentales. Por ejemplo: instrumentos de diálogo.” En la mayoría de los casos esta transformación de implícito a explícito se da a través de mailings o reuniones informales.

**d) Para la transferencia del conocimiento los IIP se valen de las tecnologías de información, además de los mecanismos tradicionales de difusión e intercambio**

Los IIP que difunden y transfieren el conocimiento de experiencias de incidencia en políticas públicas basadas en investigaciones hacen uso de plataformas virtuales y medios de comunicación basados en la tecnología (Internet, foros virtuales, CDs, etc.). Estos instrumentos no desplazan a los métodos tradicionales de difusión, los que se mantienen y utilizan a la par con las nuevas tecnologías.

Las TICs protagonizan el escenario de difusión e intercambio de información. Pero su aprovechamiento acabado sólo es posible cuando se cuenta con el personal entrenado en ellas. La experiencia de CIEN (Guatemala) frente a las TICs refleja que las nuevas generaciones ponen las pautas en cuanto a cómo compartir, difundir la información, y aprovechar la tecnología. A su vez, el uso de estas tecnologías incrementa el alcance de la difusión de las experiencias y posibilita (especialmente en el caso de las plataformas 2.0) el intercambio de posiciones y conocimiento sobre un mismo tema.

Otro aporte de las TICs es que acortan distancia y costos en el dictado de cursos o seminarios en los que se comparten experiencias de incidencia en políticas públicas basadas en evidencia desde diferentes países de la región. Un punto a tener en cuenta para implementar el uso de TICs para compartir experiencias en incidencia es el grado de conocimiento técnico de aquellos a quienes se busca alcanzar con la socialización de conocimientos. En efecto, desde GNet Latinoamérica advirtieron que es muy importante capacitar en el uso de la herramienta tecnológica para lograr una efectiva y constante utilización de la misma por parte de los potenciales usuarios. Otros factores a considerar para la implementación de TICs son la inestabilidad del contexto político institucional de la región, la falta de acceso a los servicios de Internet y telefonía que aún

sufren algunos países y la necesidad de promover el compromiso de participación en los espacios virtuales.

#### **e) Los IIP suelen relacionarse de manera horizontal**

Dentro del proceso de intercambio de experiencias en incidencia en políticas públicas basadas en investigación, los IIP pueden vincularse independientemente de su antigüedad, tamaño, volumen de conocimiento generado y cualquier otro atributo relacionado con activos tangibles o intangibles.

Si bien el intercambio de experiencias puede darse en forma vertical u horizontal, esta última suele ser más frecuente. En primer lugar, como se ha descrito anteriormente, en general los conocimientos son compartidos de manera informal entre colegas en reuniones y eventos en los que se encuentran, más que ser generados por instituciones con el objetivo de instruir explícitamente a otras en estas temáticas. En segundo lugar, la reconocida complejidad de la influencia en políticas públicas conduce a un intercambio más espontáneo entre organizaciones que enfrentan obstáculos similares, pero que por la variabilidad de sus propios contextos y los de otros, no ven viable el desarrollo de metodologías o fórmulas transmisibles en un formato más vertical.

Todos los entrevistados afirmaron que el intercambio de conocimientos entre los IIP de la región es sumamente importante. Las razones expuestas son variadas, pero todas ellas apuntan a fortalecer la efectividad de la incidencia de la investigación en políticas públicas. La complementariedad de capacidades o conocimientos específicos, contactos con actores claves y recursos disponibles para una iniciativa son algunas de las justificaciones para compartir experiencias en incidencia y promover posibles futuras acciones conjuntas.

En cuanto a la forma en que se comparten las experiencias, algunos entrevistados mencionaron relevante tener en cuenta las conclusiones generales de la experiencia compartida. Los casos de estudio (o experiencias sistematizadas) contribuyen con el ejemplo, pero dificultan la replicación de la experiencia si no cuentan con lecciones aprendidas.

Finalmente, el intercambio de conocimientos también podría facilitar la detección de sinergias en el trabajo de los IIP, tanto a nivel nacional como en temas regionales en los que su articulación puede constituir un mecanismo eficaz para la influencia en este nivel.

#### **f) El conocimiento ha sido producido colectivamente**

En este apartado nos referimos al conocimiento como aquel surgido por medio de la interacción entre los miembros de la organización o entre las instituciones y a propósito de la implementación de mecanismos y estrategias institucionales para la incidencia basada en investigaciones en las políticas públicas. Algunas de las estrategias identificadas son las siguientes:

1. Cooperación Norte-Sur: Debido a que en América Latina la administración de las experiencias de incidencia en políticas públicas cuenta con un escaso desarrollo, una de las formas de aprendizaje es observar las prácticas de países desarrollados y organismos internacionales. Desde el DSE Learning Center (Bolivia) han implementado esta práctica y obtuvieron buenos resultados al conocer las experiencias de IIP de Alemania, Italia y España.

2. Intercambio entre pares: Esta estrategia refiere a la posibilidad de compartir los hallazgos o lecciones aprendidas en las experiencias de incidencia en políticas públicas basadas en investigaciones en encuentros presenciales directamente con otros investigadores o miembros de IIP. Estos encuentros pueden tener el formato de seminarios bimestrales como los que organiza La Escuela de Jalisco (México) para que los investigadores presenten los avances de sus trabajos y

elaboren documentos colectivos basados en sus propias experiencias. Un medio muy común de intercambio entre pares es a través de redes, DSE Learning Center (Bolivia) enfatiza que “no podrían trabajar sin ese intercambio”, ya que es a través del mismo que conocen las experiencias de otros institutos (como fue mencionado en el punto anterior) y toman de ellos los modelos de gestión del conocimiento que luego testean en América Latina.

3. Aprendizajes entre IIP: A nivel institucional es posible que distintos tipos de organizaciones puedan compartir sus experiencias y complementarse (como fue mencionado antes en este documento). El intercambio de lecciones aprendidas sobre las experiencias de incidencia en políticas públicas basadas en investigaciones puede generarse entre think tanks y también con otras organizaciones que producen investigación como las universidades. En el caso de Ecuador donde existen pocos think tanks la mayor cantidad de interacción se realiza con las universidades. Por ejemplo, el Grupo FARO (Ecuador) ha trabajado en colaboración con la Universidad Católica de Quito para asesorar al Estado, y con organizaciones de base ya que se trataba de realizar una observación a nivel local.

