

**RECOMENDACIONES PARA UN INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO EN
CIUDADES DE AMÉRICA LATINA**

MARÍA LUISA ZAPATA TRUJILLO

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO
MEDELLÍN
2016**

**RECOMENDACIONES PARA UN INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO EN
CIUDADES DE AMÉRICA LATINA**

**Trabajo presentado para optar al título de magíster en Gerencia de la Innovación y
el Conocimiento**

MARÍA LUISA ZAPATA TRUJILLO¹

Asesor: Camilo Villa, MA

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO
MEDELLÍN
2016**

¹ marialuisazapata@gmail.com

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 22 de octubre de 2016

Agradecimientos

Es importante agradecer a algunas personas clave para el desarrollo de este trabajo; a todas ellas por su apoyo y orientación, muchas gracias

Al asesor Camilo Villa, amigo y colega, por sus ideas, su acompañamiento, los cuestionamientos y, sobre todo, su generosidad

A Mónica Henao Cálad, Ph. D., M. Sc., directora de la maestría, y a Beatriz Uribe de Correa, M. Sc., de la Universidad EAFIT en Medellín, por toda su orientación durante la maestría

A los valiosos profesores que compartieron durante estos años y a los compañeros

A la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana, mis colegas

A todos los colaboradores (y amigos) en proyectos y oficinas de relaciones internacionales, y a amigos del Banco Mundial que apoyaron en la realización de su trabajo con sus ideas y opiniones.

A mi familia por todo el cariño y el apoyo de siempre.

Resumen

La gestión de conocimiento puede ser aplicada a todos los ámbitos, corporativos, empresariales y de organizaciones de desarrollo. Es así como al identificar la creciente dinámica de intercambios de conocimiento y aprendizaje entre las ciudades, y sobre todo en las ciudades de América Latina, este trabajo aborda la posibilidad de generar unas recomendaciones para que los intercambios que se establecen entre ciudades tengan mayor impacto, soportados en conceptos de la gestión del conocimiento, la cooperación internacional y las ciudades como tres grandes ejes de revisión.

La investigación se dio a partir de una revisión bibliográfica y de entrevistas a actores clave y expertos en relaciones internacionales que brindaron sus ideas, a partir de lo cual se elaboró un estudio detallado que permite identificar seis categorías de análisis, que luego se corroboraron con una encuesta a ciudades latinoamericanas. Las categorías son: tener un propósito claro, evaluar la capacidad institucional, llevar a cabo una gestión de información de contenidos, establecer las conexiones adecuadas, contar con las habilidades y desarrollar una buena comunicación.

Dichas categorías, contenidas en tres ejes de análisis: gestión del conocimiento, cooperación internacional y ciudad, ofrecieron unas bases para que las ciudades y las agencias de cooperación para el desarrollo puedan contar con recomendaciones para tener en cuenta a la hora de llevar a cabo un intercambio de conocimiento.

Palabras clave: intercambio de conocimiento, cooperación internacional, ciudades que aprenden.

Abstract

Knowledge management can be applied in any kind of organization, corporations, enterprises, development organizations. Therefore, by identifying the growing dynamic of knowledge sharing between cities and; most of all between Latin American cities, this work generates a set of recommendations so that these knowledge exchanges between cities, can have more impact by being supported with knowledge management considerations, international cooperation trends and cities, as three axes being reviewed and considered.

The research starts with a bibliographical review, and a set of interviews with key actors and experts who work in international relations, and who have brought their opinions on the matter; afterwards and an analysis was made out of six emerging categories of analysis which were then supported with a questionnaire applied to Latin American cities. The categories are as followed: to have a purpose, to assess institutional capacity, to generate a content evaluation, to establish the right connections, to have the abilities and to develop a correct communication.

These categories, within the three axis of anlysis, knowledge management, international cooperation and cities; provide a set of recommendations for Latin American cities and international cooperation agencies to take into account prior to any knowledge exchange program between cities.

Keywords: *knowledge exchange, international cooperation, learning cities.*

Contenido

Agradecimientos	4
Resumen	5
Introducción.....	10
1. Aspectos metodológicos	14
1.1. Metodología para la revisión de documentos, sistematizaciones y literatura sobre la investigación y evidencias sobre los casos de intercambio de conocimiento.....	14
1.2. Metodología para la identificación de criterios comunes de los casos de estudio y los intercambios de conocimiento en América Latina.....	18
1.3. Metodología para la interpretación de resultados en las categorías de análisis.....	18
2. Marco de referencia conceptual	22
2.1. Conocimiento	23
2.2. Cooperación internacional	39
2.3. Las ciudades	46
3. Presentación y análisis de resultados	59
3.1. Propósito	59
3.2. Capacidad institucional.....	68
3.3. Gestión de información y de contenidos.....	87
3.4. Conexiones.....	94
3.5. Habilidades	100
3.6. La comunicación.....	109
4. Conclusiones	113
Referencias	118

Lista de tablas

Tabla 1.1 Ciudades Encuestadas	Pg. 19
Tabla 1.2. Encuestas Respondidas.....	Pg. 20
Tabla 2.1 Fuentes de Conocimiento en la organización	Pg. 31
Tabla 3.1. Diferencia entre las acciones para aprender y para enseñar.....	Pg. 60

Abreviaturas

ACI: Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana

AL-LAs: Alianza Eurolatinoamericana de ciudades para la cooperación internacional

AOD: ayuda oficial al desarrollo

APC: Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia

FAMSI: Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional

KMGF: enfoque global de gestión del conocimiento; la forma abreviada proviene de la expresión en inglés: *knowledge management global framework*

KM4Dev: *knowledge management for development*

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

ONG: organizaciones no gubernamentales

SKM: *societal knowledge management*

Introducción

El asunto que muestra a las ciudades como los nuevos centros de desarrollo enmarca los ejercicios de prospectiva de las organizaciones locales y ahora, cuando las ciudades cobran mayor protagonismo y dinamismo en su rol de generación de desarrollo sostenible, deben adaptarse para el reto de hacer cada vez mejor, y más dinámico el proceso de conectarse entre ellas para lograr mayor desarrollo. Sin embargo, para lograr este propósito es conveniente establecer un análisis de casos, al tomar como hilo conductor herramientas de la gestión del conocimiento aplicadas hacia el desarrollo.

El objetivo principal que se aborda es el de proponer una serie de recomendaciones para el intercambio de conocimiento que les permita a las agencias de cooperación y a las ciudades latinoamericanas fortalecer el desarrollo local. Para el efecto se trazan objetivos específicos que son, en primer lugar, examinar casos de intercambio de conocimiento en ciudades de América Latina y en segundo identificar parámetros y elementos comunes en los mismos para luego diseñar un conjunto de recomendaciones que tengan presente los componentes y elementos analizados.

