

**PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ORGANIZACIONES DEL
TERCER SECTOR (ONGs): CASO DE ESTUDIO^{1*}**

**KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES IN THIRD SECTOR ORGANIZATIONS
(NGOs): CASE STUDY**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES DO
TERCEIRO SECTOR (ONGs): ESTUDO DE CASO**

AGUILERA CASTRO_Adriana, ASPRILLA CASTILLO_Vanessa

Magister en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle, Profesora Titular, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Colombia. Miembro del Grupo de Investigación Humanismo y Gestión. Email: adriana.aguilera@correounivalle.edu.co. Colombia.

Profesional en Comercio Exterior, Universidad del Valle, Colombia. Email: vanessa.asprilla@correounivalle.edu.co Colombia.

Recibido: 10 de agosto de 2019

Aprobación: 6 de diciembre de 2019

DOI: <https://doi.org/10.22267/rtend.192002.122>

RESUMEN

*Este artículo es producto del Proyecto de Investigación Titulado: Proceso de Gestión del Conocimiento y propuesta de un Modelo para las Organizaciones del Tercer Sector en el Valle del Cauca. Estudio de Caso, financiado por la Universidad del Valle y Colciencias, mediante el programa Jóvenes Investigadores e Innovadores. Convocatoria 2013. El proyecto se desarrolló con el apoyo del Grupo de Investigación Humanismo y Gestión de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, finalizo en el Año 2015.

El presente trabajo tiene como objetivo verificar empíricamente las prácticas de gestión del conocimiento en una organización del tercer sector (ONG). Las Organizaciones no gubernamentales son cada vez más importantes, ya que logran suplir necesidades sociales insatisfechas; por tanto, el estudio de sus prácticas de gestión del conocimiento, es significativo para el apoyo al mejoramiento de su gestión. Este artículo aborda un estudio de caso; el enfoque de investigación es cualitativo, de tipo descriptivo y para la recolección de información se aplicaron entrevistas semi – estructuradas. El caso de estudio es la Fundación Carlos Portela, una organización reconocida en el Valle del Cauca (Colombia), por su labor de apoyo a los niños con cáncer y sus familias. Los resultados obtenidos en el estudio evidencian que la Fundación Carlos Portela desarrolla prácticas de adquisición, socialización, almacenamiento, distribución y uso del conocimiento, que en su mayoría, carecen de una estructura formalmente establecida. Esta situación se puede explicar principalmente porque no existe claridad de lo que significa gestionar el conocimiento y de los beneficios, oportunidades y potencialidades que representa esta actividad para el desarrollo de las organizaciones.

Palabras Clave: gestión del conocimiento, ONGs, estudio de caso, organizaciones, tercer sector.

JEL: D83, L31, M10, M14, M19

ABSTRACT

This paper aims to empirically verify knowledge management practices in a third sector organization (NGO). Non-governmental organizations are increasingly important, since they manage to meet unmet social needs; therefore, the study of their knowledge management practices is significant to support the improvement of their management. This article addresses a case study; the research approach is qualitative, descriptive and semi-structured interviews were applied to the collection of information. The case study is the Carlos Portela Foundation, an organization recognized in the Valle del Cauca (Colombia), for its work in support of children with cancer and their families. The results obtained in the study show that the Carlos Portela Foundation develops practices of acquisition, socialization, storage, distribution and use of knowledge, which for the most part lack a formally established structure. This situation can be explained mainly because there is no clarity of what it means to manage knowledge and the

benefits, opportunities and potentials that this activity represents for the development of organizations.

Keywords: knowledge management, NGOs, case study, organizations, third sector.

JEL: D83, L31, M10, M14, M19

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo verificar empiricamente as práticas de gestão do conhecimento em uma organização do terceiro setor (ONG). As organizações não-governamentais são cada vez mais importantes, pois conseguem atender às necessidades sociais não atendidas; por tanto, o estudo de suas práticas de gestão do conhecimento é significativo para apoiar a melhoria de sua gestão. Este artigo aborda um estudo de caso; a abordagem da pesquisa é qualitativa, entrevistas descritivas e semiestruturadas foram aplicadas à coleta de informações. O estudo de caso é a Fundação Carlos Portela, uma organização reconhecida no Valle del Cauca (Colombia), por seu apoio a crianças com câncer e suas famílias. Os resultados obtidos no estudo mostram que a Fundação Carlos Portela desenvolve práticas de aquisição, socialização, armazenamento, distribuição e uso de conhecimento, que em grande parte carecem de uma estrutura formalmente estabelecida. Essa situação pode ser explicada principalmente porque não há clareza sobre o que significa gerenciar o conhecimento e os benefícios, oportunidades e potenciais que essa atividade representa para o desenvolvimento das organizações.

Palavras -Chave: gestão do conhecimento, ONGs, estudo de caso, organizações, terceiro setor.

