

Proyecto AMAZONIA JOVEN "Corredores amazónicos sostenibles para la paz liderados por jóvenes en el departamento del Caquetá" Contrato de subvención EUTF T06.17.

CORPORACIÓN MANIGUA - CORPOMANIGUA - INNOVATE

Contrato No. CC - 02 de 2020

Formular, diseñar e implementar de manera participativa la estrategia de gestión de conocimiento [GECO] de la Corporación, que permita fortalecer las capacidades organizacionales, mejorar el desempeño y el desarrollo de procesos innovadores y sostenibles para la corporación y las comunidades en el territorio.

PRODUCTO No. 2 DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN CORPOMANIGUA

Bogotá D.C, Colombia
septiembre, 2020

TABLA DE CONTENIDO

Presentación	3
1. Marco general y conceptual	4
1.1. Aproximaciones a conceptos claves	4
2. Metodología para el diagnóstico	8
2.1. Instrumentos	9
2.2. Los procesos para la gestión del conocimiento - claves para el diagnóstico y desarrollo de la GC	13
2.3. Valoración cuantitativa para determinar el estado actual de la GC	14
3. Balance de las capacidades para la gestión del conocimiento en CORPOMANIGUA (Diagnóstico)	15
3.1. Componentes para un modelo integral para la gestión del conocimiento	17
3.1.1. Gestión estratégica de la Corporación	17
3.1.2. Información, gestión de información y tecnología	21
3.1.3. Comunicación	23
3.2. Plataforma institucional como base para la gestión del conocimiento	24
3.2.1. Cultura organizacional	25
3.2.2. Capacidades de conocimiento	26
3.2.3. Fuentes de información	29
APORTES, SUEÑOS Y ESPERANZAS PARA NO OLVIDAR	31
Anexos	35

PRESENTACIÓN

Dando continuidad a la ejecución del Contrato de Servicios No. CC - 02 de 2020 suscrito entre Social Innovation Consultants SAS (INNOVATE), y la Corporación Manigua (CORPOMANIGUA), en este documento se desarrolla el *"Producto No. 2. Diagnóstico de las capacidades existentes y experiencia las capacidades existentes y experiencia en la capitalización de aprendizajes para abordar una estrategia del Gestión de Conocimiento en la Corporación"* según lo previsto en el contrato de servicios.

Este diagnóstico incorporó actividades tendientes a identificar no solo un balance general de la situación actual de la Corporación como marco de referencia para trabajar procesos de gestión del conocimiento, sino que a su vez incorporó la identificación de las capacidades que se tienen actualmente o en las cuales se evidencian potencialidades de desarrollo, así como una primera aproximación a las brechas de conocimiento, elementos que son fundamentales para adelantar la futura formulación de una estrategia de gestión del conocimiento al interior de la Corporación.

En este orden de ideas, el documento se estructura en tres capítulos, y en el primero de ellos, con el objeto de tener marco conceptual que nos permita un entendimiento colectivo y homogéneo, se han dispuesto para conocimiento de los destinatarios del presente diagnóstico algunos conceptos o aproximaciones conceptuales bajo los cuales INNOVATE desarrolla su modelo integral de gestión del conocimiento y que son los utilizados como referentes para el desarrollo de las actividades de esta consultoría y en el proceso de análisis de información.

El segundo apartado o capítulo, incorpora la metodología diseñada para el proceso de recolección, consolidación y análisis de la información fuente para el diagnóstico. Esta metodología se circunscribe al marco general presentado en la propuesta técnica de INNOVATE y desarrolla las actividades previstas en el plan de trabajo aprobado por la Corporación.

Finalmente, en el tercer capítulo, se describen los resultados del diagnóstico para la gestión del conocimiento de CORPOMANIGUA, a través del cual se espera dar a entender el estado actual en el que la Corporación con énfasis en los aspectos asociados a la gestión estratégica, las capacidades actuales o potencialidades para impulsar acciones para gestionar el conocimiento, y fundamentalmente los resultados de analizar el estado del arte o el nivel actual de desarrollo en función de los procesos estratégicos para la gestión del conocimiento.

1. MARCO GENERAL Y CONCEPTUAL

Desde su aparición y gracias a la globalización, tanto el concepto como los enfoques, ámbitos de aplicación y alcances de la gestión del conocimiento se han transformado y evolucionado adaptándose a las necesidades, y acorde con los resultados de investigaciones y experiencias de quienes se han interesado en desarrollarlo. Como sabemos, existen tantas definiciones, abordajes de conceptos y términos para entender la gestión del conocimiento como autores y analistas hay¹.

En este marco y teniendo en cuenta que, si bien existe gran diversidad de conceptos y enfoques, y que varios de ellos tienen similitudes y bases conceptuales homogéneas, INNOVATE no pretende dar definiciones únicas o asimilar para su ejercicio propio de manera exclusiva la posición o desarrollo teórico de un autor o grupo de autores en particular, por el contrario; entendemos la gestión del conocimiento como un concepto dinámico y flexible que crece y se actualiza o transforma permanentemente según las innovaciones inherentes al desarrollo y evolución del pensamiento y conocimiento colectivo.

Ahora, como parte del necesario ejercicio de actualizar y asimilar las permanentes transformaciones de los fundamentos teóricos en la materia, y en función de la construcción de nuestro modelo integral de gestión del conocimiento; a partir del estudio de diversos autores y según las necesidades propias de cada organización con la que trabajamos, adoptamos y/o adaptamos algunos de los desarrollos teóricos existentes para acercarnos a algunos referentes conceptuales que nos permitan un entendimiento colectivo homogéneo y que sirvan de guía al lector para entender el punto o foco de análisis aplicado por nuestra compañía y especialmente en la consultoría adelantada para CORPOMANIGUA.

1.1. APROXIMACIONES A CONCEPTOS CLAVES

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, en este apartado compartimos algunos de los conceptos más relevantes que desde nuestra perspectiva y comprensión se han tenido en cuenta para el desarrollo del presente ejercicio de diagnóstico y que son tomados como referentes para entender la gestión del conocimiento en organizaciones como CORPOMANIGUA, y por tanto son alguno de los más utilizados en el modelo integral de gestión de conocimiento de INNOVATE.

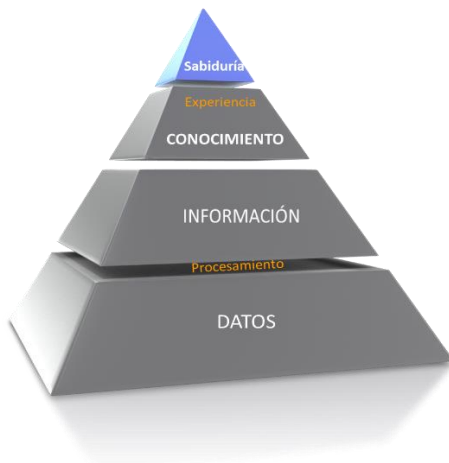
- Gestión del conocimiento

Más allá de las fuentes bibliográficas y de las profundizaciones académicas, hoy se tiene una conciencia clara respecto a que el conocimiento es el mayor bien de una organización y por lo tanto el mismo debe ser gestionado interna y externamente. Por tanto, la gestión del conocimiento se sitúa entre las principales herramientas para mejorar las ventajas competitivas, como medio óptimo para articular procesos y procedimientos, aprovechar al máximo el capital humano, aumentar la eficiencia y lo que es más importante, es el proceso a través del cual se

¹ Así mismo, la gestión del conocimiento ha venido trascendiendo el escenario de lo privado en donde tuvo sus inicios con un enfoque entre otros de mejora en los procesos para impulsar la innovación y el aprovechamiento económico, hacia el interés y desarrollo conceptual para aplicación en entidades u organizaciones públicas, sin ánimo de lucro y también de tipo comunitaria o con un enfoque de desarrollo social, como CORPOMANIGUA.

identifican las lecciones aprendidas, buenas prácticas y oportunidad de mejora, lo cual induce a un proceso constante de cambio y mejora en el que y como del quehacer institucional.

Inicialmente es necesario comprender la relación jerárquica entre los datos, la información y el conocimiento, ejes fundamentales para una adecuada gestión de conocimiento.



Esta relación ha sido ilustrada por diversos autores y analistas como una pirámide, en cuya base se encuentran los datos, entendiendo que “un **dato** es una representación simbólica, característica o atributo de algo; no tiene valor en sí mismo por estar descontextualizado, pero es susceptible de ser procesado adecuadamente para obtener información”, el siguiente nivel surge a partir de la transformación de los datos, es por ello que “la **información**, se define como un conjunto organizado y procesado de datos que adquieren de esta manera una cualidad propositiva; es decir, que los dotan de un sentido respecto de una entidad”.

Continuando con el escalamiento y la relación encontramos entonces que “el uso de la información para la consecución de determinados objetivos, su aplicación a la solución de problemas y a la toma de decisiones, es lo que conforma el **conocimiento**.”, el cual encuentra su cúspide en la sabiduría, en donde se considera fundamental e indispensable la optimización del conocimiento adquirido o creado.

Posiblemente uno de los modelos de gestión del conocimiento con mayor influjo, es el basado en la creación interna de conocimiento en las organizaciones a partir de Nonaka, I. & Takeuchi (1995) a partir del cual se comprende la necesidad de dar conversión al conocimiento (clasificado en dos tipos -tácito y explícito-) mediante los procesos de producción y transformación de este y que hace parte de la denominada espiral de conocimiento.

En este sentido, podemos decir que la gestión del conocimiento promueve la identificación clara y precisa del saber hacer de cada organización como un activo con capacidad para producir impactos sociales, económicos e institucionales de largo plazo el cual se transforma, transfiere, divulga y utiliza como parte del permanente accionar de cada organización en todos y cada uno sus niveles.

- *Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento*

Con el fin de desarrollar el conocimiento para lograr el escalamiento de los datos e información, encontramos que es necesario implementar procesos asociados a la gestión del conocimiento, los cuales actualmente, tienen un abordaje conceptual y heterogéneo, pero que en su mayoría tienen su centro de gravedad en torno al capital humano y del como a partir del aprovechamiento de los conocimientos individuales y colectivos se logran dinamizar acciones para dinamizar actividades que propender por instalar capacidades para la gestión del conocimiento en las organizaciones.

Son seis los procesos estratégicos para la gestión del conocimiento generalmente abordados, según Probst (2001) y algunos otros autores y analistas, los procesos se orientan a la identificación, adquisición, retención, desarrollo, difusión, y utilización del conocimiento², que en el marco del diagnóstico para CORPOMANIGUA resumimos en la siguiente ilustración.