#### **h) Modificación de las prácticas institucionales**

Cuando el conocimiento producido por otros IIP en este tema es considerado como legítimo, puede ser incorporado a la práctica institucional y producir cambios en el comportamiento de los miembros de la organización.

Como se ha analizado anteriormente, la GC pone especial énfasis en la dimensión práctica del conocimiento: una de las principales ventajas de sistematizarlo reside en su posterior aplicabilidad orientada, en este caso, a potenciar la capacidad de incidencia. Por lo tanto, se ha intentado detectar mediante esta investigación en qué medida el conocimiento que circula en la región sobre este tema es efectivamente asimilado por los IIP de manera que genere un cambio conductual.

Como se mencionó más arriba, Argyris (1992) observa que el mayor problema no es la habilidad de recordar lecciones pasadas, sino la habilidad para incorporarlas como conocimiento. Esta habilidad se fortalece cuando las organizaciones entienden que existen dos características en su operación: circuito único de aprendizaje versus circuito doble de aprendizaje; y conocimiento tácito versus conocimiento explícito. El desafío más importante de las organizaciones es lograr un doble circuito de aprendizaje (en donde las actividades que se realizan no solamente cumplan con estándares preestablecidos de políticas organizacionales sino que también se observe que tengan sentido y se corrijan y mejoren a medida que pasa el tiempo). La mayoría de las organizaciones, por distintas razones, practica el circuito único de aprendizaje, donde el acento está en cumplir con la política establecida. Otro desafío es el de lograr transformar el conocimiento tácito en explícito. Argyris (1992) nota que la mayoría todavía guarda más información en forma tácita que explícita. En la mayoría de las entrevistas, salvo contadas ocasiones, se ha comprobado que estas dificultades están presentes.

Una de las excepciones que demostró ser un ejemplo de aplicación de una experiencia de otro IIP es el caso de “Ciudadanizando la Política” que Grupo FARO (Ecuador) tomó de CIES (Perú). Esta iniciativa estuvo basada en recoger las ideas de políticas públicas de organizaciones de la sociedad civil para luego presentarlas a los candidatos a la presidencia de la República. El Grupo Faro (Ecuador) conoció esta iniciativa a través de Internet y entraron en contacto con CIES para aprender de la misma.

Cabe resaltar que éste es un caso aislado entre los entrevistados. Éstos destacaron que generalmente la incorporación de este tipo de conocimientos depende del interés y la habilidad de

cada miembro de la organización; por lo cual no necesariamente implica un cambio a nivel institucional.

Es importante señalar la importancia que posee quien transmite el conocimiento en cuanto a su traducción en cambios efectivos en otros miembros de la organización o en otros IPPs. En la Fundación SIENA (Argentina) se indicó que poder incorporar esos conocimientos, depende también del interés y/o capacidad que tenga la institución portadora de conocimiento, de compartirla con el resto.

## Factores internos que inciden en la gestión del conocimiento

A continuación mencionamos las dificultades reportadas por los entrevistados que inciden en una efectiva gestión del conocimiento. Según los IIP consultados los siguientes factores juegan un rol relevante a la hora de desarrollar su capacidad de GC:

- **Escasos recursos:** la falta de recursos financieros que puedan destinarse a este tipo de actividades (los modelos de financiamiento reinantes en los que predominan los fondos por proyectos no dan suficiente margen a las organizaciones para destinar recursos a la GC), y el escaso manejo de otros idiomas (especialmente el inglés).
- **Personal especializado en esta temática:** se refiere no solamente a que las organizaciones no cuentan dentro de su staff con expertos en gestión del conocimiento, sino que incluso muchas de éstas están afectadas por la carencia de perfiles y puestos (por ejemplo, comunicación) que podrían asumir esta tarea. Asimismo, el staff en general no cuenta o no conoce una metodología clara desarrollada para este fin.
- **Cultura organizacional:** para el avance en la sistematización de conocimientos, se señaló la necesidad de primero concientizar a los miembros de los IIP sobre la importancia de gestionar el conocimiento. Una de las razones es que éste es cada vez más demandado por organismos internacionales. Para ello, previamente se debe trabajar sobre factores de tipo “cultura organizacional”, como por ejemplo analizar los estilos de conducción de cada instituto para medir la factibilidad de incorporar procesos de sistematización de experiencias de incidencia en políticas públicas. En FLACSO (Chile) refuerzan la idea del cambio cultural en la organización al reconocer que la falta de espíritu de colaboración y una fuerte competencia individual entre los investigadores actúan también como obstáculos para la incorporación de prácticas de sistematización y socialización. A esto se suma que los investigadores no asumen como responsabilidad propia la de generar un intercambio de las investigaciones que realizan.
- **Poca continuidad en el trabajo conjunto:** Si bien todas las organizaciones entrevistadas mencionaron que trabajan en conjunto con otras de la región, estos vínculos se producen generalmente en momentos puntuales y no se mantienen en el tiempo. No hay continuidad en el intercambio de experiencias, por lo que se debilitan también las relaciones y la confianza.

Por otra parte, los entrevistados identificaron algunos factores que facilitan la gestión del conocimiento:

- **Prestigio:** puede ser individual (de los miembros de la organización) o de la institución en su conjunto. Este reconocimiento por parte de otros IIP, el Estado, empresas, medios de comunicación, y la sociedad en su conjunto permite que las experiencias de incidencia que se difundan cuenten con una suerte de “aval de calidad” y sean tenidas en cuenta a la hora de aprender sobre el tema. A su vez, como mencionan desde FLACSO (Costa Rica), la reputación facilita la posibilidad de generar alianzas con otros IIP para incidir en políticas públicas. El prestigio puede estar basado en la trayectoria y la presencia en la institución de investigadores muy reconocidos socialmente.
- **Liderazgo:** es fundamental que quienes tomen las decisiones dentro del instituto apoyen y fomenten la práctica de la sistematización de experiencias de incidencia. A su vez, estos líderes contribuyen con su red de contactos a alimentar las relaciones con otros institutos para compartir lecciones y aprendizajes.
- **Estructura pequeña:** este es el caso de EXPANSIVA (Chile) donde uno de los factores que ha facilitado la administración del conocimiento es que son seis investigadores con una estructura de

ayudantes de investigación. Esto les permite hacer un trabajo fuertemente desburocratizado y con una alta capacidad de articulación de distintos académicos de diversas universidades.