JEL: D83, L31, M10, M14, M19

I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones pertenecientes al tercer sector resaltan por su labor de apoyo a la sociedad, por medio de acciones que buscan generar bienestar en las personas, tales como la promoción de valores, la satisfacción de necesidades emocionales y el mejoramiento de la calidad de vida. Estas y otras virtudes hacen que el tercer sector cobre cada vez mayor importancia para la sociedad. A pesar de su relevancia, estas organizaciones no han sido el eje de atención de un

gran número de investigaciones que centren sus estudios en herramientas gerenciales que puedan beneficiarlas. La gestión del conocimiento, por ejemplo, a pesar de los avances en la literatura administrativa, es un tema que ha sido escasamente investigado en el marco de las organizaciones del tercer sector. En este tipo de organizaciones el conocimiento debe ser gestionado con un nivel de importancia igual que en los sectores público y en el privado, como apoyo en el cumplimiento de sus procesos misionales.

La gestión del conocimiento, entre otros beneficios, está permitiendo a las organizaciones no lucrativas utilizar sus activos intangibles en beneficio de las labores cotidianas que realizan, esto se traduce en un incremento de su conectividad, autorregulación e innovación, garantizando resultados de alta calidad y apoyando la transformación social (Fantova, 2006; Borga, Lettieri & Savoldell, 2003; Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, 2012).

Teniendo en cuenta el efecto que las organizaciones sociales generan, las crecientes ventajas que tiene la gestión del conocimiento para este tipo de organizaciones y las escasas investigaciones en esta materia, se considera la necesidad de indagar sobre las prácticas de gestión del conocimiento implementadas en una organización perteneciente al sector en mención. Para este caso en particular, se analizaron las prácticas de gestión del conocimiento realizadas en la Fundación Carlos Portela, organización líder en el tercer sector del Valle del Cauca, Colombia. Esto con el objetivo principal de poder contar con evidencia empírica que contraste y aporte al cuerpo de literatura sobre la *Gestión del Conocimiento en las Organizaciones del Tercer sector* y a su vez, pueda ayudar a la Fundación Carlos Portela a reconocer y potencializar sus prácticas de Gestión del Conocimiento y también, pueda servir como referente para que otras organizaciones del sector se animen a iniciar, potencializar o mejorar sus prácticas de gestión del conocimiento y para que otros investigadores interesados en la materia puedan centrar su foco de atención en este tipo de estudios. Se busca también contribuir a que estas organizaciones cuenten con herramientas de gestión que aporten en el adecuado desarrollo de sus procesos misionales y que, en consecuencia, mediante su accionar, aporten para la construcción de una sociedad mejor.

El desarrollo del artículo se presenta en cinco apartados: en el primero, se abordan los aspectos teóricos relacionados con la gestión del conocimiento y el tercer sector; en el segundo, se

desarrolla la metodología; en el tercer apartado, se presenta la fundación Carlos Portela; en el cuarto, se describen los resultados del estudio y posteriormente, en el quinto apartado se presentan las conclusiones.

II. ASPECTOS TEÓRICOS

Gestión del Conocimiento

Dado que, en la actualidad el conocimiento se sitúa como recurso dominante (Drucker, 1993), la gestión de este activo puede ayudar a las organizaciones a tener la posibilidad de generar valor agregado, maximizando su efectividad, rentabilizando sus activos de conocimiento, dinamizando la innovación y promoviendo el desarrollo organizacional (González, Joaquín y Collazos, 2009; Stankosky y Baldanza, 2001).

Diversos autores han estudiado la gestión del conocimiento, enriqueciendo la literatura con variados enfoques y definiciones y enfatizando en el importante rol que cumple esta forma de gestión en el desarrollo de los objetivos organizacionales (Senge, 1990; Polanyi, 1997; Nonaka, y Takeuchi, 1999; Rivero y Díaz, 2008; Alavi & Leidner, 2001; Stankosky y Baldanza, 2001; Edvardsson, 2008; González, Joaquín y Collazos, 2009). La literatura especializada reseña a la gestión del conocimiento como una amplia colección de prácticas y enfoques organizacionales implementados para generar nuevos conocimientos entre los colaboradores y materializarlos en los productos, servicios y sistemas (Nonaka y Takeuchi, 1999), con el fin de adaptarse a los cambios, utilizando el conocimiento de manera estratégica en la toma de decisiones (Rivero & Díaz, 2008), para así obtener y mantener ventajas competitivas (Edvardsson, 2008). Al revisar las variadas perspectivas, se puede establecer que la gestión del conocimiento es un conjunto de prácticas que permiten el aprovechamiento de los activos de conocimiento que poseen las organizaciones y que les permiten generar beneficios en cuanto a su eficiencia, eficacia y productividad.

Tercer Sector

Se entiende como el conjunto de organizaciones sociales no lucrativas, de acción solidaria que se manifiestan con iniciativas autónomas y organizadas para la gestión y promoción de valores y

bienes sociales (Tobar & Fernández, 2000), reconocidas por la ausencia de fines de lucro; la no redistribución de beneficios; la presencia de voluntarios; el ethos igualitario y participativo; y por contar con finalidades sociales; entre otros aspectos (Herrera, 1998).