Ilustración 1. Procesos estratégicos gestión del conocimiento - adaptación y generalidades para CORPOMANIGUA



INNOVATE (2020)

La implementación de estos procesos estratégicos puede ser entendida desde su aplicación práctica, con los siguientes conceptos (adaptados de BID):

- Sistematización de experiencias: Interpretación de experiencias a partir de: a) ordenar y reconstruir el proceso, b) realizar una interpretación crítica, c) extraer aprendizajes y compartirlos.
- Experiencias: Conocimientos o habilidades a partir de la observación y vivencia.
- Lección Aprendida: Conocimiento adquirido sobre un proceso o sobre varias experiencias, a través de la reflexión y el análisis crítico sobre los factores que pueden haber afectado positiva o negativamente” (BID)
- Buena Práctica: Experiencia que ha provocado resultados positivos, demostrando su validez y utilidad en un contexto específico, y para la cual se puede comprobar su efectividad, ser replicada y es sostenible.

² La cantidad y definición de los procesos estratégicos para la gestión del conocimiento varían según los diversos autores, como se mencionó anteriormente, en este apartado se toman algunos de referencia, pero no se consideran únicos.

Como vemos, la sistematización está asociada o se deriva del proceso de retención, por su parte las lecciones aprendidas tienen tanto con la identificación como con el desarrollo y el uso, al igual que las buenas prácticas.

- *Activos de conocimiento*

El concepto general más conocido o utilizado para el término "activo" se encuentra en los aspectos contables, que entendemos como aquellos bienes o recursos de propiedad o de los que dispone una empresa y que pueden convertirse o representarle dinero, así como aquellos bienes que si bien no son materiales le representan beneficios (ej. know how), entonces; podríamos decir que el conocimiento de una organización se considera un activo en la medida que éste le genera valor a la compañía. Este valor, podrá ser no solo en términos monetarios sino también como generador de eficiencias y mejoras internas.

Según Baldrige (2003) el término *activos de conocimiento* "se refiere a los recursos intelectuales acumulados de su organización. Es el conocimiento que posee su organización y su fuerza laboral en forma de información, ideas, aprendizaje, comprensión, memoria, conocimientos, habilidades cognitivas y técnicas y capacidades. Su fuerza laboral, bases de datos, documentos, guías, políticas y procedimientos, software y patentes son depósitos de los activos de conocimiento de su organización. Los activos de conocimiento no solo están en manos de una organización, sino que residen dentro de sus clientes, proveedores y socios.

Los activos de conocimiento son el "saber hacer" que su organización tiene disponible para usar, invertir y crecer. La construcción y gestión de sus activos de conocimiento son componentes clave para que su organización cree valor para sus partes interesadas y ayude a mantener el éxito del desempeño general de la organización."

En este sentido, si bien cualquier conocimiento es considerado como un activo pues genera valor bien sea a los individuos u organizaciones, se puede decir que los activos de conocimiento son aquellos conocimientos valiosos de la organización los cuales deben ser preservados, divulgados ampliamente, estar en constante crecimiento o aportar a la creación de nuevos conocimiento, y ser dispuestos especialmente para ser susceptibles de intercambio y en algunos casos ser estructurados como bienes potencialmente transables.

- *Mapas de conocimiento*

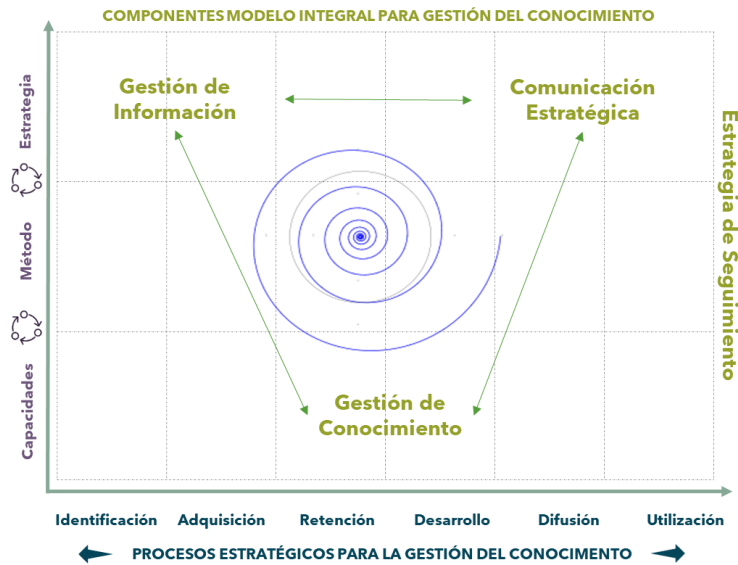
Según Davenport (1997), el conocimiento es "información combinada con experiencia, contexto, interpretación y reflexión. Tiene un alto valor porque está preparado para ser aplicado a las decisiones y a las acciones", es entonces de gran importancia para las organizaciones tener claro quien o quienes poseen el conocimiento y en donde está localizado.

Los mapas de conocimiento son entonces, una herramienta a partir de la cual se identifica dónde se encuentra el conocimiento clave o estratégico para las organizaciones, organizado en función de los objetivos que se trace, en algunos casos se muestran sus características, pero no lo describen. Estos mapas se utilizan como herramienta visual entre otras cosas para mostrar quien sabe o "conoce" de temas específicos (capacidades, habilidades, competencias, procedimientos, ente otros.), o donde está localizado el conocimiento, con el propósito de identificar y relacionar personas o conocimientos de tal manera que se facilite la transferencia y socialización interna y externa.

2. METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico para la gestión del conocimiento de la Corporación se estructuró a partir de la recopilación de insumos (fuentes primarias y secundarias) para adelantar un análisis matricial a partir del cruce de información referida al estado de desarrollo de actividades según los procesos estratégicos de gestión de conocimiento (identificación, adquisición, retención, desarrollo, difusión, utilización) y su relación con los aspectos asociados a la gestión institucional y estratégica de la organización, es decir los cómo o metodologías que orientan las actividades, y las capacidades de la misma (cuyo cruce se enfoca en los componentes del modelo integral de gestión del conocimiento según la metodología adoptada por INNOVATE) determinando así el estado del arte de la GC y/o sus principales potencialidades.

Ilustración 2. Elementos para el cruce y análisis de información diagnóstico de GC



INNOVATE (2020)

La metodología para la recopilación de datos del diagnóstico se determinó en primera instancia a partir del análisis de la información secundaria proporcionada por la Corporación, la cual fue clasificada y organizada de acuerdo con algunas áreas de interés definidas en función de las áreas de interés de este en materia de conocimiento documentado y los componentes de la GC. A su vez, la recopilación de fuentes primarias estuvo orientada por dos instrumentos, el primero una guía y cuestionario para entrevistas semiestructuradas a realizar con los asociados y asociadas de CORPORMANIGUA y el segundo una encuesta para diligenciamiento de los mismos asociados/asociadas y algunos colaboradores de la Corporación.

A continuación, presentamos tanto el enfoque como los principales aspectos para tener en cuenta tanto en los instrumentos como en los elementos clave que guiaron el análisis de la información, y el resumen de la aplicación de dichos instrumentos.

2.1. INSTRUMENTOS

Como se mencionó anteriormente, se diseñaron tres instrumentos, en primer lugar, una matriz de información secundaria que recoge los datos básicos de los documentos recibidos, una guía de entrevista semiestructurada con 48 preguntas y una encuesta con preguntas complementarias.

a. Recopilación y análisis de información a partir de fuentes secundarias

En el entendido que una de las fuentes principales de información que sirve de insumo a la consultoría para conocer la estructura de la Corporación y su plataforma institucional y estratégica, así como obtener insumos para determinar el estado actual de documentación del conocimiento, en principio se definieron las áreas de interés o temas a indagar con su respectiva descripción de fuentes documentales esperadas para orientar la clasificación inicial de las fuentes documentales, como se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Clasificación fuentes documentales solicitadas según área de interés

ÁREA DE INTERÉS	DOCUMENTACIÓN
Estructura Organizacional	Estatutos, Procesos y procedimientos establecidos, Conformación del equipo de trabajo, Informes de la Dirección (especialmente aquellos en donde establezcan políticas, lineamientos y/o aspectos clave para la gestión del conocimiento), Apoyos metodológicos y de referencia (p.ej. presentaciones que incorporen aspectos estratégicos de la organización, memorias, etc.). Entre otros.
Procesos Estratégicos y Políticas (relacionados con acciones e intervenciones en el territorio)	Documentos de políticas o institucionales que guíen u orienten en cumplimiento de las acciones en el territorio, informes estratégicos y/o periódicos de monitoreo de indicadores cualitativos y cuantitativos y aquellos documentos sobre los cuales la Corporación soporta sus estrategias, decisiones y procesos, documentos asociados a procesos comunicacionales o de comunicación estratégica de la Corporación, apoyos metodológicos y de referencia (p.ej. presentaciones que incorporen aspectos estratégicos de la organización, memorias), etc.
Programáticos	Listado de proyectos adelantados por la Corporación (identificando los proyectos que la Corporación considera estratégicos o clave), protocolos para gestión de proyectos, informes finales de proyectos estratégicos (especialmente aquellos que den cuenta de la implementación de las políticas y enfoques de la Corporación), documentos asociados a procesos comunicacionales generados en el desarrollo de los proyectos (piezas de comunicación en las cuales se identifican procesos estratégicos, construcciones metodológicas, o que dan cuenta y son evidencia de los efectos/impactos del orden estratégico de las actuaciones de la Corporación), documentos técnicos generados en proceso de comunicación estratégica a nivel de proyectos, documentos generados en desarrollo de encuentros programáticos o espacios de definición de estrategias y programas o proyectos.

ÁREA DE INTERÉS	DOCUMENTACIÓN
Documentos / Sistematización	Documentos de sistematización de experiencias, metodologías diseñadas (documentadas formalmente o no) por la Corporación, memorias de eventos estratégicos o participaciones en espacios de incidencia, documentos estructuración y/o descripción de rutas temáticas adelantadas por la Corporación.

