



**Subproceso  
Gestión del Conocimiento**

**Informe final de actividades  
de Mencha Barrera**

Quito, 30 de marzo de 2007

## Introducción

En la Propuesta de Gestión por Procesos de Fundación Esquel, la Corporación para el Desarrollo Micro Empresarial –CODEMIC- era la instancia encargada del subproceso: Gestión del Conocimiento. Por ello tiene como responsabilidades construir, facilitar y vender procesos de capacitación a proyectos y programas que ejecuta la fundación.

Con el fin de construir, facilitar y apoyar la venta de procesos de capacitación, en el mes de enero CODEMIC me contrató como coordinadora del subproceso de gestión del conocimiento, con las siguientes responsabilidades:

- a. Coordinar los distintos procesos de capacitación en los que la Corporación Codemic esté involucrada y velar por su efectivo cumplimiento;
- b. Apoyar en la construcción de nuevo conocimiento, acorde con las necesidades tanto de los programas de Esquel como del mercado al que la Corporación se dirige.
- c. Asegurarse de que a todo el conocimiento y materiales elaborados se les de el adecuado tratamiento de tal manera que la Corporación cuente con su metodología, diseños, impresiones, publicaciones, guías, etc. y esté en capacidad de ofertarlos.
- d. Realizar labores de promoción y venta de los productos generados a fin de que se generen ingresos adicionales para la Corporación Codemic.
- e. Apoyar en la búsqueda y establecimiento de alianzas interinstitucionales para el buen desarrollo de los procesos de capacitación.
- f. Responsabilizarse de la elaboración de contratos y su efectivo cumplimiento, así como de los respectivos términos de referencia entre la Corporación y los distintos profesionales a ser contratados.

El informe que presento a continuación, tiene como finalidad hacer un recuento de las actividades realizadas de acuerdo al plan de trabajo que fue presentado en el mes de enero. Este plan buscaba articular en el marco de la Propuesta de Gestión por Procesos, el subproceso de Gestión del Conocimiento con el conocimiento y la experiencia acumuladas en la institución, según las responsabilidades establecidas en los Términos de Referencia de mi contrato. El informe cubre los meses de enero, febrero y marzo (el 30 de marzo es mi último día de trabajo) y está dividido en tres capítulos:

1. Subsistema programático: Gestión del Conocimiento
  - 1.1. Componente: Experiencia
  - 1.2. Componente: Metodología y herramientas
2. Actividades realizadas y resultados obtenidos
3. Lecciones aprendidas

Todos los productos están en archivos clasificados por proyectos, dentro de cada uno de ellos están las carpetas con todo el conocimiento producido y/o recuperado, durante este trimestre de trabajo.

## 1. Subsistema Programático –Proceso 6- Gestión del conocimiento

La coordinación de los distintos procesos de capacitación en los que la Corporación CODEMIC está involucrada, fue una demanda de la propuesta por procesos que se está estructurando en Esquel. Bajo esta propuesta, el subsistema programático “Gestión del Conocimiento” tiene cinco componentes: experiencia, metodologías y herramientas, evaluación, oferta y difusión.

CODEMIC tiene una larga trayectoria de capacitación y ejecución de programas de crédito y emprendimientos, por ello mi trabajo como coordinadora de gestión del conocimiento tenía que buscar un equilibrio entre lo conceptual, lo metodológico y las dinámicas internas de trabajo en CODEMIC y en Esquel.

¿Cómo hacerlo? fue la primera pregunta que debía responder para formular una propuesta de gestión adecuada. Para responder esta pregunta, fueron surgiendo otros interrogantes que debían ser aclarados para orientar mi gestión, por ejemplo ¿cómo entienden Fundación Esquel y CODEMIC este subsistema programático? ¿Qué es Gestión del Conocimiento?

Lo primero que hice fue un sondeo en el personal directivo de la fundación y adicionalmente hice una breve investigación conceptual sobre los distintos enfoques desarrollados para tratar “Gestión del Conocimiento”. Todos los enfoques coinciden en que es la **optimización del conocimiento**.