La importancia de este sector radica en su capacidad de producir lo público no-Estatal, además de promover aquellos principios como la solidaridad, la tolerancia, la ternura, la ética civil, la legitimidad, la credibilidad política y el perdón, para responder a las demandas sociales, por medio de acciones conducentes a mejorar la calidad de vida de las personas (Pava, 2008). Los efectos de los resultados que estas organizaciones alcanzan son importante, se pueden mencionar los siguientes: incremento de los empleos; apoyo en la creación de nuevas empresas; propuestas de formas incluyentes y novedosas de hacer negocios; cobertura de necesidades insatisfechas de bienes y servicios; tratamiento a problemas sociales; construcción de infraestructura a nivel local; gestación de capital social y mayor compromiso de la comunidad; promoción del reciclaje y búsqueda de respuestas a necesidades ambientales (OCDE, 2008).

Gestión del Conocimiento en Organizaciones del Tercer Sector

La teoría empresarial ha mostrado especial interés en el estudio de la gestión del conocimiento y su positivo impacto en las organizaciones; sin embargo, ha enfatizado su mirada en las organizaciones públicas y privadas, dejando a un lado en sus estudios, a las organizaciones del tercer sector, quienes también pueden ser beneficiadas por este tipo de prácticas organizacionales; por ejemplo, aplicándolas para crear valor social mediante un mayor aprovechamiento de sus recursos intangibles (Asprilla, 2014).

Entre las investigaciones que se concentran en la temática, para el caso específico del tercer sector, se destacan los trabajos realizados por Borga, Lettieri & Savoldell, (2003); Fantova (2006); el Observatorio del tercer sector de Bizkaia (2012); y Cullom & Cullom (2011). Sobre la base teórica de estos autores, se reconoce que la gestión del conocimiento en las organizaciones solidarias se enfoca en la perspectiva de la administración del conocimiento para la transformación social (Observatorio del tercer sector de Bizkaia, 2012), ofreciéndoles oportunidades para mejorar sus procesos, al permitirles apoyarse en recursos y capacidades en los que históricamente han sido más fuertes, comparadas con los patrimonios tangibles en los

cuales no lo han sido tanto (Fantova, 2006). Así, la gestión del conocimiento les ayuda a este tipo de organizaciones a la construcción de una imagen organizacional empoderada y les permite la adecuada difusión de su misión y visión, garantizando resultados de alta calidad (Borga, Lettieri & Savoldell, 2003), entre los que se pueden destacar: ofrecer valor añadido a su trabajo; aportar en la construcción de acciones, procesos y proyectos de denuncia y sensibilización consistente; servir de herramienta para la transformación organizacional y generar conocimientos relevantes para la mejora social (Observatorio del tercer sector de Bizkaia, 2012).

Prácticas de Gestión del Conocimiento en las organizaciones

Las prácticas de gestión del conocimiento han sido profusamente analizadas por diversos investigadores que centran sus estudios en las organizaciones (Hedlund (1994); Nonaka y Takeuchi (1999); Alavi y Leidner (2001); Borga, Lettieri & Savoldell (2003); Kaplan & Norton (2007); Edvardsson (2008); Gonzalez, Joaquí y Collazos (2009); Galvis & Sánchez (2013); Kumar, Jain & Tiwary (2013)). En ocasiones, estas prácticas han sido expresadas y agrupadas en modelos de gestión que permiten su comprensión y aplicabilidad. Por la pertinencia con la presente investigación y por contar con aspectos diferenciadores que permiten enriquecer el análisis, se tuvieron en cuenta las propuestas de Nonaka y Takeuchi (1999); Edvardsson (2008); Alavi y Leidner (2001); Galvis y Sánchez (2013) y principalmente el aporte de Borga, Lettieri & Savoldell (2003) al estar directamente enfocado con la gestión del conocimiento en el caso específico del tercer sector. (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Enfoques del Proceso de Gestión del Conocimiento

Autores	Aspectos centrales de la Gestión del conocimiento
<p>Nonaka y Takeuchi (1999) Describen los procesos de interacción entre el conocimiento tácito y el explícito</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Socialización del Conocimiento (de tácito a tácito): práctica que implica que dos o más personas compartan sus experiencias, creando así, más conocimiento tácito. • Exteriorización del Conocimiento (de tácito a explícito): práctica que permite convertir el conocimiento tácito en conceptos, metáforas, analogías, hipótesis

o modelos, que se expresan mediante un lenguaje formal, sistémico y una lógica coherente.

- **Combinación del Conocimiento (de explícito a explícito):** práctica social que mezcla distintas formas de conocimiento explícito, para darles un nuevo significado y así, de esta forma generar un nuevo conocimiento explícito.
- **Internalización del Conocimiento (de explícito a tácito):** implica el concepto de “aprender haciendo” mediante la ayuda de la verbalización y diagramación del conocimiento en documentos, manuales o historias orales para de esta forma aplicar el conocimiento explícito y convertirlo en experiencias.