- *Fomento del aprendizaje*: en el caso de Grupo Faro (Ecuador) se le da gran importancia al aprendizaje tanto individual y colectivo. Si bien es una práctica que empezó siendo espontánea, gradualmente va imprimiéndose en la cultura organizacional y es un valor incorporado entre el staff. Esto permite que las experiencias positivas de incidencia se transmitan como ejemplos, aunque no se realice en forma sistematizada aún.

## **Factores externos que inciden en la gestión del conocimiento**

A continuación mencionamos las dificultades reportadas por los entrevistados para la gestión del conocimiento.

- **Políticas de confidencialidad:** estas políticas son bastante frecuentes en los organismos de cooperación internacional o del gobierno que financian investigaciones. Se firman acuerdos en los que se incluyen ciertas restricciones a la difusión de información de los resultados de la iniciativa.
- **Falta de cultura de socialización y acceso a la información:** cuando los organismos del Estado, los IIP, y otras organizaciones con la que se trabaja no tienen el hábito de compartir sus experiencias de incidencia o información sobre las iniciativas que tienen en curso o las que ya terminaron se hace más difícil el compartir conocimientos. El Grupo FARO (Ecuador) reconoce que les ha sido difícil en varias ocasiones acceder a la información que necesitaban para aprender de otras experiencias.
- **Falta de fomento por parte de los donantes de actividades de sistematización de conocimientos:** los proyectos financiados no cuentan habitualmente con especificaciones para desarrollar este tipo de conocimiento. Es por esto que entre los entrevistados se menciona la falta de tiempo para dedicar a estas actividades (ya que no han sido incluidas en los planes de trabajo) así como los recursos financieros para ejecutarlas.
- **Escaso desarrollo del trabajo en redes en torno a temas en común:** en América Latina es incipiente aún el uso de redes por temáticas específicas. No existen actualmente muchas redes que reúnan a los institutos o a programas de los institutos por rubros y la falta de estos espacios dejan vacío un lugar que sería fructífero para el desarrollo del intercambio de experiencias de incidencia.

Por último, los entrevistados identificaron un solo factor exógeno que actualmente facilita la gestión del conocimiento que consiste en el financiamiento de encuentros presenciales. Los organismos internacionales, si bien en la mayoría de los proyectos que financian no ponen el acento en la sistematización del conocimiento de incidencia en políticas públicas, han facilitado el intercambio presencial de información entre IIP de la región. Se trata de espacios como seminarios y talleres internacionales que se presentan como oportunidades para el fomento de la creación de redes sociales (como por ejemplo, REDIAL en la que participa CIEN -Guatemala-).

## La mejor forma de gestionar conocimiento

Para facilitar la gestión del conocimiento a nivel de los IIP de la región es necesario conocer la opinión de quienes son protagonistas de este proceso. Para esto se consultó a los representantes de IIP entrevistados, sobre cómo se podría mejorar la gestión del conocimiento sobre incidencia producido la región. A continuación mencionamos algunas de las propuestas de los entrevistados/as:

- **Identificar experiencias por temáticas:** de esta manera es posible concentrar el intercambio de experiencias de incidencia en políticas públicas basadas en evidencia que estén centradas en la misma especialidad. También esta práctica puede facilitar el aprendizaje en los avances sobre el tema e identificar potenciales complementariedades entre los IIP que participen del intercambio.
- **Formatos atractivos:** el uso de formatos digitales como las herramientas 2.0 que promueven el diálogo on-line, documentos breves que concentren las conclusiones de la experiencia y guías de buenas prácticas pueden acercar a más IIP a compartir sus experiencias o aprender de otros.
- **Fortalecer las capacidades de comunicación de los IIP:** varios de los IIP consultados reconocen que cuentan con investigadores de gran capacidad intelectual en su tema de estudio, pero con poca experiencia en transmitir sus experiencias y mensajes centrales. Identificar y capacitar a los investigadores que mayor potencial tengan para la comunicación es una de las formas para transmitir los conocimientos que se generan en los IIP. El dar a conocer los logros de los institutos debe convertirse en una de las tareas centrales de todos los miembros de la institución, ya que de esta manera ganarán mayor prestigio que a su vez atraerá mayor y mejor financiamiento así como atención de los medios y los tomadores de decisiones en políticas públicas.