Con el propósito de sistematizar la información recibida para el análisis de fuentes secundarias, se diseñó una **matriz para consolidación documentos** la cual permite clasificar preliminarmente los documentos recibidos de parte de la Corporación según las siguientes variables:

1. No.: Corresponde a una numeración consecutiva de documentos.
2. Nombre Documento: Variable para especificar el nombre que la corporación le adjudicó al documento suministrado.
3. Autor: Nombre de la persona/entidad que escribió o produjo el documento.
4. Fecha del documento: Es la fecha que se encuentra referenciada en el documento como de creación.
5. Uso: Especifica si el documento ámbito de uso de los documentos es interno, externo o ambos
6. Clase: Identifica los tipos de archivos a los cuales corresponden los documentos (Base de Datos, De texto (documento, informe, cuadro), De Imagen (Fotos), Gráfico (planos, dibujos, mapas), De Audio y Video)
7. Tipo documento: Permite clasificar los documentos recibidos según su tipo (Actas, Artículo, Informes, Libros, Listados, Norma, Presentación, Revista, Sistematizaciones)
8. Formato Archivo: Clasifica los archivos de acuerdo con su formato de producción o almacenamiento (Excel, PDF, PowerPoint, Word)
9. No. páginas/Registros: Dependiendo de la clase de documento se registra el número de páginas o registros (cuando aplica).
10. Área de Interés: Agrupación de los documentos según la categoría institucional definida como área o temática de análisis (ver cuadro 1).
11. Clasificación Documentos Interés: Corresponde a la descripción de documentos según el área de interés definida (ver cuadro 1).
12. Descripción de contenido: Se recoge una breve descripción del documento.

A partir de la revisión inicial de la documentación y bibliografía propias de CORPOMANIGUA, se cuenta con un inventario y la revisión preliminar de los documentos recibidos resumido así: PLAN ESTRATÉGICO CM 2014 - 2020, ESTATUTOS CM 2018 marzo, cinco (5) informes de la Dirección Ejecutivo correspondientes a los periodos 2011-2012, 2014, 2015, 2018 y 2019, cinco (5) Informes finales de los proyectos: ENRAIZAR, ACNUR, Cultivando Paz, Medios de vida DKH, Semillas de la Amazonía, un informe Anual de FOKUS 2015 y un (1) informe intermedio del proyecto Amazonía Joven a Septiembre de 2019 (Anexo 1).

b. Recopilación y análisis de información a partir de fuentes primarias

A fin de contar con un panorama general sobre el estado actual en la Corporación frente a temas relacionados con los procesos de gestión del conocimiento, y la disposición de la plataforma institucional para dar marcha a una estrategia de gestión de los conocimientos relevantes para la organización, tanto la estructura de la entrevista semiestructurada como la de la encuesta proveen información amplia para establecer de una parte el acercamiento previo de las personas con los conceptos o su entendimiento propio de la utilidad y perspectiva del uso de los conocimientos en la organización, y de otra las capacidades con que cuenta esta para la implementación de una estrategia estructurada de GC.

Estos instrumentos proporcionan elementos que nos permiten identificar para cada uno de los componentes (gestión estratégica, comunicaciones, información, etc.), tanto la Corporación³ como sus asociados, asociadas y colaboradores⁴ adelantan o cuentan con capacidades para realizar actividades que propenden por la identificación, adquisición, retención, uso, y demás procesos de gestión del conocimiento, así como la forma cómo incorporan, tienen en cuenta y/o comprenden los ejes de la gestión del conocimiento para diagnosticar la situación actual (inicial) de la organización, en relación a dichos ejes.

Entrevista (semiestructurada)

Los espacios de diálogo, conducidos por una guía de preguntas para entrevista semiestructurada (Anexo 2), dirigida a quienes orientan estratégicamente a CORPOMANIGUA y quienes participan activamente en la construcción y desarrollo de su apuesta territorial, tienen como objetivo identificar la forma cómo incorporan, tienen en cuenta y/o comprenden los ejes de la gestión del conocimiento para diagnosticar la situación actual (inicial) de la organización, en relación a dichos ejes en la Corporación.

En desarrollo de la entrevista se identifican los aspectos fundamentales de la apuesta estratégica de CORPOMANIGUA, qué es y qué hace, cuál es su apuesta a futuro territorial, cómo se incorporan las políticas, estrategias y enfoques que la Corporación ha plasmado en los documentos orientativos de su actuación en las diferentes acciones, identificación de elementos diferenciadores, entre otros.

Igualmente, entre los principales temas abordados en la entrevista y que proveen información relevante para el análisis situacional de la Corporación en temas asociados a la GC, a su vez permiten: (1) evidenciar si la Corporación tiene en cuenta la identificación de lecciones aprendidas, si se sistematizan o si se documentan los procesos, (2) indagar si existe una estrategia de comunicación estratégica, (3) determinar si se tiene en cuenta la información cuantitativa producto de las acciones como soporte las lecciones aprendidas, (4) también evidencia si existe una estrategia de seguimiento al interior de la Corporación.

De otra parte, y como parte de la identificación de información relevante sobre el desarrollo intencionado o no de los procesos para la gestión del conocimiento, este instrumento permite identificar algunos activos de conocimiento, el uso y protección de estos, todo esto sumado a la

³ Para este ámbito nos referimos a la Corporación cuando identificamos el conocimiento colectivo.

⁴ En el ámbito del conocimiento individual anclado en los asociados, asociadas, y colaboradores.

exploración del entendimiento que se tiene sobre lo que significa una lección aprendidas, una buena práctica y en sí mismo la gestión de conocimiento.

Con relación a la aplicación de este instrumento, durante los días 9 al 18 de septiembre, se llevaron a cabo **nueve (9) entrevistas virtuales** con asociados y asociadas (Anexo 4), las cuales tuvieron una duración de aproximadamente 2 horas cada una como espacios determinantes para el levantamiento, esclarecimiento y precisión de la información requerida, a partir de lo cual se generó un ejercicio participativo en donde se propiciaron conversaciones frente a la determinación de los alcances del proceso y la trasmisión de conocimiento en la Corporación.

Encuesta

El instrumento definido como encuesta (Anexo 3), permite recabar información adicional y complementaria para el proceso de diagnóstico de capacidades, con un enfoque específico en la indagación sobre la forma tanto como asociados, asociadas y colaboradores desarrollan o comprenden se encuentra la GC de la Corporación, desde el punto de vista de los procesos estratégicos para la gestión del conocimiento.

La encuesta se divide en siete (7) secciones, iniciando con los **datos generales** en donde los asociados, asociadas y colaboradores, especifican su rol dentro de la Corporación y describen su perfil profesional y habilidades (esta sección provee información a partir de la cual es posible iniciar la estructuración del directorio de expertos de la Corporación, como un insumo preliminar para la identificación del conocimiento).

En las diferentes secciones de la encuesta se indaga sobre los aspectos asociados principalmente a los procesos que apoyan la gestión del conocimiento y que aportan elementos transversales para su implementación. Igualmente, las secciones incorporan la recopilación de información que permite analizar y establecer el estado actual sobre la forma como las personas pertenecientes o que desarrollan actividades en la Corporación adelantan o incorporan tareas que permitan dinamizar los procesos estratégicos de la gestión de conocimiento. Entre los principales aspectos incorporados en las secciones de la encuesta están:

- De la **cultura organizacional**, visto como un proceso de apoyo en el marco de la gestión de conocimiento, identifica ese significado de valores compartidos entre los miembros de la Corporación y coadyuva en la definición de las potencialidades que se presentan en la organización para desarrollar una posible estrategia de gestión del conocimiento.
- Igualmente, se incorporan dos secciones que aportan valiosos elementos al diagnóstico en cuanto a la retención del conocimiento existente y cómo se adquieren nuevos conocimientos, indagando sobre las **capacidades de conocimiento**, estas referidas a las condiciones actuales frente a procesos de GC y las **fuentes de conocimiento** para determinar en qué medida tanto los conocimientos relevantes para la Corporación que se generan tanto externa como internamente son identificados, utilizados, circulados, etc., como parte de la gestión institucional.
- De la **gestión estratégica** de la organización, enfocado principalmente tanto en el estado de la planeación estratégica y su potencialidad de articulación frente a la gestión el conocimiento.

- De la **comunicación estratégica**, vista desde un enfoque de eje articulador de información que aporta en el proceso de divulgación y uso de la información sobre los conocimientos clave de la Corporación para el posicionamiento de su saber hacer.
- De la **información, gestión de información y tecnología**, como elementos fundamentales que soportan la gestión de conocimiento, y procesos que hacen evidente el conocimiento, y que generan condiciones óptimas para su utilización.

En este marco, durante la semana del 21 al 25 de septiembre, se recibieron **21 encuestas**, diligenciadas por este mismo número de miembros de la Corporación. Es importante señalar que, teniendo en cuenta que uno de los factores determinantes para realizar no solo un diagnóstico de conocimiento sino el diseño de una estrategia para gestionarlo necesariamente requiere la participación de todo el capital humano de la Corporación, este instrumento se aplicó no sólo a los 9 asociados y asociadas, sino también a doce (12) colaboradores que vienen o han participado activamente en la implementación de sus acciones.

2.2. LOS PROCESOS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO - CLAVES PARA EL DIAGNÓSTICO Y DESARROLLO DE LA GC

Ante el interés de la Corporación en iniciar un camino que les permita progresivamente ser una organización de conocimiento, es de gran importancia tener un panorama inicial sobre las capacidades existentes tanto individuales como colectivas, que permitan definir un plan de acción claro para llevar a cabo un proceso de gestión de conocimiento al interior de la corporación. Para ello, como se ha venido mencionando anteriormente, el modelo integral de gestión del conocimiento⁵ considera necesario la incorporación de actividades intencionadas en los componentes de gestión de información, comunicación estratégica, y gestión del conocimiento, estos articulados por una estrategia de seguimiento que soporte tanto el flujo de información como las acciones para su transformación en conocimiento (especialmente en activos).

Ahora, estos componentes por sí solos o abordados de la manera tradicional como se desarrollan en las organizaciones, no logran generar acciones sistemáticas para aportar óptimamente a la gestión del conocimiento (estructurado y formalizado), razón por la cual, es necesario analizar su implementación o estado de avance desde el punto de vista de cómo transversalmente en ellos se incorporan o adelantan actividades que propicien la identificación, adquisición, retención, desarrollo, difusión y utilización (procesos estratégicos de gestión del conocimiento). Entiéndase entonces que el diagnóstico incluye análisis tanto de los componentes como de los procesos estratégicos de la gestión del conocimiento transversalizados o articulando por un lado temas asociados a la estrategia (apuesta de la Corporación y su estructura funcional y misional), los métodos (los como de las acciones de la organización), y las capacidades.

En función de los procesos, tenemos entonces que para el diagnóstico en principio es necesaria la **identificación** de conocimientos al interior CORPORMANIGUA, para ello, se determina el conocimiento existente, teniendo en cuenta aspectos como la claridad que tienen los asociados y

⁵ Según la apuesta metodológica de INNOVATE

asociadas frente a su quehacer y hacia su apuesta territorial, así como la implementación de sus programas y la incorporación de estrategias y enfoques definidos para el cumplimiento de su misión.

Así mismo, se adelanta la identificación de capacidades individuales, determinando las personas expertas en temas particulares dentro de la Corporación, su perfil profesional, su rol, así como sus habilidades en el marco de las acciones que desarrolla la organización, lo cual permite identificar en donde se encuentra localizado parte del conocimiento de la organización, e indagar este como circula y si pasa o no por algún tipo de transformación o intercambio.