De hecho afirma Agustín Canals, podemos considerar que el conocimiento es todo lo que nosotros tenemos que nos ayuda a interpretar el entorno y como consecuencia, a actuar. Es importante entender el conocimiento no tan sólo como algo que te permite interpretar, que te permite saber, sino como algo que tiene que darte la posibilidad de poder actuar.<sup>1</sup>

Si bien la mayor parte de la literatura consultada, orienta la gestión del conocimiento a satisfacer las necesidades empresariales que exigen el desarrollo tecnológico y la globalización actuales, también proporciona elementos que aportan a la construcción de una propuesta de gestión del conocimiento, entendida como la capacidad organizativa de optimizar la utilización del conocimiento, para que los y las actoras de los procesos de desarrollo impulsados por los programas (en este caso, de Fundación Esquel), **actúen**.

Bajo este enfoque, hice una interpretación de la propuesta por procesos en el subproceso “Gestión del Conocimiento”, en la cual sus componentes (experiencia y metodología y herramientas) se constituían en el eje articulador de los programas de Esquel con el subsistema y con la propuesta macro.

A continuación describo el trabajo realizado y los resultados obtenidos para los dos primeros componentes, que por el corto tiempo de mi coordinación fueron los únicos que lograron (desde mi perspectiva) resultados, según las responsabilidades establecidas en mis términos de referencia.

### 1.1 Componente: Experiencia

En la propuesta por procesos en el Subsistema Programático –Gestión del Conocimiento- el componente experiencia establece que la demanda de mercado se da por los requerimientos de capacitación y producción de conocimiento, de los distintos programas que ejecuta Esquel.

Del desarrollo de este componente dependía la articulación con los distintos programas de Esquel, por ello, la primera actividad realizada fue un mapeo de requerimientos de capacitación por medio de visitas, consultas directas y la identificación de intereses por medio de la revisión de proyectos de los distintos programas. El resultado de esta fase fue la

---

<sup>1</sup> Canals, Agustín, 2003. “Gestión del conocimiento”. En línea UOC, 8 de enero del 2007.

identificación de requerimiento de capacitación de dos programas: Proredes y Seguridad Humana.

Durante esta fase, se conformó un equipo de trabajo con coordinadoras de programas y responsables de componentes de proyectos, con quienes se fueron construyendo marcos referenciales para la gestión del conocimiento. El equipo definió a la capacitación como la herramienta que permite recuperar el conocimiento local y producir nuevo conocimiento. La producción de conocimiento, se construye por medio de la interacción de las personas que participan en los procesos de capacitación con los y las facilitadoras y el material pedagógico producido para los talleres. El propósito de la capacitación, es que los actores locales fortalezcan sus capacidades para llegar a constituirse (por medio de la acción) en sujetos de desarrollo y de cambio.

Dentro del programa Proredes, el proyecto que tuvo requerimientos de capacitación fue el “Programa Redes de educación básica, formación técnica e inversión productiva en el noroccidente de pichincha”, financiado por la Comunidad Autónoma de Madrid –CAM-. programa Redes-CAM, en los ejes productividad y fortalecimiento al tejido social (sociedad civil y gobiernos locales) desde lo ambiental y el enfoque de género<sup>2</sup>.

### Matriz de requerimientos de capacitación

Proyecto	Actores a ser fortalecidos	Capacitación requerida	Resultados esperados
Redes de Educación Básica, Formación Técnica e Inversión Productiva en Noroccidente de Pichincha-CAM	Redes culturales de los tres cantones del noroccidente	<p>Educación ambiental: Nociones básicas de medio ambiente Participación para el desarrollo sostenible Gestión ambiental</p> <p>Género y equidad: Género e igualdad de oportunidades. Género y recursos naturales Género y cultura Género y desarrollo</p> <p>Fortalecimiento organizativo: Incidencia política, planificación comunitaria</p> <p>Productividad: Gestión en turismo</p>	<p>Diseñados planes de acción ambiental con enfoque de género.</p> <p>Definidos indicadores de seguimiento en: género y recursos naturales.</p> <p>Abiertos canales de comunicación con gobiernos locales.</p>

Además de capacitación, este programa requería de los siguientes apoyos metodológicos puntuales:

### Requerimientos de apoyos puntuales

Requerimiento	Resultado
Elaboración de mapa de actores Facilitación para el diseño participativo de planes de acción para el manejo sostenible de los recursos naturales con enfoque de género.	Elaborado el mapa Planes de acción formulados y ejecutados. Sistemas de seguimiento diseñados con indicadores de género, de manejo de recursos y de calidad de vida.