## Conclusiones y recomendaciones

## Conclusiones

1. Existe en la región capacidad diferenciada para gestionar el conocimiento producido por los IIP, pero se requiere una mayor articulación de sus esfuerzos que tenga en cuenta la heterogeneidad de estas instituciones, en cuanto a tamaño, volumen de investigación, tipos de incidencia, etc. Actualmente, podemos decir que la socialización de conocimientos es aún muy incipiente: de las 19 entrevistas realizadas hemos encontrado sólo un caso de intercambio fructífero de conocimiento y de incorporación de experiencias de incidencia de la investigación en el diseño de las políticas públicas que es el del Grupo FARO (Ecuador).
2. Existe cierta administración de las experiencias de incidencia pero ésta se da en forma no sistemática, lo que revela la fragmentación de la gestión del conocimiento en la región. Esto es propio de un proceso que se encuentra en su etapa inicial. Es evidente que los intercambios de conocimiento entre las instituciones se han dado de forma más azarosa que aquellos que tienen lugar dentro de las organizaciones. Podríamos deducir que esto sucede en parte porque resulta más fácil la sistematización hacia dentro de la institución (mediante la creación de rutinas, reglas, políticas, funciones y/o puestos vinculados con la GC) que hacia afuera (salvo en el caso de redes avanzadas, es poco frecuente que se institucionalicen reglas, procedimientos, espacios de encuentros, rutinas, etc. entre diversos institutos).
3. Los entrevistados reconocieron que el registro de las experiencias de incidencia en políticas públicas es un tema muy importante, pero a su vez -y por distintos factores tanto endógenos como exógenos- coincidieron en que no han puesto en práctica acciones concretas para avanzar en este campo. Aunque es necesario trabajar sobre algunos factores endógenos que obstaculizan una buena GC, como la falta de personal especializado o la voluntad política de la conducción, existen factores exógenos muy fuertes a la hora de analizar cómo desarrollar la capacidad de GC, como la cultura de acceso a la información versus la confidencialidad solicitada por gobiernos y donantes, y la falta de apoyo financiero para este tipo de actividades. En esta línea, pareciera surgir la necesidad de un esfuerzo combinado entre los propios IPPs y quienes apoyan o utilizan su trabajo para fortalecer la manera en que generan y comparten conocimientos.
4. Si bien las TICs han facilitado el intercambio, lo que fluye a través de ellas es más información que conocimiento propiamente dicho, ya que la falta de contacto personal en la transmisión afecta a la capacidad de contextualizar e interpretar dicha información de modo que el otro pueda entender fácilmente cómo aplicarla.
5. La cultura organizacional es un aspecto clave para analizar si se busca mejorar la capacidad de gestionar conocimiento de una organización. Una institución que favorece la competencia interna entre investigadores (aun sin hacerlo intencionalmente) probablemente encuentre más difícil potenciar que compartan información y experiencia entre ellos. La cultura organizacional no sólo se refiere a los incentivos que pueda poner un instituto para propiciar la GC entre sus miembros, sino también a la voluntad organizacional de articular esfuerzos y colaborar con otros pares en la consecución de los fines que se propone. En este campo, nuevamente, la competencia por los fondos suele funcionar en detrimento del compartir conocimientos, ya que la organización mejor posicionada en su incidencia probablemente se incline por mantener su ventaja competitiva para atraer más apoyo financiero. Esto sucederá especialmente con respecto a aquellas instituciones que trabajan en la misma temática, por haber competencia más directa en convocatorias y apoyos.
6. El factor personal en la generación y socialización de los conocimientos es clave y merece ser destacado y cuidado. Varios de los IIP consultados reforzaron la idea de los encuentros

personales y los eventos presenciales para compartir experiencias de incidencia y para motivar la sistematización de casos. Si bien estos espacios son esporádicos y sumamente costosos, son aquellos mecanismos en los que fluye más naturalmente el intercambio. La confianza es pilar fundamental tanto para ofrecer como para recibir conocimiento: confiar en su procedencia (en cuanto a relevancia, veracidad, oportunidad, etc) resulta tan vital como confiar en el uso que le darán aquellos que accedan a él.

## Recomendaciones

1. Cada IIP debería diseñar su propia estrategia de GC, que se adapte tanto a la envergadura y complejidad de su trayectoria en incidencia como a los recursos disponibles para implementarla. Es conveniente priorizar las áreas, aspectos o temas más relevantes en cuanto al conocimiento que se quiera sistematizar y socializar para poder proponerse avances realizables en un corto plazo. Además, recomendamos detectar aquellas políticas, espacios, funciones y tareas ya existentes a los cuales sea más fácil añadir la dimensión de GC, en lugar de abordar la cuestión creando estructuras o mecanismos completamente nuevos.
2. Generar una cultura a favor de la GC: dada la relevancia del factor humano para una efectiva GC, todo IIP interesado en implementar una estrategia de GC debería comenzar a diseñar e implementar mecanismos y políticas que fomenten una verdadera cultura de GC, incluyendo incentivos específicos para quienes generan y comparten conocimientos, modificación de responsabilidades en los puestos para que incluyan esta dimensión (a través del coaching y mentores, por ejemplo), y asignación específica de recursos (dinero, personas y/o tiempo) para la GC, entre otros. Al tener la GC a las personas como ejes centrales, se trata de trabajar para que puedan expresar, aprender e intercambiar experiencias dentro de sus organizaciones. En este sentido, es importante revisar las prácticas de evaluación de áreas/programas y personas, ya que posiblemente no generen espacios propicios para compartir lecciones que derivan de los desaciertos, errores, etc. sino que propendan a resaltar sólo los aspectos favorables del trabajo
3. Mejorar la comunicación interpersonal: vinculado con el punto anterior, hay que tener en cuenta que la institución aprende cuando sus equipos y no sólo las personas individualmente aprenden. Es necesario que se produzca esta adquisición de conocimiento para que luego la organización pueda aprender de las experiencias. Por eso, es importante que la comunicación interpersonal entre miembros de equipos sea muy buena y ayude a construir confianza, así como también es clave mantener una actitud comprometida respecto al tratamiento de los conocimientos por parte de las personas
4. Identificar y utilizar redes y espacios conjuntos ya existentes para agregar la GC como función en los mismos. Dado que la mayoría de los entrevistados ha identificado las redes como espacios que facilitan el intercambio, sería bueno identificar aquellas plataformas regionales o Comunidades de Práctica e introducir este aspecto. Las cooperaciones a largo plazo entre institutos representan ventanas de oportunidad valiosísimas para la GC.
5. Formar alianzas para captar recursos destinados a la GC: Como que los recursos para financiar iniciativas de sistematización de lecciones de incidencia en políticas públicas basadas en investigaciones son escasos resulta conveniente reunir esfuerzos entre distintos IIP para generar espacios concretos de socialización de conocimientos. De esta manera, el trabajo en conjunto provoca sinergia positiva en la propuesta y complementa las falencias que cada IIP podría tener frente a la misma convocatoria.

6. Combinar instancias virtuales con presenciales para la socialización de conocimientos. Se ha destacado en el trabajo el peso del intercambio cara a cara para facilitar la comprensión y posterior uso del conocimiento sobre incidencia generado por otro IIP. Sin embargo, debido a los altos costos de estos encuentros, se debería aprovechar las herramientas virtuales para ampliar la llegada del conocimiento e incluso a futuro generar instancias de intercambio en forma de diálogo y personalizado alrededor de estos temas.
7. Generar comunidades de prácticas centradas en temas específicos (salud, educación, trabajo, etc): Es más probable que la relevancia, pertinencia y utilidad de las lecciones sobre incidencia de la investigación sean mayores entre los IIP que trabajan en temáticas similares. Por lo tanto, sugerimos fomentar la creación de comunidades de prácticas centradas en temas particulares para el intercambio de conocimientos sobre incidencia en estas áreas.
8. Los donantes interesados en aumentar el impacto de la investigación que apoyan en las políticas públicas podrían jugar un rol sumamente importante en la generación de una nueva cultura de GC. No sólo pueden ofrecer incentivos concretos para la creación de conocimientos sobre incidencia (por ejemplo, solicitando, junto con la evaluación del proyecto, una síntesis de lecciones aprendidas sobre incidencia que pueda ser difundida públicamente). También es crucial señalar que los propios donantes poseen al interior de sus organizaciones un cuerpo de conocimiento sumamente valioso sobre la cuestión, dado que han apoyado y evaluado múltiples proyectos de los que probablemente emerja implícita o explícitamente un valiosísimo acervo de lecciones que podrían ser utilizadas por los IIP de la región.