En este aparte, también cobra importancia la indagación sobre los procesos y metodologías, documentos, sistematizaciones y lecciones aprendidas que se han identificado, permitiendo conocer el conocimiento específico con que cuenta la Corporación actualmente.

Otro elemento determinado en la GC es identificar procesos que añadan valor en la **adquisición** de conocimiento. Esto requiere establecer los espacios o mecanismos externos donde la Corporación adquiere nuevos conocimientos, así como la facilidad u oportunidad que existe al interior de la Corporación para que sus asociados, asociadas o colaboradores puedan ampliar sus conocimientos para aportar al desarrollo y cumplimiento de la misión, a su vez, la identificación de temáticas donde se requieran nuevos conocimientos son elementos importantes en promover una cultura de conocimiento.

Dado que procesos como la organización de la información, la documentación y la sistematización de esta, inciden en la **retención** misma del conocimiento por parte de los miembros de la Corporación; determinar el estado de la información, los mecanismos que se utilizan en la identificación de lecciones aprendidas y los procesos que aplican en la sistematización de buenas prácticas, son insumos fundamental para la identificación del estado de avance o la potencialidad que se da en términos de retención de saberes como parte de la gestión de conocimiento en la organización.

Contar una clara estrategia de comunicación garantiza que el conocimiento generado se pueda **divulgar**, transferir fácilmente y coadyuva al posicionamiento estratégico de la organización, de allí a que es determinante entender el estado de la comunicación interna y externa, así como la utilización de mecanismos para difusión de información, página web, redes sociales, entre otros.

Finalmente, el **uso** de los conocimientos generados a través de la experiencia misma de los procesos determina el posicionamiento estratégico de la organización.

2.3. VALORACIÓN CUANTITATIVA PARA DETERMINAR EL ESTADO ACTUAL DE LA GC

Si bien el diagnostico incorpora fundamentalmente análisis cualitativo, este se complementa y sustenta con el cruce y análisis de variables cuantitativas, que nos permiten valorar objetivamente la situación actual en el desarrollo de las principales actividades necesarias para la implementación de un proceso o estrategia de gestión del conocimiento en la Corporación.

Para ello, metodológicamente, establecimos una escala de valoración que nos permite a título indicativo ubicar el estado de los componentes clave para la gestión del conocimiento de la siguiente forma:

Puntaje	Escala	Nivel según valoración
5	$4,5 \leq P \leq 5$	Alta
4	$4 \leq P < 4,5$	Media alta
3	$3 \leq P < 4$	Media
2	$2 \leq P < 3$	Media baja
1	$P < 2$	Baja

Esta escala, se puede ver más específicamente o mejor evidenciada en los resultados de las encuestas aplicadas, cuyos resultados se presentan de manera separada para cada uno de sus componentes.

3. BALANCE DE LAS CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN CORPOMANIGUA (DIAGNÓSTICO)

De acuerdo con la metodología definida para el desarrollo del diagnóstico, en este capítulo se muestran los resultados del análisis de la información recopilada para a partir de la revisión y análisis de la situación actual de la Corporación.

El balance de capacidades toma como base los procesos para la gestión del conocimiento como ejes transversales, los cuales se analizan desde dos enfoques, el primero, en función de los componentes primordiales vinculados a un modelo integral para la gestión del conocimiento, en el cual es necesario identificar cual es la situación frente a la gestión estratégica de la Corporación, el proceso de gestión de la información para el conocimiento, así como la comunicación estratégica, los cuales se constituyen en elementos esenciales para que a futuro se instalen procesos que logren aprovechar el conocimiento en beneficio de sus metas y proyectos. El segundo, está orientado al análisis del como se encuentra la Corporación en términos de su estructura funcional y las dinámicas instaladas actualmente para el aprovechamiento del conocimiento y la identificación o uso de las fuentes de información.

Los resultados del análisis de la información primaria y secundaria según lo descrito anteriormente y dadas la escala de valoración establecida, encontramos que el estado actual de desarrollo para los temas asociados al modelo integral para la gestión del conocimiento, la Corporación se encuentra en un nivel “medio bajo”, mientras que para el conjunto de temáticas que componen la plataforma institucional para la instalación de una estrategia de gestión del conocimiento se sitúa en un nivel “medio”.



Fuente: Elaborado INNOVATE 2020, a partir de datos diagnostico

En términos generales se observó que en efecto la Corporación ha acumulado a lo largo de los años de funcionamiento un acervo importante de conocimiento que es fundamental para el desarrollo de sus actividades y que es un insumo fundamental para su posicionamiento en el territorio. La Corporación es reconocida por su quehacer, ha contribuido enormemente a desencadenar y apoyar procesos territoriales de gran importancia, centra varias de sus actividades en tejer redes, en fortalecer las capacidades de diversos grupos poblacionales, creando alianzas en torno a sus acciones con las comunidades e instituciones, sin embargo, una de las debilidades fundamentales es que todo el conocimiento generado a partir de estas acciones corre el riesgo de fugarse, dispersarse y no ser aprovechado en beneficio propio ni de sus grupos de interés.

Lo anterior, debido a que se identifican brechas estructurales como la ausencia de una planeación institucional clara y definida que marque el norte estratégico de la Corporación, limitaciones en el entendimiento colectivo sobre lo que es, que se quiere y hacia donde se proyecta, dispersión y ausencia de manejo adecuado en la organización, almacenamiento, custodia y divulgación de la información clave que alberga el conocimiento generado, orientación exclusiva hacia la divulgación de temas asociados a los proyectos dejando un poco de lado la comunicación estratégica como una oportunidad para apalancar el reconocimiento de la entidad en el territorio en función de su conocimiento y sus aportes al desarrollo territorial.

Así mismo, se evidencia que a nivel interno es necesario un fuerte trabajo de articulación entre temas y componentes, pérdidas de información y conocimiento por falta de socialización y divulgación así como ausencia de espacios necesarios para intercambio de saberes para promover su replicabilidad en todas las instancias y procesos de la Corporación, entre otros temas fundamentales y necesarios para pensarse y actuar en consecuencia como una organización que recopila, transforma y aprovecha su conocimiento.

En los siguientes apartados se incluyen las calificaciones detalladas para cada uno de los componentes analizados.

3.1. COMPONENTES PARA UN MODELO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Como resultado del ejercicio de análisis cuantitativo y cualitativo que de manera participativa se realizó con los asociados y asociadas de la Corporación, se establece que los temas asociados a la gestión estratégica, la gestión de información y la comunicación que se constituyen en los ejes fundamentales para la gestión del conocimiento se encuentran en un nivel **Medio Bajo (2)**, es decir que se requiere tomar medias para asegurar la solidez y claridad en procesos como la planeación estratégica, la participación de todas las áreas el procesamiento, análisis, captura, organización y salvaguarda de la información, así como en generar mecanismos de comunicación institucionales a nivel interno y externo que potencialicen y promuevan el posicionamiento de la entidad en el territorio todo esto incorporando procesos para el uso y desarrollo del conocimiento adquirido y también el que es propio o creado por la Corporación (innovaciones o desarrollos propios).

3.1.1. Gestión estratégica de la Corporación

Los principales aspectos indagados para determinar el grado en el que se encuentra la gestión de la Corporación estuvieron asociados a determinar el grado de avance o situación de la planeación de la Corporación y de que forma la gestión del conocimiento se encuentra incorporada en la misma ya que en gran medida contar con el respaldo desde la alta dirección para la implementación de una estrategia como esta es fundamental no solo para su formulación sino también para su desarrollo y sostenibilidad, hecho que parte de la claridad en las metas y propósitos de la entidad.

DE LA GESTION ESTRATEGICA DE LA CORPORACIÓN	Puntaje Promedio por Pregunta	Puntaje	Alta	Puntaje	Media alta	Puntaje	Media	Puntaje	Media baja	Puntaje	Baja	Calificación General	Calificación Final
		5	4,5≤P≤5	4	4≤P<4,5	3	3≤P<4	2	2≤P<3	1	P<2		
												3	Medio
p1_II_GE_¿La Corporación cuenta con una planeación estratégica oportuna y actualizada?	3,1	El promedio final de cada pregunta (Columna B), se califica de acuerdo a la escala que se encuentra en la parte superior de la tabla y los resultados se reflejan en la Columna Calificación General. La Calificación final obtenida para el tema de Información, Gestión Estratégica de acuerdo con las respuestas de la encuesta es 3 correspondiente a Medio										3	Medio
p2_II_GE_¿La misión, visión y objetivos son claros al interior de la Coporación?	4,1											4	Medio Alto
p3_II_GE_¿Se lleva a cabo la planeación estratégica con los colaboradores de la Corporación ?	2,8											2	Medio Bajo
p4_II_GE_¿Las competencias de los asociados/asociadas y colaboradores/as son adecuadas para dar cumplimiento a la visión estratégica de la Corporación?	4,1											4	Medio Alto
p5_II_GE_¿La Corporación dentro de su planeación estratégica ha contemplado actividades que permitan gestionar el conocimiento ?	3,2											3	Medio
p6_II_GE_¿Considera que la estructura organizacional y los procesos se encuentran claramente definidos al interior de la Corporación ?	3,7											3	Medio

En general la **gestión estratégica de la Corporación** se sitúa en un **nivel medio (3)**. Los niveles de calificación que se observan en el cuadro anterior, y la información suministrada por los participantes evidencia que la planeación ha resultado ser un ejercicio inconcluso poco armónico, lo que deriva en que no se apropia como la hoja de ruta para el acciones de la Corporación, sumado a que no hay correspondencia entre lo que asociados y asociadas visionan de CORPOMANIGUA frente a lo expuesto en los documentos (no finalizados) de planeación y se presentan limitaciones en el entendimiento colectivo sobre las políticas, estrategias, programas y aspectos claves que soportan el accionar de la Corporación.

En este mismo orden, encontramos que no se desarrollan espacios sistemáticos para el análisis de los resultados, las lecciones aprendidas de la organización en su conjunto, los espacios identificación colaborativa sobre las mejoras necesarias son escasos, entre otros, y en buena medida la concentración de esfuerzos y tiempo en la ejecución de proyectos resta a la necesidad de espacios para avanzar en el desarrollo de la apuesta territorial.