<sup>2</sup> Tomado textualmente del texto del proyecto.

Dentro del programa Seguridad Ciudadana, los requerimientos de capacitación de los proyectos “Participación, gobernabilidad y desarrollo - componentes: seguridad ciudadana y trata de personas” financiado por CARE-Ecuador, y “Proyecto Participativo de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia”, financiado por la Comunidad Europea. Sus necesidades fueron:

### Matriz de requerimientos de capacitación

Proyecto	Actores a ser fortalecidos	Capacitación requerida	Resultados esperados
Proyecto de seguridad ciudadana y trata de personas en Lago Agrio y Cascales-CARE	Promotores de seguridad ciudadana en parroquias del cantón Lago Agrio	Conflicto: Identificación del conflicto Qué hacer frente al conflicto: caminos para su resolución Técnicas de manejo alternativo de conflictos: mediación Atención de víctimas	Conformado el equipo de mediadores locales. Elaborado un plan de réplica de los talleres Diseñado el sistema de seguimiento al trabajo de los facilitadores locales
	Mesa de trata	Incidencia Política	Formulación de políticas municipales para la prevención, protección y asistencia a víctimas de la trata
	Comité de seguridad ciudadana de Lago Agrio	Manejo de residuos orgánicos: composteras	Diseñado y ejecutado el plan de seguimiento en Jambelí
Proyecto de protección integral de la niñez y adolescencia de Sucumbíos	Red de protección especial de la NNA INFA, ISAMIS, Federación de mujeres y Frente de mujeres Comités parroquiales de gestión y/o defensorías comunitarias Promotores de derechos de los NNA	Entendimiento del rol que juegan la red y los comités dentro del sistema de protección integral Derechos de los niños/as Técnicas de facilitación	Conformados los comités para la defensoría de la NNA Difundidos los derechos de NNA en los cantones a través de sensibilización a padres, madres, profesores/as y niños.

Los requerimientos de apoyos puntuales en los proyectos del programa Seguridad Humana, que se ejecutan en la provincia de Sucumbíos fueron los siguientes:

### Requerimientos de apoyos puntuales

Proyecto	Requerimiento	Resultado
Proyecto de protección integral de la niñez y adolescencia de Sucumbíos	Apoyo metodológico para la realización de diagnósticos participativos del estado de los derechos de los niños en los cantones de la provincia de Sucumbíos. Sistematización del proceso y elaboración de guías metodológicas para la realización de autodiagnósticos participativos aplicables a otros ejes temáticos	Guías metodológicas elaboradas.

Una vez identificados los requerimientos de capacitación y de apoyos puntuales, el siguiente paso fue la identificación de capacidades y fortalezas internas, para dar respuesta a estas necesidades.

### **Capacidades y fortalezas de CODEMIC**

- Módulos de capacitación del PLI validados
- Módulos de capacitación del PLI validados y publicados
- Módulos de capacitación en emprendimientos validados
- Equipos de facilitadores en liderazgo constituidos
- Material de gestión cultural del Programa Proredes publicado
- Lista la versión preliminar de los módulos de educación ambiental

Si bien CODEMIC podía optimizar el vasto acumulado de conocimiento y experiencia de Esquel, éste, no era suficiente para dar respuesta a todos los requerimientos identificados. Por ello se dio inicio a la producción de capacitación y al desarrollo y recuperación de herramientas metodológicas, para los apoyos puntuales. Esta fase que según mi interpretación era operativa, correspondía al segundo componente del subsistema: Metodologías y Herramientas que se desarrolla a continuación.

### **1.2 Componente: Metodología y herramientas metodológicas**

El componente: metodologías y herramientas metodológicas, se construyó entendiendo que tanto las metodologías como las herramientas metodológicas debían satisfacer los requerimientos de capacitación de los dos programas mencionados anteriormente, con dos premisas: i) calidad y ii) aporte a la construcción del conocimiento y fortalecimiento de las capacidades locales.