Este trabajo es una representación implícita de que los retos de las ciudades latinoamericanas están cambiando. La cooperación, que antes llegaba a través de ayudas financieras, ya no domina las acciones por medio de las cuales se conectan las ciudades, ni las organizaciones internacionales con los actores del desarrollo. Hoy en día la escasez de recursos, así como la misma dinámica cambiante en la importancia de las ciudades, es un gran reto, como se evaluará más tarde en el documento.

Todo lo anterior tuvo la finalidad de resolver el objetivo principal planteado, que fue proponer a las agencias de cooperación latinoamericanas y a las ciudades unas recomendaciones sobre el intercambio de conocimiento que permitan fortalecer el desarrollo local. Se elaboró, entonces, un trabajo de investigación de carácter cualitativo-

descriptivo con el ánimo de poder revisar una serie de casos que se hubiesen llevado a cabo en Latinoamérica, y así mismo se entrevistó a personas clave en los mismos.

Fue así como en el trabajo se aplicó una serie de encuestas con ciudades de América Latina con el objetivo de identificar elementos comunes en las prácticas y corroborar la cabida de las categorías de estudio en la realidad de las ciudades.

Por tal motivo se planteó un recorrido por casos de intercambio de conocimiento con ciudades latinoamericanas, entrevistas con actores clave involucrados en ellos, una revisión de dichas experiencias, un comparativo de criterios hallados y con posterioridad la elaboración de recomendaciones para que las agencias de cooperación internacional y las mismas ciudades puedan llevar a cabo intercambios de conocimiento entre las de América Latina.

El trabajo se enmarca en tres ejes de análisis: la gestión del conocimiento, la cooperación internacional y las ciudades.

Por último, se traza una serie de recomendaciones a partir de las seis categorías de análisis que surgieron en el trabajo.

Fue motivo para emprender esta investigación el interés de integrar los aspectos estudiados en la Maestría de Gestión de la Innovación y el Conocimiento en la Universidad EAFIT, mediante la adopción de un rol investigativo para asuntos clave en el desarrollo de la ciudad de Medellín y otras latinoamericanas que evidencien “el creciente interés del conocimiento organizacional y los brotes de la gestión de conocimiento como parte de la transición hacia una economía del conocimiento, en la que el conocimiento sea visto como una fuente principal de creación de valor y generación de ventajas competitivas” (Alavi & Leidner, 1999, p. 3).

El marco de referencia para esta investigación aborda una serie de conceptos que se enmarcan en tres grandes ejes de análisis: el primero es la gestión de conocimiento, que contiene su definición, la gestión de conocimiento, las organizaciones que crean conocimiento y las que aprenden, así como el intercambio de conocimiento; el segundo

es la cooperación internacional, que aborda su evolución, la cooperación descentralizada y los retos de la cooperación; y el tercero es el de las ciudades, que enfrenta el concepto de la economía del conocimiento y las ciudades que aprenden y las redes. Estos tres ejes de análisis son fundamentales puesto que, al unirlos, se logra configurar una herramienta clave para el desarrollo local: el intercambio de conocimiento entre ciudades.

El presente trabajo busca aprovechar el vacío investigativo para tratar de evidenciar cómo la gestión del conocimiento y el intercambio del mismo les podrían generar procesos más eficientes a algunas de las organizaciones encargadas de promover el desarrollo, como lo son las agencias de cooperación internacional. Es así como, a partir del hecho de ser miembro de una agencia de cooperación descentralizada en Latinoamérica, la autora buscó, por medio del trabajo, formular recomendaciones sobre cómo lograr que agencias de cooperación al desarrollo y las ciudades lleven a cabo intercambios de conocimiento en América Latina.

De aquí que este ejercicio investigativo haya planteado un trabajo asociado en forma directa con lo que ha pasado en dicha región en el mencionado aspecto a través de entrevistas con actores clave, revisión de casos y aplicación de encuestas con algunas ciudades en el territorio que al final permitieron llegar a unos lineamientos para que las agencias de cooperación internacionales y las ciudades, a través de sus oficinas de relaciones internacionales, puedan abordar de mejor manera la decisión de establecer un intercambio de conocimiento con otra de ellas.

Una vez llevados a cabo el trabajo y su análisis se concretaron seis recomendaciones para que las ciudades y las agencias de cooperación al desarrollo tengan elementos clave para abordar los intercambios de conocimiento; dichas seis categorías son: tener un propósito claro, evaluar la capacidad institucional, llevar a cabo una gestión de información de contenidos, establecer las conexiones adecuadas, contar con las habilidades y desarrollar una buena comunicación.

Tales recomendaciones pretenden dar luces a las ciudades sobre cómo pueden establecer de mejor manera los intercambios, con el ánimo de que se conviertan en una

guía permanente que les sume a las estrategias propias de desarrollo local; al tener en cuenta que lo que sucede alrededor del mundo se pueden convertir en lecciones aprendidas que aporten a la eficiencia de la gestión pública para el desarrollo local. Se parte de la premisa siguiente: si las ciudades dedican un mayor esfuerzo a la gestión del conocimiento, podrán dotarse de acciones más contundentes para el intercambio del mismo, para aprender (y enseñar) mejor. Por esto, en el marco del trabajo la cooperación internacional, el conocimiento y las ciudades se integran como resultado de las nuevas tendencias y los desafíos globales.

A ellas se llegó a través de las categorías de revisión generadas a partir de las entrevistas, las encuestas y la revisión bibliográfica que sirvió como fuente del trabajo.

1. Aspectos metodológicos

Esta sección describe la metodología llevada a cabo para la realización de esta investigación, que es de tipo cualitativo con alcance descriptivo. En ella se encuentran los pasos seguidos para el cumplimiento de los objetivos de la investigación. La primera etapa muestra cómo se llevó a cabo una revisión referencial sobre la problemática por resolver, más tarde se encuentra una revisión de casos y entrevistas con actores clave concedores del tema, con el fin de levantar una línea de base y criterios iniciales que sirvieran de fundamento; a continuación se presenta la identificación de elementos para establecer unas recomendaciones para el intercambio de conocimiento y por último se exponen las encuesta que permitieron reforzar la interpretación de los resultados para arrojar un conjunto de recomendaciones para dichos intercambios.