Respecto de este ítem, si bien CORPOMANIGUA tiene potencial para el desarrollo de procesos o actividades para la gestión del conocimiento se enfrenta a retos como:

- Definir clara y armónicamente su apuesta territorial.
- Identificar su marca o elemento diferenciador o sus principales activos de conocimiento.
- Incorporar la gestión del conocimiento como parte de su estrategia de gestión institucional (establecer recursos técnicos y financieros y articularlo a un proceso de planeación definido)

Ahora bien, se presenta un consenso general en que es necesario contar con un proceso estructurado y definido de planeación estratégica en el cual se incluya la gestión del conocimiento, pues se entiende como un proceso clave que coadyuva al logro de la visión de los asociados y asociadas para la Corporación, habiendo consenso sobre la necesidad de establecer

un horizonte estratégico que identifique las apuestas de la Corporación según el contexto y su proyección.

Como se ha mencionado, si bien a partir del levantamiento de la información primaria (entrevistas a los y las asociadas y encuestas a los y las asociadas y los y las colaboradores) y los análisis de las fuentes secundarias (documentos generales de la Corporación e informes de proyectos ejecutados por la misma), se puede concluir que en la actualidad CORPOMANIGUA no cuenta con un ejercicio de planeación estratégica definido que oriente la implementación de sus procesos, programas y proyectos, también se logran identificar aspectos claves para proporcionar clave para aportar en la construcción de un concepto unificado sobre **que es y que hace la Corporación**, así como su **apuesta territorial**.

Claramente, como lo mencionaron todos y todas las asociadas, CORPOMANIGUA es una apuesta colectiva que nace de un sueño de amigos y amigas el cual materializa una apuesta de vida de un grupo de personas con una larga trayectoria en la reconstrucción de un tejido social fracturado por el conflicto armado en Colombia (focalizado en el Caquetá Amazónico).

Como organización de base de la sociedad civil, se evidencia la apuesta por un desarrollo etnoterritorial y agroecológico a partir del cual el cuidado, la preservación y la defensa por la vida es el eje central sobre el que se cimientan todas sus acciones. El desarrollo local visto desde allí adquiere una perspectiva de construcción de paz territorial y, como lo narran asociadas y asociados, el acompañamiento a procesos comunitarios orientados al empoderamiento social, político, económico y cultural desde una perspectiva de enfoque de género es el eje transversal de la Corporación.

A partir de estos elementos, se propone como punto de partida para generar espacios de discusión al interior de la Corporación sobre este tema tan relevante, el siguiente concepto que recoge los aportes de asociados y asociadas sobre el que es y que hace.

“CORPOMANIGUA - Tejiendo Amazonía - es un sueño colectivo que nace a partir de un estado de emergencia en el marco del conflicto armado, para convertirse en una **apuesta de vida de un grupo de personas** que conforman la Corporación.

Se define como una Organización de Base de la Sociedad Civil para el **desarrollo local etnoterritorial y agroecológico** (producción de alimentos, custodios de semillas, economía solidaria y tecnologías limpias) con **perspectiva de paz y el cuidado de la vida digna** (enfoque de derechos), a través del **acompañamiento a procesos para el desarrollo de las comunidades del Caquetá amazónico**, hacia su empoderamiento social, político, económico y cultural con enfoque de género.⁶”

Complementariamente se identificó que actualmente y hacia el futuro, la Corporación apuesta por la construcción y estabilización de la paz para el desarrollo territorial del Caquetá, a través de la

⁶ Concepto construido por el equipo consultor a partir del análisis de la documentación e información de entrevistas y encuestas para discusión con asociados y asociadas

mejora del medio ambiente y la disminución de todas las violencias, para el ejercicio y la defensa de los derechos y la vida digna a través de tres grandes estrategias.

1. Escuela Popular para la Paz (confluyen los dos programas) y ser formadores - sostenibilidad [Stella idea romántica poco realista].
2. Oferta de servicios, procesos de articulación y nuestros propios procesos productivos [Granja productiva y experimental].
3. Autonomía financiera, sin dejar de contar con los recursos de la Cooperación.

De otra parte y relacionado con los elementos distintivos de la organización y que en su mayoría se constituyen en capacidades, se identifica que CORPOMANIGUA se caracteriza por la generación de confianza, la transparencia y el cumplimiento en lo que propone junto a las comunidades. Por un lado, en los procesos comunitarios que acompañan existe un ejercicio juicioso de transparencia en cuanto a la ejecución de recursos, lo cual ha caracterizado a la Corporación desde sus inicios. Ello ha generado un nivel de confianza territorial, ya que en términos generales cumplen a cabalidad con lo proyectado.

Por otro lado, respecto a la ejecución de recursos y proyectos se caracterizan por tener una posición firme en relación con la armonización con sus principios misionales. Todo proyecto, apoyo o recurso que no comparta, esté acorde o corresponda con su apuesta misional o que provenga de organismos, organizaciones o instituciones que vulneren lo que esta misión apuesta, no se realiza.

Es una Corporación con pleno conocimiento del territorio donde realiza sus procesos, no sólo por estar compuesta por personas oriundas de la región, sino porque es a partir del análisis territorial que se identifican necesidades y priorizan sus acciones. Es así como trabajan de manera articulada con otras organizaciones de base que son afines a su apuesta misional, como lo indica una de las asociadas;

"El quehacer de CORPOMANIGUA siempre nos ha distinguido, tenemos unos principios institucionales que no "negociamos" con nuestros donantes, proveedores ni participantes, nuestros valores no se doblegado ante la necesidad de obtener proyectos o recursos para ejecución. Hemos sabido posicionar y defender nuestro quehacer ante terceros y creo que esto hace que seamos una organización en la cual la gente puede confiar."

Así mismo, le apuesta al fortalecimiento local a partir de transformaciones culturales para el empoderamiento, acceso y exigibilidad de derechos y el cuidado del medio ambiente. Los procesos que emprende, en últimas, se basan en la cooperación y en la participación activa tanto de acompañantes implementadores como de las personas de la comunidad que hacen parte de éstos, pues son construidos de manera colaborativa.

En el último tiempo han visto como un asunto prioritario incluir en los procesos un claro énfasis en relevo generacional como apuesta de sostenibilidad y que permite que los procesos perduren en el tiempo, es por ello que los procesos que aprenden tienen una duración mínima de 1 año tal como lo menciona una de sus colaboradoras de la Corporación quien manifiesta que "los procesos de corporación manigua son más constantes, tiene más durabilidad, y el compromiso con los participantes continúan una vez los proyectos terminan esto permite posicionar la corporación."

3.1.2. Información, gestión de información y tecnología

Los resultados del análisis arrojan que en lo referente a la información y tecnología en la Corporación estos aspectos **casi nunca (2)** se cuenta o establecen acciones para un adecuado proceso de gestión de información. El análisis y establecimiento del nivel o grado de avance en el que se encuentra la gestión de información se hace necesaria pues es de vital importancia para la estrategia de gestión del conocimiento garantizar el adecuado flujo del conocimiento en todos los niveles, de la mejor forma posible y con la participación de todos los actores que se identifiquen como productores, receptores o interesados en el conocimiento de la Corporación.

Si bien el resultado de las encuestas arroja que casi nunca se presenta adecuado manejo de los datos, si se identifican como principales fortalezas el hecho de que parte de la información esta documentada a partir de la ejecución de proyectos (clara, precisa, orientada a resultados), se tienen documentos de sistematización (ejercicios individuales por proyecto que sirven de insumos para la articulación de resultados a la gestión del conocimiento), algunas de las metodologías que la Corporación ha establecido ya están sistematizadas, la información de carácter administrativo se encuentra organizada y potencialmente aloja información misional, entre otros.

En el siguiente cuadro se puede observar detalladamente el resultado de las indagaciones sobre aspectos relacionados con la información.

DE LA INFORMACIÓN, GESTIÓN DE INFORMACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	Puntaje Promedio por Pregunta	Puntaje	Siempre	Puntaje	Casi Siempre	Puntaje	A veces	Puntaje	Casi Nunca	Puntaje	Nunca	Calificación General	Calificación Final
		5	4,5 ≤ P ≤ 5	4	4 ≤ P < 4,5	3	3 ≤ P < 4	2	2 ≤ P < 3	1	P < 2		
p1_IV_IGI_¿La Corporación cuenta con información organizada y oportuna para toma de decisiones en su apuesta estratégica?	3,5	El promedio final de cada pregunta (Columna B), se califica de acuerdo a la escala que se encuentra en la parte superior de la tabla y los resultados se reflejan en la Columna Calificación General. La Calificación final obtenida para el tema de Información, Gestión de Información y Tecnología de acuerdo con las respuestas de la encuesta es 2 correspondiente a Casi Nunca										2	Casi Nunca
p2_IV_IGI_¿La información con que cuenta la Corporación, soporta la identificación de lecciones aprendidas o sistematizaciones?	3,3											3	A Veces
p3_IV_IGI_¿La información se encuentra centralizada y disponible para ser consultada por todos los y las socios y colaboradoras?	2,8											3	A Veces
p4_IV_IGI_¿Considera que en la Corporación se reconocen las necesidades frente a tecnologías de información?	3,7											2	Casi Nunca
p5_IV_IGI_¿La Corporación invierte en uso de nuevas tecnologías?	3,5											3	A Veces
p6_IV_IGI_¿Considera que a futuro se tiene contemplado la inversión en nuevas tecnologías como apoyo a los procesos de la Corporación?	3,7											3	A Veces

Producto de lo anterior, y según la información recabada encontramos que en términos generales la información se encuentra fragmentada, no se adelantan ejercicios para centralizarla ni sistematizarla. Así mismo, se presenta pérdida de Información debido a que no se cuenta con política de manejo de datos (quien los genera, donde los almacena, como los comparte, etc.), tampoco existe un protocolo de seguridad de la información.

Igualmente, se cuenta con información disponible en algunos repositorios que no es consultada, existe falta de claridad en las necesidades de información y su gestión como insumo para la toma

de decisiones entre otros aspectos porque no hay una persona permanente responsable del tema que oriente dichos aspectos y tampoco se cuenta con un sistema tecnológico que permita organizar y consultar información de manera fácil y accesible que motive a los usuarios y productores de información a recopilarla y compartirla por diferentes medios, garantizando su salvaguarda.

Un asunto a tener en cuenta es que los procesos de seguimiento y evaluación, corresponden explícitamente a los requerimientos externos provenientes de la cooperación o financiadores y que se enmarcan al interior de los proyectos, pues hace algún tiempo se realizaban procesos de seguimiento colectivo en espacios al interior de la Corporación los cuales se dejaron de realizar, y no fueron reemplazados por otros espacios o instancias donde se puedan hacer ejercicios de reflexión sobre las ejecuciones adelantadas, se comparta conocimiento y se generen mecanismos para el flujo información garantizando su preservación.