Edvardsson (2008)

- **Creación del conocimiento:** se relaciona con ideas innovadoras con respecto a los productos, los procesos o la organización.
- a) **Captura o documentación del conocimiento:** puede ocurrir en al menos cuatro maneras: a) Producto del trabajo de los equipos virtuales, quienes automáticamente generan archivos de sus comunicaciones electrónicas informales, las cuales se pueden buscar más adelante. b) Dentro de una estructura, como la utilizada por los facilitadores que manejan técnicas como la lluvia de ideas. c) Creación de registros estructurados como parte de una estrategia de reutilización deliberada. Y d) Mediante historias de aprendizaje, archivos de ayuda de expertos o creación de un almacén de datos (son creadas después que suceden los hechos para ser utilizadas en ocasiones posteriores).
- **Almacenaje del conocimiento:** limpieza, estructuración, formato o indexación de documentos.
- **Distribución del conocimiento:** puede ser tan sencilla como el envío de correo masivo, la creación de un boletín de

noticias o el establecimiento de un panel informativo.

- **Uso del conocimiento:** se refiere a la reutilización de los conocimientos existentes para producir un valor comercial para el cliente, principalmente mediante la reducción de costos y aumento de la eficiencia y la fiabilidad.

Alavi y Leidner (2001)

- **Creación del conocimiento:** implica adicionar nuevos componentes o reemplazar los existentes con el conocimiento tácito y explícito de la organización.
- **Almacenamiento del conocimiento:** la memoria organizacional incluye el conocimiento dividido en varios componentes como: documentos escritos, almacenamiento de información estructurada en bases de datos electrónicas, codificación del conocimiento en sistemas expertos, documentación de procedimientos y procesos organizacionales y adquisición de conocimiento tácito de individuos y redes de individuos.
- **Transferencia del conocimiento:** un proceso importante en la gestión del conocimiento en el contexto organizacional es la transferencia de los conocimientos a lugares donde se necesiten y puedan ser usados. Los procesos de comunicación y los flujos de información impulsan la distribución del conocimiento en las organizaciones.
- **Aplicación del conocimiento:** La fuente de ventaja competitiva para las empresas reside en la aplicación de los conocimientos. Las tecnologías de la información pueden mejorar la integración y la aplicación del conocimiento, facilitando su captura, actualización y accesibilidad por parte de los directivos de la organización.

Galvis & Sánchez (2013)

- **Adquisición de conocimiento:** dirigido a la ganancia de conocimientos de diversas fuentes tanto dentro como fuera de la organización.
- **Conversión del conocimiento:** hacer del conocimiento existente un conocimiento útil para su codificación, combinación, coordinación y distribución.
- **Aplicación del conocimiento:** uso real del conocimiento en las prácticas cotidianas de la organización.
- **Protección del conocimiento:** diseñada para definir y poner en práctica las estrategias para proteger el conocimiento organizacional del robo o usos ilegales.

Borga, Lettieri & Savoldell (2003)

- **Adquisición del conocimiento:** generación de conocimiento al interior de la organización por medio de diversos recursos como, las experiencias del día a día, la información externa, el conocimiento de los colaboradores y de la comunidad, entre otros.
- **Codificación del conocimiento:** conversión de conocimiento tácito en explícito por medio de su recopilación dentro de formatos, reportes, historias de éxito, etc.
- **Almacenamiento del conocimiento:** conversión de conocimiento individual a conocimiento organizacional por medio de su acopio en archivos, bases de datos, manuales, entre otros.
- **Recuperación del conocimiento:** adaptación del conocimiento a las necesidades de cada individuo para que este sea realmente útil al interior de la organización.
- **Distribución y presentación del conocimiento:** hacer que el conocimiento sea accesible y fácil de usar por los miembros de la organización.
- **Aplicación del conocimiento:** transformación del conocimiento en acciones. Que el conocimiento sea usado

en las actividades que desarrolla la organización. Por medio de la aplicación se generan nuevas experiencias, se interactúa, se crea nuevo conocimiento

Fuente: Elaboración Propia

III. METODOLOGÍA

La metodología seleccionada se basa en la estrategia de estudio de caso, método empleado con el fin de analizar una organización en su entorno, de una forma intensa y detallada, para lograr una fuente de evidencia que permita comprobar la aplicabilidad del fenómeno estudiado (Castillo 2005; López, 2013). En esta investigación, el método del estudio de caso permitió generar un acercamiento práctico y real a la aplicabilidad de la gestión del conocimiento en las organizaciones del tercer sector.

La organización objeto de estudio se seleccionó mediante muestreo no probabilístico (por conveniencia), que permitió encontrar a aquella organización que tuviera la disposición para ser estudiada, además aquella que, a criterio de los investigadores, se adecuó más a los propósitos de la investigación. Se estableció como criterio que la empresa formara parte de las organizaciones del tercer sector vallecaucano. Después de varios acercamientos con diferentes organizaciones, quien manifestó un mayor interés en participar en la investigación fue la Directora de la Fundación Carlos Portela, entidad que, según su actividad, se clasifica dentro del conjunto de organizaciones pertenecientes al tercer sector.

