

ARTÍCULO RECIBIDO: 23/04/15

ARTÍCULO ACEPTADO: 20/07/15

## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL SERVICIO PÚBLICO: CASO MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL - MIES

KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR THE PUBLIC SERVICE:  
CASE STUDY IN THE MINISTRY OF ECONOMIC AND SOCIAL INCLUSION - MIES

Patricia Vallejo-Rivera<sup>1</sup>; Andrés Chérrez-Ramírez<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad Estatal de Guayaquil, Facultad de Jurisprudencia, Carrera de Sociología y Ciencias Políticas

<sup>2</sup>Ministerio de Inclusión Económica y Social, Coordinación de Gestión del Conocimiento,  
Dirección de investigación y Análisis; Quito-Ecuador

### RESUMEN

El presente estudio investigativo trata sobre la evaluación diagnóstica de la Gestión de Conocimiento en el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) en territorio en el año 2015. Se refiere al análisis de tres ejes que la rigen, como la Gestión de Información, Fortalecimiento de Capacidades y Gestión del Conocimiento. Los objetivos de la investigación se orientaron a determinar el nivel en que los funcionarios y funcionarias del Ministerio de Inclusión Económica y Social en territorio identifican, generan, comparten, almacenan, transmiten y usan el conocimiento, a través de determinar el nivel de gestión de información que practican los funcionarios y funcionarias, establecer el nivel de fortalecimiento de capacidades que tienen los funcionarios y funcionarias e indagar el nivel de gestión de conocimiento que practican los funcionarios y funcionarias del MIES en territorio. El marco teórico se desarrolló en base a los contenidos de las variables de la investigación. De acuerdo a la naturaleza, es una investigación cualitativa en razón de que buscó analizar el problema, mediante la interpretación y comprensión hermenéutica de los procesos y resultados de la influencia de la Gestión de Conocimiento en territorio. Los informantes fueron autoridades, analistas senior y funcionarios y funcionarias del Ministerio de Inclusión Económica y Social, de cuyas poblaciones se calculó el tamaño del grupo de estudio correspondiente. Sobre los resultados de la investigación se llevó a cabo un análisis descriptivo, explicativo y evaluativo, que demostraron que el proceso de Gestión del Conocimiento en el Ministerio de Inclusión Económica y Social se encuentra en un segundo nivel de los cinco niveles establecidos.

#### Palabras Claves:

Evaluación, Gestión del Conocimiento, Gestión de Información, Fortalecimiento de Capacidades, MIES.

### ABSTRACT

This study deals with the diagnostic evaluation of the Knowledge Management in the Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) in territory in the year 2015. It refers to the analysis of the three axes that govern it, like the information management, strengthening of the capacities and knowledge management. The objectives of the research were oriented to determine the level in that the functionaries of the Ministerio de Inclusión Económica y Social in territory identify, generate, share, store, transmit and use knowledge through determine the management level of information that the functionaries practice, establish the level of strengthening of capacities that have the functionaries and inquire the management level of knowledge that practice the functionaries of MIES in territory. The theoretical framework was developed taken the contents of the research variables. According to its nature, is a qualitative research because it looks for the analysis of the problem, using the interpretation and hermeneutic understanding of the process and results of the influence of the knowledge management in territory. The informants were authorities, senior analysts and functionaries of the Ministerio de Inclusión Económica y Social. Of whose populations the size of the corresponding study group was calculated. About de results of the research, a descriptive, explicative and evaluative analysis was made, these results showed that the knowledge management process in the Ministerio de Inclusión Económica y Social is located in the second of five levels established.

#### Keywords:

Evaluation, Knowledge Management, Information Management, Strengthening of capacities, MIES.

## INTRODUCCIÓN

En un mundo tan competitivo y globalizado como en el que vivimos hoy en día, en donde no existen fronteras ni barreras para la realización del intercambio de conocimientos, ideas, productos, servicios, entre otros, y en donde las Tecnologías de la Información y la Comunicación, han determinado que los individuos y las organizaciones que logran destacarse con ventajas competitivas sobre los demás, son aquellos que comparten las estrategias para lograr la consecución de un objetivo común, que es, en resumen, el resultado del trabajo en equipo.

En el caso ecuatoriano, uno de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 es “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”; para ello el Gobierno Nacional ha diseñado una estrategia que permita pasar de una economía primario-exportadora a una economía del conocimiento: convertir los recursos finitos (no renovables) en bienes infinitos (inagotables) como el conocimiento, un bien que, al repartirse, se multiplica en lugar de agotarse (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013, p.82).

El Programa de Gobierno 2013-2017, propone una gestión del “conocimiento común y abierto”. Este modelo de gestión incluye la generación de ideas creativas, su aprovechamiento, la potencial producción de nuevos bienes y servicios y la distribución de sus beneficios. La gestión del conocimiento –visto como un bien público, común y abierto - expresa un principio según el mandato constitucional y es económicamente más eficiente que los modelos cerrados (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013, p.67).

Tanto la generación de redes de conocimiento, como el cambio de estructuras institucionales, son requisitos fundamentales para consolidar verdaderos niveles de gobierno, capaces de planificar estratégicamente sus territorios, de prestar servicios de calidad y de generar una adecuada articulación multinivel.

Adicionalmente hay que destacar, una de las políticas del objetivo 1 del Plan Nacional de Buen Vivir 2013-2017, que indica que se debe “consolidar la institucionalidad para la construcción de la sociedad del conocimiento y la transformación de la matriz productiva”; el gran salto a una sociedad del conocimiento sólo es posible si actuamos en distintos ámbitos, principalmente en la generación y transferencia de conocimiento, y en la formación de personas e instituciones de excelencia (Hacia el País del Conocimiento - Avances y Retos, 2013).

En el Ecuador pocas son las Instituciones del Estado que Ges-

tionan adecuada y sistemáticamente sus Conocimientos, y en el Ministerio de Inclusión Económica y Social no es la excepción, se evidencia en todo nivel un uso desmedido de matrices Excel, que complica la concentración de información en un solo repositorio, la existencia de múltiples bases de datos dilata la ubicación del dato que requieren los funcionarios y funcionarias para un adecuado análisis de las situaciones que se presentan día a día en las actividades laborales, obteniendo como resultado una enorme pérdida de tiempo y recursos. No existen políticas, normas ni procesos que estén orientados a la identificación, captura, generación, almacenaje, distribución y uso del conocimiento organizacional, que permita conseguir que los conocimientos que existen en la Institución, los que tienen las personas que la componen que en la mayoría de las ocasiones son conocimientos inarticulados y tácitos, se conviertan en conocimientos explícitos, de forma que puedan ser compartidos, almacenados y renovados para facilitar la innovación y el progreso continuos.