1.1. Metodología para la revisión de documentos, sistematizaciones y literatura sobre la investigación y evidencias sobre los casos de intercambio de conocimiento

A partir de la selección del tema por tratar se inició un planteamiento mental que permitiera poder imaginar cómo sería el desarrollo del trabajo de grado desde los puntos de vista estructural y metodológico. Al tener en cuenta que la temática era conocida en detalle, aunque de manera empírica, por la autora, se consideró que un formato mixto de trabajo de grado, en el cual se lograra llevar a cabo una revisión de autores, pero, a la misma vez, un trabajo de campo desarrollado a partir de la observación, la revisión de casos y las entrevistas, lograría fundamentar las ideas propuestas y las tesis e hipótesis por verificar. Fue así como una búsqueda completa para alimentar teorías frente a temáticas se dio inicio a partir de unas líneas gruesas conceptuales, que permitieron hacer una lectura detalladas de autores, con la mira de relacionar a la autora con elementos de la gestión de ciudades y de la organizacional.

Dicha búsqueda e investigación se dio sobre todo a partir de bases de datos como *Emerald Insight, ScienceDirect, Jstor, Ebsco y Scopus*; así mismo se contó con apoyo de herramientas como *Google Scholar, Google Books y KM4Dev Journal*.

La revisión inicial se llevó a cabo a partir de búsquedas en artículos publicados con base en los siguientes temas: estrategias de intercambio de conocimiento, intercambio de conocimiento, gestión del conocimiento, conocimiento, tipos de conocimiento y estrategia.

Los documentos encontrados se guardaron en *Dropbox®* como soporte de la documentación; sin embargo, también se gestionaron con la herramienta *Mendeley®*.

La lectura inicial de la bibliografía fue llevando a los diferentes autores para ser clasificados en carpetas creadas en el gestor bibliográfico utilizado:

1. Conocimiento
2. Ciudades con economía del conocimiento
3. Intercambio de conocimiento (*knowledge exchange*)
4. Gestión de conocimiento + desarrollo
5. Gestión del conocimiento (*knowledge management*)
6. Transferencia del conocimiento

Se construyó una tabla de revisión de referencias a partir de las cuales se estableció, con posterioridad a la lectura del resumen y el *abstract* de cada documento, la relevancia con la búsqueda. La elaboración de dicha tabla permitió identificar de manera fácil los conceptos asociados con los diferentes autores y volver con facilidad sobre las lecturas de mayor interés para el trabajo.

A partir de la mencionada metodología exploratoria fue posible determinar tres grandes ejes de análisis sobre los que se enmarca el trabajo: gestión de conocimiento, cooperación internacional y ámbito de las ciudades.

No toda la información estaba vinculada en forma directa con el propósito de la investigación; por ende, se buscó profundizar y orientar algunas de las búsquedas a partir de conversaciones con el asesor de trabajo de grado y otros expertos. Dos conversaciones importantes se dieron con un experto del Banco Mundial, quien sugirió algunas lecturas claves, como la de Campbell (2013), y así mismo la recomendación de indagar sobre las llamadas publicaciones grises, que pudieran brindar más luces al respecto. Las mismas habían sido descartadas al inicio debido a que no representaban documentos extraídos de revistas indexadas pero estaban asociadas con organizaciones de desarrollo y reportes de proyectos similares a los sujetos del estudio.

Otra de las conclusiones de la búsqueda fue que no se encontró mucha información específica sobre estrategias de intercambio de conocimiento; por este motivo se activaron unas alertas concretas a través de *GoogleScholar*® con el fin de automatizar y garantizar que cualquier novedad en material de estudio pudiera ser identificada:

“estrategias+intercambio+conocimiento”

“*knowledge exchange*”

“intercambio + conocimiento”

“*knowledge transfer*”

“*knowledge exchange between cities*”

Luego de esta búsqueda se procedió a elaborar un cuadro de prácticas, proyectos y elementos con el fin de recopilar la cantidad de conversaciones en las que incurren las ciudades y las organizaciones especializadas con las que se pudieran nutrir también y conectar la temática de estudio con datos y consideraciones de contexto en el que se busca la aplicación de lo hallado en este trabajo de grado.

Toda esta información sirvió como el terreno de revisión bibliográfica que hizo parte inicial de la metodología de investigación para el estudio, que fue de carácter descriptivo y asociada con la encontrada, con el fin de lograr establecer las problemáticas principales

que hacen que las ciudades no lleven a cabo intercambios de conocimiento de mayor impacto para sus territorios.

Así mismo, se concertaron entrevistas con actores clave, expertos en el tema a partir de sus prácticas laborales, que permitieron ahondar en un panorama sobre el intercambio de conocimiento en Latinoamérica. Estas entrevistas fueron no estructuradas y buscaban poder indagar sobre elementos clave no tan fáciles de buscar a través de otros métodos como la observación (Fernández Núñez, 2005). La selección de dichos expertos se basó en poder entrevistar a personas que evidentemente tenían en su respectivo trajinar del día a día la responsabilidad de llevar a cabo procesos mediante los cuales unas ciudades buscan aprender de otras, por más que no lo tuviesen como algo explícito en sus tareas, puesto que los proyectos y objetivos por los que trabajan o han trabajado implican una alta relación con el intercambio de conocimiento. De igual manera se buscó poder trabajar con personas de diferentes tipos de procesos y, sobre todo, que tuvieran un conocimiento sobre la dinámica latinoamericana.

Las personas entrevistadas fueron:

- Organismo internacional: Banco Mundial: Víctor Vergara, coordinador de Metrolab
- Ente estatal nacional: Agencia Presidencial de Cooperación de Colombia: Enrique Maruri, director de Oferta de Cooperación
- Autoridad local: Agencia de Cooperación, Inversiones y Comercio Exterior de Santa Fe, Argentina: Simón González, director ejecutivo
- Red de Ciudades de Latinoamérica - Proyecto AL-Las: Braulio Díaz, comunicador
- Expertos internacionales en redes y acción exterior de los gobiernos locales:
- Eugene Zapata, coordinador para América Latina de la red de Cien Ciudades Resilientes, Rockefeller Foundation

- Nils Sjard Schulz: consultor independiente: Multipolar

Las entrevistas se transcribieron y se analizaron a través de fichas de elaboración propia; cada una contenía los siguientes aspectos por resaltar: nombre del experto, cargo, entidad, medio de entrevista, fecha, contexto, desarrollo, reflexiones propias y acciones futuras.

Así mismo, se contó con la sistematización de dos intercambios de conocimiento entre ciudades: las llevadas a cabo por el proyecto AL-LAs y la del caso de intercambio de estrategias de seguridad entre Canoas, Brasil, y Morón, Argentina. De ambas se levantaron elementos de interés con la lupa de las categorías identificadas a partir de las encuestas con expertos y los procesos de observación.