La investigación realizada en la organización fue de tipo descriptiva; en las investigaciones de este tipo se espera identificar los factores que influyen en el fenómeno estudiado (Eisenhardt y Graebner, 2007). Para el caso del presente estudio, las prácticas de gestión del conocimiento que se generan en una organización perteneciente al tercer sector del Valle del Cauca. Para la recolección de la información se empleó la modalidad de entrevistas semi-estructuradas realizadas a los directivos y colaboradores de la organización; este método de recolección de información permitió diferentes tipos de análisis de datos, como el análisis del discurso y la fenomenología interpretativa, entre otros, y a su vez, permitió a los investigadores escuchar a los participantes hablar sobre el tema objeto de estudio (Willig, 2001).

El lenguaje utilizado en la entrevista fue genérico, de modo que las preguntas no estaban únicamente planteadas en términos administrativos, o relacionadas con la gestión del conocimiento, ni en un lenguaje complejo que impidiera su interpretación. Sin embargo, respondiendo a los fines de la investigación, el cuestionario se diseñó teniendo como base las posturas teóricas sobre gestión del conocimiento de autores como Nonaka y Takeuchi (1999), Edvardsson (2008), Alavi y Leidner (2001) y Galvis y Sánchez (2013) y Borga, Lettieri & Savoldell (2003) por contar con información relacionada con las prácticas de gestión del conocimiento y su impacto en las organizaciones. De forma complementaria se realizó un mapeo de la página web de la organización objeto de estudio, para conocer la información que se suministra a los usuarios por este medio.

La Fundación Carlos Portela

La Fundación Carlos Portela es una organización sin ánimo de lucro que ayuda a niños con cáncer y a sus familias, trabajando día a día por mejorar su calidad de vida y en defensa de sus derechos fundamentales. Esta fundación fue creada en el año 1998 en la ciudad de Cali, por el señor Carlos Enrique Portela Valdiri, jugador profesional de fútbol y entrenador de arqueros, quien tras enterarse de que padecía de un cáncer de duodeno que atacaba su cuerpo, decide dar inicio a esta organización. Tras el fallecimiento en el año 2003, de su fundador, la responsabilidad de dirigir la Fundación queda en manos de su hija María Fernanda Portela.

Para lograr sus objetivos, la fundación Carlos Portela tiene diversos medios para adquirir ingresos, entre los principales se encuentran: 1) venta de tapitas (recibidas en donación), esta es su principal fuente de ingresos; 2) restauración de botellas plásticas; y 3) donación de recursos materiales y económicos: por aporte de sociedades, personas naturales y jurídicas que pueden convertirse en socios de la fundación y apoyar con donaciones mensuales; integración de las personas con la fundación: por medio de difusión en redes sociales y apoyo en eventos y campañas. Con los ingresos obtenidos, en gran medida gracias al apoyo y buena voluntad de personas naturales y jurídicas, los directivos de la Fundación invierten en recursos que responden a las necesidades inmediatas de los niños con cáncer y sus familias, cubriendo principalmente

sus necesidades básicas (alimentación, vestuario, estadía segura) y las necesidades que su situación demanda (medicamentos, asesoría jurídica, asistencia emocional).

Hoy en día, la Fundación Carlos Portela, se destaca por su entrega y labor altruista con resultados de gran impacto, relacionados con la ayuda a cientos de niños con cáncer y a sus familias, ofreciéndoles una mejor calidad de vida, brindándoles alimentación, estadía, transporte, acompañamiento y esparcimiento. (Fundación Carlos Portela, 2017)

IV. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASO

En la organización objeto de estudio se analizó la gestión del conocimiento enfocada principalmente en cinco tipos de prácticas, relacionadas con los aspectos centrales del proceso de gestión del conocimiento: 1) ***adquisición de conocimiento***: el personal de la fundación se enriquece con la información proveniente de su entorno externo e interno; 2) ***socialización de conocimiento***: la fundación genera conocimiento de sus colaboradores, de sus directivos y de expertos; 3) ***almacenamiento de conocimiento***: se guardan los conocimientos capturados y creados para posteriormente ser utilizados por todos los miembros de la organización; 4) ***distribución de conocimiento***: la fundación se asegura de direccionar el conocimiento a todo el personal que labora en la misma; 5) ***uso del conocimiento***: los colaboradores y directivos de la fundación aplican los conocimientos generados en sus labores cotidianas. A continuación se describe con detalle el desarrollo de cada una de estas prácticas, en la Fundación Carlos Portela.