El conocimiento se deriva de la información, y ésta de los datos. Dato, información y conocimiento constituyen entonces tres grandes conceptos que no deben confundirse, y aún más, el buen manejo de ellos depende en gran medida el éxito de una organización en materia de toma de decisiones. De hecho, se procesan los datos para tomar algún tipo de decisión con respecto a la información obtenida y al conocimiento del entorno que se posea. No existiría conocimiento sin información. Es a través de la concientización, interiorización y conceptualización de la información que las personas obtienen el conocimiento.

Cuando a la información se le otorga un significado mediante la interpretación, surgida de experiencias, lecciones aprendidas, reglas prácticas y heurísticas, se convierte en conocimiento. La información es capaz de cambiar la forma en que el receptor percibe algo, es capaz de impactar sobre sus juicios de valor y comportamientos. “Los datos se convierten en información añadiéndoles valor de la siguiente manera: contextualizando: saber en qué contexto y para qué propósito los datos se generaron; categorizando: se conocen las unidades de medida que ayudan a interpretar los datos; calculando: los datos pueden haber sido analizados matemáticamente o estadísticamente; corrigiendo: los errores han sido eliminados de los datos; condensando: los datos se han podido resumir de forma más concisa” (Fundación Iberoamericana del Conocimiento, gecon.es).

El objetivo de la Gestión de información es poner a disposi-

ción de las personas que componen una organización la información que necesiten, con facilidad de acceso, conocimiento de las herramientas tecnológicas implicadas, cumpliendo canales y procesos conocidos y adecuados, de manera eficiente, para que ésta llegue dónde debe llegar, a quién debe llegar y en el tiempo en el que debe llegar. Busca incrementar los niveles de eficiencia y efectividad dentro de una organización, mediante un proceso que “se conduce a través de la integración adecuada de los recursos humanos, las políticas, las actividades y procedimientos, el hardware, el software y los datos” (Rodríguez, 2002: 21).

Transmitir una información es fácil, mucho más que transmitir conocimiento, ya que el conocimiento es una capacidad humana y no una propiedad de un objeto como pueda ser un libro. Su transmisión implica un proceso intelectual de enseñanza y aprendizaje. Llamamos conocimiento al conjunto de datos e informaciones que, luego de ser adquiridos por la persona le permiten saber y llevar a la práctica, de forma *consciente*, una actividad, teoría, tarea o función.

Según lo que indican Nonaka & Takeuchi (1995), el conocimiento explícito es el resultado más concreto y tangible del aprendizaje, y por sus propias características tiene una utilidad clave: la retroalimentación del proceso, ya que puede afectar a la información futura que se transformará nuevamente en conocimiento, independientemente del nivel o sujeto que participe del nuevo proceso. Por sus propias características puede estar disponible para cualquier persona y, por tanto, es susceptible de ser utilizado en cualquier proceso de aprendizaje.

Desde un punto de vista funcional, la principal característica de los modelos basados en el conocimiento es adecuar las necesidades concretas de información y conocimiento de las personas y los equipos de trabajo, con la disponibilidad efectiva de dicha información y conocimiento, para mejorar. En este sentido Muñoz-Seca y Riverola (2003) señalan: “La mejora produce aprendizaje, el aprendizaje produce conocimiento y el conocimiento produce mejora”.

Como se indica en el anterior párrafo, el conocimiento se produce y desarrolla por aprendizaje. El proceso de desarrollo del conocimiento es básicamente el de aprendizaje. Por tanto, la gestión del aprendizaje (fortalecimiento de capacidades) es una variable clave en la gestión eficiente del conocimiento.

El intercambio de conocimiento y los procesos de aprendizaje se llevan a cabo en cuatro niveles diferentes: a nivel individual, a nivel grupal, a nivel organizacional y a nivel inter-organizacional (Nonaka, 1991 y 1994; Hedlund, 1994; Nonaka y Takeu-

chi, 1995). Esto indica que es necesario crear un marco estructural y cultural de la organización que aliente a los individuos, al grupo y a la organización como uno solo para aprender de cada uno a través de compartir su información y conocimiento.

En el proceso evolutivo de la Gestión del Conocimiento se busca crear conciencia y receptividad cultural respecto del uso y transmisión del conocimiento a los efectos de manejar las barreras y situaciones problemáticas que impiden la difusión, acceso y circulación del conocimiento por medio de espacios de confianza. Se trabaja además el alineamiento de los intereses individuales con los intereses colectivos. Finalmente generar el conocimiento nuevo a partir del trabajo de personas o grupos, combinando el conocimiento explícito externo e interno y el conocimiento tácito con el fin de incorporar conocimiento nuevo a los recursos existentes, y de aumentar el stock de conocimiento existente en la Institución. Se transforma el conocimiento tácito en explícito que a su vez se internaliza por el aprendizaje y se transforma en tácito, Nonaka & Takeuchi (1999).

Para formular y diseñar políticas públicas que respondan a las necesidades de la población es necesario conocer cuáles son las causas de los problemas a resolver y para esto es esencial la información y el conocimiento. Si no existe un interés claro por la mejora y un proceder acorde con dicho interés, será difícil encajar algún planteamiento que tenga por objeto la mejora específica de la Gestión del Conocimiento en la Institución. De igual forma, si la comunicación y las relaciones no son objeto de atención, difícilmente tendrán lugar de forma fluida, los procesos necesarios para el intercambio y producción de conocimientos tácitos y explícitos; por lo que es necesario establecer una línea de base, es decir un diagnóstico respecto de ciertos indicadores que evalúe el estado en que el Ministerio de Inclusión Económica y Social identifica, genera, comparte, almacena, transmite y usa el conocimiento en el año 2015.

En el presente análisis de investigación se buscó evaluar y establecer una línea base de la Gestión del Conocimiento en el Ministerio de Inclusión Económica y Social; para lo cual se ejecutaron varias herramientas y técnicas de investigación a los actores involucrados en el proceso, es decir: Autoridades, Analistas Senior, y demás funcionarios y funcionarias que laboran en territorio a nivel nacional; y de esta manera poder realizar las medidas correctivas necesarias para la adecuada gestión del conocimiento en la Institución.

La investigación se realizó durante 112 días del año 2015, en las 9 Coordinaciones Zonales y en 36 de las 40 Direcciones Distritales, según los niveles administrativos de planificación establecidos, los mismos que tienen como finalidad acercar al

Estado a la ciudadanía a través de la prestación de servicios de calidad, y permiten una mejor identificación de necesidades y soluciones efectivas en el territorio.