También se contó con la revisión del caso de intercambio de conocimiento que se efectuó entre Morón (Argentina) y Canoas (Brasil), alrededor de las estrategias de seguridad urbana, que se llevó a cabo entre 2014 y 2015 y fue financiado por la ABC (Agencia Brasileira de Cooperación), como parte del proyecto de Cooperación Descentralizada Sur-Sur diseñado por dicha entidad. Para el efecto se contó con la posibilidad de trabajar sobre la revisión de la publicación final que sistematizó dicha experiencia.

1.2. Metodología para la identificación de criterios comunes de los casos de estudio y los intercambios de conocimiento en América Latina

A partir de las entrevistas, la revisión de casos y la literatura recorrida se obtuvo la identificación de criterios comunes para la investigación con el fin de tomarlos como punto de partida para las categorías de análisis. Estos elementos dieron origen a seis de ellas que se detallan en la sección de análisis y resultados del trabajo.

1.3. Metodología para la interpretación de resultados en las categorías de análisis

Sobre las mismas se elaboró una encuesta semiestructurada, con una combinación de preguntas abiertas y cerradas, que permitiera al entrevistado adaptarse a las opciones brindadas con el fin de poder ampliar la investigación con personas de interés para ella (Fernández Nuñez, 2005), que cita a Blaxter *et al.* (2000) y a Hernández *et al.* (2003).

El cuestionario fue enviado a diferentes ciudades de América Latina para ser respondido. En total se envió a 24 ciudades, que se buscaron con el fin de que representaran la diversidad de las que hay en Latinoamérica, es decir, de diferentes tamaños y con distintos niveles de posicionamiento internacionales, con el único criterio de garantizar que en cada una de ellas se conocía en forma directa una persona que pudiera hacerse cargo de la respuesta. La encuesta fue enviada por correo electrónico y las respuestas se obtuvieron por el mismo medio.

Las ciudades fueron tanto pequeñas y medianas como grandes, con el fin de poder verificar este tipo de consideraciones y constatar las categorías de análisis sobre todo tipo de ellas en América Latina. De acuerdo con su población, las ciudades se catalogaron en grandes, medianas y pequeñas, como se muestra a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 1.1. Ciudades encuestadas

	Ciudad	Tipo	País
1	Río de Janeiro	Grande	Brasil
2	Belo Horizonte	Grande	Brasil
3	Quito	Grande	Ecuador
4	Rosario	Grande	Argentina
5	Colonia	Pequeña	Uruguay
6	Zárate	Pequeña	Argentina
7	São Paulo	Grande	Brasil
8	Montevideo	Grande	Uruguay
9	Canoas	Pequeña	Brasil
10	Lima	Grande	Perú
11	Valparaíso	Mediana	Chile

	Santiago de		
12	Chile	Grande	Chile
13	Bogotá	Grande	Colombia
14	Guadalajara	Grande	México
15	Monterrey	Grande	México
16	Trujillo	Mediana	Perú
18	General Alvear	Pequeña	Argentina
19	Santo André	Pequeña	Brasil
20	Toluca	Pequeña	México
21	Canelones	Pequeña	Uruguay
22	Guyana	Mediana	Guyana
23	Mendoza	Mediana	Argentina
24	Portoviejo	Pequeña	Ecuador
25	Medellín	Grande	Colombia

Fuente: elaboración propia

Las seis ciudades que respondieron fueron: General Alvear, Argentina; Portoviejo, Ecuador; Río de Janeiro, Brasil; Medellín, Colombia; Colonia, Uruguay, y Montevideo, Uruguay.

Tabla 1.2. Encuestas respondidas

	Ciudad	Tipo	País
1	Río de Janeiro	Grande	Brasil
5	Colonia	Pequeña	Uruguay
8	Montevideo	Grande	Uruguay
18	General Alvear	Pequeña	Argentina
24	Portoviejo	Pequeña	Ecuador
25	Medellín	Grande	Colombia

Fuente: elaboración propia

Es importante mencionar que solo respondieron ciudades grandes y pequeñas, de acuerdo con la clasificación preestablecida por número de habitantes.

Como recapitulación de la sección, se llevó a cabo una investigación de carácter cualitativo-descriptivo, que permitió acudir a diferentes metodologías para la recolección de datos, como lo fueron la exploración bibliográfica, las entrevistas, la revisión de casos y las encuestas. Este tipo de metodologías flexibles es propio de la investigación cualitativo-descriptiva (Rodríguez Gómez y Valldeoriola Roquet, 2010) y permitió cumplir los objetivos planteados por el trabajo de investigación de manera adecuada y rigurosa a partir de diferentes fuentes.

2. Marco de referencia conceptual

En la etapa inicial se tiene la cooperación internacional como una herramienta para generar desarrollo a partir de las alianzas entre organizaciones, ciudades, regiones o países; por otro está el conocimiento como un elemento clave, un activo que genera valor a quienes lo saben gestionar, lo comparten y lo aprecian en sus organizaciones. Por último, se cuenta con el contexto local, las ciudades como elemento protagónico del desarrollo hoy en día.

A lo anterior debe añadirse que la cooperación, entendida como una herramienta para generar más desarrollo, es uno de los mecanismos con los que las entidades que trabajan en estos temas establecen vínculos para lograr objetivos comunes. Se revisan asuntos asociados con las dinámicas de cooperación internacional, de la descentralizada y de la que ocurre en el contexto Sur-Sur como herramientas dinamizadoras para los intercambios de conocimiento.

Hay otro aspecto, el conocimiento, que es un activo cada vez más valorado en las nuevas economías y hoy es sujeto de valor al ser intercambiado y compartido entre territorios. Se explican así elementos clave de la gestión del conocimiento como disciplina que puede aportarle al desafío de que las ciudades intercambien conocimiento entre ellas.

Por último, las ciudades se entienden hoy como protagonistas del desarrollo, actores que deben enfrentar nuevos retos; hoy están en el centro de discusión de la nueva agenda global, sobre todo enmarcadas en las acciones de una economía del conocimiento. Por este motivo, como parte del trabajo se estudian la economía del conocimiento, las ciudades que aprenden y las redes.

2.1. Conocimiento

Esta sección define conocimiento para efectos del estudio, marca una diferencia entre el tácito y el explícito, describe elementos importantes de la gestión del conocimiento para ser tenidos en los intercambios, relaciona el conocimiento de las ciudades como uno de tipo organizacional a partir las organizaciones que crean conocimiento y las que aprenden y brinda algunas miradas sobre el mismo como lo es el enfoque global de gestión de conocimiento (KMGF).

El conocimiento es hoy un activo valorado en alto grado, tanto de manera individual como colectiva. Las organizaciones lo hacen con el de sus trabajadores y así mismo las ciudades con el que sus funcionarios aprenden a través de la implementación de diferentes programas. La experiencia permite trazar camino más claro y por este motivo se considera fundamental la revisión del conocimiento como un elemento clave que se puede transar entre ciudades.

