

Universidad Internacional de La Rioja  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades

Máster Universitario en Cooperación Internacional al  
Desarrollo: Gestión y Dirección de Proyectos

**La gestión de conocimiento aplicada a las  
organizaciones de cooperación  
internacional al desarrollo con presencia  
en Latinoamérica y El Caribe**

Trabajo fin de estudio presentado por:	Gianina Antonieta Mena Cuadros
Tipo de trabajo:	Investigación
Director/a:	Gynna Farith Millán Franco
Fecha:	09/02/2022

*A mi madre, Elsa; y a  
mi padre, Raúl, por  
darme alas y raíces.*

*¡Gracias!*

## Resumen

El presente trabajo de investigación se ha centrado en explorar cómo se gestiona el conocimiento en las organizaciones de la cooperación internacional al desarrollo (CID) con presencia en Latinoamérica y El Caribe (LAC) y la injerencia que tiene el conocimiento que se genera desde esta región en el sector de la cooperación internacional Norte-Sur.

Para llevar a cabo la presente investigación se ha optado por un método mixto (cuantitativo y cualitativo) y elaborado un diseño de tipo exploratorio. Se ha revisado bibliografía sobre las teorías de conocimiento y la gestión de conocimiento; entrevistado, encuestado y observado de manera participante a personas clave de organizaciones de cooperación al desarrollo con presencia en Latinoamérica.

Con esta investigación se espera aportar a la reflexión y discusión de las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo acerca de la coherencia del discurso del conocimiento como instrumento de inclusión social o del conocimiento como bien común frente a algunas prácticas colonialistas presentes en dicho sector.

**Palabras clave:** (Máximo 5 palabras)

Gestión de conocimiento, Descolonización del conocimiento, Conocimiento como bien común, Intercambio de conocimiento, Cooperación Norte-Sur

## Índice de contenidos

1. Introducción.....	9
1.1. Justificación.....	9
1.2. Objetivos de la investigación .....	10
1.2.1. Objetivo General.....	10
1.2.1. Objetivos Específicos/Preguntas de Investigación .....	10
2. Marco Conceptual y teórico.....	11
2.1. Marco Conceptual.....	11
2.1.1. Conocimiento y aprendizaje .....	11
2.1.2. Conocimiento e información .....	13
2.1.3. Gestión de conocimiento y gestión de información .....	14
2.2. Marco teórico.....	16
2.2.1. El conocimiento como un bien común .....	16
2.2.2. La geopolítica del conocimiento.....	17
2.2.3. La colonialidad y la descolonialidad del saber .....	18
2.2.4. La ecología del conocimiento .....	19
2.2.5. La comunicología del saber .....	20
2.2.6. La generación e intercambio de conocimiento en la CID.....	21
2.2.7. La apropiación y uso del conocimiento en la CID.....	24
2.2.8. La contribución del conocimiento desde el Sur Global.....	26
3. Metodología .....	28
3.1. Método, enfoque y técnica de investigación .....	28
3.2. Población y Muestra .....	29
3.3. Variables, dimensiones y preguntas .....	33

3.3.1.	Variable 1: Gestión de conocimiento en las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo con presencia en Latinoamérica y El Caribe .....	33
3.3.2.	Variable 2: Injerencia del conocimiento que se genera desde la región LAC en el sector de la cooperación internacional al desarrollo en el intercambio Norte-Sur .....	34
4.	Análisis crítico de los resultados .....	38
4.1.	Gestión de conocimiento en las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo con presencia en LAC .....	38
4.1.1.	Conceptualización de la Gestión de conocimiento .....	38
4.1.2.	Procesos de gestión de conocimiento y participación e inclusión de las distintas partes y de sus intereses .....	40
4.1.3.	Oportunidades y desafíos para las organizaciones de CID con presencia en LAC .....	46
4.2.	Injerencia del conocimiento que se genera desde la región de LAC en el sector de la cooperación internacional al desarrollo en el intercambio Norte-Sur .....	48
4.2.1.	Alcance y limitaciones de las organizaciones de CID con presencia en Latinoamérica y El Caribe en los procesos de intercambio de conocimiento Norte- Sur .....	48
4.2.2.	Respaldo al conocimiento generado desde la región LAC y determinación de la agenda de conocimiento en la relación de cooperación Norte--Sur .....	52
4.2.3.	El intercambio de conocimiento como instrumento de inclusión social y el conocimiento como bien común dentro de la CID. ....	54
5.	Conclusiones.....	58
6.	Limitaciones y prospectiva .....	61
6.1.	Limitaciones .....	61
6.2.	Prospectiva.....	61
7.	Referencias bibliográficas .....	62
8.	Bibliografía .....	64
9.	Anexos .....	67

Anexo A. Guía de Entrevista Semi Estructurada.....	67
Anexo B. Cuestionario de encuesta.....	68
Anexo C. Capturas de pantalla de la discusión del 15 de diciembre de 2021 de Oxfam Quebec: ¿Cómo lograr que los procesos de gestión de conocimiento de las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo sean incluyentes y respondan a los intereses de las distintas partes interesadas? (Sesión de Aprendizaje entre pares) .....	73

## Índice de gráficos

Gráfico 1. “Triángulo virtuoso de la gestión de conocimiento” (Elaboración propia) .....	21
Gráfico 2. “Modos para la creación del conocimiento” (Nonaka, 1995) .....	22
Gráfico 3. “Muestra según género” (Elaboración propia).....	31
Gráfico 4. “Muestra según género y edad” (Elaboración propia).....	31
Gráfico 5. “Tipo de organización” (Elaboración propia).....	32
Gráfico 6. “Número de años trabajando en la organización” (Elaboración propia) .....	33
Gráfico 7. “El intercambio de conocimiento en la Cooperación Sur-Sur” (Elaboración propia) .....	42
Gráfico 8. “El intercambio de conocimiento en la Cooperación Norte-Sur” (Elaboración propia) .....	45
Gráfico 9. “Ciclo de Gestión de conocimiento” (Elaboración propia).....	46
Gráfico 10. “Alcances de las organizaciones de CID que trabajan en el Sur Global” (Elaboración propia) .....	50
Gráfico 11. “Limitaciones de las organizaciones de CID que trabajan en el Sur Global” (Elaboración propia) .....	51
Gráfico 12. “Determinación de la agenda de conocimiento en la CID” (Elaboración propia) .	52
Gráfico 13. “Respaldo al conocimiento generado por los países del Sur Global de LAC” (Elaboración propia) .....	53
Gráfico 14. “El intercambio de conocimiento como instrumento de inclusión social” (Elaboración propia) .....	54
Gráfico 15. “El conocimiento generado por las organizaciones de CID en el Sur Global responde a las necesidades de las partes interesadas” (Elaboración propia) .....	55

## Índice de tablas

Tabla 1. “Matriz de análisis” .....	36
-------------------------------------	----



# 1. Introducción

## 1.1. Justificación

La gestión de conocimiento en el ámbito de la cooperación al desarrollo representa una serie de retos para las organizaciones de este sector dado que requiere de condiciones adecuadas que faciliten la construcción de una cultura organizacional orientada al conocimiento.

A partir de mi experiencia en el área de monitoreo, evaluación, aprendizaje y gestión de conocimiento de una ONGD de la cooperación internacional con presencia en el Perú, otros países de Latinoamérica, El Caribe y otras regiones del Sur Global, he podido corroborar que existe un interés particular de las organizaciones de este sector por aprender de sus propias experiencias a través del intercambio de conocimiento; y también por generar y usar el conocimiento para incidir en las políticas públicas o el cambio de imaginarios y normas sociales.

Sin embargo, la conceptualización, los enfoques, el proceso, la implementación y el alcance de este tipo de sistemas como la valoración del conocimiento generado en la relación Norte-Sur puede variar al interior de los propios organismos o entre las distintas organizaciones y estar determinado por diversos factores internos y externos a estas.

Por consiguiente, la presente investigación tiene como objetivo explorar cómo se gestiona el conocimiento en las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo que intervienen en Latinoamérica y El Caribe y la injerencia que tiene el conocimiento que se genera desde esta región en el sector de la cooperación internacional Norte-Sur y con ello aportar a la reflexión y discusión acerca de la coherencia del discurso del conocimiento como instrumento de inclusión social o del conocimiento como bien común frente a algunas prácticas colonialistas aún presentes en el sector de la CID donde pese a los avances del Sur global en la construcción de discursos comunes, la agenda de conocimiento sigue estando condicionada a la ayuda y a aquello que el Norte Global identifica como prioritario.

Es por este motivo que, primeramente, reflexiono a partir de la revisión y análisis documental de las teorías sobre la descolonización del conocimiento y los modelos de gestión de conocimiento aplicados al sector de la cooperación internacional al desarrollo. En segundo lugar, indago a través de entrevistas, encuestas y observación participante, sobre las prácticas,

alcances y desafíos de la gestión y los procesos de intercambio de conocimiento en la relación Norte-Sur para, finalmente, establecer cómo se llevan a cabo los procesos para generar, intercambiar, apropiarse y usar el conocimiento en las organizaciones de la cooperación internacional que intervienen en Latinoamérica y El Caribe (LAC), identificar los alcances o limitaciones del intercambio de conocimiento en la relación de cooperación internacional Norte-Sur y determinar la injerencia que tiene el conocimiento que se genera desde la región LAC en la relación de cooperación internacional Norte-Sur.

## 1.2. Objetivos de la investigación

### 1.2.1. Objetivo General

Explorar cómo se gestiona el conocimiento en las organizaciones de cooperación internacional con presencia en Latinoamérica y El Caribe y la injerencia del conocimiento generado en esta región en la relación de cooperación Norte-Sur para determinar si es coherente el discurso del conocimiento como instrumento de inclusión social o bien común del sector de la CID.

### 1.2.1. Objetivos Específicos/Preguntas de Investigación

Para lograr el objetivo general planteado, se formulan tres preguntas que orientan la presente investigación:

1. ¿Cómo se gestiona el conocimiento en las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo que trabajan en el Sur Global, particularmente en Latinoamérica y El Caribe?
2. ¿Qué injerencia tiene el conocimiento que se genera desde la región LAC en el sector de la cooperación internacional Norte-Sur?
3. ¿En qué medida es coherente el discurso del conocimiento como instrumento de inclusión social o del conocimiento como bien común frente a algunas prácticas colonialistas aún presentes dentro del sector de la CID?

## 2. Marco Conceptual y teórico

### 2.1. Marco Conceptual

#### 2.1.1. Conocimiento y aprendizaje

El conocimiento es el resultado de la convergencia de dos necesidades. Por un lado, la necesidad del ser humano de aprender del entorno que le rodea, es decir, de adquirir conocimiento y, por otro lado, de la necesidad de generar conocimiento para aprender.

En ese sentido, se considera clave para fines del presente estudio distinguir, primeramente, dos conceptos, conocimiento y aprendizaje, aplicados al ámbito organizacional, porque al parecer en el sector de la CID ambos se entienden de diversas maneras.

Peluffo y Catalán (2002), definen el conocimiento como “la capacidad para relacionar de forma altamente estructurada, datos, información y conocimiento de un determinado objeto que permiten actuar efectivamente sobre éste en base a un determinado valor y contexto” (pp.20-21).

Por consiguiente, en una organización “el conocimiento se produce cuando un individuo de la misma hace uso de lo que sabe y de la información que tiene disponible para la resolución de un problema o el desarrollo de un proyecto” (Ruesta e Iglesias, 2001, p.226).

Complementariamente, cabe mencionar, que este mismo autor señala que existen dos tipos de conocimientos en una organización:

1. Conocimiento explícito: aquel que se trasmite a otras personas a través de los medios establecidos por la organización.
2. Conocimiento tácito: aquel que toda organización tiene, pero que no queda establecido y está vinculado a las personas que conforman la organización en un determinado momento.

Partiendo de esta distinción, podría reconocerse que, a nivel de la gestión de conocimiento tácito o implícito, las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo, dedican menos tiempo y recursos para asegurar la recuperación, conservación y traslado de conocimiento que es clave para la construcción de memoria institucional.

Por su parte, Molina (2013), distingue dos tipos de conocimiento relacionados con el desarrollo cuyo principal desafío es encontrar un adecuado balance entre ambos: el conocimiento sobre el qué (técnico, de información e ideas) y el conocimiento sobre el cómo (capacidades de generar conocimiento y de ponerlo en práctica). Es decir, entre el conocimiento para entender y aprender y el conocimiento para transformar realidades.

En la cooperación internacional al desarrollo ambos tipos de conocimiento son relevantes. Sin embargo, en el primero (en el qué), el desafío radica en descolonizar el conocimiento y en el segundo (en el cómo) se requiere generar las oportunidades para que aquellos actores que están en los territorios y/o son receptores de la ayuda sean reconocidos como sujetos de conocimiento.

En este punto, se encontraría uno de los principales desafíos de las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo, las cuales se enfocan en procesos de gestión de conocimiento principalmente explícito, pero basado en los resultados, las lecciones, buenas y nuevas prácticas de los proyectos, no tanto en términos de análisis del contexto, un cuestionamiento de sus propios supuestos, hipótesis, teorías de cambio, líneas estratégicas o modelos de intervención al desarrollo para transformar realidades.

Por otro lado, el aprendizaje organizacional es el proceso de construcción individual y colectiva de conocimiento organizacional, el cual Garzón (2008) define como:

La capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad. (p. 204)

Por lo tanto, se puede concluir que el aprendizaje es el medio que permite generar conocimiento que es el fin. Para ello, la asignación de recursos humanos, financieros y materiales para implementar procesos de aprendizaje en y entre las organizaciones de cooperación al desarrollo resulta fundamental, pero supone ante todo una apuesta institucional y sectorial, es decir, del compromiso de los diferentes niveles de las organizaciones y del propio ámbito de la cooperación.

### 2.1.2. Conocimiento e información

Ahora bien, ¿es lo mismo conocimiento que información? Montejo y Sousa (2021) citando a Ponjuán<sup>1</sup>, refieren que el conocimiento es el resultado de la transformación de las creencias, los conceptos y modelos mentales mediante razonamiento y reflexiones, mientras que la información en tanto datos convertidos en información cobra un significado como tal, producto de procesos de agregación de valor, dentro de un contexto específico.

Al respecto García (2016) sostiene que “la información son datos analizados y presentados de forma detallada que se transmite y recibe por los tomadores de decisiones. Entonces, el conocimiento es la subsecuente absorción, asimilación, comprensión, y apreciación de esa información” (p. 11).

Esta distinción entre información y conocimiento trasladada al ámbito de la cooperación internacional al desarrollo, nos permite a su vez, advertir que:

Los débiles vínculos entre información/conocimiento y diseño de políticas públicas/toma de decisiones son un problema antiguo y bien conocido tanto en el Norte como en el Sur. Sin embargo, la retórica de la "ayuda basada en el conocimiento" parece dar por sentada dicha relación entre el conocimiento (experto) y la toma de decisiones (efectiva), así como entre sus respectivos agentes supuestos: agencias, por un lado, y países (ahora gobiernos y sociedades civiles) por el otro. El quién, el qué, el para qué, el dónde y el cómo de tal conocimiento y transferencia de conocimiento no se cuestionan. (Torres, 2001, p. 10).

Esta una de las razones por las cuales, es importante cuestionar estas relaciones e interrelaciones que se construyen sobre la base del conocimiento en el ámbito de la cooperación internacional al desarrollo y en qué medida influye la visión colonialista, proveniente del Norte Global o cuánta injerencia tienen las organizaciones que intervienen en países denominados desarrollados en la visión de desarrollo de los países del Sur Global o en vías de desarrollo en la decisión de aquello que es prioritario en términos de la canalización

---

<sup>1</sup> Ponjuán, G. (2004). *Gestión de la Información. Dimensiones e implementación para el éxito organizacional*. Rosario: Nuevo Paradigma

de la ayuda y si está determinada por un entendimiento legítimo de las problemáticas de los países del Sur.