Los principales componentes del proceso de la Gestión del Conocimiento Institucional que se requirió evaluar, fueron los siguientes:

- Generación de información
- Herramientas para generar información
- Flujo de información
- Fuentes de información
- Socialización del conocimiento
- Capacitación
- Creación y uso de conocimientos
- Flujo de trabajo
- Transferencia y almacenamiento del conocimiento
- Acceso y barreras al conocimiento
- Pertenencia del Conocimiento

Estos componentes constituyen el pilar fundamental para medir la Gestión del Conocimiento en el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

El medir la Gestión del Conocimiento en el MIES constituyó un estudio urgente para evaluar la situación actual de los procesos de Gestión de Información, Fortalecimiento de Capacidades y Gestión del Conocimiento, cuyas dificultades y avances reales y medibles aún no han sido visualizados por las autoridades, funcionarios y funcionarias; para de esta manera contar con herramientas necesarias para la toma de decisiones y la implementación de acciones correctivas en la identificación, generación, compartición, almacenaje, transmisión y uso del conocimiento; y con ello garantizar la prestación de servicios con calidad y calidez, en cumplimiento del objetivo Nro. 2 del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017 que establece “Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad”.

## METODOLOGÍA

La investigación se clasificó por la naturaleza como investigación cualitativa ya que buscó analizar el problema, mediante la interpretación y comprensión hermenéutica de los procesos y resultados de la influencia de la gestión del conocimiento en el Ministerio de Inclusión Económica y Social; por los objetivos como un estudio descriptivo, explicativo y evaluativo; por el tipo de problema fue una investigación diagnóstica por lo que se investigó hechos que están ocurriendo en la Institución; y con relación a la fuente, dio como resultado una investigación, tanto de campo como documental.

La FLACSO citado en Lavayen (2009), define a la evaluación como un proceso permanente y continuo de indagación y valoración de las etapas de diseño, ejecución y finalización del proyecto. Su finalidad es generar información, conocimiento y aprendizaje dirigidos a alimentar la toma de decisiones oportunas y pertinentes para garantizar la eficiencia, eficacia y la calidad de los procesos, resultados y los impactos de los proyectos, todo ello en función del mejoramiento de las condicio-

nes de vida de sus poblaciones beneficiarias.

El diseño de la investigación se basó en:

1. Formulación y planteamiento del problema.  
¿Cuál es el nivel en que los funcionarios y funcionarias del Ministerio de Inclusión Económica y Social en territorio identifican, generan, comparten, almacenan, transmiten y usan el conocimiento?
2. Revisión bibliográfica y documental.
3. Elaboración de la matriz de variables.  
Herramienta básica para concretar las variables e indicadores de la investigación diagnóstica; así como para definir los contenidos fundamentales del marco teórico y los contenidos de los instrumentos de investigación.

Se representa en la siguiente tabla:

Tabla No. 1: Matriz de variables e Indicadores

Eje	Variable	Indicador
Gestión de Información	Generación de información	% de requerimientos / solicitudes de información Calidad de Información
	Herramientas para generar información	Herramientas utilizadas Nivel de conocimiento
	Flujo de información	Facilidad para receptor y distribuir Información Fuentes Impresas
	Fuentes de información	Bases de datos externas Bases de datos internas

Tabla No. 1: Matriz de variables e Indicadores

Eje	Variable	Indicador
Fortalecimiento de capacidades	Socialización	Conocimientos y experiencias de Investigaciones MIES
		Importancia de investigaciones sociales
		Pertinencia
	Capacitación	Número de capacitaciones
		Calidad de capacitaciones
		Utilidad de capacitaciones
Gestión del conocimiento	Crear y compartir conocimientos	Compartir
		Explicitar
		Capacidad analítica
	Proceso del flujo de trabajo	Conocimiento de su proceso
		Organización del Trabajo
		Conocimiento de actividades de otros procesos
	Transferencia y almacenamiento del conocimiento	Medios
		Herramientas
		Mecanismos
	Acceso y barreras al conocimiento	Nivel de Comunicación Interna
		Barreras
	Pertinencia del Conocimiento	Predisposición para compartir conocimiento
Sentido de propiedad del conocimiento		

#### 4. Redacción del objetivo general y objetivos específicos.

##### Objetivo General:

Determinar el nivel en que los funcionarios y funcionarias del Ministerio de Inclusión Económica y Social en territorio identifican, generan, comparten, almacenan, transmiten y usan el conocimiento.

##### Objetivos Específicos:

- Determinar el nivel de gestión de información que practican los funcionarios y funcionarias del MIES en territorio.
- Indagar el nivel de gestión de conocimiento que practican los funcionarios y funcionarias del MIES en territorio.
- Establecer el nivel de fortalecimiento de capacidades que tienen los funcionarios y funcionarias del MIES en territorio.

#### 5. Redacción de las interrogantes.

Sobre la base de tres objetivos específicos se redactaron tres interrogantes. Cada interrogante constituye un micro problema de investigación, cada uno de los cuales se responden en base a los resultados de la investigación.

- ¿Cuál es el nivel de gestión de información que practican los funcionarios y funcionarias del Ministerio de Inclusión Económica y Social en territorio?
- ¿Cuál es el nivel de gestión de conocimiento que practican los funcionarios y funcionarias del Ministerio de Inclusión Económica y Social en territorio?

- ¿Cuál es el nivel de fortalecimiento de capacidades que tienen los funcionarios y funcionarias del Ministerio de Inclusión Económica y Social en territorio?

#### 6. Caracterización y selección de las fuentes de información. Las principales características de las diferentes fuentes de información, fueron:

- **Autoridades:** Profesionales que se encontraron y encuentran al frente de las Coordinaciones Zonales y sus Direcciones Distritales, con amplia experiencia y conocimiento de los temas y procesos internos para la gestión del conocimiento.
- **Analistas Senior:** Especialistas en temas de Planificación, Comunicación Tecnología de la Información y de los servicios que presta el MIES.
- **Funcionarios y Funcionarias:** Profesionales que trabajaban en las diferentes Coordinaciones Zonales, Direcciones Distritales y Servicios del MIES.

#### 7. Selección de las técnicas de investigación.

#### 8. Construcción y selección de los instrumentos de investigación.

Para ello se cumplió con el siguiente procedimiento:

- Análisis de los “indicadores” de las variables que constan en la Matriz de Variables.

- Elaboración de las guías de entrevistas, grupos focales y cuestionarios, sobre la base de los indicadores establecidos.
- Determinación de los procedimientos para la codificación de las respuestas.
- Impresión de los instrumentos.

La confiabilidad y validez de los instrumentos de investigación se basó en la concordancia e interpretación de los tres integrantes del Equipo Territorial de Investigación y Análisis (ETIA), como interjueces, tanto para el análisis de los cuestionarios, como de las entrevistas profundas y grupos focales. Así mismo, se estandarizó el proceso de recolección de la información; como de los procesos de análisis de contenidos en función de los indicadores señalados para cada variable de investigación.