Para el trabajo tiene valor, toda vez que se identifica como un elemento que conecta las ciudades en un esquema de intercambio de conocimiento y se parte de la base de que en la medida que haya una buena gestión de conocimiento se podrá desarrollar de mejor manera su intercambio con el fin de lograr que las relaciones de cooperación internacional que con elevada frecuencia se dan hoy en día entre ciudades de América Latina se vean fortalecidas de modo tal que las organizaciones generen capacidades instaladas adecuadas para el intercambio de conocimiento.

Aquel al se hace referencia está en el marco de las relaciones humanas, el obtenido a través de la interacción de las personas y sus experiencias. Por ello es fundamental empezar a acercarse a autores como Nonaka (1991), quien lleva a entender que “el nuevo conocimiento siempre empieza con el individuo” (p. 164). La definición de Nonaka es importante para este trabajo puesto que son las personas que trabajan en las ciudades y en las instituciones de desarrollo las que al fin de cuentas lideran y posibilitan que existan dinámicas de intercambio entre ciudades, pero, a la vez, porque a partir de

crecimiento y enriquecimiento personal con la adquisición de experiencias se nutre mucho más el ejercicio.

Y así como son personas las que están al frente de los aprendizajes que se comparten, es importante entender que todas hacen parte de colectivos y que generan aprendizajes permanentes, por lo que es importante entender que para la luz de este trabajo la definición más pertinente indica que “conocimiento es un sistema cambiante de interacciones entre experiencia, habilidades, hechos, relaciones, valores, procesos de pensamiento y significados” (Veber 2000), citado por Mládková (2011, p. 248). Fuera de esto, el análisis de la autora alimenta y refuerza las consideraciones con respecto a elementos del conocimiento que permiten soportar lo estudiado y planteado acá como

consiste de dos dimensiones, explícito y tácito. La dimensión explícita del conocimiento puede ser expresada de manera formal y el lenguaje sistemático puede compartirse en forma de datos, fórmulas científicas, especificaciones y manuales. La dimensión tácita del conocimiento es altamente personal y difícil de descubrir y formalizar. El conocimiento explícito y la intuición son creados por modelos mentales, experiencia, habilidades y destrezas, etc. Están arraigados en el fondo de la acción, de los procedimientos, de las rutinas, de los compromisos, las ideas, los valores y las emociones. Son difíciles de compartir y de comunicar (Mládková, 2011, p. 248).

Es decir, una definición de conocimiento que se acerca mucho a la de experiencia, que, al final, es lo más valioso que recogen las ciudades y los grupos de funcionarios que trabajan por sacar adelante proyectos. Es en realidad la experiencia de estas ciudades, las lecciones aprendidas, las que generan más valor y motivan a otras a relacionarse, para ahorrar costos y tiempo a la hora de dar solución a las problemáticas con las que cuentan.

Por esto mismo, se refuerza la idea del conocimiento con una aproximación planteada por Takeuchi y Shibata, en un estudio desarrollado para el Banco Mundial, a través del cual abordan lo que para ellos es el enfoque japonés del conocimiento:

concede la compañía como un organismo vivo, se enfoca en justificar la creencia, hace énfasis en el conocimiento tácito por encima del conocimiento explícito, se apoya en equipos que se auto organizan para la creación del conocimiento, se apoya en los mandos medios para resolver contradicciones, adquiere conocimiento desde afuera pero también desde adentro de las personas (Takeuchi y Shibata, 2006, p. 3).

Esta definición hace claridad sobre la manera como cualquier equipo gestor de conocimiento en una ciudad puede entender los diferentes tipos de intercambio, puesto que todas las características mencionadas antes se presentan en las organizaciones y los equipos de trabajo de los gobiernos locales, que, al final, son los que intercambian conocimiento en forma activa.

Sobre la base del conocimiento, tanto el tácito como el explícito, pueden ser partícipes de tales acciones, y se hace la precisión acerca de que “la manera como se concibe el conocimiento influencia la manera como se le gestiona” (Von Krogh y Roos, 1996, p. 334). Pero si se tiene presente que lo que al final se está intercambiando son experiencias, la mayoría de ellas reposan en las personas y en las organizaciones de manera tácita, lo cual hace mucho más retador que un intercambio de conocimiento esté bien diseñado y que las acciones planteadas en realidad permitan que haya una verdadera transferencia de conocimiento entre ciudades.

Al tomar en consideración que las ciudades son el escenario de aplicación del trabajo, no se puede obviar que son un conjunto de actores con un relacionamiento complejo, y, por ende, a la hora de establecer un intercambio de conocimiento adecuado se requiere mucho más allá que el simple entendimiento de una buena práctica. Casi todas las organizaciones de desarrollo hoy en día han generado avances en este tema y el Banco

Mundial ha asumido el liderazgo en lo referente a revisar la importancia del conocimiento y a cómo su gestión impacta en el desarrollo.

Es importante, entonces, la definición de conocimiento y entender que se tiene una consideración, tanto por el conocimiento tácito como del explícito, puesto que a lo largo del trabajo se demuestra cómo las acciones de intercambio de conocimiento entre ciudades se enmarcan en dichos elementos.

- Gestión de conocimiento

Como se mencionó antes, para la realización del estudio se partió del hecho de que en la medida que las ciudades cuenten con mayor capacidad para gestionar conocimiento, los intercambios, en los cuales cada vez incurren en mayor medida, tendrán mejores resultados. La pregunta por resolver: ¿es cuál sería una adecuada gestión de conocimiento para una ciudad?

Una definición muy práctica sobre la gestión de conocimiento y que se estima relevante para este trabajo es la que entiende que “una estrategia consciente para llevar el conocimiento adecuado, a las personas adecuadas, en el momento adecuado, que ayude a las personas a compartir información al ponerla en acciones de manera que se esfuercen para mejorar el rendimiento de la organización”, como citan Ragab y Arisha (2013, p. 877) a O’Dell (1998).

Si se lleva lo anterior al ámbito local, se entiende que entonces una ciudad debe procurar identificar las personas adecuadas para la gestión del conocimiento, de manera tal que la misma permita ser más asertivos a la hora de intercambiar aprendizajes con otras de modo que lo que se comparta esté acorde con unos contenidos básicos requeridos y se entregue a través de acciones bien diseñadas, en las que intervengan los actores relevantes para dicho propósito, tal y como se podrá apreciar más adelante al revisar las categorías de análisis del trabajo.