Finalmente, con relación al conocimiento y a la información, Torres (2001) considera que ambos continúan siendo minimizados a cuestiones de acceso a la escuela, o lo que serían hoy las tecnologías de la información o el internet o la simple difusión de información, de conocimiento, de lecciones aprendidas, de modelos a replicar como resultado de la ignorancia y de falta de organización. Así mismo, afirma que cualquier persona consciente de tales distinciones podría concluir que el “banco de conocimiento” puede ser llamado más apropiadamente un “banco de datos” o un “banco de información”, además, considera, entre otras, lo siguiente:

1. Se puede difundir información, pero construyen conocimientos,
2. La diseminación de información no necesariamente resulta en conocimiento o aprendizaje,
3. La difusión de información no implica ni incluye aprendizaje,
4. Tener acceso a Internet no es garantía de estar informado y mucho menos de aprendizaje.

Sobre estas cuatro consideraciones radicarían los retos de las organizaciones de cooperación al desarrollo, donde los sistemas de gestión de información no siempre derivan en conocimiento, ni la gestión de conocimiento asegura una apropiación del conocimiento por parte de las personas.

### 2.1.3. Gestión de conocimiento y gestión de información

A este respecto, resulta oportuno, diferenciar la gestión de conocimiento de la gestión de información, entendiéndose esta última como:

El conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar adecuadamente la información producida, recibida o retenida por cualquier organización en el desarrollo de sus actividades. En el centro de la gestión de la información se encuentra la gestión de la documentación (la información que queda plasmada en documentos). (Ruesta e Iglesias, 2001, p. 228)

Por su parte, Gómez (2006) define la gestión de conocimiento como “un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y

compartimiento 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” (p. 29).

Esta definición, más enfocada al interior de las organizaciones, es posiblemente más común en el sector empresarial donde lo que se busca es productividad y rentabilidad, mientras que, en el ámbito del desarrollo, la gestión de conocimiento se podría decir que está más enfocada hacia el exterior de las organizaciones, dado que éstas buscan el conocimiento para procurar primordialmente cambios sociales y el bienestar de las personas y comunidades. Sin embargo, es importante que éstas cuenten y asignen tiempo y recursos también a mirar sus propios procesos de conocimiento organizacional.

En ese sentido, la definición de Peluffo y Catalán (2002), resulta más cercana para las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo, puesto que estos autores la consideran:

una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (*Know-how*) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo, centrándose en la necesidad de administrar el conocimiento organizacional y los aprendizajes organizacionales como mecanismos claves para el fortalecimiento de una región o espacio en relación con las visiones de futuro que van a determinar sus planes estratégicos de desarrollo en el mediano y largo plazo. (p.14)

Cabe resaltar, que algo que también suele ocurrir en las organizaciones de cooperación al desarrollo es que se genera una gran cantidad de conocimiento, pero al no contar con un adecuado sistema de gestión de información, éste termina perdiéndose porque no se registra ni transfiere adecuadamente. Por lo tanto, la gestión de conocimiento y la gestión de información son complementarias.

## 2.2. Marco teórico

### 2.2.1. El conocimiento como un bien común

El conocimiento resulta relevante para el desarrollo porque a través de este se pueden generar cambios que contribuyan a la transformación social. En primer lugar, permite entender las causas estructurales de los problemas sociales, económicos, ambientales, culturales, etc. En segundo lugar, sirve como soporte a la construcción de estrategias para dar una solución a dichos problemas. En tercer lugar, aporta evidencias para las acciones de incidencia política y social. En cuarto lugar, permite mejorar e innovar los procesos de toma de decisiones, planificación y rendición de cuentas social.

Además, el conocimiento, sobre la base de principios como la democracia e inclusión, se convierte en un insumo que puede aportar al desarrollo. En ese sentido, las políticas, y los actores deben orientar el conocimiento hacia la consecución de objetivos que beneficien a las distintas partes interesadas. Por ello, organismos como la UNESCO, la OCDE, refieren al conocimiento como un “bien común” donde el intercambio del mismo se vuelve un instrumento de inclusión social que favorece la realización de derechos fundamentales.

En efecto, no es posible hablar de desarrollo sostenible sin inclusión, y esto significa que la visión de desarrollo debe ser una construcción colectiva que valora el conocimiento tanto formal como informal, científico como empírico, académico como originario.

Es por ello, que se debe examinar la pertinencia de los sistemas de gestión de conocimiento en las organizaciones de cooperación al desarrollo. Es decir, si estos responden adecuadamente a sus propios intereses y necesidades, pero también a los de las distintas partes interesadas, principalmente de las personas titulares de derechos o beneficiarias. Porque al parecer existe cierta incongruencia entre el discurso del conocimiento como instrumento de inclusión social o como “bien común” con algunas prácticas colonialistas en el sector de la CID.



### 2.2.2. La geopolítica del conocimiento

El conocimiento es poder y en el desarrollo es clave que la producción de conocimiento provenga del ámbito científico y académico, pero también de las propias experiencias de quiénes están en los territorios, que hacen de parte de las comunidades y países receptores de la ayuda o del Sur Global.

Sin embargo, lo que predomina, es la geopolítica del conocimiento; es decir, los lugares y los sujetos que son legitimados para la construcción de un conocimiento normativizado, entre ellos, el academicismo como lógica monopólica, el espacio de las universidades o las escuelas científicas considerados como hegemónicos, etc. (Panotto, 2021).

Al respecto, Molinas (2013) advierte que “el conocimiento es relevante en general para el desarrollo, pero su utilidad y pertinencia depende muchas veces del contexto y de las interrelaciones que existen entre actores” (p.2).

En efecto, en la cooperación internacional al desarrollo, tal como señala Torres (2001), se asume que los del Sur son quienes tienen los problemas y los del Norte, quienes tienen las soluciones, las cuales se plantean como reglas universales y homogéneas sin necesariamente conocer la magnitud y particularidad de los contextos. Es decir, llegan “empaquetados”, y los países en desarrollo se deben alinear a estos planes prescritos e inclusive hacerse responsables por el fracaso de los mismos.

En suma, el conocimiento, y aún más en el sector de la cooperación internacional al desarrollo, requiere una adecuación a los diferentes contextos. Tanto la lectura de los problemas como las soluciones deben ser construidas mediante procesos colaborativos, participativos, inclusivos y democráticos.

Para ello, es sustancial entender que todas las personas somos sujetos legítimos de conocimiento; y que la responsabilidad debe ser compartida. Qué mejor que quienes son víctimas de las desigualdades económicas, sociales, ambientales, culturales, etc. para ser parte de los cambios que se necesitan.

Sin embargo, mientras en la relación de cooperación Norte-Sur, se continúe haciendo distinciones en cuanto a la legitimidad o los actores sujetos de conocimiento, el intercambio, el acceso a herramientas, los recursos, la información y el conocimiento seguirán siendo privilegio de quienes brindan la ayuda colocándoles en una posición de poder.

### 2.2.3. La colonialidad y la descolonialidad del saber

Quijano (1992), afirma que los procesos de *colonialidad* están ligados a tres aspectos:

1. El poder,
2. el ser y,
3. el saber.

Este último, la *colonialidad* del saber no es otra cosa que el cuestionamiento sobre la manera cómo se construye el poder basado en una visión euro centrista donde el conocimiento proveniente de esta última es considerado como hegemónico.

Según el autor, lo que ha predominado en los procesos de producción, de otorgamiento de significación, en las formas de expresión de conocimiento han sido aquellas perspectivas, imágenes, patrones, creencias de los “dominantes” limitando aquellas de los “dominados”, convirtiéndose en mecanismos poderosísimos de control social y cultural, “cuando la represión inmediata dejó de ser constante y sistemática” (Quijano, 1992, p. 12).

Frente a ello, Mignolo (2008), propone “un giro *des-colonial*”, el cual consiste en poner en evidencia que los planteamientos, las ideas y verdades que se han presentado como universales son solo una manera de ejercer poder. Se trata de visibilizar, utilizando los propios recursos colonialistas, la necesidad de reconocer otras formas de pensamiento.

Es “un modo de implosionar el saber colonial desde adentro; es decir, usar los recursos que las lógicas coloniales establecen como hegemónicas, para darle un sentido totalmente opuesto, y con ello visibilizar la presencia de los sectores subalternos” (Mignolo, 2008, pp. 11-14).

A esto complementará Panotto (2021) quien refiere que aquellos saberes distintos a los coloniales, permiten generar otras formas de creación de conocimiento que generalmente han sido marginadas o subordinadas, pero a partir de una aproximación que establece modos de relacionamiento distinto y más igualitario.

No se trata, entonces, de disputar el poder del conocimiento, sino de generar conocimiento para empoderar. Ello supone, fortalecer las capacidades individuales y colectivas, producir evidencias y construir puentes entre las diferentes partes interesadas frente a los paradigmas hegemónicos del conocimiento.

#### 2.2.4. La ecología del conocimiento

Santos (2010) distingue en el campo de conocimiento dos vertientes de pensamiento:

1. El pensamiento abismal al cual define el conocimiento como un monopolio de la ciencia moderna a la cual se le otorga un estatus de verdadero por encima de cualquier otro proveniente de la filosofía o a la teología. Conocimiento que, además, es distribuido de manera inequitativa y es proporcionado a aquellos grupos sociales que tienen acceso. Es decir, “la creencia en la ciencia como la única forma válida y exacta de conocimiento” (p. 33).
2. El pensamiento *posabismal* que refiere como el conocimiento proveniente generalmente del Sur y que cuestiona el carácter exclusividad de la ciencia moderna como única fuente de conocimiento, aunque, cabe resaltar, sin denigrarlo. Lo que en otras palabras define como “ecología de los saberes” (pp. 13-32).

Es una ecología porque está basada en el reconocimiento de la pluralidad de conocimientos heterogéneos (uno de ellos es la ciencia moderna) y en las interconexiones continuas y dinámicas entre ellos sin comprometer su autonomía. La ecología de saberes se fundamenta en la idea de que el conocimiento es *interconocimiento*. (Santos, 2010, p.32)

Sin embargo, esta idea de Santos, requeriría de ciertas condiciones para lograr un verdadero *interconocimiento*, empezando por la democratización del conocimiento, la valoración de otros conocimientos, la disposición para integrar estos otros conocimientos y la humildad para desterrar los propios. En suma, se trata de un ejercicio de reconocimiento de los alcances y limitaciones de los conocimientos, tanto propios como ajenos, sin desmerecerlos.

Al respecto, Puyol (2016), añade:

[...] la ecología de los saberes exige concebir al conocimiento como intervención en la realidad y no mera representación de la misma. Sin desacreditar a la ciencia, y alentando su uso contra hegemónico, es necesario reconocer los límites internos y externos a los cuales se enfrenta todo conocimiento al momento de mantener prácticas y constituir sujetos. (p. 40)

### 2.2.5. La comunicología del saber

En el campo de la comunicología, Sierra Caballero (2014), igualmente, considera que los investigadores latinoamericanos en comunicación tienen el reto de luchar contra lo que denomina la injusticia cognitiva. Para ello, es clave que se forjen nuevas formas de pensamiento que permitan la producción de conocimiento más allá de las fronteras y prácticas integradoras que faciliten su circulación desde y entre el Sur con miras a establecer otras redes distintas a las establecidas en esta relación de jerárquica que se produce entre el Norte y el Sur, entre lo global y lo local, entre aquello que se asume como universal y una realidad concreta y específica. Esto implica la construcción de un modelo de reproducción del conocimiento basado en el reconocimiento, la ecología de saberes, la justicia cognitiva global y una cultura académica anticolonial, anticapitalista y democrática de la producción del saber sobre la comunicación alineadas con las experiencias que lideran los pueblos originarios.

Aquí, debe añadirse que la comunicación es relevante para la gestión de conocimiento, no solo en términos de producción y reproducción de saberes, sino también en términos de divulgación, difusión y diseminación. Lo cual se vincula con lo que considero el triángulo virtuoso de la gestión de conocimiento (Ver *Gráfico 1*, p. 21), que abarca:

1. La generación y divulgación de evidencias,
2. la difusión e intercambio de aprendizajes y,
3. la diseminación y uso del conocimiento.

Para lo cual, hace falta innovación, vale decir, que las organizaciones apliquen nuevas herramientas y estrategias para los tres aspectos mencionados y que las áreas de Comunicación, Gestión de conocimiento e Investigación se relacionen entre sí porque puede agregar mucho valor al trabajo de las organizaciones dentro del sector de la cooperación al desarrollo.

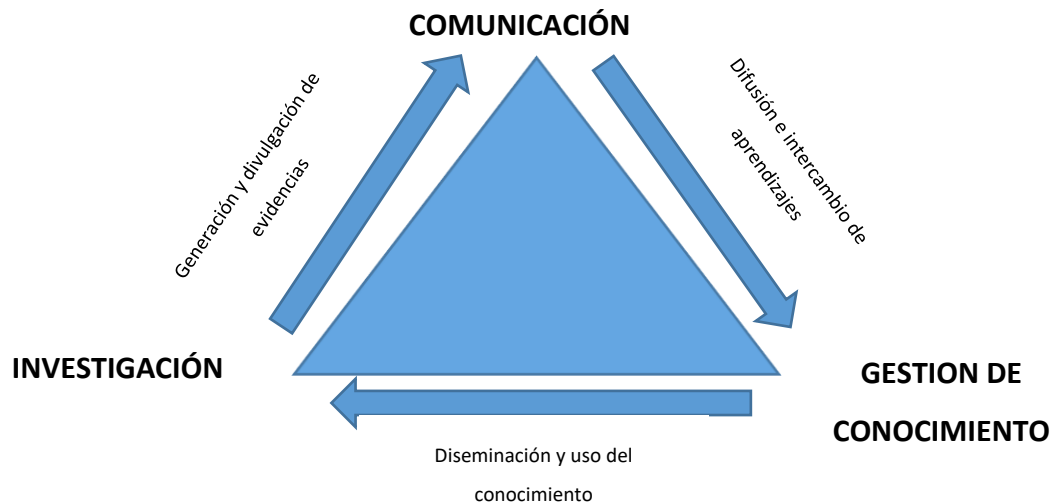


Gráfico 1. "Triángulo virtuoso de la gestión de conocimiento" (Elaboración propia)

#### 2.2.6. La generación e intercambio de conocimiento en la CID

A nivel de las organizaciones, para Nonaka y Takeuchi (1995) la creación de conocimiento se produce en forma de espiral, dado que no es lineal ni secuencial. Empieza en el plano individual, asciende hacia lo colectivo para finalmente expandirse a la organización. Para lo cual, distinguen cuatro modos de conversión del conocimiento. (Ver Gráfico 2, p. 22):

1. De tácito al tácito, compartido a través de la interacción acordada entre las personas de la organización o socialización (por ejemplo, de un mentor hacia un practicante).
2. De explícito a explícito, mediante procesos sociales que permiten la combinación de diferentes conocimientos pudiendo producir nuevos conocimientos.
3. De tácito a explícito, mediante la externalización, es más conceptual, producto del diálogo o reflexión colectiva.
4. De explícito a tácito, implica una internalización de conocimiento mediante la puesta en práctica, es de carácter operacional, lo que generalmente conocemos como aprendizaje.



Gráfico 2. "Modos para la creación del conocimiento" (Nonaka, 1995)

Para Peluffo y Catalán (2002), la generación de conocimiento se compone de varios elementos a considerar:

1. El proceso de creación de conocimiento producto del aprendizaje organizacional,
2. el espacio de conocimiento que puede ser una región, un país, ciudad u organización,
3. los instrumentos y las tecnologías que se utiliza para gestionar, documentar u almacenar el conocimiento de la organización
4. la sinergia que permite dinamizar la implementación de un sistema,
5. la capacidad de respuesta tanto de las comunidades como de los individuos frente a nuevos problemas o desafíos en un entorno inestable y cambiante y,
6. los trabajadores del conocimiento.