En este punto es sumamente importante destacar que para que los IIP estén más dispuestos a generar y socializar este tipo de conocimientos es necesario trabajar sobre las prácticas de rendición de cuentas que favorecen presentar solamente los aspectos exitosos de las experiencias. Esto deriva en que gran parte del conocimiento que emerge de los obstáculos y fracasos tan frecuentes en las experiencias de incidencia queda sólo en el interior de la organización, ya que dista mucho de ser atractivo desde una perspectiva comunicacional.

## Anexo 1

**Instituciones que reportaron información, país y tipo de institución a través del cuestionario on line**

<b>Nombre institución</b>	<b>País</b>	<b>Tipo de institución</b>
Fundación Este País	México	ONG
Instituto de Investigaciones Contables	Argentina	Universidad
INCLUIR Instituto para la Inclusión Social y el Desarrollo Humano	Argentina	ONG, Consultora, Centro de Investigación independiente
Centro de Innovación y Generación de Valor - CEINVA	Perú	Centro de Investigación independiente
LISEC	Argentina	ONG
INTA	Argentina	Institución Pública
Instituto Nittlapan, Universidad Centroamericana	Nicaragua	Universidad
IPEA	Brasil	Institución Pública
Instituto de Ciencia Política - Facultad de Ciencias Sociales - Universidad de la República	Uruguay	Universidad
Instituto Argentino para el Desarrollo Sustentable	Argentina	ONG
Grupo FARO	Ecuador	Centro de Investigación independiente
Fundación FORD	Oficina para la Región Andina y el Cono Sur	Sede de organización internacional
CLAEH	Uruguay	Universidad y ONG
Centro de Investigaciones Económicas Nacionales	Guatemala	Centro de Investigación independiente
GNet Latinoamérica y el Caribe	Colombia	ONG
Fundación Chile 21	Chile	Fundación Política
Centro de Políticas Públicas UC	Chile	Universidad
El Colegio de Jalisco	México	Centro de Investigación independiente
Instituto de Políticas Públicas Expansiva UDP	Chile	Universidad ONG

**Anexo 2**

**Entrevistados/as, país e institución**

<b>País</b>	<b>Institución</b>
Bolivia	DES Learning Center
Nicaragua	Instituto de Investigación Aplicada y Promoción del Desarrollo Local, NITLAPAN
Colombia	Global Development Network Latinoamérica, GDN
México	Escuela de Jalisco
Argentina	Fundación SIENA
Ecuador	Fundación FARO
Uruguay	Centro Latino Americano de Economía Humana, CLADE
Chile	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO
Argentina	Gobierno de la ciudad de Buenos Aires
Argentina	Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, CLACSO
Chile	Corporación HUMANAS
Chile	EXPANSIVA
Guatemala	CIE
Costa Rica	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO
Chile	Diplomado Gerencia Social y Políticas Públicas, FLACSO.
Perú	Grupo de Análisis para el Desarrollo, GRADE
Honduras	Economía Sociedad Ambiente, ESA

**Anexo 3**

**Tipo de institución**

<b>Tipo de institución</b>	<b>N</b>
ONG	7
Universidad	6
Centro de Investigación Independiente	5
Institución pública	2
Consultora	1
Sede de Organización internacional	1
Fundación Política	1

**Años de existencia en la institución**

2	1
4	2
6	1
7	2
8	2
10	1
14	1
15	1
18	1
20	1
25	1
26	1
45	1
47	1
52	1
53	1
<b>Total</b>	<b>19</b>

**Número de personas que trabaja dentro de la institución**

Número de personas que trabaja en la institución	N
3	1
5	1
5	1
5	1
6	1
8	1
10	1
12	1
12	1
12	1
15	1
25	1
30	1
54	1
88	1
170	1
200	1
300	1
7000	1
<b>Total</b>	<b>19</b>

**Número de personas que integra el equipo de investigación**

Número de personas que integra el equipo de investigación	N
3	2
4	2
5	2
6	1
7	1
8	1
10	1
21	1
21	1
27	1
35	1
50	1
150	1
2.500	1
No aplica	2
<b>Total</b>	<b>19</b>

**Número de investigaciones aproximado que realizan anualmente**

Número de investigaciones que realizan anualmente	N
2	1
4	2
5	2
7	1
10	2
12	1
15	2
20	1
25	1
27	1
<b>Total</b>	<b>14</b>

**Tipo y frecuencia de publicaciones**

12 documentos de difusión en temas de desarrollo social y política pública que se publican en una revista de circulación nacional. 1 ó 2 suplementos o <i>dossiers</i> sobre temas diversos. Informes especiales sobre temas específicos.
Informes de avance de los proyectos de investigación ante la universidad de buenos aires y otras unidades de financiamiento: 10 publicaciones periódicas: 6 por año publicaciones varias teóricas/metodológicas: 6
3 libros 4 boletines electrónicos. 10 informes técnicos
Materiales educativos 3 <i>Papers</i> 5
650 (incluye boletines, comunicación pro hipermedia, resúmenes de trabajos aprobados por congreso, artículo en periódico)
Cuadernos de Investigación 1 a 5 Libros 1 a 2 Reportes de Consultorías 5 a 10
Unos 100 textos para discusión. Unos 20 boletines. Unos 10 libros. Unos 20 artículos en periódicos externos. y tenemos dos periódicos académicos.
Aproximadamente 3 libros por año 1 número de la revista de Ciencia Política 3 documentos de trabajo
Cinco documentos
Las publicaciones de esta oficina son esporádicas (cada dos años o más)
Cuadernos de CLAEH (2 por año) Otras publicaciones vinculadas a proyectos (al menos 3 al año)
Periódicas (24 anuales) Ocasionales (entre 5 y 15 anuales)
650 (incluye boletines, comunicación pro hipermedia, resúmenes de trabajos aprobados por congreso, artículo en periódico)
Revista Foro Chile 21 Colección Ideas (mensual) Encuestas (aleatorio) Libros (dos al año, normalmente)
Revistas (2), boletines (15), informes (15), libros (2)
4 libros 12 documentos de trabajo
16 libros, 4 revistas y 2 boletines