No existe un repositorio actualizado de los documentos de la organización asociado a que no existe un espacio físico centralizado en dónde se encuentren los documentos físicos de la Corporación. Existía un proceso técnico basado en una red entre los computadores de la organización en donde, en un computador central (servidor), se almacenan diariamente (back up) todos los archivos en carpetas. Sin embargo, no había un proceso de clasificación de dichos documentos, lo cual se volvió inoperante y dejó de realizarse.

No existe una clasificación de los documentos de la organización y en su mayoría son documentos no aprobados (a excepción de la organización documental y metodológica en el programa de Género y Derechos que se encuentran adelantando actualmente las dos asociadas que lideran dicho proceso).

Lo descrito anteriormente tal como lo menciona una de las asociadas, *“es uno de nuestros vacíos, no tenemos eso así de estructurado y organizado, es una deuda grave e histórica de la Corporación.”* El conocimiento documentado de la corporación es poco, se encuentra descentralizado, en muchos casos se fuga a la salida de colaboradores y colaboradoras, o se convierte en fugas de conocimiento replicadas fuera de la organización a nombre de otros procesos.

El conocimiento, en términos generales, se encuentra de manera tácita en la experiencia de asociados y asociadas, pero está poco documentado, siguiendo con las afirmaciones de los asociados indican que *“nosotros nacimos en la corporación y tenemos todo en la cabeza, yo puedo hacerte toda la descripción, pero no está documentado.”*

Finalmente, es importante resaltar que en términos generales para los miembros de la Corporación es relevante contar con información organizada y procesos que soporten una clara gestión de información apoyada en tecnología, pues entienden que es importante recopilar y organizar la información (lecciones aprendidas), de manera segura para su consulta y que la organización de la información permite soportar y mostrar los procesos que adelanta la Corporación y para que a nivel interno se fortalezcan los procesos.

3.1.3. Comunicación

La *comunicación estratégica* es entendida como aquella que proporciona no solo una plataforma para la difusión del conocimiento adquirido y potencialmente transferible, sino que da claves para el posicionamiento de la organización como un referente, y que es reconocida en los niveles de mayor incidencia de su ámbito de actuación, de acuerdo con los resultados del análisis de la información recopilada, actualmente la frecuencia con que se adelantan o se tienen en cuenta en los procesos de comunicación aspectos estratégicos y se desarrollan aspectos asociados a la comunicación que permitan contar con bases sólidas que aporten a la gestión del conocimiento es de **casi nunca (2)**.

En términos generales según lo indicado por algunos asociados y asociadas anteriormente había una apuesta más acorde a la comunicación estratégica de la Corporación a nivel externo, tanto para la difusión de los procesos que adelantaba como para el posicionamiento estratégico de la misma, sin embargo, dicho proceso se detuvo, anteriormente le apostaban a una comunicación no violenta, a una comunicación para la vida, para la paz y el desarrollo territorial.

Sin embargo, en la actualidad, su apuesta comunicativa se limita a la producción de piezas comunicativas que responden a los requerimientos de los proyectos (cartillas, feria, brochures, folletos, podcast, foto historias, foto memorias, videos, etc.) sin una apuesta estratégica institucional.

Por otro lado, en cuanto a la comunicación al interior de la organización ha habido históricamente apuestas interesantes para el flujo del conocimiento en cuanto a procesos y apuestas institucionales. Es así como se realizaban espacios consultivos, evaluativos y programáticos para la revisión de los procesos acompañados. Sin embargo, estas estrategias se difuminaron en el tiempo y hace más de 7 años que nada de esto funciona.

La comunicación se convirtió en un proceso de informalidad constante que no corresponde a procesos institucionales, por lo que posiblemente se atomiza los acompañamientos y procesos tanto internos como externos de la Corporación, entorpeciendo verdaderos impactos estratégicos y misionales, y responde únicamente a las exigencias de los proyectos en el marco de la Cooperación.

La comunicación así pierde un carácter estratégico a nivel institucional y se reduce a requerimientos ejecutivos, técnicos y operativos de la Cooperación. Finalmente, en la actualidad (acorde a las respuestas de las y los socios) la corporación no cuenta con una apuesta de comunicación estratégica.

En el siguiente cuadro se observan el resultado de las indagaciones realizadas con los asociados/asociadas y algunos colaboradores de la Corporación para determinar el estado del proceso de comunicaciones en la organización.

DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	Puntaje Promedio por Pregunta	Puntaje	Siempre	Puntaje	Casi Siempre	Puntaje	A veces	Puntaje	Casi Nunca	Puntaje	Nunca	Calificación General	Calificación Final
		5	4,5 ≤ P ≤ 5	4	4 ≤ P < 4,5	3	3 ≤ P < 4	2	2 ≤ P < 3	1	P < 2		
p1_V_CE_¿La Corporación cuenta con una estrategia de comunicación interna ?	3,2											2	Casi Nunca
p2_V_CE_¿La Corporación cuenta con una estrategia de comunicación externa ?	3,0											3	A Veces
p3_V_CE_¿En el marco de la planeación estratégica se tienen en cuenta actividades y recursos para la implementación de una estrategia de comunicación?	3,1											3	A Veces
p4_V_CE_¿La Corporación designa el desarrollo de actividades de comunicación estratégica a un grupo de personas o persona de manera permanente?	3,1											3	A Veces
p5_V_CE_¿La Corporación define mensajes claves para divulgar en los espacios donde comunica sus acciones, resultados, proyectos o actividades?	3,1											3	A Veces
p6_V_CE_¿La Corporación identifica los publicos objetivos o actores estratégicos a quien desea comunicarle sus apuesta misional, acciones o proyectos?	3,2											3	A Veces
p7_V_CE_¿La página WEB de la entidad se encuentra actualizada?	2,7											2	Casi Nunca
p8_V_CE_¿La Corporación cuenta con redes sociales?	3,0											3	A Veces
p9_V_CE_¿La redes sociales se mantienen actualizadas y se genera contenido permanente articulado a mensajes claves sobre su apuesta o acciones?	2,4											2	Casi Nunca
p10_V_CE_¿La Corporación genera espacios de divulgación y comunciación en temas relacionados con su apuesta misional con sus aliados?	2,9											2	Casi Nunca
p11_V_CE_¿La Corporación genera espacios de divulgación y comunciación en temas relacionados con su apuesta misional con los participantes de proyectos?	3,3											3	A Veces
p12_V_CE_¿Las acciones de comunicación superan la vigencia de los proyectos y se mantiene en el tiempo indistintamente de la duración de los mismos?	2,8											2	Casi Nunca
p13_V_CE_¿La Corporación informa a sus asociados y asociadas y/o colaboradores/as temas de interés o relevantes por medios masivos o recurrentes (pej. E-mail)?	3,4											3	A Veces

El promedio final de cada pregunta (Columna B), se califica de acuerdo a la escala que se encuentra en la parte superior de la tabla y los resultados se reflejan en la Columna Calificación General.
La Calificación final obtenida para el tema de la Comunicación Estratégica de acuerdo con las respuestas de la encuesta es 2 correspondiente a **Casi Nunca**

Pese a lo anteriormente expuesto, es importante resaltar que a nivel de proyectos existe un ejercicio de coordinación, planeación, evaluación, e identificación de lecciones aprendidas al interior de los equipos implementadores o programáticos que hacen parte de los mismos. Equipos conformados por asociados y asociadas, que en su mayoría son coordinadores de los proyectos, y un equipo de colaboradores y colaboradoras externo que apoya la implementación de estos.

3.2. PLATAFORMA INSTITUCIONAL COMO BASE PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En términos generales, para los temas asociados a la plataforma institucional de la Corporación como vehículo funcional para la implementación de procesos ligados a la gestión del conocimiento se encuentran en un **nivel medio (3)**, en este aspecto, se CORPOMANIGUA evidencia escenarios institucionales favorables para instaurar procesos o actividades para la gestión del conocimiento.

El capital humano muestra disposición para que su conocimiento se gestione y aproveche para el posicionamiento de la entidad a nivel territorial, sin embargo, se requiere generar condiciones

internas y externas estructuradas, permanentes y dinamizadas oportunamente la captura, transformación y uso del conocimiento, como parte de la gestión institucional y por tanto que haga parte de las actividades diarias de asociadas (os) y las colaboradoras (es).

Entre los principales aspectos a destacar tenemos que:

- Se identifican expertos de carácter externo e interno que pueden promover la gestión del conocimiento en temas específicos para identificar y documentar activos de conocimiento (sumado al desarrollo de los proyectos).
- Se cuenta con experiencia, habilidades y conocimientos individuales para adelantar procesos (uso del conocimiento - no intencionado).
- El conocimiento individual es ocasiones compartido y si bien no es permanente, algunos programas aprenden en ocasiones del conocimiento que producen los otros programas (potencial para generar procesos sistemáticos de intercambio de conocimiento)
- El conocimiento individual fortalece la Corporación.
- Los procesos de apoyo administrativo son fuertes, están documentados y pueden contener información misional que posiblemente pueden aportar a recuperar conocimiento perdido o no utilizado.

A continuación, se presenta el balance en cada uno de los ámbitos que se abordaron para identificar la situación actual de la plataforma institucional.

3.2.1. Cultura organizacional

La cultura organizacional que para este ejercicio se analiza en función de las condiciones con que cuentan las personas que hacen parte de la Corporación para realizar trabajo de manera armónica, colaborativa y con facilidades para aportar sus conocimientos, compartirlos y utilizarlos, se sitúa en un **nivel medio (3)**.