Además, los autores, hacen la distinción con referencia a dos modelos de generación de conocimiento:

1. El modelo occidental: fundado en el racionalismo y vinculado a la creación y aprendizaje de conocimiento nuevo originado en las preguntas, cuestionamientos, problemas o necesidades de las personas o grupos.
2. El modelo oriental: Este modelo se basa en las experiencias –conocimiento tácito- de los sujetos que conforman las organizaciones, y busca la transformación del conocimiento tácito individual en conocimiento explícito colectivo.

En cuanto al intercambio de conocimiento se define como una actividad mediante la cual se comparte información, instrumentos, experiencias y otras formas de conocimiento que se desarrolla a diferentes niveles: entre personas, comunidades, regiones y países. A diferencia de la transferencia, el intercambio supone fortalecer de capacidades y apropiación de conocimiento. Es decir, enfatiza en el “cómo” del desarrollo, procurar las soluciones y modelos que han servido en un contexto que podrían ser adaptados y adoptados por otro. Asimismo, "se trata de que los países en desarrollo compartan sus percepciones de la realidad, construyan interpretaciones comunes de los sucesos relativos al desarrollo, precisamente para ampliar las capacidades de los países del Sur Global para construir discursos comunes e incidir en la agenda y prioridades internacionales. Es decir, se trata del conocimiento como forma de ganar espacios de influencia mundial". (Molinas, 2013, p. 5).

Sin embargo, para Torres (2001), la CID basada en el conocimiento supone que los países desarrollados – del Norte- diseminan lecciones aprendidas, diagnostican, planifican estrategias, hacen investigaciones y las validan, proponen modelos y producen conocimiento, mientras que los países en desarrollo - del Sur- son receptores, producen datos o información, siguen recomendaciones y políticas globales que implementan según la tendencia de pensar global y actuar local.

Por lo tanto, podría concluirse que, en la cooperación internacional al desarrollo, existen hasta tres niveles de intercambio de conocimiento que tienen una correspondencia directa con las modalidades de cooperación:

1. Cooperación Sur-Sur<sup>2</sup>: caracterizada relaciones más horizontales, bidireccionales, recíprocas, adaptables e igualitarias (a excepción de las economías emergentes)
2. Cooperación Triangular<sup>3</sup>: caracterizada por relaciones más neutrales, “tri direccionales”, con mayor potencial de intercambio mutuo entre Norte y Sur.
3. Cooperación Norte- Sur (tradicional)<sup>4</sup>: que se caracteriza por relaciones más verticales, unidireccionales, inequitativas, generalistas y desiguales.

Como describe Molinas (2013), en la Cooperación Sur-Sur, los conocimientos que se intercambian tienen que ver con la forma en que un país enfrenta o resuelve un problema de desarrollo que es compartido por otro. Por tratarse de un desafío común, los conocimientos frecuentemente se van a producir de manera bidireccional. Asimismo, estos procesos se caracterizan por su adaptabilidad a las particularidades del contexto del país objeto de la intervención. Mientras que en la cooperación tradicional (Norte-Sur), por el contrario, los conocimientos fluyen de manera unidireccional generalmente provendrán del país “donante” al país receptor y muchas veces estos conocimientos son “empaquetados” para poder compartirlos con muchos países socios. Frente a ello, la Cooperación Triangular se convierte en una alternativa para acercar las visiones y los discursos del Norte y del Sur, y a reducir la brecha que existe entre Norte y Sur.

#### 2.2.7. La apropiación y uso del conocimiento en la CID

Nonaka & Takeuchi (1995) definen la creación de conocimiento como “la capacidad de una empresa en su conjunto para crear, difundir y establecer nuevos conocimientos, los cuales se plasman en productos, servicios y sistemas” (p. 3). Es decir, no basta con generar conocimiento y diseminarlo, es clave que este se internalice por todas las personas de la organización.

---

<sup>2</sup> Cooperación Sur-Sur: es la colaboración que se da entre países del Sur en diversos ámbitos: social, político, económico, cultural, técnico, ambiental con una base bilateral entre países o incluso entre regiones de un mismo país.

<sup>3</sup> Cooperación Triangular: aquella relación de cooperación en la cual los países donantes tradicionales (mayormente del Norte) y las organizaciones multilaterales facilitan las iniciativas Sur-Sur por medio de fondos, formación, gestión y sistemas tecnológicos, entre otras formas de apoyo.

<sup>4</sup> Cooperación Norte-Sur: aquella que se caracteriza por el apoyo económico o con otro tipo de recursos de un país desarrollado hacia otro menos favorecido.



Así, para Sohail y Daud (2009)<sup>5</sup> la gestión de conocimiento se divide en tres diferentes procesos:

1. Adquisición,
2. intercambio y,
3. utilización.

“El primero se refiere al desarrollo y la creación de perspectivas, habilidades y relaciones. El segundo, es un acto de diseminación para hacer disponible conocimiento ya conocido; y tercero, es donde el aprendizaje es integrado a la organización” (García, 2016, p. 40).

En el campo del desarrollo podría decirse que estos procesos de conocimiento se producen a nivel de las políticas públicas y de la cooperación al desarrollo, por lo tanto, suponen en primer lugar, la identificación de necesidades locales para adquirir conocimiento sobre las mismas. En segundo lugar, el reconocimiento de intereses comunes para el intercambio de conocimientos con el fin de lograr el bienestar común y; por último, utilizar este conocimiento para resolver los problemas y lograr los cambios para la transformación social.

Todo ello, requiere de adaptación y aplicación según el contexto e internalización por parte de los actores locales. Estos procesos demandan, por consiguiente, del involucramiento de las organizaciones de la sociedad civil, no gubernamentales, bilaterales, multilaterales, de la academia, privados, entre otros.

En ese sentido, las organizaciones de cooperación internacional para el desarrollo con presencia en el Sur Global que buscan incidir en las políticas públicas de los países receptores, deben valorar e incorporar el conocimiento generado por los actores locales y también cuestionar sus propios procesos de gestión de conocimiento los cuales responden generalmente a lineamientos institucionales provenientes de sus sedes u oficinas en el Norte-Global.

---

<sup>5</sup> Sohail, M. S., & Daud, S. (2009). Knowledge sharing in higher education institutions: Perspectives from Malaysia. *Vine*.

### 2.2.8. La contribución del conocimiento desde el Sur Global

Como hemos visto, el paradigma de considerar que el conocimiento válido solo proviene de los países desarrollados o del Norte, resulta inexacto dada las evidencias y experiencias de desarrollo generadas en y desde los países de Sur Global, donde el conocimiento además se adecua a la realidad de estos países.

Sin embargo, en el ámbito de la cooperación internacional, la gestión del conocimiento bidireccional sigue siendo incipiente. La supremacía en términos generación, intercambio y diseminación de conocimiento sigue siendo del Norte a pesar de que la producción de conocimiento ocurre tanto en el Norte como en el Sur.

No hay ninguna razón por la que el Norte, las agencias internacionales y el Banco Mundial, en particular, deban monopolizar la función de catalizadores, sintetizadores y divulgadores de conocimiento globales. Las Agencias pueden hacer mucho para colaborar con el Sur en la difusión (hacia el Norte y dentro del Sur) de lo que produce y hace el Sur. (Torres, 2001, p. 12)

Tampoco se trata de “ignorar los conocimientos y los recursos que proveen los cooperantes tradicionales, sino de complementarlos con otras herramientas que los propios países contribuyen a construir” (Molinas, 2013, p. 3).

En el caso particular de los países latinoamericanos, el intercambio de conocimiento en la cooperación es relevante porque, aunque acceden a financiamiento, las desigualdades siguen siendo parte de sus retos, por lo tanto, resulta primordial buscar salidas innovadoras para una mejor gestión de sus recursos y fortalecerse institucionalmente, siendo la cooperación Sur-Sur una alternativa. Al tratarse de países con desafíos de desarrollo comunes, existe interés en compartir y aprender de las experiencias prácticas de sus pares habilitando la posibilidad de asociarse y colaborar de manera más horizontal. Además, de permitirles diversificarse en la generación de conocimiento e innovar en sus formas de hacer las cosas más allá los modelos impuestos por países desarrollados. Este conocimiento al surgir desde sus propias redes regionales y nacionales, les permite lograr soluciones más eficientes. En esta misma línea, la Cooperación Triangular puede ser una herramienta importante de intercambio de conocimiento, aunque podría estar determinada por cómo se relacionan las distintas partes. (Molinas, 2013)

Por todo lo señalado, el aporte y valor añadido del conocimiento del Sur Global radicaría en que los procesos de generación, intercambio, apropiación y uso del conocimiento en las organizaciones de cooperación internacional se construyen de manera horizontal y participativa, aunque su capacidad para incidir en la agenda de desarrollo no siempre es posible porque depende de las propias dinámicas al interior de estas organizaciones y de la voluntad política de los actores locales y foráneos.

## 3. Metodología

### 3.1. Método, enfoque y técnica de investigación

Para llevar a cabo la presente investigación de tipo exploratorio, se ha optado por un método mixto, que consiste en recopilar y analizar datos, integrar los hallazgos, y extraer inferencias utilizando enfoques o métodos tanto cualitativos como cuantitativos en un estudio único o un programa de investigación (Tashakkori y Creswell, 2007). Para ello, se ha elaborado un diseño de tipo exploratorio, tomando en cuenta algunos resultados cualitativos iniciales.

Es decir, durante una primera fase, se ha realizado la recolección y análisis de datos cualitativos para establecer cómo llevan a cabo los procesos de generación, intercambio, apropiación y uso del conocimiento en organizaciones de la cooperación internacional que intervienen en LAC, identificar los alcances o limitaciones de los procesos de intercambio de conocimiento en la relación de cooperación internacional Norte-Sur y explorar sobre la injerencia que tiene el conocimiento que se genera desde la región latinoamericana en los procesos de intercambio dentro de la cooperación internacional Norte-Sur.

Luego, en una segunda fase, se ha recolectado y analizado datos cuantitativos, que permiten ampliar y contrastar información cualitativa obtenida sobre los procesos de intercambio de la gestión de conocimiento Norte-Sur.

Finalmente, se ha llevado a cabo la triangulación de los datos tanto cuantitativos como cualitativos buscando identificar aspectos que permitan responder a las preguntas planteadas en la investigación basadas en las dimensiones de análisis priorizadas (ver *Tabla 1*, pp-36-37).

En cuanto a las técnicas cualitativas empleadas, cabe señalar que se han realizado entrevistas semi estructuradas, cuya ventaja es facilitar que las personas informantes expresen de manera libre sus opiniones, intereses, creencias, conocimientos, expectativas y orientaciones de una manera espontánea.

Como refiere De Toscano (2009) en la entrevista semi estructurada, el investigador ofrece la posibilidad que el entrevistado se exprese en plena libertad de expresión, posibilitando que se resalte su punto de vista.

Algo que es importante resaltar es que, al aplicar esta técnica, la persona entrevistadora podría estar influenciada por:

1. Factores culturales, cognitivos, emocionales,
2. su posicionamiento y sensibilidad frente al tema
3. el contexto y el espacio-temporal en que se realice,
4. la situación y el entorno del sujeto entrevistado por el investigador.

A este respecto, se ha reconocido previamente, el posicionamiento de la investigadora sobre el tema dada su experiencia en el sector, a fin de no interferir, orientar, predisponer o condicionar a su subjetividad, la información proporcionada por las personas entrevistadas. También, se ha elaborado una guía de preguntas (Ver *Anexo B*, p. 68), con anticipación y durante el desarrollo de la entrevista, se tomó una posición observante y de escucha activa; y posterior a esta se realizó el análisis del discurso tomando distancia del objeto de estudio.

Complementariamente, se aplicó la técnica de observación participante durante las reuniones de trabajo con colegas de las redes de Monitoreo, Evaluación, Aprendizaje y Gestión de conocimiento de la región y a nivel global; y las sesiones de reflexión e intercambio de aprendizajes regionales y globales de Oxfam, organización donde labora la investigadora desde hace cuatro años y diez meses.

Complementariamente, se ha elaborado un cuestionario con preguntas de Escala de Likert, y de opción múltiple (Ver *Anexo A*, p. 69-73), que se aplicó mediante la técnica de encuesta a personas que trabajan en organizaciones de cooperación internacional que intervienen en Latinoamérica y El Caribe con experiencia en puestos de dirección, en áreas de programas o técnicas, de monitoreo, evaluación y aprendizaje y/o de gestión de conocimiento.

### 3.2. Población y Muestra

Para el presente estudio, se tomó una muestra no probabilística por conveniencia, de la cual se seleccionó a 3 informantes (un hombre y dos mujeres) de alto nivel directivo y técnico que trabajan en organizaciones de la cooperación internacional al desarrollo con presencia en el Perú para entrevistarles vía *Zoom*.

La primera de ellas se llevó a cabo el 3 de diciembre de 2021 con la Representante de la oficina país de SUCO, una ONGD canadiense fundada en 1961 en Canadá y que tiene presencia en 11 países, cinco de ellos de América Latina y El Caribe: Perú, Nicaragua, Honduras, Guatemala y

Haití. En el caso de la oficina de Perú, esta organización trabaja desde 1981 y actualmente en tres 3 ejes transversales: resiliencia al cambio climático, sistemas alimentarios sostenibles e igualdad de género y que desarrolla capacidades de grupos minoritarios, mujeres, niños niñas y grupos autóctonos que se ven y han sido vulneradas en sus derechos. Cuenta con un Programa de Cooperación Técnica financiado por *Global Affaires Canada* mediante el cual se producen procesos de intercambio de conocimiento Norte-Sur entre las personas cooperantes técnicas y las organizaciones socias locales con las que trabajan en los países donde intervienen.

La segunda persona entrevistada el día 10 de diciembre de 2021, es Responsable de Monitoreo, Evaluación, Aprendizaje y la Gestión de conocimiento en la oficina de Perú del Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), una agencia que hace parte de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y que solo en la región LAC trabaja en 36 países y territorios. El programa de cooperación de esta organización está orientado a la promoción de los derechos de adolescentes, niñas y niños, y la creación de oportunidades equitativas para el desarrollo pleno de su potencial. El componente de *Knowledge Exchange* de esta organización es uno de sus pilares a nivel de programas.

La tercera entrevista fue el 14 de enero de 2022, a la responsable de Monitoreo y Evaluación del Fondo Mundial para la Naturaleza (*World Wide Fund for Nature*) en Perú. La WWF, por sus siglas en inglés, es una organización no gubernamental fundada en 1961 que tiene su sede en Suiza y trabaja en 180 países con la misión de contribuir al desarrollo y conservación de los recursos naturales. Su oficina regional en LAC depende de la oficina de los Estados Unidos.

Por otro lado, a partir de la observación participante, se recogieron las opiniones y percepciones de diferentes colegas de la oficina de Oxfam en Perú, a nivel global y regional durante diversas reuniones de trabajo acerca de la agenda de conocimiento. Uno de estos espacios fue un encuentro denominado “Aprendizaje entre pares” desarrollado por Oxfam Quebec, el 15 de diciembre de 2021, en el que se moderó una conversación entre colegas que trabajan en oficinas de Latinoamérica (Bolivia, Honduras, Colombia y Perú) alrededor de la pregunta: ¿cómo lograr que los procesos de gestión de conocimiento de las ONGD de cooperación internacional sean incluyentes y respondan a los intereses de las distintas partes interesadas?; cuyas repuestas se registraron con apoyo de la plataforma colaborativa Miro (Ver Anexo C, p.74).