## Tipo de eventos

Encuentros de difusión y discusión: 5 seminarios y congresos:3
1 Congreso 8 seminarios 8 seminarios internos con invitados especiales.
01 vez al año
3723 en 2008 (incluye organización de reuniones, jornadas, seminarios, cursos ofrecidos)
Talleres 10 a 15 Seminarios 2 a 5 Presentaciones 1 a 5
Uno o dos por semana.
Cuatro
Quince
En esta oficina se realizan uno o dos talleres al año.
Conferencias de prensa (12 anuales) Presentación de resultados de investigaciones (entre 5 y 10 anuales) Reuniones de trabajo (+3 anuales)
Entre 20 y 30 y son seminarios, mesas redondas, talleres y el Foro Anual del Progresismo (ver memoria Chile 21 en <a href="http://www.chile21.cl">www.chile21.cl</a> , para más información)
Seminarios (30), Cursos (10), Talleres (20)
Dos
10 seminarios temáticos con participación amplia Aproximadamente 90 eventos en el año entre presentaciones de libros, seminarios-taller, conferencias, coloquios internos e internacionales.

#### Recursos de la institución para la gestión del conocimiento

Item	N
Videoteca. base de datos audiovisuales catalogada	1
Intranet	6
Publicaciones internas	7
Centro de documentación propio	9
Acceso a bases de datos de otras instituciones	12
Acceso a información de otras instituciones similares	15
Reuniones periódicas de discusión	15
Presentaciones de trabajos al interior de la institución	15
Página web institucional	17
Computadores de uso individual	19
Acceso a Internet	19

## Incidencia en las políticas públicas

En la discusión pública y con gobierno sobre políticas públicas de fomento a la innovación en México, a partir de un estudio en la materia (Índice de Economía del Conocimiento) - En la discusión pública y la sensibilización gubernamental sobre la necesidad de promover transformaciones en el sistema de representación política en México, a partir de la Encuesta Nacional sobre el Sentir Ciudadano 2009, aplicada en el marco del proceso electoral de este año, por el que se renovó la Cámara de Diputados a nivel nacional.

No es un objetivo de los proyectos de investigación desarrollados poseer canales abiertos de influencia directa con los organismos públicos, sin embargo, entendemos que la producción generada puede ser útil para la toma de decisiones en nuestras temáticas particulares de investigación

No

Estamos tratando de incorporar un proyecto de apoyo al emprendimiento educativo con estudiantes de 13 a 15 años

A partir de investigaciones y producción de materiales.

La institución ejecuta políticas públicas y a la vez es organismo autárquico del ministerio de agricultura, ganadería y pesca, es decir, en muchos casos, brinda información para la toma de decisiones e implementa decisiones.

En política agraria, en la zonificación del país, la política de microfinanzas, en la actualización del concepto de desarrollo rural.

Ipea es grande y viejo. Hay muchos ejemplos. En protección social, ayudamos a construir el Bolsa Familia. En salud, ayudamos a construir el Sistema Unico de Salud.

Por ejemplo, colaboró institucionalmente en el diálogo convocado por El Abrojo acerca de cómo favorecer la coordinación entre las instituciones encargadas de las políticas sociales. También favoreció el debate entre expertos y políticos durante la discusión de la reforma constitucional de 1996.

Por deberse a una ONG con dos años de existencia, no hemos participado de procesos de este tipo. Sin embargo, hemos desarrollado proyectos a nivel Mercosur y Argentina que efectivamente han generado que los temas sean parte de la agenda gubernamental.

Como organización donante, hemos incidido en políticas públicas apoyando proyecto de advocacy que son desarrollados por nuestras contrapartes. La Fundación Ford no es una fundación que opera directamente.

En forma directa a través de asesorías a funcionarios públicos; y en forma indirecta a través de nuestras publicaciones.

La institución ejecuta políticas publicas y a la vez es organismo autárquico del ministerio de agricultura, ganadería y pesca, es decir, en muchos casos, brinda información para la toma de decisiones e implementa decisiones

Chile 21 ha tenido un rol en el diseño de algunas leyes como la ley de participación política equilibrada entre hombres y mujeres, la que todavía no se discute en el Congreso chileno.

Nuevamente es innumerable la cantidad de veces que la universidad, y en particular el Centro de Políticas Públicas UC, ha influido en políticas tan variadas como la educativa, de infraestructura, urbana, vivienda, protección social, infancia, por nombrar solo algunas.

A través de talleres de formación sobre cómo mejorar el proceso de comunicación e influencia entre investigadores y formuladores de políticas públicas

En reformas que se han aplicado en Chile: sistema previsional, educación, mercado de trabajo

La oportunidad más reciente se dio con la organización del Congreso Internacional "Reinventar la Metrópoli" que permitió abrir un espacio de diálogo entre autoridades y especialistas sobre temas de la agenda metropolitana en un contexto de cambio de administraciones municipales.

#### Forma en que las instituciones difunden los resultados de sus estudios

Mecanismo para difundir información	N
Se publican en la página web de la institución	15
Eventos de difusión (Seminarios, Mesas Redondas, etc.)	15
Envío de los documentos digitales por correo electrónico	12
Envío de los documentos impresos por mano	9
Boletines Electrónicos	9
Conferencias de Prensa	4
Envío minutas a los medios de comunicación	3
Participando en redes virtuales como EBPDN	1

#### Forma en que las instituciones se informan de los resultados de estudios de otras instituciones

Mecanismo para obtener información	N
Recibe en forma periódica la información enviada por la institución que la produce	16
A través de eventos realizados por la institución que produce la información	15
De manera informal y eventos sociales	11
Revisa periódicamente las páginas web de los IIP	10
Otros	2
Existe en la institución una persona encargada de buscar esta información	1
No se informa	0

#### Conocimiento de incidencia de otros IIP

La coordinación de observadores ciudadanos, a cargo de Transparencia Mexicana, para el monitoreo de la aplicación del examen a docentes de educación básica en México.