En términos generales, se observa que el relacionamiento humano, propende por integrar un carácter horizontal en sus acciones, este es su sello característico tanto internamente como externamente. Entre asociados, asociadas, colaboradores y colaboradoras el trabajo está basado en el respeto, la empatía y la no competencia, tal como lo manifiesta uno de los asociados, la *"Corporación Manigua es una escuela que forma profesionales de bien con sentido humano y sensibilidad por el otro."*

Así mismo, en el marco del acompañamiento de los procesos comunitarios, esa horizontalidad se traduce en un relacionamiento cercano, cordial y amistoso lo cual ha permitido la generación de confianza y una vinculación cercana con las comunidades, en palabras de una de las colaboradoras de la Corporación al referirse a que, al llegar a las comunidades "la Corporación es recibida *con alegría, ganan respeto por sus aportes a la gente.*"

En el siguiente cuadro se resumen los resultados cuantitativos de las indagaciones realizadas:

DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Puntaje Promedio por Pregunta	Puntaje	Alta	Puntaje	Media alta	Puntaje	Media	Puntaje	Medi a baja	Puntaje	Baja	Calificación General	Calificación Final
		5	4,5≤P≤5	4	4≤P<4,5	3	3≤P<4	2	2≤P<3	1	P<2		
p1_III_CO_¿En que medida considera que la cultura organizacional se basa en el respeto, la confianza y en el profesionalismo?	4,8	<p>El promedio final de cada pregunta (Columna B), se califica de acuerdo a la escala que se encuentra en la parte superior de la tabla y los resultados se reflejan en la Columna Calificación General.</p> <p>La Calificación final obtenida para el tema de Información, Gestión de Información y Tecnología de acuerdo con las respuestas de la encuesta es 3 correspondiente a Medio</p>										5	Alto
p2_III_CO_¿Los colaboradores se sienten motivados para dar cumplimiento a los objetivos de la Corporación?	4,3											4	Medio Alto
p3_III_CO_¿En qué medida considera que existe un ambiente laboral adecuado en la Corporación para desarrollar las actividades ?	4,3											4	Medio Alto
p4_III_CO_¿Se promueve una cultura de conocimiento al interior de la Corporación?	3,4											3	Medio
p5_III_CO_¿En que grado hay evidencias que respaldan la promoción de la creación y circulación del conocimiento (ej. como incentivos, reconocimientos)?	2,9											2	Medio Bajo
												3	Medio

En general, existe conciencia de la necesidad e importancia de trabajar o profundizar en acciones para generar una cultura organizacional asociada o que vincule directamente la implementación de una estrategia de Conocimiento, gracias a que se identifica el potencial humano, genera buenas prácticas que facilitan la organización y disposición del conocimiento, para rescatar el conocimiento, rescatar buenas prácticas para mejorar lo que se hace para ser más eficientes, para mejorar habilidades, se mejora el sentido de pertenencia, se promueve el trabajo en equipo. Debe haber una formación en cultura organizacional. Motivación al talento humano.

3.2.2. Capacidades de conocimiento

Los procesos asociados a las capacidades para la gestión del conocimiento se situaron en un **nivel medio (3)**. En este apartado podemos destacar que en temas relacionados con la documentación/sistematización, al interior de la Corporación, actualmente, responden específicamente a la exigencia de la Cooperación Internacional, principal financiador de la Corporación. En el marco de dichos requerimientos los equipos programáticos y aquel dedicado a la formulación de los proyectos, el ejercicio de sistematización se centra en proyectos que corresponden exclusivamente a la sistematización de procesos, experiencias o apuestas estratégicas de manera individual para cada uno dejando en un segundo plano la necesidad de articular todas las experiencias en función de las apuestas estratégicas de la Corporación para generar documentación de las metodologías propias (documentación de sus activos de conocimiento).

Ahora, es relevante indicar que complementariamente la Corporación ha optado por contratar consultorías externas que le ha permitido sistematizar procesos, es el caso del levantamiento del *Saber Hacer* en términos de Memoria Histórica o el proceso de Escuela Popular para la Paz, sin embargo, será necesario ahondar por parte de la Corporación en la identificación o claridad sobre

si los productos resultantes de estas consultorías y las adicionales que se tengan van a articularse entre ellos y se constituirán en parte de una apuesta armónica para la generación de conocimientos y activos de conocimiento para CORPOMANIGUA, pues en su defecto se convertirán en documentos individuales que recogen procesos e historia pero no generan impacto o no se aprovechan en beneficio para la Corporación.

Complementario a lo anterior, pareciera que, dichas consultorías no incorporan procesos de capacitación o armonización de los procesos de sistematización para la generación de habilidades y capacidades en socias, socios, colaboradores y colaboradoras, y en los casos que requieren procesos de formación y armonización, como es el caso de la consultoría en Gestión de Proyectos, se ven detenidas debido a la falta de destinación de tiempo de los equipos que conforman la Corporación y otros aspectos motivacionales que arraiguen el proceso en el quehacer diario de la organización, en opinión de uno de los asociados

“Tuvimos un proceso de capacitación para la sistematización demasiado academicista. Y esto no era coherente con los tiempos de la corporación. Para que se hagan los grupos y se haga la tarea se necesita un equipo externo. No hay confianza en todos y nadie lo quiere liderar. Debería existir un solo esquema para liderar los procesos de sistematización. Hay que despertar el gusto por esa tarea. En la medida que nos vamos yendo los socios nos vamos llevando los aprendizajes y el conocimiento. Si no queda esto documentado va a desaparecer.”

Derivado de lo anterior, podemos evidenciar que no existe una armonización entre socios y socias en relación con cómo se realizan los procesos de sistematización al interior de la Corporación y en algunos casos, los resultados de consultorías externas se han quedado en documentos poco consultados al interior de esta o, para algunos casos, en pérdidas de los documentos.

En los siguientes cuadros se muestran los resultados de las calificaciones obtenidas de la recopilación y análisis de información para la valoración de estos temas.

DE LAS CAPACIDADES DE CONOCIMIENTO Parte 1	Puntaje Promedio por Pregunta	Puntaje	Siempre	Puntaje	Casi Siempre	Puntaje	A veces	Puntaje	Casi Nunca	Puntaje	Nunca	Calificación General	Calificación Final
		5	4,5≤P≤5	4	4≤P<4,5	3	3≤P<4	2	2≤P<3	1	P<2		
p1_VI_CC_¿El programa o proceso en que se encuentra, aprende de los otros programas o procesos dentro de la Corporación?	3,9	El promedio final de cada pregunta (Columna B), se califica de acuerdo a la escala que se encuentra en la parte superior de la tabla y los resultados se reflejan en la Columna Calificación General. La Calificación final obtenida para el tema de Información, de Las Capacidades de Conocimiento Parte 1 de acuerdo con las respuestas de la encuesta es 3 correspondiente a A Veces										3	A Veces
p2_VI_CC_¿Las funciones que usted realiza, se encuentran documentadas a través de: Instructivos y/o manuales?	3,4											3	A Veces
p3_VI_CC_¿El conocimiento de La Corporación es inventariado periódicamente?	2,6											2	Casi Nunca
p4_VI_CC_¿La Corporación brinda espacios para que los y las socias y colaboradoras aporten ideas de mejoramiento?	3,7											3	A Veces
p5_VI_CC_¿En La Corporación están claramente identificados los y las expertas en los diversos temas?	3,9											3	A Veces
p6_VI_CC_¿El conocimiento con que cuenta la Corporación es actualizado periódicamente?	3,1											3	A Veces
p7_VI_CC_¿El conocimiento generado en las diferentes acciones de la Corporación es puesto a disposición de toda la Corporación?	3,2											3	A Veces
p8_VI_CC_¿El conocimiento que ud posee es aprovechado adecuadamente por la organización?	4,0											4	Casi Siempre
p9_VI_CC_¿El conocimiento que ud posee lo comparte con otras personas de la Corporación?	4,2											4	Casi Siempre
p10_VI_CC_¿Cuándo se realizan capacitaciones, el nuevo conocimiento es documentado?	3,2											3	A Veces
p11_VI_CC_¿La Coporación evalúa la efectividad y la aplicación de nuevos conocimientos?	2,9											2	Casi Nunca
p12_VI_CC_¿La Corporación tiene identificadas personas o entidades que contribuyan a la adquisición de nuevos conocimientos?	3,7											3	A Veces
p13_VI_CC_¿Se tiene identificadas las habilidades necesarias para desempeñar los procesos de la Corporación?	3,8											3	A Veces
p14_VI_CC_¿El conocimiento que las personas de la Corporación poseen es aprovechado para el desarrollo de nuevas actividades?	3,9											3	A Veces

DE LAS CAPACIDADES DE CONOCIMIENTO Parte 2	Puntaje Promedio por Pregunta	Puntaje	Alta	Puntaje	Media alta	Puntaje	Media	Puntaje	Media baja	Puntaje	Baja	Calificación General	Calificación Final
		5	4,5≤P≤5	4	4≤P<4,5	3	3≤P<4	2	2≤P<3	1	P<2		
p15_VI_CC_¿En que medida los conceptos de Gestión del Conocimiento son familiares para usted?	3,4	El promedio final de cada pregunta (Columna B), se califica de acuerdo a la escala que se encuentra en la parte superior de la tabla y los resultados se reflejan en la Columna Calificación General. La Calificación final obtenida para el tema de Información, de Las Capacidades de Conocimiento P2 de acuerdo con las respuestas de la encuesta es 3 correspondiente a Medio										3	Medio
p16_VI_CC_¿En que grado se alienta el diálogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles (es habitual en la Corporación)?	3,6											3	Medio
p17_VI_CC_¿En que grado se hace uso de metáforas y analogías en los diálogos para la creación de conceptos o ideas?	3,2											3	Medio
p18_VI_CC_¿En que medida considera que es importante y que aporta o le ha aportado al cumplimiento de la misión de la Corporación el conocimiento de las personas (individual)?	4,2											4	Medio Alto
p19_VI_CC_¿En que medida considera que es importante y que aporta o le ha aportado al cumplimiento de la misión de la Corporación el conocimiento de las personas de la misma área, dependencia o programa (colectivo por áreas o temáticas)?	4,1											4	Medio Alto
p20_VI_CC_¿En que medida considera que es importante y que aporta o le ha aportado al cumplimiento de la misión de la Corporación el conocimiento de las personas de diferentes áreas, dependencias o programas (colectivo inter-areas o temáticas)?	3,9											3	Medio
p21_VI_CC_¿En que medida considera que es importante y que aporta o le ha aportado al cumplimiento de la misión de la Corporación el conocimiento de los equipos de diferentes áreas, dependencias o programas (inter colectivo)?	4,0											4	Medio Alto
p22_VI_CC_¿En que grado la Corporación cuenta con una cultura innovadora?	3,3											3	Medio

3.2.3. Fuentes de información

Frente a los espacios o fuentes de información entre los aspectos más resaltados, se evidencia que la Corporación desarrolla un proceso de identificación de lecciones aprendidas en el marco de tres estrategias específicas, al finalizar cada proyecto, se realiza un espacio evaluativo junto a la comunidad en donde se identifican aquellas lecciones que durante la ejecución del proyecto se pudieron evidenciar. Así mismo, como equipos implementadores de los proyectos realizan evaluaciones intermedias y finales de los proyectos, aunque no es preciso determinar con qué regularidad.

Asociados y asociadas mencionan espacios consultivos para la toma de decisiones en donde se han discutido asuntos cruciales relacionados con la ejecución y acompañamiento de los procesos. Sin embargo, dichos espacios se han venido relegando ante las prioridades y necesidades operativas relacionadas con la ejecución y exigencia de los proyectos. Incluso, hay quienes mencionan, que hace años no se reúnen en espacios consultivos cruciales para dar orientación respecto a enfoques y dar línea programática y misional. No obstante, se evidencia que, desde los equipos programáticos en relación con los proyectos, si existen espacios juiciosos de coordinación interna.