#### **i) Calidad**

La calidad fue entendida como el soporte del enfoque de capacitación, por lo tanto, debía atravesar la propuesta metodológica, los materiales pedagógicos producidos y el nivel del facilitador/ra. El parámetro de comparación fue la calidad lograda por el PLI y con esa expectativa, se diseñó el proceso de capacitación en Género y Equidad que tiene cuatro módulos:

- Género y Equidad social
- Género y Ambiente
- Género y Cultura
- Género y Desarrollo

Cada uno de los módulos cuenta con una cartilla de amplia difusión que será publicada con el mismo diseño gráfico de los materiales culturales de Proredes. También se diseñó el proceso de capacitación en turismo que tiene un módulo y un texto de consulta con seis unidades, que puede ser publicado si hay fondos disponibles.

Para el programa de seguridad humana, actualmente se está diseñando el proceso de capacitación que además del módulo específico sobre el tema, contará con módulos del PLI como el de manejo de conflictos, negociación y mediación. Adicionalmente se estructuró una oferta de capacitación para los dos proyectos que son parte de este programa. El cual se enmarcó en los mismos parámetros de calidad para el diseño y ejecución de los talleres por el nivel de facilitadores, pero no proporcionó módulos completos por limitaciones financieras.

Los talleres diseñados fueron:

- Manejo de residuos sólidos: composteras
- Formación de promotores de seguridad ciudadana
- Diseño participativo de una estrategia de incidencia política

Los siguientes apoyos puntuales se concibieron como herramientas metodológicas. Se desarrollaron para cada uno de los tres proyectos mencionados:

- ¿Qué es un mapa de actores?: guía para la realización de un mapa de actores
- Guía para la realización de talleres ampliados de diagnóstico participativo
- Guía para la formación de facilitadores de mesas de diálogo locales
- Taller para el diseño participativo de planes de acción ambiental con enfoque de género.

Adicionalmente como colaboración de Esquel con el Municipio de Manta, formé parte del equipo de Sistematización del plan de seguridad ciudadana de Manta.

## **ii) Aporte a la construcción del conocimiento y fortalecimiento de las capacidades locales**

La capacitación entendida como el aporte a la construcción del conocimiento y el fortalecimiento de las capacidades locales, coincide plenamente con el enfoque metodológico del PLI, que se enmarca en el paradigma de la pedagogía para adultos que promueve la construcción de comunidades de aprendizaje:

*“El término Comunidad de Aprendizaje se asienta sobre premisas de identidad, pertenencia, inclusión, diálogo, interacción, comunicación, colaboración, flexibilidad, diversidad, trabajo en equipo.” (Torres, R. M., 2000, En: Instituto Frónesis, <http://>).*

La capacitación entendida como una comunidad de aprendizaje, brinda la oportunidad de potenciar el desarrollo de capacidades y destrezas a partir de los conocimientos y percepciones locales, genera la construcción colectiva de conocimientos y ejercita la concertación como un modelo de relacionamiento participativo y democrático.

Cada módulo elaborado se basa en el enfoque del equipo de trabajo: la interacción entre el o la facilitadora y los y las participantes, quienes durante jornadas de 12 horas reflexionan sobre sus propios conocimientos y construyen conceptos en forma colectiva. El uso de los módulos exige de un facilitador/a con amplia experiencia y conocimiento de los temas abordados. Cada uno especifica:

- a. Objetivo del taller
- b. Contenidos
- c. Actividades a realizarse especificando: técnicas, tiempos y objetivos pedagógicos de cada una de ellas
- d. Tareas complementarias
- e. Lecturas y bibliografía
- f. Evaluación

Cada módulo puede ser utilizado como material de consulta y como guía pedagógica que facilita su uso y adaptación a otros grupos y otras realidades. La propuesta de capacitación ambiental no tiene este enfoque, porque estaba terminada cuando yo inicié mi trabajo, lo cual limitó mi intervención a temas muy puntuales. Estos módulos no fueron utilizados, durante este trimestre.

El diseño de herramientas metodológicas se basa en el mismo paradigma y fue mi responsabilidad directa. Para unos programas sistematicé la aplicación de propuestas de trabajo realizadas por consultoras de los proyectos como Nelly Endara. Para otros desarrollé o adapté guías elaboradas para Esquel en otros programas (Guías para la formación de facilitadores) o realicé talleres con metodologías que son parte de mis experticias personales y que están sistematizados como ayudas de memoria (Mapa de actores e Incidencia Política que ya están sistematizados. Los Planes de Acción deben realizarse en el mes de mayo).