1) Adquisición de Conocimiento

La principal fortaleza de esta práctica es la generación de insumos de información útiles para la toma de decisiones al interior de la organización. En la Fundación, los conocimientos se capturan por dos medios; primero, de su grupo de interés los niños con cáncer y sus familias. Aquí el objetivo es conocer las necesidades, requerimientos, deseos, gustos y problemáticas del grupo comunitario producto de su atención, para generar un mayor acercamiento con ellos, que les permita atenderlos de una manera eficiente y pertinente. Esta práctica se realiza por medio de encuentros y entrevistas informales con los niños y sus familiares, en esta etapa prevalece la gestación de una estrecha comunicación caracterizada por la confianza y el apoyo. El segundo

medio para la captura de conocimiento son otras organizaciones pertenecientes al tercer sector. La Fundación genera acercamientos con organizaciones afines, lo que le permite aprender de sus experiencias y saberes; realizar comparaciones de desempeños; identificar los impactos de las decisiones tomadas; crear mejores prácticas y procedimientos; entre otros beneficios. Esta práctica se realiza por medio de encuentros y actividades conjuntas entre las organizaciones. En este caso, el estudio de la competencia no se realiza con fines de rivalidad, sino por el contrario, con objetivos de ayuda conjunta, fortalecimiento del sector y compañerismo.

2) Socialización del Conocimiento

Mediante la práctica de socialización del conocimiento, la Fundación busca la innovación, la actualización y el ajuste de los procesos con relación a las nuevas necesidades sociales que demanda el entorno. Se lleva a cabo principalmente por medio de reuniones, capacitaciones, talleres, ejercicios lúdicos, entre otras actividades, implementadas en dos vías: a nivel interno y a nivel externo. A nivel interno tiene como objetivo compartir conocimientos que permitan instruir, entrenar y orientar a todo el personal que labora en la Fundación sobre su funcionamiento, sus metas, sus proyectos, las actividades que se desarrollan, las mejores prácticas, entre otros temas de interés. Este proceso puede ser liderado por voluntarios y estudiantes de pasantía que ilustran a los nuevos integrantes sobre el desarrollo de los procesos organizacionales de acuerdo con su área laboral de desempeño; y por la dirección, que instruye sobre las labores que se realizan en la Fundación y en general, sobre la administración de la misma.

Esta socialización permite a la fundación la conformación de un capital humano acorde con sus necesidades y reporta ventajas como la optimización de las capacidades de los colaboradores; la gestación de un sentido de pertenencia con las causas atendidas; la formación de un equipo de trabajo alineado con los objetivos organizacionales; la consecución de nuevas y mejores formas de trabajo; la utilización de las especialidades de cada colaborador en los procesos organizacionales; y la creación y mejoramiento de competencias laborales. A pesar de las ventajas que la socialización del conocimiento con personal interno genera, la alta rotación de voluntarios y pasantes que laboran en la organización hace difícil el pleno desarrollo de esta

práctica, ya que se presentan fugas de conocimiento por las continuas pérdidas de personal clave para la organización.

A nivel externo, los encuentros con expertos están enfocados, principalmente en socializar conocimientos útiles para impactar directamente las necesidades sociales del grupo de interés atendido por la Fundación. Esta práctica es implementada mediante las siguientes actividades: a) entrenamiento con psicólogos: se ejecutan talleres motivacionales en equipo para mejorar las relaciones entre los niños con cáncer y sus familias; reforzar conocimientos sobre la forma de tratar situaciones problemáticas y atender la aceptación y asimilación del cáncer; b) Ejercicios con trabajadores sociales en conjunto con organizaciones del sector: se llevan a cabo actividades de sensibilización con las madres de los niños con cáncer para que estas sean conscientes de la situación y aprendan a sobrellevarla. La adquisición de conocimiento externo, permite a la Fundación generar una visión más amplia de las problemáticas que aquejan al grupo de interés atendido, además de contar con el valioso apoyo de expertos que puedan contribuir a trabajar en sus necesidades emocionales.

3) Almacenamiento del conocimiento

En la Fundación Carlos Portela, la práctica de almacenamiento de conocimientos carece de una estructura formal. Factores como la falta de tiempo; el bajo reconocimiento de la importancia que el almacenamiento de conocimientos puede generar; la falta de disposición momentánea; entre otros aspectos, impiden documentar todas aquellas situaciones, procesos, actividades que se presentan en la organización, así como, generar un registro que permita rastrear el mejor accionar en cada uno de los escenarios. En la organización, los conocimientos adquiridos y socializados se almacenan principalmente a nivel individual, por lo que no existe uniformidad en el lenguaje utilizado ni formatos estructurados y compartidos, lo que impide que todos los colaboradores de la Fundación puedan favorecerse del conocimiento adquirido por los individuos.

El estudio identificó que en la Fundación, el almacenamiento de conocimientos se realiza esencialmente por medio electrónico (equipos de cómputo). Este proceso se desarrolla en dos niveles; a nivel de dirección, se almacena en medios digitales la información relacionada con la misión, visión y actividades de la organización, y a nivel de voluntarios y pasante, estos

almacenan la información relacionada con las labores que han desempeñado durante su estadía en la organización. El nuevo personal que ingresa en la organización puede consultar la información almacenada en medios digitales e instruirse a partir de esta.