Se mejoró los niveles de “validez” a través de las técnicas de triangulación con los diferentes grupos de estudio: autoridades, analistas senior, y funcionarios y funcionarias, respectivamente, con el propósito de corregir distorsiones perceptivas y prejuicios.

#### 9. Investigación bibliográfica.

Las fuentes bibliográficas constituyeron los libros sobre Gestión de Información, Gestión de Conocimiento y Fortalecimiento de Capacidades.

#### 10. Investigación de campo.

Ejecución de tres instrumentos de investigación (cuestionarios, entrevistas profundas y grupos focales), a los diferentes grupos de estudio, mediante la participación activa de tres investigadores. Cada investigador tuvo la responsabilidad de la Coordinación Zonal y sus respectivas Direcciones Distritales.

#### 11. Procesamiento de los datos de la investigación.

La población de estudio se clasificó por estratos: autoridades, analistas senior y funcionarios y funcionarias de territorio. Para los estratos autoridades y analistas senior se aplicó las técnicas de muestreo “no probabilísticas”. Para el estrato funcionarios y funcionarias se aplicó la técnica probabilística por conglomerados.

Para medir el nivel de Gestión de Conocimiento, Bukowitz y Williams (citados en Dihl y otros, 2013; y, Mertins y otros, 2003), en su modelo KMD, proponen un cálculo ponderado de las respuestas, que funciona a partir de un simple criterio de que mientras mayor el porcentaje obtenido en las respuestas mejor es el nivel de Gestión del Conocimiento en una organización. Cada valor de la escala cuenta con una escala ordinal numerada. Los resultados por cada uno de estos valores de la escala se ponderan según el número ordinal, para luego compararlos con el mayor puntaje posible y determinar el porcentaje o puntaje promedio de Gestión de Conocimiento.

En principio, se evaluó el nivel de Gestión de Conocimiento a partir del siguiente procedimiento:

- Evaluación de indicadores por cada uno de los instrumentos;
- Evaluación de variables, tomando el promedio de los resultados de los indicadores de los tres instrumentos, de manera de que los resultados de cada instrumento tienen la misma ponderación;
- Evaluación de los ejes propuestos de la Gestión de Conocimiento, midiendo el promedio de todas las variables; y,
- Evaluación de la Gestión de Conocimiento, a partir del promedio de los ejes.

Para medir cada indicador se consideró la siguiente escala :

Tabla No. 2: Escala Cualitativa y Cuantitativa de valoración

Valor Cuantitativo	Valor Cualitativo
1 a 1,99	MALO
2 a 2,99	REGULAR
3 a 3,99	BUENO
4 a 4,99	MUY BUENO
5	EXCELENTE

Se midió el puntaje promedio de los indicadores tomando como referencia el modelo KMD y el esquema del criterio para el puntaje de Dihl y otros (2003), determinando un propio es-

quema para encontrar el promedio de cada uno de los indicadores, como sigue:

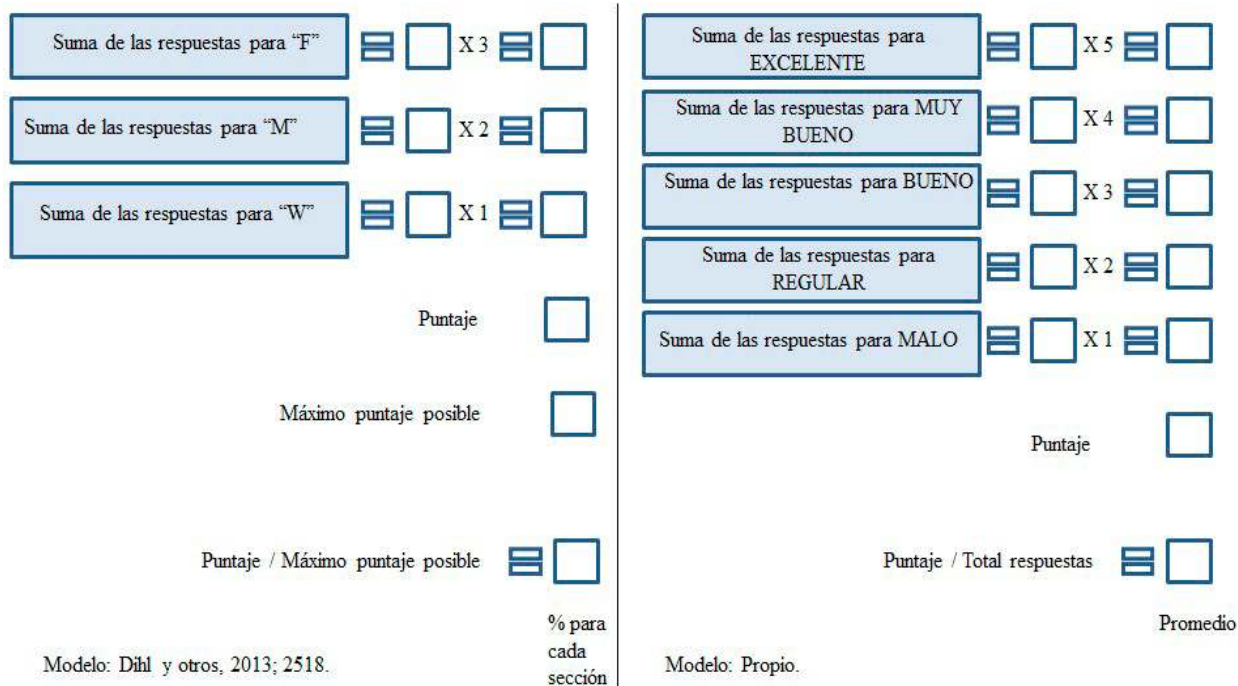


Figura 1: Modelo de evaluación. Fuente Dohl y otros (2003)

Además, cabe mencionar que al contrario de la mayoría de preguntas de los instrumentos de investigación, en las que un mayor valor en la escala significa mejor Gestión del Conocimiento, para las barreras y situaciones problemáticas, una valoración más alta significa menor Gestión del Conocimiento; por esta razón, en el momento de analizar los datos conjuntamente, los indicadores sobre las barreras fueron considerados de manera inversa. Es decir, a medida que una barrera tiene mayor preocupación el valor de ese indicador en particular es menor. Si una barrera tiene una valoración Alta (5), esto implica que es un indicador Bajo (1).