Asimismo, se aplicó una encuesta a 21 personas que laboran en organizaciones de CID (67% del género femenino y 33 % del género masculino) para conocer sus opiniones y percepciones sobre los procesos de gestión del conocimiento en el sector del desarrollo y la injerencia que tiene el conocimiento generado por el Sur Global y por las organizaciones que trabajan en LAC, dentro de este sector (Ver Gráficos 3 y 4, p. 31).



Gráfico 3. "Muestra según género" (Elaboración propia)

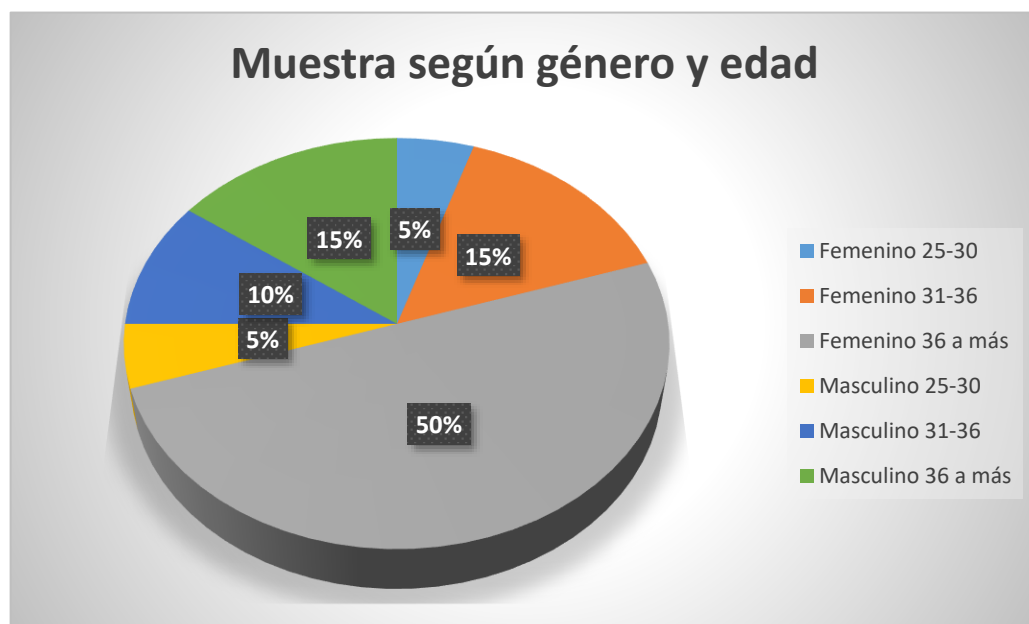


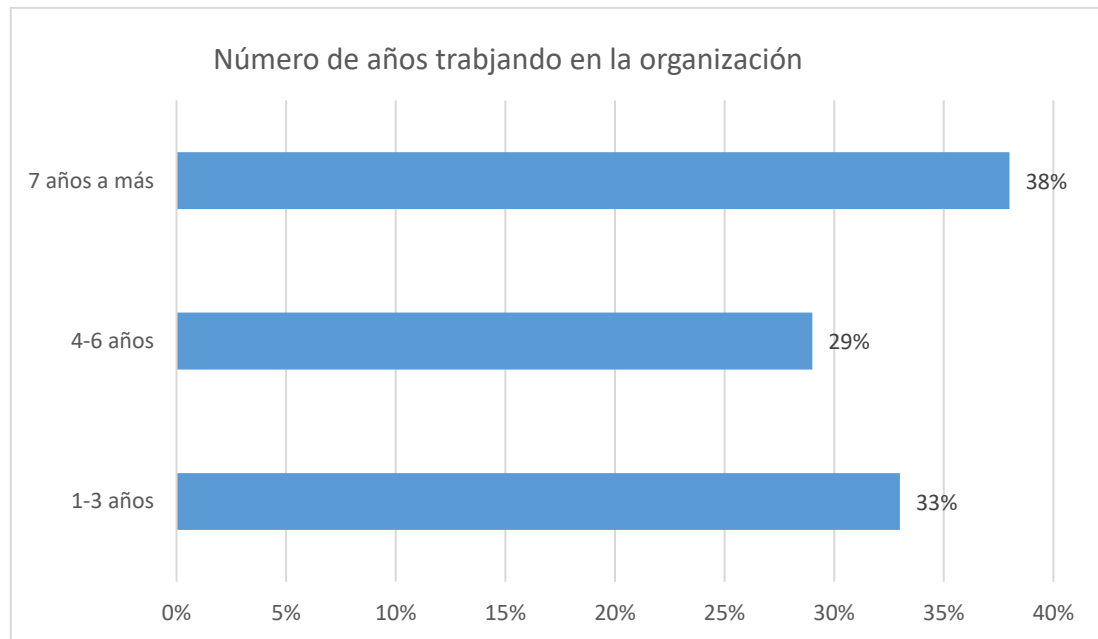
Gráfico 4. "Muestra según género y edad" (Elaboración propia)

Cabe resaltar que el 52% laboran en ONGD de cooperación internacional, 43% en organismos bilaterales o multilaterales y 5% como consultores, dentro del sector en las áreas técnicas, de programas o de MEL y Gestión de conocimiento de países de LAC (México, Guatemala, El Salvador, Honduras, República Dominicana, Cuba, Colombia, Bolivia y Perú). Además, 38% de estas personas cuentan con 7 años a más de experiencia laborando en sus organizaciones, el 29% de 4 a 6 años y el 33% de 1 a 3 años (Ver Gráficos 5 y 6 pp. 32-33).



Gráfico 5. "Tipo de organización" (Elaboración propia)





*Gráfico 6. "Número de años trabajando en la organización" (Elaboración propia)*

### 3.3. Variables, dimensiones y preguntas

A partir de la revisión teórica, se elaboró una matriz de análisis (Ver *Tabla 1*, pp. 36-37) priorizándose dos variables con sus correspondientes dimensiones y preguntas que han guiado la recolección y análisis de la información.

#### 3.3.1. Variable 1: Gestión de conocimiento en las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo con presencia en Latinoamérica y El Caribe

Mediante esta variable se buscó establecer cómo se llevan a cabo los procesos de generación, intercambio, apropiación y uso del conocimiento en las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo que intervienen en la región LAC, así como las principales oportunidades y desafíos internos y externos que enfrentan en cuanto a su planificación, diseño, implementación y evaluación; y determinar si estos procesos se desarrollan de manera participativa e incluyente, y responden a los intereses y necesidades de las organizaciones y distintas partes interesadas (gobiernos, organizaciones locales, titulares de derechos o personas beneficiarias). Para la cual se utilizaron las siguientes dimensiones de análisis:

- Conceptualización de la Gestión de conocimiento
- Proceso de gestión de conocimiento y participación e inclusión de las distintas partes y de sus intereses (gobiernos, organizaciones locales, titulares de derechos o personas beneficiarias).
- Oportunidades y desafíos para llevar a cabo el proceso de gestión de conocimiento.

Las preguntas a través de las cuales se buscó dar respuesta a esta variable son:

1. ¿Cuál es la concepción de gestión conocimiento que tiene su organización?
2. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de gestión de conocimiento dentro de su organización en cuanto a la generación, intercambio, apropiación y uso del conocimiento?
3. ¿Quién y cómo se decide aquello que es prioritario en términos conocimiento?
4. ¿Responden estos procesos, a los intereses de las partes interesadas (gobiernos, organizaciones locales, titulares de derechos o personas beneficiarias)?
5. ¿Qué oportunidades y desafíos encuentra para llevar a cabo estos procesos?

### 3.3.2. Variable 2: Injerencia del conocimiento que se genera desde la región LAC en el sector de la cooperación internacional al desarrollo en el intercambio Norte-Sur

A través de esta variable se propuso identificar los alcances y limitaciones de las organizaciones de cooperación internacional con presencia en el Sur Global en los procesos de intercambio dentro del sector e interacciones con sus redes locales, nacionales, regionales o globales, así como el nivel de respaldo al conocimiento generado desde la región LAC y la determinación de la agenda en el sector de la CID, particularmente en la relación de Cooperación Norte-Sur. Las dimensiones que se abordaron en esta variable son:

- Alcances de las organizaciones de CID con presencia en Latinoamérica y El Caribe en los procesos de intercambio de conocimiento dentro del sector
- Limitaciones de las organizaciones de CID que intervienen Latinoamérica y El Caribe en los procesos de intercambio de conocimiento dentro del sector
- Injerencia del conocimiento que se genera desde la región LAC en el sector de la CID Norte-Sur
- EL intercambio de conocimiento como instrumento de inclusión social y el conocimiento como bien común dentro de la CID.

Mientras que las preguntas planteadas que guiaron la investigación sobre esta variable son:

1. ¿Qué injerencia tiene su organización en los procesos de intercambio de conocimiento dentro del sector de la CID?
2. ¿Cómo se desarrollan las interacciones con sus redes regionales o globales?
3. ¿Cuáles son los alcances o limitaciones de los procesos de intercambio en la cooperación internacional Norte-Sur?
4. ¿Qué injerencia tiene el conocimiento que se genera desde la región LAC en el sector de la cooperación internacional Norte-Sur?
5. ¿En qué medida es coherente el discurso de inclusión social del desarrollo sostenible o del conocimiento como bien común con algunas prácticas colonialistas dentro del sector de la CID?

**Tabla 1. Matriz de análisis**

Variable	Dimensiones	Descripción	Preguntas
<b>Gestión de conocimiento en las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo con presencia en Latinoamérica y El Caribe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptualización de la Gestión de conocimiento</li> <li>• Conceptualización de la Gestión de conocimiento</li> <li>• Proceso de gestión de conocimiento y participación e inclusión de las distintas partes y de sus intereses (gobiernos, organizaciones locales, titulares de derechos o personas beneficiarias).</li> <li>• Oportunidades y desafíos para llevar a cabo el proceso de gestión de conocimiento.</li> </ul>	<p>Establecer cómo se llevan a cabo los procesos de generación, intercambio, apropiación y uso del conocimiento en las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo que intervienen en la región LAC, así como las principales oportunidades y desafíos internos y externos que enfrentan en cuanto a su planificación, diseño, implementación y evaluación; y determinar si estos procesos se desarrollan de manera participativa e incluyente, y responden a los intereses y necesidades de las organizaciones y distintas partes interesadas (gobiernos, organizaciones locales, titulares de derechos o personas beneficiarias)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Cuál es la concepción de gestión de conocimiento que tiene su organización?</li> <li>2) ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de gestión de conocimiento dentro de su organización en cuanto a la generación, intercambio, apropiación y uso del conocimiento?</li> <li>3) ¿Quién y cómo se decide aquello que es prioritario en términos de conocimiento?</li> <li>4) ¿Responden estos procesos, a los intereses de las partes interesadas (gobiernos, organizaciones locales, titulares de derechos o personas beneficiarias)?</li> <li>5) ¿Qué oportunidades y desafíos encuentra para llevar a cabo estos procesos?</li> </ol>

<p><b>Injerencia del conocimiento que se genera desde la región LAC en el sector de la cooperación internacional al desarrollo en el intercambio Norte-Sur</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcances de las organizaciones de CID con presencia en Latinoamérica y El Caribe en los procesos de intercambio de conocimiento dentro del sector</li> <li>• Limitaciones de las organizaciones de CID que intervienen Latinoamérica y El Caribe en los procesos de intercambio en términos de injerencia</li> <li>• Injerencia del conocimiento que se genera desde la región LAC en el sector de la CID Norte-Sur</li> <li>• EL intercambio de conocimiento como instrumento de inclusión social y el conocimiento como bien común dentro de la CID.</li> </ul>	<p>Identificar los alcances y limitaciones de las organizaciones de cooperación internacional con presencia en el Sur Global en los procesos de intercambio dentro del sector e interacciones con sus redes locales, nacionales, regionales o globales, así como el nivel de respaldo al conocimiento generado desde la región LAC y la determinación de la agenda en el sector de la CID, particularmente en la relación de Cooperación Norte-Sur.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Qué injerencia tiene su organización en los procesos de intercambio de conocimiento dentro del sector de la CID?</li> <li>2) ¿Cómo se desarrollan las interacciones con sus redes regionales o globales?</li> <li>3) ¿Cuáles son los alcances o limitaciones de los procesos de intercambio en la cooperación internacional Norte-Sur?</li> <li>4) ¿Qué injerencia tiene el conocimiento que se genera desde la región LAC en el sector de la cooperación internacional Norte-Sur?</li> <li>5) ¿En qué medida es coherente el discurso de inclusión social del desarrollo sostenible o del conocimiento como bien común con algunas prácticas colonialistas dentro del sector de la CID?</li> </ol>
--	--	---	--

## 4. Análisis crítico de los resultados

### 4.1. Gestión de conocimiento en las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo con presencia en LAC

#### 4.1.1. Conceptualización de la Gestión de conocimiento

Como resultado de esta investigación, se encontró que no existiría una conceptualización única en cuanto a la gestión de conocimiento, lo que esta implica y su alcance dentro del sector de la cooperación internacional al desarrollo.

A las personas encuestadas, se les solicitó seleccionar 3 de 8 opciones de respuesta, (entre las que podrían sugerir también alguna otra que permitan explicar posibles razones por las cuales las organizaciones de cooperación al desarrollo internacional que trabajan en el Sur Global, particularmente en LAC tienen limitaciones para que los procesos de gestión de conocimiento se realicen de manera participativa e incluyente, a saber:

- Deben responder a lineamientos institucionales que son mandatorios.
- Falta capacidad de innovación
- No existe una definición clara de qué implica la gestión de conocimiento
- Faltan recursos (financieros, humanos o técnicos)
- No se produce un verdadero intercambio de conocimiento
- No cuentan con estrategias de apropiación y uso del conocimiento por parte de actores locales
- Solo se legitima cierto tipo de conocimiento (científico, académico, occidental, del Norte...)
- Otros

El 67% de las personas encuestadas consideró que “no existe una definición clara de qué implica la gestión de conocimiento” (Ver *Gráfico 11*. p. 51).

“De un lado más institucional nuestra organización tiene una formación antes que los cooperantes vengan [...]. Cada vez que se comienza se va actualizar o revisar las políticas, luego se van a dar formaciones contextualizadas y continuas en los diferentes ejes que trabajamos [...] Se quiere que nosotros podamos transmitir estos valores hacia los socios” (Entrevistada 1).

“Lo primero que tuve como contacto fue lo que se denominaba en el *Knowledge Exchange*, que dividía el *Knowledge Management* en dos entradas: una línea relacionada al conocimiento tácito y requería ser puesto en blanco y negro para ser compartido; y la otra línea donde se hablaba de cómo se consigue que la producción de información pueda alcanzar esa otra instancia de convertirse en conocimiento [...]. Se ha venido decantando en este último” (Entrevistado 2).

“No sabría darte una definición como red, pero como oficina, lo que queremos es aprender sobre lo que estamos haciendo y cómo repercute en las intervenciones que realizamos. [...] es algo que estamos apenas insertando, en los reportes de la red tenemos una sección de lecciones aprendidas, pero no se le presta mucha atención. Salvo algunos proyectos se ve cómo vas aprendiendo en el proceso, se identifica lo que funciona y adaptas tus estrategias, pero depende mucho entre el donante y el diseño” (Entrevistada 3).

Efectivamente, algunas lo definen como transmisión de información o aprendizajes donde lo que denominan gestión de conocimiento se centra en la trasmisión de información, que como hemos visto difundir información no implica ni aprendizaje ni conocimiento. Esta puede estar relacionada a aspectos de carácter institucional o técnico genéricos tales como las políticas sobre género, acoso y abuso sexual, políticas medioambientales, valores institucionales, códigos de conducta, temas de seguridad, salvaguardia; que indudablemente son importantes y relevantes, pero que vienen empaquetados y entregados bajo una modalidad más tradicional de cooperación Norte-Sur, donde quiénes determinan el qué son las organizaciones socias o el donante y ese qué se convierte en un requisito a cumplir por la organizaciones socias locales y por lo tanto, en un condicionante de la ayuda.