4) Distribución de Conocimiento

En la distribución de conocimiento aplicada en la Fundación Carlos Portela, se pretende que el conocimiento que se encuentra disperso en la organización producto de diferentes fuentes, llegue a todo el personal que labora en la misma, facilitando su apropiación. Esta práctica aún está tímida e informalmente establecida, prevaleciendo en su desarrollo, la comunicación informal por parte de los miembros de la organización. Pese a la informalidad encontrada en esta práctica, la distribución de conocimientos que realiza la Fundación permite a los colaboradores compartir sus saberes y poco a poco generar un conocimiento organizacional con respecto a todas las labores que se desarrollan y especialmente a la forma en que estas se llevan a cabo.

5) Uso de Conocimiento

En la práctica de uso del conocimiento en la Fundación Carlos Portela, se evidencia la aplicabilidad y relevancia de todas las prácticas anteriormente descritas, de manera informal. Se acude al conocimiento como fuente generadora de mejores prácticas, permitiendo su integración en todas las actividades organizacionales, especialmente aquellas que buscan atender las necesidades sociales. En el desarrollo de esta práctica se aplica el conocimiento para generar valor por medio de dos vías a nivel interno y externo. A nivel interno, la dirección de la Fundación y los colaboradores utilizan el conocimiento en labores rutinarias para el mejoramiento y optimización de procesos, actualización en el día a día, resolución de problemas y crecimiento organizacional, teniendo como base los aprendizajes obtenidos en experiencias pasadas, los aportes de los colaboradores y la comunicación interna, todo lo anterior de manera informal. A nivel externo, la Fundación hace uso de los conocimientos adquiridos, socializados, almacenados y distribuidos para la planeación y desarrollo de labores sociales que impacten la comunidad objeto de su atención. La práctica de uso del conocimiento a nivel externo se fundamenta en la focalización del conocimiento con fines de ayudar a la comunidad.

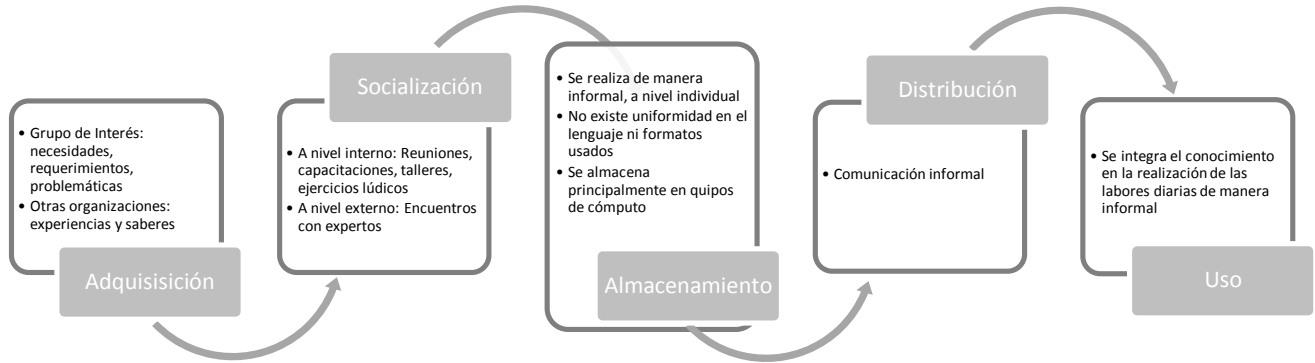


Figura 1. Proceso de gestión del conocimiento en la Fundación Carlos Portela

Fuente: Elaboración Propia

V. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en el estudio evidencian que la Fundación Carlos Portela desarrolla las prácticas de adquisición, socialización, almacenamiento, distribución y uso del conocimiento, de manera informal; esta situación se puede explicar principalmente por la falta de experiencia en lo que significa gestionar el conocimiento y los beneficios, oportunidades y potencial que representa esta actividad para el desarrollo de la organización.

En el estudio se evidencia que el conocimiento creado en la Fundación, es principalmente de naturaleza tácita, poco estructurado y profusamente documentado, prevaleciendo la subjetividad con relación al uso y fomento del conocimiento. Esto causa que los saberes utilizados en el mejoramiento de procesos y que se aplica para la eficiencia de las labores sociales, estén basados principalmente en criterios individuales. Otro aspecto que dificulta el desarrollo y aprovechamiento de las prácticas de gestión del conocimiento es la modalidad de trabajo con la fundación, ya que la mayoría de sus empleados son voluntarios y estudiantes en pasantías, quienes en su mayoría permanecen un tiempo corto en la organización.