12. Análisis de la información recolectada a través de las investigaciones bibliográficas y de campo, respectivamente.

Para el Análisis e Interpretación de la Información se desarrolló en función de los objetivos específicos e interrogantes de la investigación, y la interpretación de los resultados se fundamentó en la literatura de la Gestión de Información, Gestión de Conocimiento y Fortalecimiento de Capacidades.

13. Elaboración de conclusiones y recomendaciones.

14. Presentación del Informe de Investigación.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

Luego de la aplicación de las dos modalidades de investigación, bibliográfica y de campo así como también de los diferentes instrumentos y técnicas a los grupos de estudio: autoridades, analistas senior y funcionarios (as) del MIES, se procedió a diseñar las matrices de salida, las mismas que fueron elaboradas en base a los objetivos específicos de la investigación y estos a su vez vinculados con las variables e interrogantes planteadas en la investigación.

Las matrices de salida constituyeron una herramienta fácil y útil para consolidar la información recolectada de la investiga-

ción en forma sistemática y estructurada, para posteriormente realizar el análisis descriptivo, interpretativo y evaluativo de los datos empíricos, levantados en territorio.

Los instrumentos utilizados para responder a las interrogantes formuladas, fueron las siguientes:

- Tablas de Salida
- Guía de Entrevista
- Planificación Grupos Focales
- Cuestionario

El tamaño del grupo de estudio se representa en la siguiente tabla:

Tabla No. 3: Grupo de Estudio

Estratos	Población De Estudio		Grupo De Estudio	
	No.	%	No.	%
Autoridades	49	100	45	100
Analistas Senior	610	100	378	100
Funcionarios (as)	9,316	100	8,666	100
Total:	9,975	100	9,089	100

El grupo de estudio representa el 91% de la Población MIES desconcentrada; se levantaron 1.481.507 datos, los cuales fueron sistematizados, analizados y explicados.

A continuación se presentan los resultados de cada uno de los aspectos investigados en base a cada interrogante, mediante la aplicación de los instrumentos de investigación utilizados:

### 1. ¿Cuál es el nivel de gestión de información que practican los funcionarios y funcionarias del Ministerio de Inclusión Económica y Social en territorio?

cimiento de las herramientas tecnológicas implicadas, cumpliendo canales y procesos conocidos y adecuados, de manera eficiente, para que ésta llegue dónde debe llegar, a quién debe llegar y en el tiempo en el que debe llegar.

El objetivo de la Gestión de Información es poner a disposición de las personas que componen una Institución, la información que necesiten, con facilidad de acceso, cono-

El nivel de Gestión de Información que practican los funcionarios y funcionarias del MIES en territorio, se resume en la siguiente tabla de variables evaluadas:

Tabla No. 4: Nivel de Gestión de Información en el MIES

Variable	Valor	Valor
	Cuantitativo	Cualitativo
Generación de información	3,51	Bueno
Conocimiento de herramientas para generar información	3,22	Bueno
Fuentes de información	2,75	Regular
Flujos de información	2,72	Regular
Nivel Gestión de la Información	3,05	Bueno

La Generación de Información es parte del trabajo cotidiano de los funcionarios y funcionarias del MIES, siendo que la gran mayoría la solicitan por lo menos entre 1 a 5 veces al mes y que a la gran mayoría se les solicita más de 6 veces al mes y que están involucrados equipos de trabajo mayoritariamente de más de 3 personas en esta actividad. Además, que la información que más solicitan y generan los funcionarios y funcionarias del MIES (85%) es sobre coberturas, brechas y poblaciones objetivo de los diferentes servicios que presta la Institución. Generar esta información no es del todo fácil, por lo cual existen capacidades por fortalecer y barreras por enfrentar para que la generación de información sea un proceso ágil y que no permita mayores márgenes de error.

ción de información, principalmente de aquella que más se genera, de servicios, pero también de la información que generan, consideran no tan fiables los datos que utilizan.

Existe un significativo nivel de desconocimiento de las herramientas tecnológicas que en el día a día se deben utilizar para generar información. Por otra parte, se identifican otro tipo de barreras recurrentes, que las herramientas tecnológicas sean obsoletas y el hecho de que los sistemas de información no sean fiables y algunos que se utilizan en territorio no están calificados por Planta Central.

Se califica a la información que reciben y generan los funcionarios y funcionarias, como “Buena”; esto implica que existe un significativo nivel de insatisfacción (2 niveles) con la genera-

Las fuentes de información que utilizan los funcionarios y funcionarias del MIES en el marco de la gestión de información son insuficientes, con bajos niveles de valoración, tanto aquellas que tienen que ver con información interna como con información externa y corporativa o pública. Los Sistemas del



MIES (SIIMIES, etc.) y la Intranet del MIES en comparación con las demás fuentes de información sugieren que son los instrumentos más utilizados, sin embargo, son deficientes, e implican márgenes de error que afectan los procesos de planificación y trabajo en general de la institución.

Existen importantes falencias en los flujos de información a nivel territorial en el MIES, principalmente en cuanto a los tiempos insuficientes para responder a los requerimientos y la asignación de varias tareas a la vez a los funcionarios. En menor medida, preocupa que la insuficiente retroalimentación de la información entregada hacia Planta Central.

De hecho, la deficiente planificación se torna un problema de flujo de información, porque en conjunto con la falta de retroalimentación, no se tiene claro cuáles son los objetivos de determinadas actividades que tienen que ver con la generación y el traspaso de la información, produciendo desmotivación de los equipos de trabajo y asignación de varias tareas no planificadas que desvirtúan el tiempo necesario para el efectivo cumplimiento de los requerimientos de información.

Cada uno de los indicadores evaluados en ésta primera interrogante, puede resumirse en la siguiente figura:

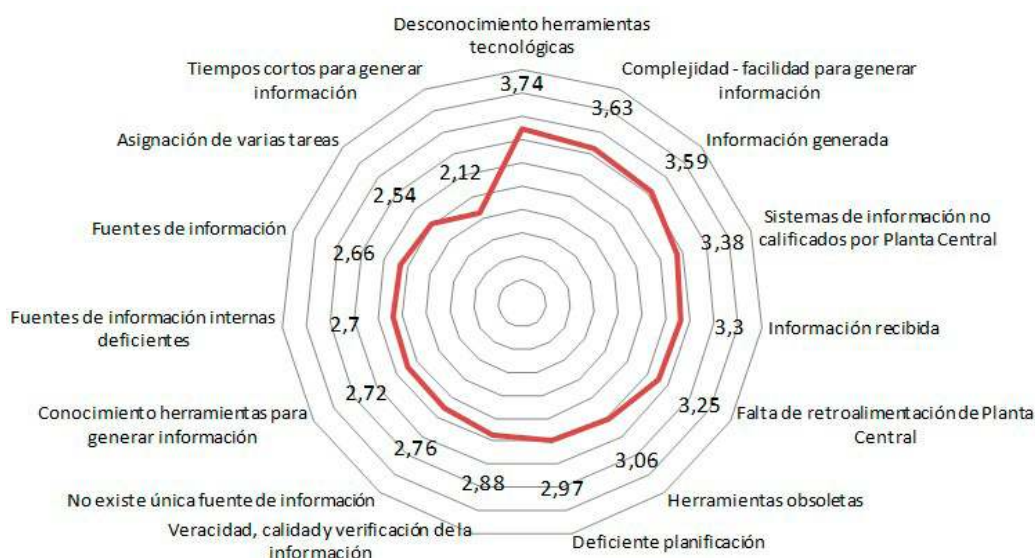


Figura 2 Evaluación de Indicadores del Eje Gestión de Información

## 2. ¿Cuál es el nivel de gestión de conocimiento que practican los funcionarios y funcionarias del Ministerio de Inclusión Económica y Social en territorio?

La Gestión del Conocimiento es el proceso constituido por todas las actividades que permiten, generar, buscar, difun-

dir, compartir, utilizar y mantener el conocimiento, la información, la experiencia y la pericia de una Institución.

El nivel de Gestión del Conocimiento que practican los funcionarios y funcionarias del MIES en territorio, se resume en la siguiente tabla de variables evaluadas:

Tabla No. 5: Nivel de Gestión del Conocimiento en el MIES

Variable	Valor Cuantitativo	Valor Cualitativo
Crear y compartir conocimientos	1,28	Malo
Proceso del flujo de trabajo	2,70	Regular
Transferencia y almacenamiento del conocimiento	2,65	Regular
Acceso y barreras al conocimiento	2,49	Regular
Pertenencia del Conocimiento	2,50	Regular
Promedio Gestión del Conocimiento	2,32	Regular

La capacidad que tiene el MIES para crear y compartir conocimientos es casi inexistente, esto se evidencia por el deficiente aporte de criterio analítico de sus funcionarios y funcionarias, debido a la falta de tiempo y el llenado mecanizado de matri-

ces en Excel; y la ausencia casi total de explicitar el conocimiento que los funcionarios y funcionarias del MIES poseen; esto indica que todo el conocimiento y experiencias que poseen, han obtenido y fortalecido en el transcurso del tiempo de

labores y/o capacitaciones, han permanecido, permanecen y se están perdiendo en los funcionarios y funcionarias del MIES, esto también debido a la inexistencia de estrategias, procesos y prácticas de motivación para la generación y compartición del conocimiento tácito y explícito.

Los procesos que se ejecutan en territorio no tienen un aval por las personas expertas de las operaciones de los mismos, quienes ejecutan cada una de las actividades. Los procesos existentes de cada una de las unidades, no son socializados correctamente a los funcionarios y funcionarias en territorio, convirtiéndose en una barrera para la adecuada gestión de información y del conocimiento. Adicionalmente la falta de coordinación y comunicación interna (dentro y fuera de las Unidades del MIES) impiden que varias de las buenas prácticas y las mejoras en los procesos, permanezcan en el conocimiento tácito de los funcionarios y funcionarias en territorio. Para gestionar la comunicación se debe ejecutar un conjunto de acciones y procedimientos que fortalezcan la comunicación fluida en la institución, para de esta manera fortalecer el acceso, difusión e intercambio de conocimientos, porque a través de la comunicación se produce transmisión de todo aquello que es objeto de intercambio, donde uno emite y otro recibe.

La transferencia entre los diferentes tipos de conocimiento está en función del tipo que se quiere transferir. El conocimiento explícito se puede transferir a bajos costes, utilizando tecnologías de la información resulta fácil su integración, ya que puede ser codificado, comunicado, asimilado, almacenado y recuperado fácilmente. En el MIES no se cuenta con espacios, canales, medios y herramientas tecnológicas adecuados, en su infraestructura, que permita obtener conocimiento explícito previamente almacenado, y otros que resulte de la ejecución de procesos de captura y almacenamiento del conocimiento tanto explícito como tácito.

Los funcionarios y funcionarias del MIES en territorio no cuentan con motivación para utilizar los medios y herramientas que se encuentran disponibles en la infraestructura, y se evidencia la necesidad de una plataforma que pueda actuar en beneficio a la transferencia de información y conocimiento, y facilite la adecuación de la información a las necesidades de la Institución y de sus funcionarios y funcionarias.

Además en la gestión del conocimiento no olvidemos que el conocimiento se transmite entre personas, reside en estas y no siempre está disponible, se tiene acceso, se difunde o intercambia; existen barreras, como la natural tendencia a no compartir y la falta de tiempo que tienen los funcionarios y funcionarias en la institución.

Se obtuvo como resultado general que todas las barreras impactan negativamente unas más fuertes que otras; las mayores barreras para la gestión del conocimiento en el MIES son: falta de tiempo, planificación desarticulada e irreal, falta de apoyo institucional para generar y obtener nuevos conocimientos, frecuentes cambios institucionales y la falta de procesos claros; es decir que estas 5 barreras aportan negativamente a la gestión del conocimiento.

Los funcionarios y funcionarias que han trabajado y trabajan durante años en la Institución han acumulado un enorme tesoro en experiencias, y a veces son auténticos expertos en un tema o tarea. Lamentablemente en el MIES, todos esos conocimientos no están siendo compartidos y se están perdiendo; además existe un alto sentido de individualismo y egoísmo por parte de la mayoría de los funcionarios y funcionarias, y consideran firmemente que el conocimiento es de su propiedad.

Cada uno de los indicadores evaluados en ésta segunda interrogante, puede resumirse en la siguiente figura:

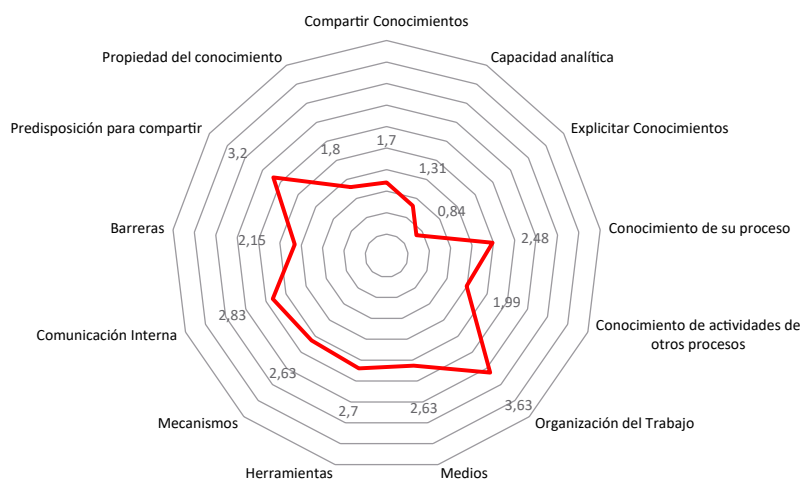


Figura 3 Evaluación de Indicadores del Eje Gestión del Conocimiento

### 3. ¿Cuál es el nivel de fortalecimiento de capacidades que tienen los funcionarios y funcionarias del Ministerio de Inclusión Económica y Social en territorio?