En cuanto al conocimiento sobre el cómo, es decir, orientados a la transformación de realidades, se trabaja con las personas titulares de derechos o beneficiarias y los socios para fortalecer capacidades que permitan generar conocimiento mediante procesos de intercambio centrados en la transmisión de las que consideran mejores prácticas y herramientas hacia las organizaciones socias y viceversa, lo que en su Teoría sobre la Ecología de Saberes, Santos (2010) define como *interconocimiento*, mismo que se da de manera más horizontal y bidireccional.

Sin embargo, las personas entrevistadas coincidieron en que esto aún no es del todo efectivo señalando la necesidad de repensar los procesos de gestión conocimiento de las organizaciones de cooperación internacional, particularmente con presencia en LAC porque estos deberían implicar no solamente aprender sobre lo que hacen, sino también sobre cómo eso que hacen repercute en las intervenciones que realizan.

#### 4.1.2. Procesos de gestión de conocimiento y participación e inclusión de las distintas partes y de sus intereses

En las organizaciones del ámbito de la cooperación, los procesos de gestión de conocimiento se desarrollan de diferente manera en función del mandato de la organización, los objetivos, los recursos y las personas implicadas.

En cuanto a la generación de conocimiento, podría decirse que esta puede darse en respuesta a una obligación, a una necesidad o a una oportunidad; según lo cual se determina quiénes deciden, qué conocimiento y para qué se utilizará.

Vale decir, es obligación de las organizaciones producir conocimiento de acuerdo a lo que establece su sede regional o global (por ejemplo, evidencias que se convierten en conocimiento sobre una problemática específica de país que aporte a la planificación quinquenal del programa de cooperación). Este tipo de proceso de producción de conocimiento es mandatorio y cuenta con lineamientos, calendarios y herramientas institucionales *ad hoc*.

En respuesta a una necesidad que puede ser interna, cuando es expresada por un área o programa de la propia organización de cooperación; o a una necesidad externa que proviene de algún actor de interés (por ejemplo, de un Gobierno a las Naciones Unidas o de una organización social local que solicita a la ONGD de cooperación datos sobre un tema específico). Este proceso es acordado y planificado con acuerdo de las partes.

Debido a un factor de oportunidad, cuando se activa un proceso frente una situación coyuntural. Este tipo de proceso no tiene una definición previa y es impulsado por la organización de cooperación a partir de un vacío de conocimiento que ha identificado como propio o en otros actores de interés (gobierno, alguna organización social local o titulares de derechos.). Por ejemplo, cuando frente al incremento del flujo migratorio venezolano, una agencia de cooperación realiza un estudio para generar evidencias sobre el perfil de riesgo de



la población migrante e incidir en el Gobierno sobre la urgencia de implementar medidas de protección social para niños, niñas y adolescentes que cruzan la frontera.

De otra parte, tomando como referencia los modos de conversión del conocimiento de Nonaka (1995), los procesos de intercambio y apropiación del conocimiento a nivel interno se desarrollan a través de la socialización de saberes entre pares, es decir, de la conversión del conocimiento de tácito en tácito, principalmente, entre el personal de la organización (trabajadores o cooperantes) y consisten, generalmente, en espacios de formación o sobre lineamientos o aspectos de carácter técnico; y a través de la externalización (conversión de conocimiento tácito a explícito) aunque en menor medida, mediante mentorías, la transferencia de documentos o herramientas de las intervenciones implementadas. Esto último entre el personal de la organización de cooperación, pero también entre personal de esta y el personal de las socias locales o a través de las socias locales en su interacción con las comunidades o titulares de derechos (beneficiarias de los programas y/o proyectos).

Sin embargo, ocurre que frente a los cambios o alta rotación de personal buena parte del conocimiento se pierde desde el momento que una persona se retira de la organización. También, la falta de tiempo por la carga de trabajo deja poco espacio para una transferencia adecuada o no se cuenta con protocolos de salida que contemplen procedimientos para ello; o sistemas de gestión de información que aseguren un registro y almacenaje del conocimiento de manera organizada y su transmisión hacia distintas partes interesadas, tanto interna como externamente.

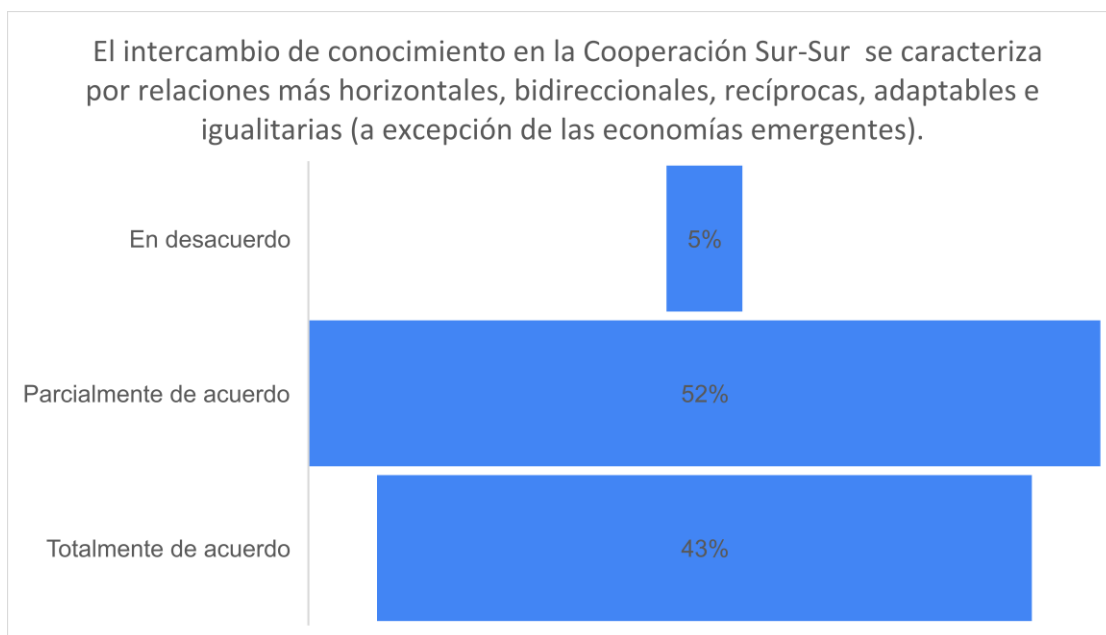
Se procura, por ello, que cada vez que ingresa alguien nuevo, se haga un *“remise reprise”* o *“hand over note”* de la persona que se va que esta acompañe a quien se incorpora para hacer la transferencia, pero resulta insuficiente. Lo mismo sucede cuando culmina un proyecto o programa entre la organización cooperante, las socias y personas beneficiarias del proyecto, donde los planes de salida resultan insuficientes dado que no contemplan procesos adecuados de transferencia de conocimiento por ello, con el tiempo muchos de estos proyectos no se sostienen.

A nivel de la combinación de conocimientos, es decir la conversión de conocimiento explícito a explícito, existen por un lado los espacios de interacción y cooperación a nivel interno entre las áreas de oficina país para compartir aprendizajes a partir de las experiencias de los

proyectos, pero son principalmente de carácter informativo, es decir no necesariamente derivan en conocimiento.

Es en la relación entre las oficinas de países de una misma región, en donde se produce más intercambio de conocimiento mediante redes o comunidades de práctica y grupos de *Knowledge exchange* o *Knowledge Hub* que reúnen a colegas especialistas en alguna temática (MEL, género, comunicación, medioambiente, etc.) y en donde sí implican una internalización de conocimiento (de explícito a tácito) mediante la puesta en práctica del aprendizaje.

Quizá por ello, el 43% afirmó estar totalmente de acuerdo y 52% parcialmente de acuerdo con que “el intercambio de conocimiento en la Cooperación Sur-Sur se caracteriza por relaciones más horizontales, bidireccionales, recíprocas, adaptables e igualitarias (a excepción de las economías emergentes)” (Ver *Gráfico 7*, p. 42).



*Gráfico 7. “El intercambio de conocimiento en la Cooperación Sur-Sur” (Elaboración propia)*

De alguna manera, como mencionaba uno de los informantes “las oficinas de países de las propias organizaciones de CID se consideran del Sur y miran a las oficinas regionales como del Norte” (Entrevistado 2). Entonces, cuando se asigna a alguna persona de la oficina del país para llevar conocimiento a la oficina regional o se envía a alguien de la oficina regional para ocupar puestos de manera interina en la oficina del país, se generan procesos de intercambio de conocimiento “Sur-Norte” de manera más horizontal, facilitando los distintos modos de

conversión de conocimiento (tácito a tácito, tácito a explícito, explícito a explícito y explícito a tácito).

Donde no funciona tanto el intercambio es entre diferentes regiones, aunque sean países del Sur, por ejemplo, entre países de LAC y de África, o en espacios globales, muchos de estos procesos de intercambio no se atienden, sea porque falta tiempo, porque no coinciden los horarios, porque existen barreras idiomáticas o porque los conocimientos que ahí se comparten solo aplican a cierta región o país.

También, entre las organizaciones de cooperación con presencia en el territorio y las organizaciones socias o entre las socias locales y las personas titulares de derechos (beneficiarias), se propician intercambios “Sur-Norte” mediante comunidades o laboratorios en línea o viajes donde se lleva especialistas o líderes o lideresas para que pueda haber un intercambio de conocimiento acerca de aquello que funciona desde la perspectiva del socio o del beneficiario.

“Hay un lado muy institucional Norte-Sur, pero en la relación más en terreno es más Norte-Sur y Sur-Norte. Nos hemos dado cuenta que ayuda bastante tener cooperantes Sur-Sur, de Latinoamérica y estamos viendo que debería haber más intercambios Sur-Norte [...]. Elegir socios para llevarlos a Canadá para ver desde la perspectiva de los beneficiarios qué funciona más, no para la gente que trabaja en la Sede decida cómo se va hacer este traspaso conocimiento” (Entrevistada 1).

Aunque, según indicado por los informantes, la mayoría de las veces, las poblaciones participan solo al momento de discutir los resultados de los proyectos buscando de alguna manera que sus voces se vean reflejadas en la concepción, diseño, levantamiento, rendición de cuentas o al momento de reclamar sus derechos alrededor de las políticas públicas, que son parte de los usos que dan las organizaciones de cooperación al conocimiento generado, pero no durante todo el ciclo de gestión de conocimiento. Por consiguiente, los espacios de aprendizaje y reflexión individual y colectiva se restringen a la consulta o validación, y además no se constituyen necesariamente en espacios que revalorizan el conocimiento anidado en estas poblaciones, ni en oportunidades para el cambio social.

“Las 3/4 partes o 7 de cada 10 no tenemos involucramiento de los titulares de derechos. El 80% de las veces están al momento de discutir los resultados” (Entrevistado 2).

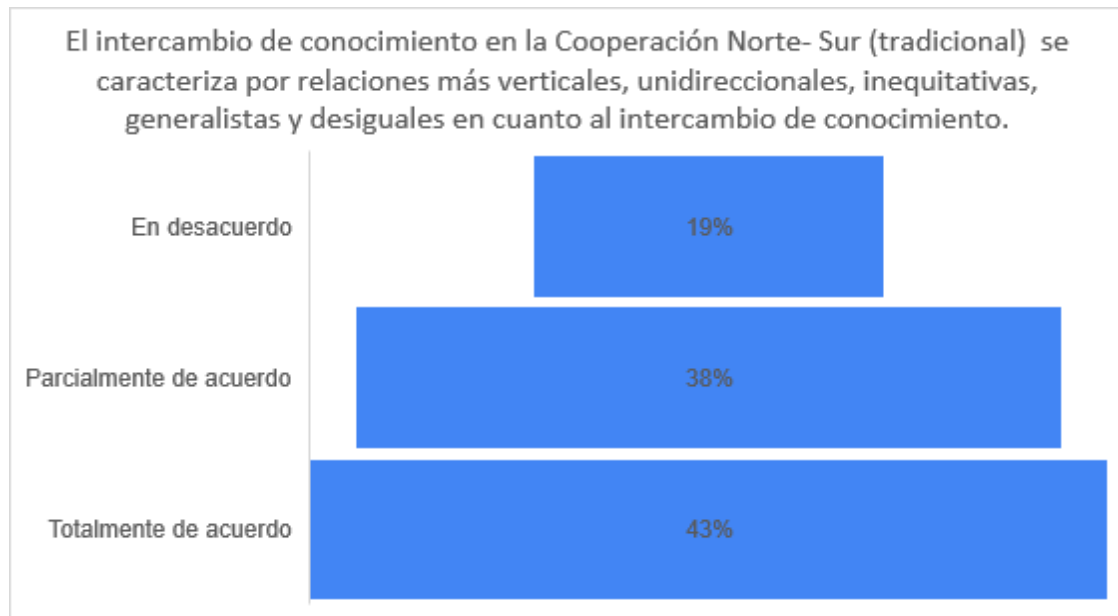
A manera ilustrativa, un programa de cooperación técnica, realiza diagnósticos a las organizaciones socias locales y en función de ello se elaboran planes de fortalecimiento de capacidades, sin embargo, ocurre que las organizaciones socias no siempre se apropian de estos porque no se sienten identificadas con lo que se plantea desde la organización de cooperación como respuesta a las necesidades de adquisición de conocimiento priorizadas.

De igual forma, puede pasar que la organización de cooperación solicite a las socias locales que incluyan en sus proyectos, temáticas o actividades de fortalecimiento de capacidades para orientadas a pueblos originarios que estén alineadas con las prioridades del donante, sin que estos necesariamente provengan de procesos de consulta previa, de análisis de vulnerabilidades y capacidades de la población local o se encuentren dentro de la agenda que trabajan. Se produce, entonces, una especie de “negociación”, donde la organización socia local termina por aceptar incluir en su agenda alguna temática o actividad prioritaria para el donante a cambio de recibir la subvención que ofrece la organización de cooperación. Pero, tanto los acuerdos tomados como la forma como estos se deciden a nivel interinstitucional (entre la organización de cooperación y la organización socia local) terminan excluyendo el conocimiento de las personas originarias sobre lo que para ellas es realmente prioritario y dejando de lado sus estructuras de organización comunitaria de toma de decisiones o aspectos culturales.

“Intentamos realmente que las ideas, sobre en qué vamos a formarnos, en qué vamos hacer, provenga de la coparte y de sus comunidades. Hemos trabajado proyectos de agroecología, a través de técnica ancestrales. Es una forma que los conocimientos de las comunidades no mueran, pero hay cosas que a veces sí se imponen, como temas de género. Intentamos “amarrar” ciertas cosas que son de interés de nuestra organización” (Entrevistada 1).

Esto demostraría que algunas de las prácticas dentro de la CID estarían basadas en relaciones de poder. De tal forma, que el poder de decidir el quién, el qué, el para qué, el dónde, el cuándo y el cómo se llevan a cabo los procesos de conocimiento, estarían determinados por la organización de cooperación o el donante con la inclusión parcial de las organizaciones socias y en algunos casos, nula de las personas titulares de derechos en el ciclo del conocimiento.

Cabe resaltar, que el 43 % de las personas encuestadas se mostraron totalmente de acuerdo y un 38% de acuerdo en parte con que “el intercambio de conocimiento en la Cooperación Norte- Sur (tradicional) se caracteriza por relaciones más verticales, unidireccionales, inequitativas, generalistas y desiguales” (Ver *Gráfico 8*, p. 45).