La Asociación Educación para Todos en el diseño de políticas de inclusión educativas. El área de Poggiese de FLACSO en las políticas de participación en el gobierno de Ibarra en ciudad de Buenos Aires. DP Consultores en el Plan Estratégico de Rosario. La Fundación Mediterránea en toda la gestión de Cavallo, etc.

Múltiples experiencias.

Organizaciones gremiales agrarias, organizaciones de derechos de los discapacitados, derechos de los niños

Son muchas. Ipea es una institución grande. En mi área, protección social, sabemos que el Cedeplar ha tenido impacto en el diseño de Bolsa Familia.

El Instituto de Economía colaboró mucho en el diseño del Plan de Emergencia aplicado por el MIDES, El CINVE incidió mucho en el diseño de la reforma de Salud (creación del Sistema Nacional Integrado de Salud).

Hemos dado seguimiento a la experiencia de Ciudadanos al Día (CAD) en Perú apoyando la mejora de la calidad de servicios públicos o de CIPPEC en Argentina mejorando la implementación de políticas educativas en el nivel provincial.

Conozco cientos de casos que no podría enumerar.

En nuestro caso concreto, la Fundación Chile 21 ha tenido una incidencia concreta en la conformación del sistema de protección social que ha instalado la Presidenta Bachelet

La pregunta es demasiado amplia, ya que para todos y cada uno los centros relacionados con nosotros uno puede mencionar múltiples casos de impacto en la modificación o diseño de políticas.

Varios proyectos de investigación están inspirados en trabajos de otras instituciones

El más reciente es el relativo a los casos de éxito de en materia de planeación y gestión metropolitana compartidos durante el Seminario Internacional organizado por la institución.

### Principales dificultades para la gestión del conocimiento

Item	N
Acceso a internet	0
Acceso a capacitación	0
Ausencia de instituciones de capacitación en el país	0
El Régimen Político	1
Investigadores egoístas y personal de soporte muy deficiente.	1
Infraestructura física (espacio, oficinas, muebles, etc.)	2
Equipamiento informático	2
El idioma	2
Especialistas en otras áreas (Informática, investigación, administración, etc.)	3
Tiempo para capacitarse	4
Recursos humanos	6
Capacitación	7
Especialistas en Gestión del Conocimiento	10
Recursos financieros	11

## Bibliografía

Aguirre, Francisco; Ammour, Tannia; Díaz, Octavio; Ramírez, Eduardo y Sarno, Rafael. *Aprendizajes innovadores para la reducción de la pobreza rural*. RIMISP – FIDA – FIDAMERICA, 2009.

Alvarado Acuña, Luis *La gestión del conocimiento y el uso de las tecnologías de la información*, 2006. Disponible en Internet en: en [www.monografias.com](http://www.monografias.com) .

Camacho Jiménez, Kemly. *Gestión del conocimiento: aportes para una discusión Latinoamericana*. (2008) Knowledge Management for Development (KM4Dev).

Capó Viñedo J, Tomás Miquel J. V. y Expósito Langa M. “La Gestión del Conocimiento en la Cadena de Suministro. Análisis de la Influencia del Contexto Organizativo.” *Revista Información Tecnológica*, número 18, 2007. Páginas 127 a 136 Disponible en Internet en: [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718\\_07642007000100017&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718_07642007000100017&script=sci_arttext&tlng=en) .

Carrión Maroto, Juan. *La Teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento*. (2002) Disponible en Internet en [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) .

Chun Wei Choo, *La organización inteligente, el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*, 1999 en *Fundación Acceso: Gestión del conocimiento organizacional*, San José de Costa Rica, 2003. Gestión del conocimiento Fundación Acceso.

Comentario [D1]: Mal citado

Contreras E., Manuel *Aprender a desaprender en la búsqueda de un aprendizaje transformativo. Apuntes sobre la capacidad de los gerentes sociales*, 2005.

Davenport y Prusak, 1999, en Juan Maria Carrion Maroto *La Teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento*, 2002.

Comentario [D2]: Mal citada

Denning, Steve, “Knowledge Management at the World Bank” en *Knowledge Management for Development Organisations*, Report of the Knowledge Management Brighton Workshop 26 al 28 de June 2000, University of Sussex. Canada: Bellanet International Secretariat. En ODI: *Knowledge Management and Organisational Learning: An International Development Perspective*, 2003. Disponible en Internet en [www.bellanet.org/km/km2](http://www.bellanet.org/km/km2) .

Flores Zúñiga, Marcial. *Gestión del conocimiento: Como desarrollo regional y nacional sustentable*, 2008. Disponible en Internet en [www.monografias.com](http://www.monografias.com) .

Fundación AVINA, *Procesos, Herramientas y Tendencias en Gestión del Conocimiento Informe Descriptivo de Entrevistas para recoger las mejores prácticas de otras organizaciones*, Buenos Aires, 2004.

Gairin S. Joaquín y David Rodríguez G., David. *Tendencias y experiencias sobre la creación y gestión del conocimiento en el sector público*, 2007.

Heeks, Richard, *Failure, success and improvisation of information systems projects in developing countries* Development Informatics Working Paper 11. Manchester: Institute for Development Policy and Management, University of Manchester, 2002 en ODI: *Knowledge Management and Organisational*

*Learning: A International Development Perspective*, 2003. Disponible en Internet en <http://idpm.man.ac.uk/wp/di/index.html> .

Ingie Hovland, *Knowledge Management and Organisational Learning: An International Development Perspective. An Annotated Bibliography*, ODI, Londres, 2003.

Jones, Mercedes, *La Gestión del Conocimiento como modelo innovador- Fundamentos para una gestión del conocimiento en las organizaciones sociales*, "II Jornada sobre gestión de las organizaciones sociales", USAL, IIPC, UNESCO, UDESA, Buenos Aires, 2006.

Keeble, Sally "The Role of Northern Civil Society in International Development", Discurso de The Parliamentary Under-Secretary of State for International Development en *BOND Annual General Meeting*, 11 July, 2002. En ODI: *Knowledge Management and Organisational Learning: An International Development Perspective*, 2003. Disponible en Internet en [www.dfid.gov.uk](http://www.dfid.gov.uk) .