El objetivo del fortalecimiento de capacidades en el MIES es, facilitar el aprendizaje de los funcionarios y funcionarias de la Institución, de forma que modifiquen voluntariamente su comportamiento para mejorar su eficacia, eficiencia

y calidad en el trabajo; como lo afirma Senge (1992) en La Quinta Disciplina: “Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”.

El nivel de Fortalecimiento de Capacidades que tienen los funcionarios y funcionarias del MIES en territorio, se resume en la siguiente tabla de variables evaluadas:

Tabla No. 6: Nivel de Fortalecimiento de Capacidades en el MIES

Variable	Valor Cuantitativo	Valor Cualitativo
Capacitación	3,63	Bueno
Socialización	1,98	Malo
Promedio Fortalecimiento de Capacidades	2,81	Regular

El conjunto de capacitaciones ejecutadas en territorio fueron insuficientes, sin embargo estas tuvieron muy buena calidad y estuvieron alineadas a las actividades de los funcionarios y funcionarias del MIES, obteniendo conocimientos que fueron aprovechados en las actividades y funciones diarias que ejecutan los y las funcionarias en territorio.

La socialización es un proceso de compartir conocimiento a través de interacciones sociales. Es un proceso donde se comparten experiencias, generando como resultado conocimiento tácito. Así, los individuos pueden adquirir conocimiento tácito directamente de otros individuos, puesto que la clave para la adquisición de conocimiento tácito es la experiencia.

Las investigaciones ejecutadas en el MIES fueron muy escasas, y peor aún las pocas que se desarrollaron no fueron socializadas hacia territorio, por lo que los nuevos conocimientos, experiencias, motivaciones, etc. quedaron en el papel y no fueron útiles para el desempeño y actividades laborales de sus funcionarios y funcionarias. Existe una percepción clara a nivel nacional de la necesidad urgente de ejecutar investigaciones sociales en territorio sobre los servicios institucionales hacia las poblaciones objetivo, y que los resultados de estas, sean socializados.

Cada uno de los indicadores evaluados en ésta tercera interrogante, puede resumirse en la siguiente figura:

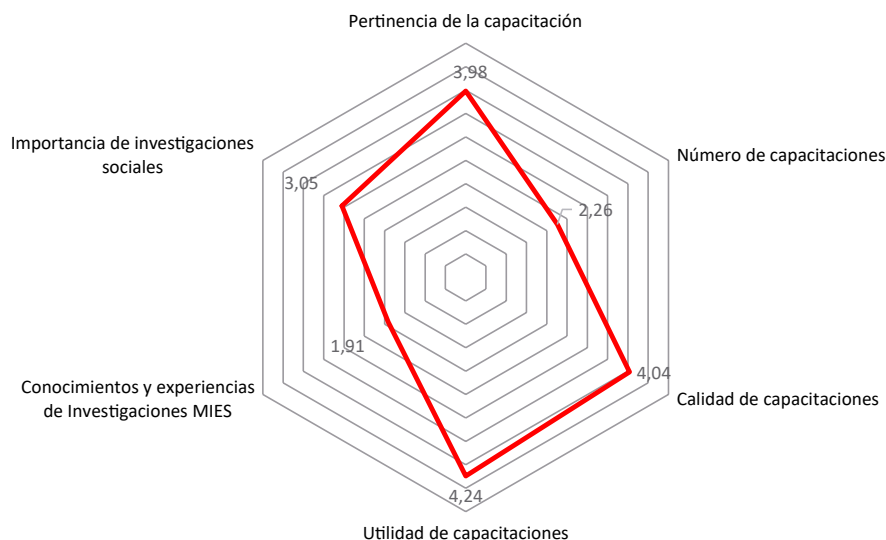


Figura 4 Evaluación de Indicadores del Eje Gestión del Conocimiento

Finalmente, luego de responder a las tres interrogantes planteadas en la investigación diagnóstica, de evaluar las principales situaciones problemáticas que afectan el desempeño laboral de los funcionarios y funcionarias del MIES en territorio, y entender que

están relacionadas a aspectos de estabilidad laboral, a falencias en la definición y comunicación de lineamientos claros desde Planta Central para la gestión de datos, información y conocimiento, y en menor medida, por la falta de análisis y diagnóstico de los

problemas en territorio por parte de Planta Central; se responde al planteamiento del problema central de investigación, que indica:

▶ **4. ¿Cuál es el nivel en que los funcionarios y funcionarias del Ministerio de Inclusión Económica y Social en territorio identifican, generan, comparten, almacenan, transmiten y usan el conocimiento?**

Entendiendo la complejidad del ambiente cambiante en el cual opera el Ministerio, debido al alto porcentaje de funcionarios y funcionarias que no permanecen en sus funciones por más de dos años, o por la fuga de cerebros o por la desvalorización que sufre el personal con mayor experiencia, dificulta el analizar y **entender** el ambiente interno y externo que permitiría facilitar las acciones para una adecuada gestión del conocimiento; además, los funcionarios y funcionarias en diferentes lugares del territorio, se enfrentan a los mismos problemas, como la inexistente explicitación del conocimiento, la falta de capacidad analítica de sus funcionarios y funcionarias, las dificultades o barreras “humanas” que no permiten gene-

rar y compartir adecuadamente el conocimiento, el sentido de “propiedad” que tienen los funcionarios y funcionarias de su conocimiento, y la falta de estructuras y procesos que permitan establecer un contacto y vínculo de unión entre los funcionarios y funcionarias a fin de incentivar un intercambio de conocimientos, permitiendo conservar en el MIES los conocimientos que les ha dado la experiencia a sus funcionarios y funcionarias.

Lamentablemente la comunicación dentro de la institución representa también una de las mayores barreras con las que tropieza la gestión del conocimiento en el Ministerio. Mientras que, en general, la comunicación se considera el factor más importante de la gestión del conocimiento, parece que ya nadie dispone de tiempo, ni interlocutores, ni facilidades estructuradas o no estructuradas para la comunicación del conocimiento tácito y explícito disponibles en el MIES.