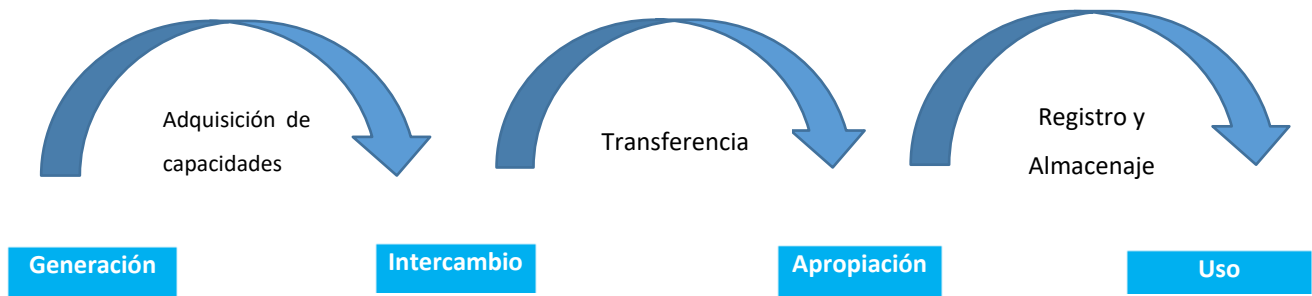


*Gráfico 8. “El intercambio de conocimiento en la Cooperación Norte-Sur”*

*(Elaboración propia)*

Sin embargo, llama poderosamente la atención que siendo personas que trabajan en oficinas del Sur Global de organizaciones de CID, identifiquen que este tipo de modelo “*top-down*”, “colonialista” (Norte-Sur), se replica de alguna manera en las relaciones que establecen las oficinas regionales o globales con las oficinas de países; o las oficinas de los países con sus socias locales o las personas titulares de derechos.

Ahora bien, aunque por lo visto faltaría mucho camino por recorrer, podría concluirse que el ciclo de gestión de conocimiento en las organizaciones de CID (Ver *Gráfico 9*, p. 46), se constituye de varias etapas:



*Gráfico 9. Ciclo de Gestión de conocimiento” (Elaboración propia)*

En primer lugar, la generación de conocimiento que implica la identificación de aquello que la organización y las partes interesadas quieren lograr y los conocimientos que requieren distinguiendo cuáles son tácitos y cuáles son explícitos, además de determinar las fuentes de donde provendrán y obtendrán dichos conocimientos, mismos que pueden encontrarse tanto al interior como al exterior de la organización. De igual manera, los planes que se diseñarán e implementarán orientados a la adquisición de capacidades y adaptados a los contextos culturales, económicos, sociales, ambientales, políticos, etc.

En segundo lugar, conlleva habilitar procesos de intercambio a través de espacios, personas (con diversos saberes científicos o no, académicos o no) y herramientas, procurando difundir y compartir conocimiento, es decir, interaprendizaje. Pero, además de ello, supone, en tercer lugar, transferir de conocimiento para una adecuada apropiación por parte de la organización y las distintas partes interesadas, según corresponda. Es decir, se trata de capitalizar el conocimiento, para finalmente registrarlo y almacenarlo con el fin de que no se pierda, de innovar y mejorar a través de su uso.

Cabe recalcar, que estos procesos deben ser construidos de manera colaborativa, participativa, incluyente y democrática tomando en cuenta los intereses, necesidades y saberes de las distintas partes (incluidos gobiernos, organizaciones socias y beneficiarias de los países donde intervienen).

#### 4.1.3. Oportunidades y desafíos para las organizaciones de CID con presencia en LAC

En cuanto a las oportunidades que encuentran las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo con presencia en el LAC, se identificaron los espacios como los laboratorios, foros, *webinars* entre países del Sur, particularmente de LAC como oportunidades para la co-creación de conocimiento junto con las organizaciones socias. De

igual manera, los espacios de planificación y evaluación de estrategias internos, donde se hace una pausa para la reflexión con las organizaciones socias, sobre temas que son de su interés y en los que además se rota el liderazgo.

Algunos fondos de innovación provenientes de la cooperación internacional al desarrollo pueden aprovecharse para que las organizaciones locales propongan iniciativas, intercambien y creen sinergias entre ellas y con organizaciones de otros países de la región para construir narrativas comunes y estrategias para un mayor impacto del conocimiento generado desde los países de LAC.

Así mismo, destacan los grupos de coordinación de las organizaciones de cooperación internacional constituidos en los propios países, que además de servir como espacios para el interaprendizaje sobre la situación del país o ciertas temáticas, permiten intercambiar información y capacitarse.

Por otro lado, participar en eventos internacionales, los programas de mentoría entre colegas, la disponibilidad de especialistas o personas de las redes de conocimiento y el apoyo de oficinas que están más avanzadas, también representan una oportunidad para articularse a fin de mejorar sus estrategias de gestión de conocimiento.

Las reuniones entre cooperantes técnicos especialistas en medioambiente, género, gestión de conocimiento, monitoreo y evaluación, administración u otros permiten intercambiar metodologías de lo que funciona en los distintos países, por lo tanto, sistematizarlos puede generar conocimiento y ser un aporte desde la experiencia de los países a la agenda de la cooperación internacional al desarrollo.

También se subrayan, los espacios de integración regional (p.ej. el Sistema de la Integración Centroamericana, SICA) como esfuerzos de acción conjunta y aprendizaje, que, aunque no cuenta con un plan explícito, si suponen acciones que propician el interaprendizaje, la construcción de una visión de desarrollo común y ganar espacios de influencia global a través de la producción de conocimiento sobre los problemas de la región y aportar soluciones desde el Sur.

En cuanto a los desafíos, estos se encuentran no tanto en la generación de conocimiento, sino en su transferencia, registro y almacenaje. La sobrecarga de trabajo, la alta rotación o la falta de personal propician la pérdida de conocimiento generado. Por otro lado, el reto está en

reforzar estos procesos, reduciendo la burocracia institucional, organizando, estableciendo y simplificando los procedimientos de gestión de información, lo cual requiere una mayor inversión de recursos y tiempo para una mejor gestión del conocimiento.

Otro de los retos de las organizaciones es lograr la articulación entre sus diferentes programas temáticos, principalmente, entre aquellos que tienen acciones similares. Es decir, construir planes de integración entre las áreas con estrategias en las que confluyan los diferentes programas y se complementen. Lo cual a su vez permitiría un mayor alcance y aporte al conocimiento a partir de indicadores y preguntas de aprendizaje integradas al ciclo de los programas que propicien espacios de reflexión conjunta que incluyan la consulta a las organizaciones locales y las personas beneficiarias.

Finalmente, otro de los desafíos se encuentra en el cómo dar la misma oportunidad a diferentes actores, pensando principalmente en quienes están en los territorios (titulares de derechos o beneficiarios) y otorgarle la legitimidad que corresponde a lo que saben.

“Las personas tienden a ahondar mucho en lo que hicieron mal o a atribuir lo hacen mal a que no saben, cuando en realidad si hacen las cosas mal no es porque no saben sino porque no conocen otras alternativas, es decir no están considerando o dando cabida a esos otros saberes.” (Entrevistada 3).

## 4.2. Injerencia del conocimiento que se genera desde la región de LAC en el sector de la cooperación internacional al desarrollo en el intercambio Norte-Sur

### 4.2.1. Alcance y limitaciones de las organizaciones de CID con presencia en Latinoamérica y El Caribe en los procesos de intercambio de conocimiento Norte-Sur

Ante la pregunta por qué las organizaciones de cooperación que trabajan en el Sur Global, particularmente el LAC, han logrado alcances significativos en cuanto a la gestión de conocimiento, se dieron 7 opciones de respuesta entre las que se solicitó a las personas encuestadas priorizar 3 (entre las que podían, igualmente, sugerir alguna otra):

- Han logrado incidir en políticas públicas de los países donde intervienen
- Fortalecen capacidades de actores locales
- Logran construir discursos comunes e incidir en la agenda y prioridades internacionales



- Logran un adecuado balance entre el conocimiento sobre el qué (técnico, información e ideas) y el conocimiento sobre el cómo (capacidades de generar conocimiento y ponerlo en práctica).
- Sus redes regionales y globales están bien articuladas
- Han logrado descolonizar el conocimiento en la relación de Cooperación Norte-Sur
- Construyen procesos colaborativos, participativos, inclusivos y democráticos.
- Otros

Si bien es cierto una gran mayoría” (81%) opina que se debe a que “fortalecen capacidades de actores locales” (ver *Gráfico 10*, p. 50), también destacan de las limitaciones que tienen las organizaciones de CID en LAC para que los procesos de gestión de conocimiento se realicen de manera participativa e incluyente. Como hemos señalado, además, de no existir una definición clara de qué implica la gestión de conocimiento (67%), el 57 % opina que se debe a que “faltan recursos (financieros, humanos o técnicos). “y 48% a que “no cuentan con estrategias de apropiación y uso del conocimiento por parte de actores locales” (Ver *Gráfico 11*, p. 51).

A pesar de ello también señalan, un 43% que los alcances logrados por las organizaciones de cooperación que trabajan en el Sur Global en cuanto a la gestión de conocimiento, particularmente el LAC, se deben también a que “logran incidir en políticas públicas de los países donde intervienen” y 38% a que “logran un adecuado balance entre el conocimiento sobre el qué (técnico, información e ideas) y el conocimiento sobre el cómo (capacidades de generar conocimiento y ponerlo en práctica) (Ver *Gráfico 10*, p. 50).



*Gráfico 10. "Alcances de las organizaciones de CID que trabajan en el Sur Global"*

*(Elaboración propia)*

Pero, a la vez, las personas consultadas, advierten que el conocimiento para la transformación social orientado hacia los actores de gobierno y sociedad civil, también requiere de mayores recursos, acompañamiento y estrategias distintas con las que no siempre se cuenta y por ese motivo no se llega a incidir como se esperaría.



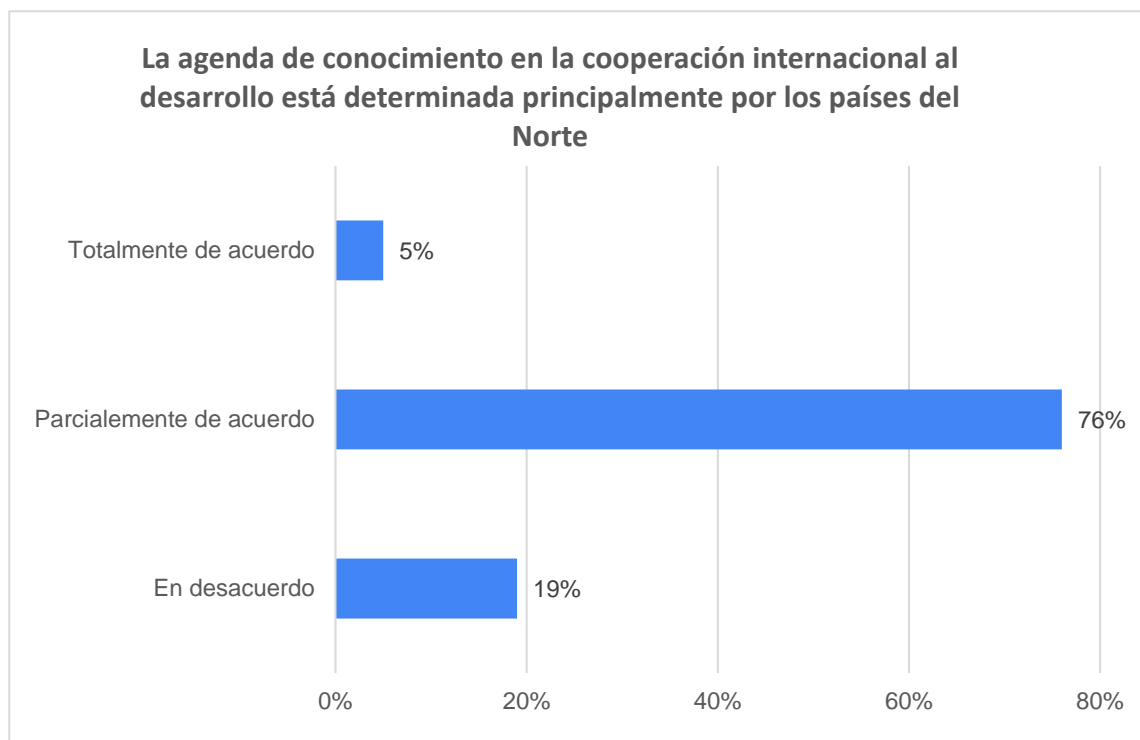
*Gráfico 11. "Limitaciones de las organizaciones de CID que trabajan en el Sur Global"*

*(Elaboración propia)*

Se trata, por lo tanto, de colocar el conocimiento generado en los actores correctos, y de cómo hacerlo llegar, por ejemplo, a través del uso de embajadores de manera pública o de la academia y de la ciencia en espacios más cerrados como foros de expertos, pero también ponerle rostro y voz de los titulares de derechos porque lo que se necesita es que ese conocimiento se mueva en contextos políticos para lograr la transformación social que se requiere, porque "lo técnico se resuelve, lo limitante se encuentra en la capa política, por lo tanto, es clave en el cómo comunican y con qué voces" (Entrevistado 2).

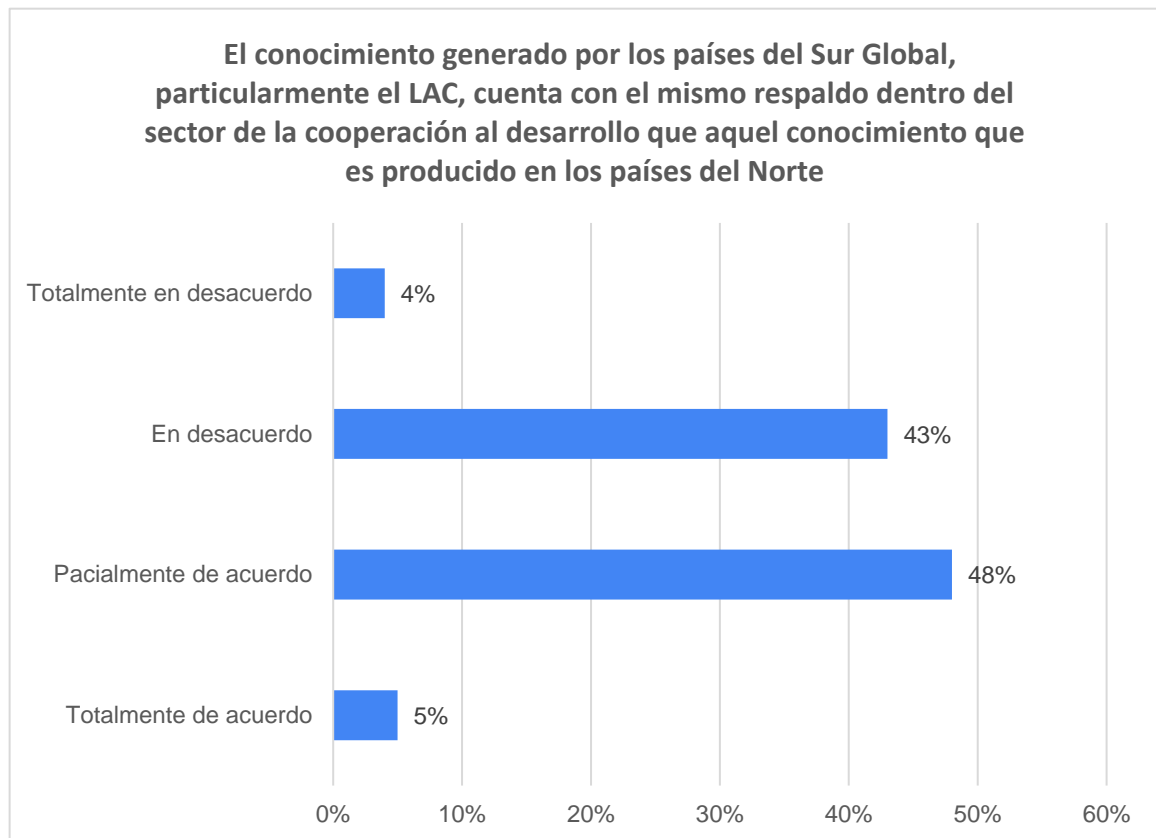
#### 4.2.2. Respaldo al conocimiento generado desde la región LAC y determinación de la agenda de conocimiento en la relación de cooperación Norte--Sur

En cuanto a la injerencia del conocimiento que se genera desde la región LAC en el sector de la CID Norte-Sur, el 76%, las personas encuestadas indicaron estar parcialmente de acuerdo con que “la agenda de conocimiento en la cooperación internacional está determinada, principalmente por los países del Norte”, mientras un 19% se mostró en desacuerdo. Como mencionó el Entrevistado 2, se trata hasta cierto punto de un conocimiento “construido desde el Norte utilizando insumos del Sur” (Ver *Gráfico 12*, p. 52).