No obstante, para llevar a cabo un proceso de gestión de conocimiento se debe contar con una capacidad instalada en la organización, o, para este caso en la ciudad. Debe haber una intención de gestionar el conocimiento y las organizaciones han de encontrar la manera de generar procesos para la creación de conocimiento y su aplicación (Quintas, Lefrere y Jones, 1997).

Soujelmans Janus (2016) describe muy bien que se trata de

una disciplina que promueve un enfoque integral hacia la identificación, captura, evaluación, recuperación e intercambio de todos los activos de conocimiento de una empresa. Estos activos incluyen bases de datos, documentos, políticas, procedimientos y experiencias previamente adquiridos por los trabajadores individuales (p. 4).

Pero no es suficiente, para este trabajo, la revisión de la gestión de conocimiento al interior de una organización. Los que ocurren entre ciudades pasan fronteras y están llenos de diferencias culturales; por esto, una aproximación como la que asocian Pawlowski y Bick (2012) al introducir un concepto como el KMGF (*global management global framework*), posibilita que se deben considerar otros factores adicionales los humanos, la cultura, la gente, el liderazgo; los organizacionales, como los procesos y las estructuras; los tecnológicos como los sistemas de información, su estructura y las aplicaciones y, por último, los gerenciales, como la estrategia, los objetivos y la medición, que ellos tomaron de Heisig (2009).

De lo anterior se entiende que las ciudades están todas sujetas a unos contextos diferentes, y por este motivo los mismos deben ser tenidos en cuenta para los planteamientos de intercambios de conocimiento entre ellas. En dichos contextos hay elementos que influyen, como lo son las diferencias culturales, los factores tecnológicos y el tipo de instituciones, lo que hace que un resultado pueda variar de territorio en territorio. Todo ello se analiza más tarde en el trabajo.

Los otros elementos que se revisan son los procesos de comunicación y gestión de conocimiento. Si bien no como un elemento fundamental, en el estudio se considera que

una adecuada comunicación asociada con la gestión del conocimiento brindará mayores fortalezas a los intercambios. De nuevo Soulejman Janus (2016) afirma al respecto que

comunicaciones y la marca son críticos para el éxito de cualquier proceso de gestión del cambio. La participación de las partes interesadas en los debates desde el principio siempre dará sus frutos en forma más fuerte, puesto que el personal experimenta ser parte del proceso. De ahí la iniciativa de dar al intercambio de conocimientos un nombre creativo e inspirador y que continúe la comunicación al respecto regularmente con todas las partes interesadas. Dependiendo de la práctica aceptada en cada organización, utilizar folletos, carteles, correo electrónico, boletines de noticias, web, blogs, y eventos de diversión para crear momentum. Como Lipschitz, Friedman, y Popper (2007) señalan, que tener a la dirección proactiva comunicando acerca de la importancia de compartir el conocimiento y el aprendizaje organizacional puede ser muy valioso p. 14).

Así, como se verá más adelante, se debe entender muy bien la importancia de una buena comunicación asociada con los intercambios de conocimiento.

En forma simple, esta sección brindó una definición de gestión de conocimiento; se entiende que hay tanto conocimiento tácito como explícito y que dependiendo de los mismos la gestión de conocimiento se aborda de diferentes maneras, asunto que se presenta en las ciudades. Así mismo, se incorporó el concepto de KMGF (Gestión de conocimiento en el marco global), para asociarlo con la manera como las ciudades actúan entre sí en un entorno global, que le agrega algunos factores críticos que deben ser tenidos en cuenta para la gestión de conocimiento de dichos intercambios del mismo. También se incorporaron elementos para analizar otros aspectos de la gestión del conocimiento en las ciudades como lo son el contexto y la generación de capacidades institucionales, como requerimiento necesario para la gestión de conocimiento y, en consecuencia, un buen intercambio de él.

- Organizaciones que crean conocimiento y organizaciones que aprenden

El presente trabajo les sugiere a las ciudades de atributos importantes, que hacen que no solamente se requiera revisar los conceptos de conocimiento y gestión de conocimiento, sino también la manera como las ciudades lo crean y, debido a los

intercambios, cómo aprenden las ciudades. Para ello se asocian elementos de las ciudades a las organizaciones, mediante la referencia a los mismos como elementos de conocimiento y aprendizaje colectivos. Es de relevancia el siguiente concepto: que “el conocimiento no es solo un objeto o un artefacto, sino también el resultado de las personas que trabajan juntas, que comparten experiencias y que extraen significado a partir de las cosas que hacen” (Choo, 2000, p. 395), porque es precisamente lo que motiva a las ciudades a trabajar juntas y el trabajo de campo de la presente investigación así lo plantea.

Se entiende, entonces, que las ciudades que comparten conocimiento están creando más conocimiento (Bontis, 2001). Por este motivo, al intercambiar conocimiento se generan acciones de más largo aliento que les permiten a las ciudades generar vínculos importantes que abren puertas para el aprendizaje permanente. Así mismo, es significativa dicha consideración puesto que hace ver que no solo basta con la gestión de conocimiento como tal, sino con un fuerte enfoque que deben tener las ciudades para que, a la hora de intercambiar conocimiento, también creen esquemas que les permitan hacer captura del mismo, en la medida en que va surgiendo de los intercambios llevados a cabo.

Una adecuada captura del conocimiento es fundamental para que pueda darse un intercambio, toda vez que desde el inicio se hará más fuerte un intercambio que parta de unos contenidos claros, que represente una combinación de conocimientos tácito y explícito y así mismo que se pueda, durante el intercambio mismo, poder ir reflexionando sobre lo aprendido, se genera más impacto en la medida que Soulejman Janus (2016) hace referencia a lo anterior: “el conocimiento adecuado, disponible en el momento adecuado y en el lugar correcto, puede ser esencial para sobrepasar barreras y mejora la toma de decisiones” (p. 54).

Todos los elementos mencionados hacen parte fundamental de la planeación adecuada para un intercambio de conocimiento; como se analiza en las categorías de análisis del

trabajo, hay acciones que deben ser revisadas y llevadas a cabo antes de cualquier intercambio, como clave para que tenga mayor contenido y, sobre todo, para que las ciudades tengan presente cuáles tipos de habilidades y capacidades de personas serán necesarios para la implementación del mismo. Estas revisiones son claves para romper el ciclo de llevar a cabo intercambios que no conduzcan a un proceso de trabajo, sino que se quedan en una visita puntual.