Luna M. y Velasco J. L. *Redes de conocimiento: principios de coordinación y mecanismos de integración*. En: Albornoz M., y Alfaraz C. *Redes de conocimiento: construcción, dinámica y gestión*. Ed. RICYT-CYTED. Buenos Aires, 2006. Disponible en Internet en: <http://www2.ricyt.org/docs/libroRC2006/libroRC2006.pdf> .

Montaño de Mayolo, Piedad. *SISAV crea comunidades virtuales para la gestión del conocimiento del AGRO del Valle del Cauca*. I Congreso Internacional sobre Tecnología Documental y del Conocimiento, Madrid, 2004.

NHS National Library for Health for the "FAO as a knowledge organization" initiative, *ABC of Knowledge Management*, disponible en Internet en: <http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/>, 2005 consultado el 27/01/2010.

Nonaka, I., Takeuchi, H. *The Knowledge-Creating Company*. USA: Oxford University Press, 1995

Peter Drucker, *El éxito en la economía del conocimiento* en Fundación Acceso: *Gestión del conocimiento organizacional*, San José de Costa Rica, 2003

Pomares B., Eduardo de Jesús *Cátedras virtuales para gestionar la capacitación de profesores noveles: una alternativa para una tecnología pertinente*. Facultad de Ciencias Médicas Dr. Salvador Allende. Instituto Superior de Ciencias Médicas. La Habana, Cuba, 2008.

Prada Madrid E. "Las redes de conocimiento y las organizaciones." *Revista Bibliotecas y tecnologías de la información* Vol. 2 (4), Octubre - Diciembre; 2005. Disponible en Internet en: [http://eprints.rclis.org/archive/00009004/01/redes\\_de\\_conocimiento.pdf](http://eprints.rclis.org/archive/00009004/01/redes_de_conocimiento.pdf) .

Ranabaldo, Claudia y Venegas, Carlos. *Escalando la agroecológica. Procesos y aprendizajes de cuatro experiencias en Chile, Cuba, Honduras y Perú*, 2004.

Rodríguez G., David. *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica*, 2006.

Senge, Peter, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*, 1990 en ODI: *Knowledge Management and Organizational Learning: An International Development Perspective*, Londres, 2003.

Song, Steve *Guidelines on the use of electronic networking to facilitate regional or global research networks*. Ottawa: International Development Research Centre, 1999 en ODI: *Knowledge Management and Organisational Learning: An International Development Perspective*, 2003. Disponible en Internet en: [www.idrc.ca/books/focus/890/15aSong.html](http://www.idrc.ca/books/focus/890/15aSong.html) .

Witke, Thommy. *Gestión del conocimiento. Vinculando talento humano y estrategia*, 2002.

## Acerca de las autoras

**Francisca Browne:** socióloga y postitulada en Género y Cultura en la Universidad de Chile. Especialista en Investigación social, diseño y evaluación de programas y políticas sociales. Funcionaria del Ministerio de Planificación, MIDEPLAN y docente de las Cátedras de Metodología de la Investigación Social, Estadística Social y Evaluación de Proyectos. Investigadora asociada del Centro de Bioética de la Universidad del Desarrollo y miembro del Comité de Ética de la Investigación Científica del Servicio de Salud Oriente de Santiago de Chile.

**Julia D'Agostino:** coordinadora de la Dirección de Sociedad Civil de CIPPEC. Maestría en Estudios Organizacionales en la Universidad de San Andrés (en curso). Estudios de posgrado en Organizaciones Sin Fines de Lucro en la Universidad de San Andrés, en la Universidad Torcuato Di Tella y Centro de Estudios de Estado y Sociedad. Es Licenciada en Ciencias Políticas de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Se ha desempeñado como responsable de Gestión de Proyectos de CIPPEC y ha trabajado en áreas de gestión en otras organizaciones.

**Clara Richards:** analista de la Dirección de Sociedad Civil de CIPPEC. Maestría en Estudios Internacionales en la Universidad Di Tella (en curso). Participó del Programa de Gobernabilidad y Gerenciamiento político en la Universidad de San Andrés (UDES). Es Licenciada en Relaciones Internacionales de la Universidad Católica Argentina (UCA). Se ha desempeñado como responsable de Desarrollo de Fondos Individuales de CIPPEC y ha trabajado en asesoramiento en comunicación estratégica en Madrid.

**Vanesa Weyrauch:** investigadora principal de la Dirección de Sociedad Civil de CIPPEC. Candidata a Doctorado en Ciencias de la Comunicación en la Universidad Austral, enfocado en comunicación de organizaciones de la sociedad civil para incidir en políticas públicas. Posgrado en Administración y Gerenciamiento en la Universidad de Harvard. Licenciada en Ciencias de la Comunicación en la Universidad Austral. Ha trabajado como consultora y analista de comunicación organizacional en diversas empresas y en organizaciones sin fines de lucro.

**Si desea citar este documento:** Weyrauch, Vanesa; D'Agostino, Julia; Richards, Clara y Browne, Francisca: "Tierra fértil. La gestión de conocimiento sobre incidencia en políticas públicas se asoma en América Latina", *Documento de Trabajo N°42*, CIPPEC, Buenos Aires, marzo de 2010.

**Las publicaciones de CIPPEC** son de distribución gratuita y se encuentran disponibles en [www.cippec.org](http://www.cippec.org). No está permitida su comercialización.

**La opinión de las autoras no refleja necesariamente la posición institucional de CIPPEC en el tema analizado.**

## Acerca de CIPPEC

CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento) es una organización independiente, apartidaria y sin fines de lucro que trabaja por un Estado justo, democrático y eficiente que mejore la vida de las personas. Para ello concentra sus esfuerzos en analizar y promover políticas públicas que fomenten la equidad y el crecimiento en la Argentina. Su desafío es traducir en acciones concretas las mejores ideas que surjan en las áreas de **Desarrollo Social, Desarrollo Económico, Fortalecimiento de las Instituciones, y Gestión Pública**, a través de los programas de Educación, Salud, Protección Social, Política Fiscal, Inserción Internacional, Justicia y Transparencia, Desarrollo Local, y Política y Gestión de Gobierno.

*Este trabajo se realizó gracias al apoyo brindado por Global Development Network (GDN).*