A pesar de las dificultades encontradas, también se evidencian fortalezas principalmente en las prácticas de a) adquisición de conocimientos, aquí es evidente el constante interés de la organización por conocer las necesidades de su entorno, principalmente las de la comunidad atendida, para poder apoyarlos de forma integral y efectiva y cumplir con su misión; y b) uso del conocimiento, aquí se perciben beneficios como la constante búsqueda del aprovechamiento del conocimiento en la gestación de mejores procesos que les permitan optimizar la contribución social que generan.

Como recomendación para la Fundación Carlos Portela, se sugiere integrar de manera formal la gestión del conocimiento, sus herramientas, sus prácticas y sus beneficios a los procesos cotidianos que se llevan a cabo, con el fin de lograr un mejor aprovechamiento del conocimiento que se genera desde su quehacer diario. También se recomienda dar a la práctica de almacenamiento de conocimientos una mayor formalidad para evitar que la pérdida de personal pueda impactar negativamente sus procesos misionales, porque la constante rotación de personal puede ocasionar pérdida de conocimientos.

REFERENCIAS

- (1) Alavi, M; & Leidner, D. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- (2) Asprilla, V. (2014). La Gestión Del Conocimiento Como Desafío Para Las Organizaciones Del Tercer Sector: Una Aproximación Teórica. Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2014. <http://administracion.uexternado.edu.co/encuentroInvestigacion/plantillas/2014/MemoriasEncuentroInvestigacion2014.pdf>
- (3) Borga, F; Lettieri, E; & Savoldell, A. (2003). *Knowledge management for no profit sector: methodologies and findings*. Third European conference on knowledge management.
- (4) Castillo, M. (2005). Metodología de investigación científica USN. Método de estudio de caso. Recuperado de: https://www.usn.edu.mx/site/index.php?option=com_content&view=article&id=162:metodo-de-estudio-de-caso&catid=86:metodologia&Itemid=124
- (5) Cullom, C; & Cullom, R. (2011). "Knowledge Management for Nonprofits: A Strategy for Organizational Sustainability," *Communications of the IIMA*: Vol. 11: Iss. 2, Article 2.

- (6) Drucker, P. (2003). *La Gestión del Conocimiento*. Madrid: Ediciones Deusto.
- (7) Edvardsson, I.R. (2008). HRM and Knowledge management. *Employee Relations*, 30(5), 553-561.
- (8) Eisenhardt K; & Graebner M. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- (9) Fantova, F. (2006). Aproximaciones a la intervención social. Recuperado el 08 de noviembre de 2014: www.fantova.net
- (10) Fundación Carlos Portela (2017). Quienes Somos. Cali, Colombia: Fundación Carlos Portela. Recuperado de: <http://fundacarlosportela.org/>
- (11) Galvis, E; & Sanchez, J. (2013). A critical review of knowledge management in software process reference models. *JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag.* 10(2).
- (12) González, A; Joaquín, C; & Collazos, C. (2009). Karagabi kmmodel: modelo de referencia para la introducción de iniciativas de gestión del conocimiento en organizaciones basadas en conocimiento, *Ingeniare, Revista Chilena de Ingeniería*, 17(2), 223-225.
- (13) Hedlund, G. (1994). A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation. *Strategic Management Journal*. 15, pp. 73-91.
- (14) Hernández, R; Collado, C; & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- (15) Herrera, M. (1998). La especificidad organizativa del tercer sector: Tipos y dinámicas, *Revista Papers*, (56), 163-196.
- (16) Kaplan, R; & Norton, D. (2007). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 85 (7-8), 150-161.
- (17) Kumar, K; Jain, K; & Tiwary, R. (2013). Leadership activities and their impact on creating knowledge in organizations. *International Journal of Leadership Studies*, 8(1), 15-27.
- (18) López, W. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Educere*, 17(56), 139-144.
- (19) Nonaka, I; & Takeuchi, H. (1999). *La Organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México, D. F.: Oxford University Press.
- (20) Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. (2012). *Gestionando el conocimiento para transformar la realidad*. Recuperado el 02 de junio de 2014: http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/1377_Reflexi%C3%B3n%20Inicial.pdf.
- (21) OCDE. (2008). *La evaluación del desarrollo económico y del empleo a nivel local*. México: Programa LEED de la OCDE.
- (22) Pava, L. (2008). Competencias laborales de trabajadores sociales en el tercer sector de la economía, *Revista Tendencias & Retos*, (13), 125-138
- (23) Polanyi, M. (1997). *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. London, UK: Routledge
- (24) Rivero, A; & Díaz, M. (2008). La interdisciplinariedad en la organización de los Procesos institucionales. *Acimed*. 18(6).
- (25) Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

- (26) Stankosky M; & Baldanza C. (2001). A system approach to engineering a knowledge management system. En: Barqu'in et. al. Knowledge management . The catalyst for electronic government. Part II: Setting stage for electronic government.
- (27) Tobar, F; & Fernández, C. (2000). Organizaciones solidarias: Innovación y gestión en el Tercer Sector. Buenos Aires. Lugar editorial.
- (28) Willig, C. (2001). *Introducing qualitative research in psychology. Adventures in theory and method*. New York: Open University Press.