## 2. Actividades realizadas y resultados obtenidos

Las actividades que como coordinadora de este subproceso realicé durante los tres meses de trabajo fueron:

**Matriz de actividades realizadas y resultados obtenidos**

Actividad realizada	Meses de trabajo			Resultados obtenidos
	enero	febrero	marzo	
Reuniones de planificación				Plan de coordinación elaborado
Reuniones de planificación en el noroccidente				Plan de trabajo elaborado
Elaboración y presentación de la propuesta de trabajo en CODEMIC				Cronograma de actividades para el mes de enero realizado
Elaboración del mapa de requerimientos por programa				Necesidades identificadas y plan de capacitación elaborado
Realización del Mapa de actores para el programa redes del noroccidente: recolección de información, realización de talleres, sistematización de la información				Mapa de actores realizado y guía elaborada
Generación de banco de datos sobre temática de género				Material de apoyo recabado para la elaboración de las propuestas de capacitación
Apoyo al diseño de módulos de educación ambiental				
Conformación de equipo de trabajo para formulación de módulos de género: selección de facilitadoras , elaboración de TORs, firma de contratos				Equipo de facilitadoras conformado por Paulina Rodas, Adriana Burbano, Andrea Pequeño y Jenny Pontón
Planificación de actividades				Plan de trabajo para febrero y marzo elaborado
Elaboración de TORS y diseño del taller de capacitación en composteras Proyecto CARE				Taller diseñado y TORs listos
Elaboración plan de capacitación Proyecto CAM				Cronograma de capacitación elaborado
Contratación de consultor y realización del taller de capacitación en composteras Proyecto CARE				Contratado el facilitador, realizado el taller y elaborado el plan de seguimiento
Coordinación con Karina Sarmiento y preparación de asambleas provinciales Planificación del taller de Incidencia para la Mesa de trata				Elaborado el cronograma de asambleas, diseñadas la metodologías
Seguimiento a las guías de diagnósticos participativos y sistematización				Metodologías elaboradas por Nelly Endara recogen sugerencias y observaciones de equipo de Esquel

Actividad realizada	Meses de trabajo			Resultados obtenidos
	enero	febrero	marzo	
Preparación de cartillas de género				Seguimiento y discusión de contenidos y diseño de las cartillas de género y equidad social y de género y ambiente
Planificación participativa del proceso de capacitación en género con las contrapartes del programa redes del noroccidente				Cronograma redefinido participativamente
Apoyo metodológico a Asambleas en Cascales, Puerto El Carmen y Alto Sucumbíos				Acompañamiento en campo al equipo del proyecto. Realización de ajustes metodológicos y sondeo directo de los avances y limitaciones del proyecto.
Facilitación del taller de incidencia y sistematización				Taller sistematizado Apoyo a realización de alianzas estratégicas Estrategia de incidencia política de la mesa de trata elaborado Indicadores por resultados definidos
Sistematización de información de talleres: preparación de guías metodológicas para diagnósticos participativos				Guías elaboradas Talleres sistematizados
Conformación del equipo de capacitación para el proyecto CARE				Equipo conformado por Caridad Peña, Alexandra Proaño y Alicia Arias
Diseño y elaboración del plan de capacitación para el Proyecto CARE y CE				Plan elaborado y cronograma de talleres realizado y aprobado
Coordinación y seguimiento del proceso de capacitación en género y turismo				Talleres realizados evaluados positivamente por participantes y contrapartes locales
Apoyo a la realización de alianzas estratégicas en el proyecto CAM				Fortalecimiento de la relación con AENPIDEC como contraparte, relacionamiento positivo con funcionarios de los tres municipios que están participando en talleres
Apoyo metodológico al plan de seguridad ciudadana de Manta				Sistematizado el plan
Entrega de informe de actividades y de materiales de capacitación elaborados				Informe y materiales entregados

### 3. Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas tienen sentido, en la medida en que pretenden recoger los logros y las limitaciones como oportunidades para superar las limitaciones y fortalecer los resultados positivos. En este punto, pretendo hacer una lectura crítica de mi gestión en base al trabajo realizado y a las responsabilidades determinadas en mi contrato, que buscan además, hacer recomendaciones para consolidar la propuesta de gestión por procesos de Esquel.