*Gráfico 12. “Determinación de la agenda de conocimiento en la CID” (Elaboración propia)*

Mientras que las opiniones se dividen entre un 43% que se muestra en desacuerdo y 48% parcialmente de acuerdo con que “el conocimiento generado por los países del Sur Global, particularmente el LAC, cuenta con el mismo respaldo dentro del sector de la cooperación al desarrollo que aquel conocimiento que es producido en los países del Norte” (Ver *Gráfico 13*, p. 53).



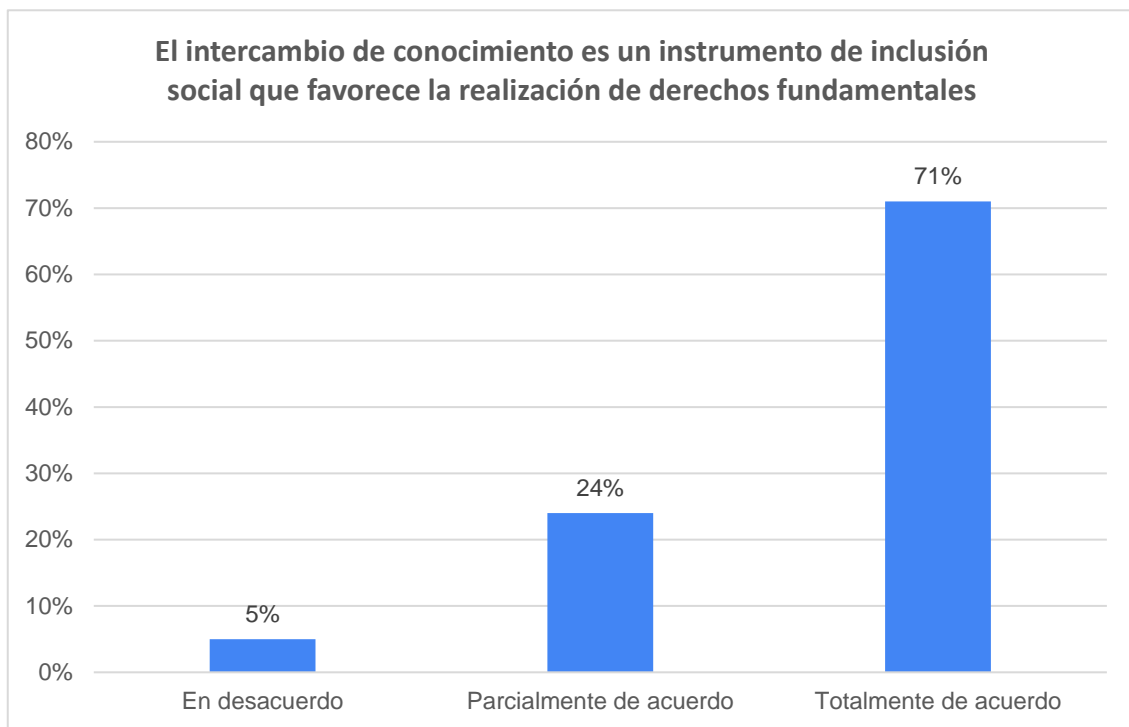
*Gráfico 13. "Respaldo al conocimiento generado por los países del Sur Global de LAC"*

*(Elaboración propia)*

Es decir, existiría una brecha en la relación de intercambio de conocimiento Norte-Sur a superar. Por lo que se sugiere como alternativa fortalecer los procesos de intercambio de conocimiento Sur-Sur y como organizaciones de cooperación con presencia en el Sur, posicionarse desde un rol facilitador del lado del Norte que contribuye mediante la asistencia o acompañamiento a "ajustar ideas" sin afán de imponerlas. Esto requiere de una reflexión de los actores de la cooperación sobre su posicionamiento, el poder que tienen y las formas de relacionarse con los diferentes actores al interior y al exterior de las organizaciones, tomar en consideración la adaptación cultural de los enfoques y herramientas de gestión de conocimiento.

#### 4.2.3. El intercambio de conocimiento como instrumento de inclusión social y el conocimiento como bien común dentro de la CID.

El 71% de los encuestados está totalmente de acuerdo y 24% parcialmente de acuerdo, con la afirmación que “el intercambio de conocimiento es un instrumento de inclusión social que favorece la realización de derechos fundamentales” (Ver *Gráfico 14*, p. 54).



*Gráfico 14. “El intercambio de conocimiento como instrumento de inclusión social”  
(Elaboración propia)*

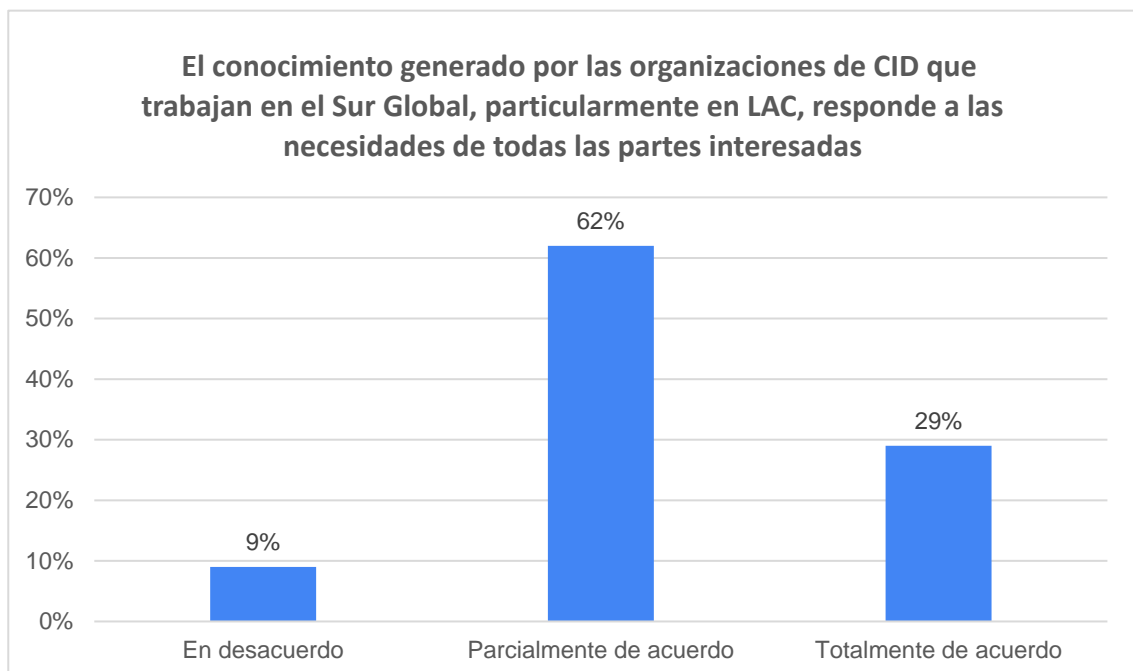
Sin embargo, en la práctica, a decir de los entrevistados se ha podido determinar los dos principales retos de las organizaciones de cooperación al desarrollo que intervienen en el Sur Global y del propio sector, en cuanto al relación de intercambio Norte-Sur son, por un lado, la descolonización del conocimiento y por el otro el reconocimiento de las personas titulares de derechos como sujetos de conocimiento.

Así, durante una discusión que facilité el 15 de diciembre de 2021 en una sesión de “Aprendizaje entre pares” llevada a cabo en la organización donde trabajo, alrededor de la pregunta: *¿cómo lograr que los procesos de gestión de conocimiento de las organizaciones de cooperación internacional sean incluyentes y respondan a los intereses de las distintas partes interesadas?*, las personas participantes señalaban que en los procesos de intercambio de

conocimiento Norte-Sur, las organizaciones de cooperación que tienen presencia en Latinoamérica, requieren articularse mejor para propiciar la inclusión de las organizaciones socias y titulares de derechos, además de capacitarse más e innovar en las estrategias para lograr una verdadera inclusión.

Lo cual, coincide con la opinión del 38% de las personas encuestadas que afirma estar de acuerdo con que tienen limitaciones para que los procesos de gestión de conocimiento se realicen de manera participativa e incluyente porque “falta capacidad de innovación” y un 33% que considera que “no se produce un verdadero intercambio de conocimiento”. (Ver *Gráfico 11*, p. 51).

Asimismo, ante la pregunta si el conocimiento generado por las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo que trabajan en el Sur Global, particularmente en LAC, responde a las necesidades de todas las partes interesadas (incluidos gobiernos, organizaciones socias y beneficiarias de los países donde intervienen), 62% se mostró parcialmente de acuerdo, 29% totalmente de acuerdo y 9% en desacuerdo (Ver *Gráfico 15*, p. 55).



*Gráfico 15. “El conocimiento generado por las organizaciones de CID en el Sur Global responde a las necesidades de las partes interesadas” (Elaboración propia)*

Aunque se considera que existirían avances en cuanto a la gestión de conocimiento por parte de las organizaciones que trabajan el Sur Global, particularmente en la región de América Latina y El Caribe gracias a que “construyen procesos participativos, colaborativos, inclusivos y democráticos” (57%) y “logran discursos comunes e incidir en la agenda y prioridades internacionales”, solo el 14% coincide con que en la práctica esto se deba a que “sus redes regionales y globales están bien articuladas” o a que “han logrado descolonizar el conocimiento en la relación Norte-Sur.” (19%) (Ver *Gráfico 10*, p. 50).

En ese sentido, las personas entrevistadas coinciden en que la particularidad de las organizaciones del sector de la cooperación internacional al desarrollo con presencia en los países del Sur Global, concretamente en Latinoamérica y El Caribe, es que se vinculan con diversos actores a diferentes niveles: con sus sedes y donantes a nivel regional o global, con el gobierno del país receptor o incluso del país donante y organizaciones socias a nivel nacional o local; y con actores a nivel local incluidos gobiernos locales, OSC y las personas titulares de derechos con y para quienes buscan generar conocimiento con el fin de transformar la realidad; siendo necesaria una adecuación de los procesos a los diferentes contextos para que el intercambio de conocimiento sea un instrumento de inclusión social y el conocimiento, un bien común.

Por todo lo visto, sería recomendable, que la gestión de conocimiento en el desarrollo sea concebida como un enfoque transversal para el abordaje de las problemáticas, como lo son los enfoques basado en derechos, de desarrollo sostenible, de género, multisectorial, entre otros, con un propósito de transformación e innovación social que otorgue un marco que asegure tanto el acceso al conocimiento como la incorporación y la complementariedad de diversos saberes, mediante procesos de integración horizontales basados modelos de liderazgo inclusivo y la implementación de estrategias que garanticen el fortalecimiento de capacidades, la adquisición de conocimiento, pero también la validación de los procesos que han hecho posible dicho conocimiento.

La gestión de conocimiento aplicada al desarrollo como un enfoque permitiría construir un entendimiento común sobre el cómo se construye el conocimiento tiene impacto en todo lo relacionado con el problema de desarrollo abordado. Es decir, responsabilizar a las diferentes partes interesadas gobiernos, donantes, organizaciones de cooperación, organizaciones socias locales, la academia, titulares de derechos o personas beneficiarias, entre otros, sobre ciertos



principios y estándares conducentes a priorizar la participación de los colectivos más vulnerables, facilitar herramientas de análisis para identificar a los sujetos y a las causas estructurales de los problemas. Asimismo, otorgar legitimidad a las soluciones planteadas, incrementar el interaprendizaje y el intercambio de experiencias para orientar intervenciones futuras y producir los cambios deseados, además de mejorar la eficacia de la ayuda enfatizando la construcción y reforzamiento de capacidades locales, desde una perspectiva de legitimización y valoración del conocimiento de las personas titulares de derechos o beneficiarias.

## 5. Conclusiones

A partir del análisis de lo observado, de la información recopilada y la documentación consultada, se ha logrado corroborar la importancia del conocimiento como un factor clave para el desarrollo sostenible, la cual deriva en un interés particular de las organizaciones de cooperación al desarrollo con presencia en LAC por llevar a cabo procesos de gestión de conocimiento sólidos que contribuyan a mejorar lo que hacen, así como generar las condiciones para el cambio social.

Sin embargo, los datos recabados permiten comprobar también que no existe aún una definición clara de lo implica la gestión de conocimiento en las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo que tienen presencia en la región LAC. Efectivamente, en la práctica, la distinción entre los procesos de gestión de información y gestión de conocimiento aún no es tan evidente.

Asimismo, el ciclo de gestión de conocimiento no está integrado a las prácticas de las organizaciones de manera planificada y organizada. Generalmente responde a una obligación, a una necesidad o a una oportunidad. En ese sentido, las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo con presencia en LAC se enfocan en la generación y en el intercambio de conocimiento, pero falta asegurar una adecuada apropiación y uso por parte de las diferentes partes interesadas.

También, los procesos de gestión de conocimiento requieren de recursos humanos, financieros y económicos para que sean sostenibles, siendo una de las limitaciones de las organizaciones que intervienen en países de LAC.

En cuanto al conocimiento orientado a transformación social, se requiere asegurar modos de conversión del conocimiento tácito y explícito, que contemplen la construcción de capacidades, reconozcan y legitimen otros saberes más allá de los formales, científicos o académicos establecidos, además de mecanismos para asegurar su apropiación y uso.

Para ello, es fundamental reconocer que los procesos de gestión de conocimiento se producen a dos niveles: entre las personas al interior de las organizaciones de cooperación al desarrollo internacional y al exterior en la relación éstas con sus socias o “copartes” locales y las personas titulares de derechos o beneficiarias, pero en ambos niveles, aún existen varios ajustes que

hacer a las formas de relacionarse y aprender para asegurar que se estos procesos se desarrollen de manera participativa e incluyente.

Como se ha visto, no se trata de disputar el poder del conocimiento, sino de generar conocimiento para empoderar. Ello supone, fortalecer las capacidades individuales y colectivas, producir evidencias y construir puentes entre las diferentes partes interesadas frente a los paradigmas hegemónicos del conocimiento.

En ese sentido, lograr un balance entre cumplir con aquello que hace parte de las obligaciones de rendición de cuentas interna o hacia los donantes; y garantizar procesos horizontales con actores locales hace parte de los retos de las oficinas de países de las organizaciones de CID en el Sur Global, concretamente en LAC, que ven hasta cierto punto a sus sedes regionales o globales como el Norte Global que determina en gran medida la agenda de conocimiento.

Por otro lado, aunque se ha avanzado en lograr construir discursos comunes en el Sur Global y procesos participativos e inclusivos que partan de los intereses de distintos actores, comprendidas las personas titulares de derechos o beneficiarias, la agenda de conocimiento sigue estando condicionada a la ayuda y a aquello que el Norte Global identifica como prioritario, como lo señalan algunos autores de las teorías en las que se enmarca la presente investigación y los informantes.

De igual manera, el qué conocimiento se crea o adquiere, el quién lo genera, así como el por qué, dónde, cuándo y cómo se reproduce o utiliza, requiere una adaptación a los contextos culturales, económicos, sociales, ambientales, políticos, etc.