Las ciudades, entonces, son algo así como lo que anuncia Nonaka cuando habla del conocimiento organizacional: las compañías que crean conocimiento no lo hacen porque se especialicen en ello, como tal, sino porque el mismo se convierte en una manera de comportarse, en una manera de ser, a través de la cual cada persona involucrada es un trabajador de conocimiento o un creador de él (Nonaka, 1991). El trabajo incluye una revisión de dichos elementos, busca revisar no solamente lo que hace que una ciudad tenga conocimiento para compartir, sino también cuál tipo de claves existen para determinar que es una actitud permanente que logra activar conexiones significativas y la participación incesante de actores que llevan a que el interés por intercambiar conocimiento determine el actuar organizacional.

Así pues, como una organización se encuentra en permanente creación del conocimiento, es importante revisar las fuentes del mismo, de las que precisamente lo genera, toda vez que, de acuerdo con lo anterior, se podrá propiciar cierto tipo de acciones que dinamicen la creación mayor de conocimiento. Por lo mismo, tiene sentido, entonces, que se mencione que el conocimiento tiene tres fuentes de creación en las compañías, según Von Grogh y Roos (1996), puesto que las ciudades estudiadas y partícipes de esta investigación manifestaron crear conocimiento a partir de las tres fuentes, como se menciona en la siguiente tabla, que enuncia la fuente de conocimiento y la manera como se puede promover la creación del mismo en la organización según el origen.

La siguiente tabla, orienta sobre la epistemología, o ciencia que estudia el conocimiento, y ubica al lector en sus varios tipos de acuerdo con las diferentes definiciones. Más tarde

se concentra en brindar herramientas o acciones que orienten como pueda ser generado, según la clasificación. Lo anterior es importante para el trabajo toda vez que el reconocimiento sobre las maneras de generar conocimiento puede dar más asertividad a los intercambios de conocimiento.

Tabla 2.1. Fuentes de conocimiento en la organización

Epistemología	Concepto de conocimiento	Acción para generar conocimiento
Procesamiento de la información	Conocimiento = información	Incrementar los niveles de procesamiento de información (mayor información, mayor conocimiento)
Redes	Resultado de la interacción de las personas en red	Inversión en conectar las personas de la organización Tecnología electrónica para la comunicación, el resguardo y la consulta del conocimiento A mayores conexiones, mayor generación de conocimiento
Autorreferencial	Proceso privado, histórico, dependiente de cada persona de manera única	Crear diálogos permanentes a lo largo de la organización

Fuente: elaboración propia a partir de Von Krogh y Roos (1996)

Como se mencionó, es importante considerar dichas fuentes de conocimiento y reconocer que las ciudades, al igual que las organizaciones, se encuentran en permanente estado de creación de conocimiento. La relación que existe entre la fuente de conocimiento y la manera como se crea más conocimiento es una que hay que seguir muy de cerca cuando se desarrollan intercambios de conocimiento puesto que ello hace que se generen actividades más acordes con la realidad de cada intervención, si se considera como una opción el hecho de que, según el conocimiento de cada ciudad, se puedan diseñar acciones multimodales para el intercambio de conocimiento y así potenciar su intercambio. Algunos indicios, como se podrá ver en análisis de las categorías de análisis, permiten inferir que las experiencias de las ciudades están más sujetas a los que se dan de manera autorreferencial, es decir, a partir de la experiencia de cada persona, pero no son exclusivos de esta mirada, puesto que también se parte de información y, sobre todo, también del trabajo en redes para crear conocimiento.

Las ciudades que entienden lo anterior, lo mismo que las unidades de gestión de conocimiento que puedan ser creadas en cada una de ellas, podrán hacer un reconocimiento de las diferentes maneras que existen para gestionar el conocimiento según su fuente, de mejor manera y con mayor eficiencia, lo que se vuelve crítico por los procesos de limitación de recursos que existen asociados con dichos procesos, puesto que, como se viene diciendo, la adaptación y la incorporación de procesos de gestión de conocimiento en las organizaciones requiere una disposición organizacional, que puede conducir a la incorporación de consideraciones financieras que deben ser previstas por las ciudades; así pues, se debe prever que una inversión en la gestión de conocimiento puede ser beneficiosa toda vez que genera muchos beneficios (uit Beijerse, 1999).

Por otro lado, es importante entender las ciudades como una organización que aprende; Soulejman Janus (2016) indica que “los esfuerzos de la gestión del conocimiento se superponen con el aprendizaje organizacional, pero pueden ser diferenciados, puesto que tiene un mayor enfoque en el conocimiento como un activo estratégico y en el

intercambio de conocimiento, lo que es un facilitador para el aprendizaje organizacional” (p. 4). Además, otro elemento del mismo tipo, como lo menciona Levinthal, citado por Seymoar, Mullard y Winstanley, 2009), es la creatividad. Si bien sobrepasa al alcance de este trabajo revisar las maneras como las ciudades intercambian conocimiento, hay literatura importante y desarrollo de metodologías que por su dinamismo recurren a la creatividad para ser implementadas a lo largo de los intercambios, como se puede ver en World Bank Institute (2016).

Este trabajo revisa la necesidad de contar con una actitud de aprendizaje para poder darle mayor efectividad a los intercambios de conocimiento entre ciudades. Como se analizará más tarde, el aprendizaje es premisa de los intercambios de conocimiento, toda vez que es el propósito clave por el cual las ciudades se relacionan entre sí para aprender.

Lo anterior se basa en la teoría del aprendizaje organizacional que estudia Peter Senge, con el aprendizaje adaptativo y el generativo, también conocido como de una vuelta, y el de doble vuelta. Esta teoría la relacionan Seymoar *et al.*, 2009) y evalúan cómo las ciudades a lo largo de la historia, en los intercambios técnicos establecían aprendizajes de una vuelta, en los que se detectan y se corrigen errores pero no se requiere un cambio en los valores, y hacen una relación para determinar que los intercambios de conocimiento hoy en día están más enfocados hacia el aprendizaje de doble vuelta, que supone una identificación de los valores que deben ser cambiados para erradicar el problema de raíz.

Así mismo, los procesos de creación de conocimiento en las ciudades pueden estar asociados con la espiral de conocimiento SECI que plantean Nonaka y Takeuchi y al que aluden revisados Takeuchi y Shibata (2006), sobre todo asociado con que para generar una espiral de conocimiento se requiere que se den relaciones entre el tácito y el explícito: las que ocurren en los diferentes niveles de la organización, las que entre las diferentes dependencias de una organización y las existentes entre la organización y otras de afuera. De igual manera, se plantea más adelante, en el análisis de este trabajo, que las conexiones son fundamentales para llevar a cabo dichos intercambios de conocimiento

y se demuestra que también en las ciudades se estima tal tipo de relacionamiento. Como se verá con posterioridad más adelante, el análisis de categorías cuenta con elementos asociados con las habilidades requeridas para la puesta en marcha de los intercambios y así mismo con una categoría que revisa los contenidos (o el conocimiento) disponibles para el intercambio. Si en el marco de todo intercambio se interioriza esta espiral como una ruta de trabajo, se logrará implementar las acciones adecuadas en cada caso y en cada momento.