Por otro lado, mencionan que hace más de 7 años que desaparecieron espacios estratégicos para la evaluación, monitoreo y seguimiento de los procesos en una perspectiva estratégica, espacios evaluativos, consultivos y programáticos.

“Tuvimos un estancamiento hace varios años, resultó mucho más difícil conseguir financiación. Tuvimos que estar en función de proyectos cortos y esto no se absorbió y no dio espacio a incorporar estos espacios reflexivos y de comunicación.”

Dichos espacios se realizan con una periodicidad mensual al tiempo que se realizan informes mensuales por áreas, equipos programáticos junto a los informes de los proyectos, cuya consolidación se realizaba de manera ejecutiva por la dirección de la Corporación. Allí se identificaban lecciones aprendidas según cada proceso, tanto a nivel comunitario como organizacional, las cuales eran la base para la reflexión y toma de decisiones en espacios consultivos.

Sin embargo, dicho proceso se realizaba con tal rigurosidad que se fueron convirtiendo en una exigencia institucional que sobrecargan las acciones más que lo que aportaba de manera resolutive. Con el tiempo, el ejercicio de análisis, evaluación, seguimiento y monitoreo de los procesos a nivel estratégico y en correlación con la apuesta misional de la corporación se fue atenuando hasta culminar, en la actualidad con escenarios meramente programáticos sin una base estratégica.

Derivado de lo anterior, podemos concluir que dado que las principales fuentes de conocimiento de la Corporación se encuentran en la “cabeza” de sus asociados y asociadas, y que los espacios para compartir el conocimiento, las estrategias para asegurar su perdurabilidad y el análisis compartido se han perdido o no se tienen en la Corporación, es necesario adelantar acciones que permitan generar mecanismos efectivos para garantizar que estas y otras fuentes de conocimiento que se puedan identificar se sitúen en acciones de mayor importancia en CORPORMANIGUA pues

su abordaje tangencial o no intencionado estaría propiciando parte de la pérdida de conocimiento.

De otra parte, se identifica que en general todos los proyectos presupuestan recursos para sistematizar las lecciones aprendidas, sin embargo, al no haber una apuesta estratégica institucional éstos no son efectivos ni suficientes, pues se fugan en acciones desarticuladas. Por ejemplo, para la sistematización de experiencias, procesos o apuestas misionales (Escuela Popular) se han contratado consultorías externas desarticuladas que no se correlacionan estratégicamente.

Pareciera además que dichas apuestas son construidas sin un proceso de formación y generación de habilidades al interior de la Corporación, lo cual es sumamente preocupante pues, como en la mayoría de los casos, son productos que resultan poco consultados y aplicados dentro de la Corporación. Los recursos con los que cuenta la organización son desconocidos por la mayoría de los socios y socias y, en términos generales, hay un desconocimiento generalizado respecto a qué es una Estrategia de Gestión de Conocimiento y su real utilidad.

No obstante, los socios y socias identifican algunos recursos administrativos y técnicos para ejecutar una Estrategia de GC, que no obvia la necesidad de adelantar un proceso de armonización y formación al interior de la Corporación con el fin de generar habilidades y capacidades que les permitan gestionar su conocimiento de manera eficiente y efectiva para el logro de su misión.

A continuación, se muestran los resultados cuantitativos de las indagaciones realizadas.

FUENTES DE CONOCIMIENTO	Puntaje Promedio por Pregunta	Puntaje	Alta	Puntaje	Media alta	Puntaje	Media	Puntaje	Media baja	Puntaje	Baja	Calificación General	Calificación Final
		5	4,5≤P≤5	4	4≤P<4,5	3	3≤P<4	2	2≤P<3	1	P<2		
p1_VII_FC_¿En que grado los expertos externos con que contrata o consulta la Corporación le generan conocimiento?	4,0											3	Medio
p2_VII_FC_¿En que grado organizaciones similares en el territorio le generan conocimiento a la Corporación o contribuyen a la creación de nuevo conocimiento?	3,3											3	Medio
p3_VII_FC_¿En que grado las condiciones del entorno externo a la Corporación son fuente o se utilizan como generador de conocimiento?	3,7											3	Medio
p4_VII_FC_¿En que grado los asociados y asociadas le generan conocimiento a la Corporación?	4,1											4	Medio Alto
p5_VII_FC_¿En que grado los colaboradores y personas vinculadas a proyectos le generan conocimiento a la Corporación?	3,6											3	Medio
p6_VII_FC_¿En que grado el personal administrativo/operativo le genera conocimiento a la Corporación?	4,0											4	Medio Alto
p7_VII_FC_¿En que grado redes externas de aprendizaje le generan conocimiento a la Corporación?	3,6											3	Medio
p8_VII_FC_¿En que grado la Corporación utiliza o incorpora los conocimientos que le generan los asociados y asociadas?	4,0											4	Medio Alto
p9_VII_FC_¿En que grado la Corporación utiliza o incorpora los conocimiento que le generan expertos externos?	3,8											3	Medio
p10_VII_FC_¿En que grado la Corporación utiliza o incorpora los conocimiento que le generan organizaciones similares en el territorio?	3,3											3	Medio
p11_VII_FC_¿En que grado la Corporación utiliza o incorpora los conocimiento que le generan las condiciones del entorno externo?	3,6											3	Medio
p12_VII_FC_¿En que grado la Corporación utiliza o incorpora los conocimiento que le generan los colaboradores?	3,6											3	Medio
p13_VII_FC_¿En que grado la Corporación utiliza o incorpora los conocimiento que le generan redes externas de aprendizaje?	3,3											3	Medio

APORTES, SUEÑOS Y ESPERANZAS PARA NO OLVIDAR

(aquí recogemos y les dejamos algunos de los aportes de los asociados y asociadas)

¿COMO NOS VEMOS Y QUE VISIONAMOS PARA CORPOMANIGUA?

"Como una organización líder en conducción de procesos comunitarios y principalmente en lo rural, vanguardia de estrategias ecológicas con las comunidades en todo el territorio"

.....

"La visualizo como una corporación pionera en el desarrollo rural y la autonomía alimentaria. Una corporación que incide de manera crucial en el desarrollo del territorio caqueteño que involucra en sus actividades el respeto a los derechos humanos, la equidad de género y aporta a la construcción de memoria colectiva desde las realidades de los territorios."

.....

"CORPOMANIGUA es un referente necesario en el territorio porque sabe, conoce, comprende, acompaña, apoya y promueve desarrollo regional con enfoque de derechos y género, involucrando a todos sus pobladores desde su diversidad en apuestas colectivas que construyen paz duradera y bienestar. Es un interlocutor que acoge y orienta visitantes, agentes de cooperación, agentes gubernamentales en el sentido profundo del territorio amazónico."

.....

"Como una organización que aporta en diferentes niveles relacionados con sus programas, que incluye nuevos asociados y que deja un legado de compromiso con el territorio caqueteño, su historia se convierte en un modelo de trabajo social y aporte al desarrollo de prácticas de producción amazónica."

.....

"Una organización que lidera, orienta y hace parte de procesos organizativos y de emprendimientos productivos exitosos; que forma personas capaces de representar y gobernar de manera diferente y eficiente; personas capaces de exigir sus derechos y de respetar los derechos de los demás; que conocen y saben hacer seguimiento a las políticas, recursos, programas y proyectos de gobierno"

.....

"CORPOMANIGUA es una organización de base que tiene mucho por aportar a la Región amazónica, sigue siendo grande la apuesta para aportar al crecimiento de la Amazonía y su

gente. Veo a CORPOMANIGUA como una organización posicionada regional y nacionalmente que puede mostrar los resultados de nuestras intervenciones, el cambio de vida que generamos con nuestros participantes y el amor y compromiso con que hacemos nuestro trabajo."

.....

"visibilizo a CORPOMANIGUA como una institución pionera en el territorio dentro del desarrollo rural, cultural y social. porque los pasos que dan son de gigantes y el equipo que tiene es capaz de lograr ese reconocimiento y mucho más."

.....

"La visualizo como una organización estable, con gran trayectoria, con mayor reconocimiento a nivel nacional e internacional donde demuestren sus procesos y lideran otros procesos a nivel nacional."

.....

"CORPOMANIGUA continuará con su posicionamiento local, nacional e internacional, reconocidos por el trabajo con las comunidades y organizaciones de base, contribuyendo al desarrollo del territorio desde el territorio. Ampliaremos nuestra cobertura con agencias de cooperación nuevas."

.....

"Visualizo a CORPOMANIGUA bien posicionada, cumpliendo con la visión que se ha proyectado, la visualizo en un estatus mucho más consolidado y reconocido tanto a nivel regional como nacional, con distinciones por su trayectoria, trabajo en el territorio de la Amazonia en la incidencia del fortalecimiento de sus distintos programas."

.....

"La visualizo a nivel territorial como una Corporación de amplio reconocimiento por su experiencia en el desarrollo de proyectos sociales y a nivel Nacional una Corporación que aporta al desarrollo y crecimiento de muchos territorios de este departamento y a nivel Regional."

.....

"una Organización potente capaz de dirigir proyectos en todos los 16 municipios de Caquetá, con unas instalaciones más amplias. con un equipo de trabajo más grande talento humano joven"

.....

"Una organización fuerte a nivel regional por lo que hace en el territorio relacionado con el proceso social y el de seguridad alimentaria."

.....

"Corporación con visión clara de lo que quiere en el territorio, siendo referente de trabajo de Paz, ambiental género, una organización experta de carácter consultivo para los gobiernos locales y procesos de sociedad civil, una escuela de referencia a nivel regional y nacional, autosostenible."

.....

"CORPOMANIGUA no solo está reconocida a nivel nacional, hemos logrado darnos a conocer a nivel internacional."

.....

"Considero que el talento humano está capacitado para apoyar y liderar procesos y proyectos grandes que no solo abarquen nuestro Caquetá, sino que logremos ejecutar en otros departamentos."

.....

"Posicionada como una Corporación reconocida por el trabajo comunitario y por el rescate e impulso de los derechos humanos."

.....

"La Corporación cuenta con fortalezas a nivel territorial, que permitirá consolidarse como una ESAL a nivel nacional."

.....

"CORPOMANIGUA, es una organización que con toda la experiencia que tiene en un futuro, puede contar con una intervención a nivel nacional, implementado proyectos de gran relevancia para la región, de una manera eficiente y responsable."

.....

"Siendo una organización reconocida y posicionada en el territorio, con autonomía financiera e implementando su propuesta de escuela popular para la paz."

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de organización documentación fuentes secundarias.

Anexo 2. Guía y cuestionario entrevistas semiestructurada diagnóstico GC.

Anexo 3. Formato de encuesta diagnóstico GC.

Anexo 4. Listado de personas entrevistadas y encuestadas