Por lo tanto, puede concluirse que existiría una incoherencia entre el discurso del conocimiento como instrumento de inclusión social o del conocimiento como bien común frente a algunas prácticas colonialistas aún presentes dentro del sector de la CID. Aún, otras formas de ver el mundo o de construcción de conocimiento, así como el reconocimiento de quiénes son también sujetos de conocimiento más allá de la ciencia o de la academia, son tareas pendientes que limitan posibilidad de una mayor injerencia del conocimiento producido desde el Sur Global, en el sector de la cooperación, particularmente en la relación Norte-Sur.

Solo en la medida que se erradiquen algunas de las prácticas colonialistas identificadas dentro del sector de la CID y se prioricen procesos de conocimiento bidireccionales o

**multidireccionales (del Norte al Sur, del Sur al Sur y del Sur hacia el Norte), se podrá garantizar que el conocimiento se constituya en un instrumento de inclusión social o de bien común.**

## 6. Limitaciones y prospectiva

### 6.1. Limitaciones

La principal limitación del presente estudio ha sido el tiempo con que se contó para llevar a cabo la investigación, por lo que se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia.

Sumado a ello, aunque la población de personas que trabajan en cooperación internacional es amplísima, las posibilidades para acceder a un tamaño de muestra mayor durante un periodo de alta carga laboral (noviembre 2021 a enero 2022) representó un desafío dada la poca disponibilidad de las personas que laboran en las organizaciones de cooperación internacional para brindar información.

Por otro lado, las organizaciones cuentan con muy poca documentación accesible que dé cuenta de los procesos de gestión de conocimiento, lo cual hubiese permitido contrastarla con la bibliografía consultada, la observación, las entrevistas y las encuestas realizadas.

### 6.2. Prospectiva

En cuanto a la prospectiva, una posible línea de investigación que podría profundizarse es con relación a la gestión conocimiento para el desarrollo como un enfoque. Concretamente, explorar cuáles serían los pilares de este enfoque, los actores y los roles desde la mirada de quienes trabajan en el sector de la CID y las distintas partes interesadas, incluida la consulta a personas titulares de derechos.

Otra posible línea a indagar, sería las brechas digitales con relación a las herramientas que facilitan el acceso al conocimiento a determinados grupos poblacionales. Cuestiones como la falta de conectividad, que en tiempos de la pandemia Covid-19 han evidenciado, por ejemplo, que poblaciones de zonas rurales quedan marginalizadas y ven vulnerado su derecho al conocimiento, pieza clave para el desarrollo sostenible.

## 7. Referencias bibliográficas

- De Toscano, G. T. (2009). La entrevista semi-estructurada como técnica de investigación. *Graciela Tonon (comp.)*, 46.
- García, V. M. (2016). La gestión del conocimiento en la cooperación internacional para el desarrollo: El Programa de Intercambio de Conocimiento coreano KSP en el Estado de Hidalgo 2014-2015, rompiendo paradigmas.
- Garzón Castrillón, M. A. y Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & gestión*, (24), 195-224.
- Gómez, D. R. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar*, 37, 25-39.
- Mignolo, W. (2008). El pensamiento des-colonial, desprendimiento y apertura: un manifiesto. *Revista Telar ISSN 1668-3633*, (6), 7-38.
- Molinas, C. (2013). El intercambio de conocimientos en la cooperación triangular en América Latina y El Caribe.
- Montejo, Y. C. y Sousa, H. P. (2021). Gestión documental, Gestión de información y Gestión del conocimiento: nociones e interrelaciones. *Bibliotecas. Anales de investigación*, 222-227.
- Nonaka, I., o Nonaka, I., Ikujiro, N., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation* (Vol. 105). OUP USA.
- Panotto, N. (2021). De otros saberes y conocimientos-otros. *Teología Práctica Latinoamericana*, 1(2), 15-34.

- Peluffo, M. B. y Catalán Contreras, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento aplicada al sector público*. ILPES.
- Pita Fernández, S. y Pértegas Díaz, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad aten primaria*, 9, 76-78.
- Puyol, J. J. (2015). ¿colonialidad o colonialidades del poder? hacia un enfoque metódico alternativo. *RevIISE: Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 7(7), 33-42.
- Ruesta, C. B. y Iglesias, R. A. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Boletín del Instituto de Andaluz de Patrimonio Histórico*, 8(34).
- Santos, B. D. S. (2010). *Para descolonizar Occidente: más allá del pensamiento abismal*. CLACSO, Prometeo Libros.
- Sierra Caballero, F. (2014). Comunicología del sur. Hacia una nueva Geopolítica del Conocimiento. *Redes. com: revista de estudios para el desarrollo social de la comunicación*, 10, 8-17.
- Tashakkori, A., & Creswell, J. W. (2007). The new era of mixed methods. *Journal of mixed methods research*, 1(1), 3-7.-7.
- Torres, R. M. (2001). Knowledge-based international aid: Do we want it, do we need it. *Knowledge, research and international cooperation*, 103-124.
- Quijano, A. (1992). Colonialidad y modernidad/racionalidad. *Perú indígena*, 13(29), 11-20.

## 8. Bibliografía

Akbar, H. (2003). Knowledge levels and their transformation: towards the integration of knowledge creation and individual learning. *Journal of Management Studies*, 40(8), 1997-2021.

Arce Rojas, R. S. (2020). Convergencias y diferencias entre el pensamiento complejo y la ecología de saberes. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, (29), 69-91.

Arivananthan, M. (2015). *Knowledge Exchange Toolbox Group Methods for sharing, discovery and co-creation*. UNICEF.

[https://sites.unicef.org/knowledge-exchange/files/UNICEF\\_Knowledge\\_Exchange\\_Toolbox.pdf](https://sites.unicef.org/knowledge-exchange/files/UNICEF_Knowledge_Exchange_Toolbox.pdf)

Arivananthan, M. (2020). *Knowledge Exchange Toolbox Group Methods for sharing, discovery and co-creation Volume 2*. UNICEF.

[https://sites.unicef.org/knowledge-exchange/files/UNICEF\\_Knowledge\\_Exchange\\_Toolbox\\_Volume\\_2.pdf](https://sites.unicef.org/knowledge-exchange/files/UNICEF_Knowledge_Exchange_Toolbox_Volume_2.pdf)

Ayestarán, I. y Márquez-Fernández, Á. B. (2011). Pensamiento abismal y ecología de saberes ante la ecuación de la modernidad. En homenaje a la obra de Boaventura de Sousa

Santos. *Utopía y praxis latinoamericana*, 16(54), 7-15.

Barranquero-Carretero, A. y Sáez-Baeza, C. (2015). Comunicación y buen vivir: La crítica descolonial y ecológica a la comunicación para el desarrollo y el cambio social. *Palabra clave*, 18(1), 41-82.



- Carretero, A. B. (2006). Reclamando voces. Contribución latinoamericana a la comunicación para el cambio social. *Redes.com: revista de estudios para el desarrollo social de la Comunicación*, (3), 243-262.
- Chaparro, F. (2001). Conocimiento, aprendizaje y capital social como motor de desarrollo. *Ciência da informação*, 30, 19-31.
- García, J. F. C., Vera, C. C., Lascano, L., Ochoa, R. Q., y Cárdenas, F. T. EL CONOCIMIENTO:¿BIEN PÚBLICO Y RECURSO INFINITO?.
- Gil López, A. J. y Carrillo Gamboa, F. J. (2013). La creación de conocimiento en las organizaciones a partir del aprendizaje. *Intangible Capital*, 9(3), 730-753.
- Gumucio-Dragon, A. (2011). Comunicación para el cambio social: clave del desarrollo participativo. *Signo y pensamiento*, 30(58), 26-39.
- Mandujano, M. (2015). Epistemologías del Sur/Epistemologies of the South. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 152(1), 193-197.
- Morett, Á. B. (2020). *Aproximación al funcionamiento de las redes de conocimiento desde un enfoque comunicativo: Estudio de casos múltiples en Andalucía sobre redes en el marco de la cooperación descentralizada para el desarrollo humano local* (Doctoral dissertation, Universidad de Málaga).
- Peña, F. A. M. (2017). Gestión de conocimiento, ¿necesidad o valor agregado? *Ciencia y Poder aéreo*, 12(1), 276-286.
- Petrova, V., & Sette, C. (2021, octubre 26). OXFAM's Knowledge & Learning Framework.Attached to the Global Strategic Framework 2020-2030 [presentación en reunión interna]. Knowledge for Impact Team.

Quijano, A. (2001). El regreso del futuro y las cuestiones del conocimiento. *Reestructuración de la universidad y del conocimiento*, 247-60.

Rojas Dávila, R. S., & Torres Briones, C. L. (2017). La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi.

Santos, B. D. S. (2018). Introducción a las Epistemologías del Sur. *Epistemologías del sur*, 25-61.pe

Sebastián, J. (2007). Conocimiento, cooperación y desarrollo. *Revista iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad*, 3(8), 195-208.

Schutz, A., & Míguez, N. (1995). *El problema de la realidad social* (No. 142.7 S3).

Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems. *Journal of management studies*, 20(1), 7-28.

Taylor, S. J., Bogdan, R., & Piatigorsky, J. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. *Editorial Paidós Básica*.

## 9. Anexos

### Anexo A. Guía de Entrevista Semi Estructurada

#### Guía de Entrevista Semi Estructurada

**Nombre:**

**Cargo:**

**Organización:**

**Número de años trabajando en la organización:**

**Breve descripción de la organización:**

**I. Gestión de conocimiento en las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo que intervienen en Latinoamérica**

1. ¿Cuál es la concepción de gestión conocimiento que tiene su organización?
2. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de gestión de conocimiento dentro de su organización en cuanto a la generación, intercambio, apropiación y uso del conocimiento?
3. ¿Quién y cómo se decide aquello que es prioritario en términos conocimiento?
4. ¿Responden estos procesos, a los intereses de las partes interesadas (gobiernos, organizaciones locales, titulares de derechos o personas beneficiarias)?
5. ¿Qué oportunidades y desafíos encuentra para llevar a cabo estos procesos?

**II. Injerencia que tiene el conocimiento que se genera desde la región latinoamericana en el sector de la cooperación internacional Norte-Sur**

1. ¿Qué injerencia tiene su organización en los procesos de intercambio de conocimiento dentro del sector de la CID?
2. ¿Cómo se desarrollan las interacciones con sus redes regionales o globales?
3. ¿Cuáles son los alcances o limitaciones de los procesos de intercambio en la cooperación internacional Norte-Sur?
4. ¿Qué injerencia tiene el conocimiento que se genera desde la región LAC en el sector de la cooperación internacional Norte-Sur?
5. ¿En qué medida es coherente el discurso de inclusión social del desarrollo sostenible o del conocimiento como bien común con algunas prácticas colonialistas dentro del sector de la CID?

## Anexo B. Cuestionario de encuesta

### Cuestionario de encuesta

#### La gestión de conocimiento aplicada a las organizaciones de Cooperación Internacional al Desarrollo (CID)

*¡Hola! La siguiente encuesta tiene por objetivo establecer recoger tus opiniones sobre los procesos de gestión del conocimiento en el sector de la Cooperación internacional al Desarrollo y la injerencia que tiene el conocimiento generado por el Sur Global y por las organizaciones que trabajan en LAC, dentro de este sector. Te agradezco por tomar el tiempo de llenar la encuesta que me ayudará mi trabajo de Máster en CID.*

#### **\*Obligatorio**

#### **Sección 1: Datos generales**

##### 1. Género \*

- Masculino
- Femenino
- Otro

##### 2. Edad \*

- 25-30
- 31-36
- 36 a más

##### 3. Tipo de organización \*

- Organización No Gubernamental de Desarrollo (ONGD)
- Organismo Bilateral o Multilateral (ONU, UE, agencias, gobiernos u otras)
- Organismo Horizontal de Cooperación Técnica la desarrollo (CTPD)
- Organismo financiero (BM, FMI)
- Otros:

**4. Cargo \***

**5. Número de años llevas trabajando en la organización \***

- 1-3 años
- 4-6 años
- 7 años a más

**\*Obligatorio**

**Sección 2: El conocimiento en las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo**

*Selecciona la opción que se acerque más a tu opinión respecto a las siguientes afirmaciones*

6. El conocimiento generado por las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo que trabajan en el Sur Global, particularmente en LAC, responde a las necesidades de todas las partes interesadas (incluidos gobiernos, organizaciones socias y beneficiarias de los países donde intervienen) \*

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. La agenda de conocimiento en la cooperación internacional al desarrollo está determinada principalmente por los países del Norte. \*

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. El conocimiento generado por los países del Sur Global, particularmente el LAC, cuenta con el mismo respaldo dentro del sector de la cooperación al desarrollo que aquel conocimiento que es producido en los países del Norte. \*

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**\*Obligatorio**

**Sección 3: Intercambio de conocimiento**

*Selecciona la opción que se acerque más a tu opinión respecto a las siguientes afirmaciones*

9. El intercambio de conocimiento es un instrumento de inclusión social que favorece la realización de derechos fundamentales. \*

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. El intercambio de conocimiento en la Cooperación Sur-Sur se caracteriza por relaciones más horizontales, bidireccionales, recíprocas, adaptables e igualitarias (a excepción de las economías emergentes). \*

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. El intercambio de conocimiento en la Cooperación Norte- Sur (tradicional) se caracteriza por relaciones más verticales, unidireccionales, inequitativas, generalistas y desiguales en cuanto al intercambio de conocimiento. \*

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. El intercambio de conocimiento en la Cooperación Triangular se caracteriza por relaciones más neutrales, “*tridireccionales*”, con mayor potencial de intercambio mutuo entre Norte y Sur. \*

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**\*Obligatorio**

**Sección 4: Alcances y limitaciones de las organizaciones de cooperación al desarrollo que trabajan en el Sur Global, particularmente en LAC**

*Selecciona SOLO TRES OPCIONES que desde tu punto de vista dan sustento a las afirmaciones propuestas a continuación:*

13. Las organizaciones de cooperación que trabajan en el Sur Global, particularmente el LAC, han logrado alcances significativos en cuanto a la gestión de conocimiento porque... (ELIGE SOLO TRES OPCIONES) \*

- Han logrado incidir en políticas públicas de los países donde intervienen
- Fortalecen capacidades de actores locales
- Logran construir discursos comunes e incidir en la agenda y prioridades internacionales
- Logran un adecuado balance entre el conocimiento sobre el qué (técnico, información e ideas) y el conocimiento sobre el cómo (capacidades de generar conocimiento y ponerlo en práctica).
- Sus redes regionales y globales están bien articuladas

- Han logrado descolonizar el conocimiento en la relación de Cooperación Norte-Sur
- Construyen procesos colaborativos, participativos, inclusivos y democráticos.
- Otros:

14. Las organizaciones de cooperación al desarrollo internacional que trabajan en el Sur Global, particularmente el LAC, tienen limitaciones para que los procesos de gestión de conocimiento se realicen de manera participativa e incluyente porque.... (ELIGE SOLO TRES OPCIONES) \*

- Deben responder a lineamientos institucionales que son mandatorios.
- Falta capacidad de innovación
- No existe una definición clara de qué implica la gestión de conocimiento
- Faltan recursos (financieros, humanos o técnicos)
- No se produce un verdadero intercambio de conocimiento
- No cuentan con estrategias de apropiación y uso del conocimiento por parte de actores locales
- Solo se legitima cierto tipo de conocimiento (científico, académico, occidental, del Norte...)
- Otros:

Muchas gracias.



# Anexo C. Capturas de pantalla de la discusión del 15 de diciembre de 2021 de Oxfam Quebec: ¿Cómo lograr que los procesos de gestión de conocimiento de las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo sean incluyentes y respondan a los intereses de las distintas partes interesadas? (Sesión de Aprendizaje entre pares)