El nivel en que los funcionarios y funcionarias del Ministerio de Inclusión Económica y Social en territorio identifican, generan, comparten, almacenan, transmiten y usan el conocimiento, se resume en la siguiente tabla de ejes evaluados:

Tabla No. 7: Evaluación del proceso de Gestión de Conocimiento en el MIES

Proceso	Eje	Valor Cuantitativo	Valor Cualitativo
Gestión del Conocimiento	Gestión de Información	2,64	Regular
	Fortalecimiento de capacidades	3,06	Bueno
	Gestión del Conocimiento	2,32	Regular
	Situaciones Problemáticas	2,67	Regular
Evaluación Proceso Gestión del Conocimiento		2,67	Regular

En base a los tres ejes y situaciones problemáticas que afectan al proceso de Gestión del Conocimiento analizados en ésta investigación diagnóstica, se obtiene como resultado que la evaluación final del proceso de Gestión del Conocimiento en el Ministerio de Inclusión Económica y Social es de 2,68 sobre 5, que de acuerdo a la escala cualitativa se ubica en un nivel REGULAR; se evidencia que la Institución utiliza prácticas deficientes o negativas para poder comunicar, crear, almacenar y compartir conocimientos tanto explícito como tácito. Se evidencia un avance en el fortalecimiento de capacidades, aunque estos no sean los más óptimos.

Sin embargo, de las diferentes posturas particulares que puedan tener los funcionarios y funcionarias en territorio, se pueden extraer criterios comunes, principalmente en relación a una planificación que se respete, con directrices acordes a las realidades de territorio, mejorar la información y contar con funcionarios empoderados. Respecto a la planificación se avizora un ejercicio desde territorio, con directrices y lineamientos que deben ser trabajados en conjunto y con un modelo de gestión alineado con

el estatuto orgánico. En cuanto a la información, se busca aterrizarla a la realidad, que sea información oportuna.

Se evidencia la necesidad de lineamientos claros y criterios unificados que se manejen en Planta Central, en las Coordinaciones Zonales y en las Direcciones Distritales. Otros comentaron la necesidad de acabar con la rotación de personal, lo que conlleva agilizar la contratación y analizar el tema de la estabilidad y de la equidad entre el personal de nombramiento y el personal de contratación. Por su parte, surgió una visión que resalta el fortalecimiento de un sistema para ingresar información, que coincide con aquellos que esperan ya no verse obligados a relegar el seguimiento a los servicios y el trabajo de campo por cumplir con los requerimientos de información y de llenados de matrices que se saltan los canales apropiados de comunicación.

Además, se recalca la necesidad de fortalecer el trabajo de territorio, y resulta interesante el planteamiento de una de las personas entrevistadas que afirma: “Esperar un MIES respetuoso, donde todos nos sintamos una parte importante dentro del proceso”.

## CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN

La investigación realizada servirá como insumo para que las autoridades del Ministerio de Inclusión Económica y Social, tomen decisiones que permitan continuar o corregir las acciones ejecutadas en el Proceso de Gestión del Conocimiento (GC). Será importante también que recopilen y atiendan de una manera sistemática las experiencias y prácticas negativas y positivas encontradas y evaluadas, y se pueda trabajar en el mejoramiento de todos los componentes de la GC, para lograr una mejor atención a los usuarios internos y externos. Deben generar puntos de encuentro como espacios para compartir el conocimiento, estos espacios pueden ser físicos o virtuales que servirían para captar, recuperar y compartir experiencias o lecciones concretas producto de una buena o mala práctica (bien podrían ser positivas o también negativas debido a diferentes factores que habría que identificar; a menudo aprendemos más

de los errores que de las acciones que, sin saber muchas veces por qué, salen perfectas, Gradillas (2001)).

El objetivo sería crear conciencia de un aprendizaje continuo y participativo, y compartir ese aprendizaje con el resto de la Institución. Por lo que es fundamental entender que los funcionarios de Planta Central no son los únicos que conocen y enseñan, sino que todos (MIES) aprenden y enseñan recíprocamente, en un proceso colectivo, cooperativo y participativo de diálogo y reflexión; los conocimientos se organizan y profundizan en EQUIPO, abriendo las puertas para un análisis crítico de la realidad, apoyados en un Sistema de Gestión del Conocimiento cuyo factor principal de éxito está en el Recurso Humano, los otros factores como tecnología y cultura organizacional, dan soporte para la ejecución del sistema y transformación de la Institución.

## Agradecimiento

Nadie ha llegado a la consecución de sus aspiraciones y de sus grandes proyecciones, suspirando bajo el abrigo de tibias sábanas, en el lecho de la pereza y la indiferencia. Los más increíbles triunfos se los logran, si nos proponemos y lo queremos de corazón; paso a paso, poco a poco, metódica y disciplinadamente lo conseguiremos; y estos son menos duros y pesados, si contamos con el apoyo de instituciones

comprometidas con el engrandecimiento de sus pueblos.

Gracias a todos los funcionarios, funcionarias y autoridades del MIES en territorio por su apoyo incondicional, por su aporte, por darnos la oportunidad de comprender sus causas y conocer sus motivaciones, vivencias, experiencias y sentimientos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baskerville, R., Dulipovici A., (2006). Department of Computer Information Systems, Georgia State University, Atlanta, GA, U.S.A. The theoretical foundations of knowledge management.
- Bukovitz, Wendi, R., & Williams, R., (1999). The Knowledge Management Fieldbook. London: Pearson Education Limited.
- Dihl, W., Horst, D., & Kovaleski, J., (2013). A diagnosis of knowledge management measuring incubates companies' performance: A study case. Academic Journal, African Journal of Business Management.
- Gradillas, M., (2001). Propuesta para la formulación de una estrategia de Gestión del Conocimiento.
- Hedlund, G., (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. Strategic Management Journal, vol. 15.
- Lavayen, L., (2009). Manual Paso a Paso, en Investigación Social. Quito, Ecuador.
- Lavayen, L., (2009). Evaluación de los proyectos de desarrollo comunitario. Quito, Ecuador.
- Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, (2013). Hacia el País del Conocimiento - Avances y Retos.
- Muñoz-Seca, B. y Riverola, J., (2003): Del buen pensar y mejor hacer. Mejora permanente y gestión del conocimiento. McGraw-Hill, Madrid.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. Harvard Business Review, November-December.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science, vol. 5, nº 1, February.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H., (1995). Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press.
- Nonaka I., y Takeuchi, H., (1999). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación, México.
- Rodríguez, K., (2002). Gestión de la información en las organizaciones. Bibliotecas. Vol. XX.
- Senge, P., (1992). La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Barcelona.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, (2013). Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017. Disponible en [goo.gl/cnZkdW](http://goo.gl/cnZkdW).