La primera lección aprendida es que para coordinar procesos de gestión del conocimiento, el equipo responsable de hacerlo tiene que homologar categorías de análisis y marcos conceptuales, para garantizar que los flujos de información se constituyan en dinámicas de acción. Si esto no se da (como en el caso de CODEMIC), las dinámicas internas de la corporación pueden llegar a convertirse en limitaciones para la coordinación y para la gestión del conocimiento, limitando las posibilidades de construir un proceso de interrelación entre Esquel y los requerimientos de los programas en el campo.

La coordinación necesita marcos conceptuales que guíen la formulación de propuestas y los enfoques metodológicos para la producción de conocimiento. Sin este componente fundamental, la gestión del conocimiento se vuelve una responsabilidad exclusiva de la coordinación y puede entrar en contradicciones con la lógica institucional del desarrollo.

Para asegurarse de que todo el conocimiento y materiales elaborados tengan un adecuado tratamiento de tal manera que la Corporación cuente con su metodología, diseños, impresiones, publicaciones, guías, etc. y esté en capacidad de ofertarlos, la coordinación demanda el conocimiento a fondo de los proyectos y la comunicación ágil y oportuna con las coordinaciones de los programas. Si no hay la disponibilidad para proporcionar información y encontrar espacios de coordinación, muy difícilmente la propuesta de gestión por procesos y en este caso de gestión del conocimiento, va a consolidarse como política de la institución.

Realizar labores de promoción y venta de los productos generados a fin de que se generen ingresos adicionales para la Corporación, fue un punto polémico al momento de firmar el contrato y no pudo cumplirse por el corto tiempo de trabajo.

El apoyo en la búsqueda y establecimiento de alianzas interinstitucionales para el buen desarrollo de los procesos de capacitación, fue desarrollado como una actividad complementaria a la producción de conocimiento.

Como coordinadora me responsabilicé de la elaboración de contratos y su efectivo cumplimiento, así como de los respectivos términos de referencia entre la Corporación y los distintos profesionales que fueron contratados durante mi gestión.

Los resultados obtenidos frente a los resultados planificados, creo que pueden ser considerados como logros, por el corto tiempo de mi gestión. Sin embargo, como lección aprendida, vale la pena analizar las causas de los resultados no alcanzados y de los resultados obtenidos, para que la próxima coordinación (si es que se mantiene esta figura), los tome en consideración para su planificación y ejecución.

- Uno de los resultados esperados era el diseño de planes de acción ambiental con enfoque de género, porque según el Programa Redes del noroccidente, el proceso de educación ambiental tenía que llevarse a cabo hasta el mes de mayo de 2007. Esta planificación no se cumplió y solo se está llevando a cabo el proceso de capacitación en género que debe concluir a mediados de mayo.
- Los indicadores de seguimiento en género y recursos naturales no han sido definidos porque todavía no se realizan los planes de acción en los cuales se determinará cuales serán los indicadores de seguimiento.
- Los canales de comunicación con gobiernos locales de los cantones del noroccidente, siguen siendo esporádicos. Si bien, funcionarios de los Municipios están participando en los procesos de capacitación, establecer la relación directa es responsabilidad de los ejecutores del programa redes en el componente gestión ambiental.
- El equipo de mediadores locales todavía no se ha conformado porque los talleres para hacerlo, se realizarán a partir del 12 de abril y concluyen en mayo.
- La formulación de políticas municipales para la prevención, protección y asistencia a víctimas de trata, fue replanteada durante el taller de incidencia política de la mesa

de trata. El resultado fue un plan de incidencia con otros actores y que está en marcha, logrando su objetivo: la formulación de un protocolo que reconozca a la red de protección especial como un actor oficial para la protección y asistencia a víctimas de la trata.

- Los resultados esperados para la conformación de defensorías comunitarias fueron planificados para abril, mes en el cual se debía iniciar con el proceso de capacitación. Esta actividad se llevará a cabo en el mes de junio.

Un lección aprendida es que la planificación debe ser flexible para adaptarse a las condiciones reales y a las dinámicas y necesidades de los proyectos. Esto es posible si hay apertura y comunicación entre las personas responsables de los proyectos y procesos. En caso de que esto no suceda, los resultados se planifican pero no se logran.