La gestión de las organizaciones también está soportada en el hecho de que existan adecuados liderazgos, lo que se convierte en algo crucial, como lo aducen algunos autores; Ho (2009), mencionado por Von Krogh, Nonaka y Rechsteiner (2012), hace énfasis en que los líderes son figuras cruciales para la planeación de los procesos de gestión de conocimiento; así mismo también citan a Inkpen (1998), quien sugiere que los líderes toman la iniciativa cuando se trata de la creación de canales de intercambio de conocimiento. A lo largo de este trabajo se revisa cómo el liderazgo de los políticos de las ciudades influencia dichos procesos.

Los conceptos clave de esta sección, entonces, hacen referencia a la creación de conocimiento y a las organizaciones que aprenden como condiciones preexistentes en las ciudades y que hacen que ellas sean unidades que, a partir de la gestión de conocimiento, puedan potenciar los mencionados ejercicios de intercambios a través de la incorporación de conceptos de gestión de conocimiento para los intercambios pertinentes.

- Intercambio de conocimiento versus transferencia de conocimiento

Así mismo vale la pena aclarar un elemento clave para el intercambio de conocimiento (o transferencia de conocimiento) sobre el cual se está haciendo referencia. A partir de la revisión bibliográfica no se hace tan claro. Para efectos de la investigación es necesario, toda vez que, puesto que la mayor parte de la bibliografía existe sobre gestión de conocimiento se ha escrito en inglés, se presenta una dificultad al tratar de traducir

intercambio de conocimiento, puesto que muchos autores se refieren en forma indistinta a *knowledge transfer* y a *knowledge exchange*.

Con tal propósito, se aclara que lo asociado en todo este trabajo hace relación al concepto, en español, de intercambio: “Reciprocidad e igualdad de consideraciones y servicios entre entidades o corporaciones análogas de diversos países o del mismo país” (RAE, 2014a), o el resultado de intercambiar o hacer cambio recíproco de una cosa o persona por otra u otras se puede asociar con la creación de valor para una persona o entidad, toda vez que a través de este puede obtener algo requerido a partir de un acuerdo con una contraparte. El intercambio supone una acción de ida y vuelta acordada por dos o más partes para obtener algo deseado. Se diferencia de la transferencia toda vez que la última no implica una acción recíproca. Según la definición ofrecida por la RAE (2014b), transferir es “pasar o llevar algo de un lugar a otro”, en la primera acepción, o “ceder a otra persona el derecho, dominio o atribución que se tiene sobre algo”, en la tercera.

Desde el ámbito del desarrollo, muchos de los autores, expertos o instituciones han optado por emplear el término transferencia y, por ende, se revisó bibliografía asociada con ambos términos, siempre y cuando ella implique el concepto de intercambio definido por la RAE, según el cual se entrega con un propósito y se recibe algo a cambio, como se mencionó.

Para darle mayor contundencia a la decisión se trae a colación lo siguiente:

La transferencia de conocimiento se usa por lo general de manera intercambiable con la de compartir conocimiento (Jonsson, 2008); por ende, para explorar la transferencia de conocimiento, el intercambio de conocimiento no debe ser ignorado. Riege (2005; 2007) argumenta que las barreras que afectan la transferencia de conocimiento y el intercambio de conocimiento han recibido poca atención, al mismo tiempo que presentan efectos negativos sobre la gestión del conocimiento y sus posibilidades de entregar un resultado positivo sobre la inversión (Paulin y Suneson, 2012, p. 81).

Una vez evidenciada una posición y dadas las condiciones para llevar a cabo una gestión de conocimiento, se debe tener en cuenta que la revisión de casos está asociada de modo específico con el intercambio de conocimiento, como lo adopta el World Bank Institute (2016), que al respecto aduce que es

Aquel que les permite a los socios involucrados replicar y escalar las buenas prácticas que han funcionado en sus propios países al tener, como una de las grandes fortalezas, la capacidad de dichos intercambios para evitar que una sociedad aprenda a través de los errores propios, puesto que, por ejemplo, el intercambio de conocimiento supone preguntarle al otro por asuntos que no funcionaron en primer lugar y con esta información se evita entrar en la misma situación (p. 12).

Y a lo anterior Soulejman Janus (2016) agrega:

un subconjunto de la gestión del conocimiento, que abarca el intercambio de conocimiento (información, habilidades, experiencias y experticias) dentro y a través de las organizaciones. Aunque puede ser unidireccional, el intercambio de conocimiento en la mayoría de los casos es un intercambio de doble vía o multilateral, en el cual las partes involucradas aprenden unas de otras. El intercambio de conocimiento va más allá de una simple comunicación, pues tanto conocimiento en las organizaciones es difícil de articular. En el ámbito del desarrollo, algo del intercambio de conocimiento tiene un aspecto regional. Por ejemplo, los intercambios Sur-Sur hacen referencia a los llevados a cabo por actores en países en vía de desarrollo (p. 4).

Este concepto es la columna vertebral de la investigación; sin embargo, en el marco de trabajo del Banco Mundial tiene un enfoque a partir de países y está asociado con recomendaciones directas de dicha entidad y no involucra autoridades del orden local de manera evidente. En forma más comprensible, no cuenta con un alcance que implique las consideraciones políticas a las que están sometidas las ciudades y los municipios.

Será fundamental que existan y se promuevan puntos clave para que se haga un adecuado intercambio de conocimiento entre ciudades de América Latina, con recomendaciones que partan de lo local.

Para el caso es importante que se revise la manera como las ciudades, al estar inmersas en dichos cambios políticos, pueden generar confianza entre ellas, puesto que, así como la capacidad instalada es un aspecto por revisar en las categorías de análisis, también la confianza es uno de las condiciones para que este tipo de intercambios se den, tal y como lo mencionan Foos, Schum y Rothenberg (2006), citados por Holste y Fields, 2010, p. 130): “los niveles de riesgo e incertidumbre que están asociados con la transferencia de conocimiento tácito se reducen por la existencia de relaciones de confianza” y en sí misma representa un reto para abordar y discernir los casos de referencia en la investigación.

Otro aspecto clave del intercambio de conocimiento yace en la diferenciación del tipo de conocimiento; como se revisará en el trabajo, los intercambios en la cooperación Sur-Sur no son exclusivos del conocimiento tácito, aunque este predomine en dichas acciones

desde el punto de vista de la transferencia, el conocimiento puede ser tácito o explícito; el primero es de carácter subjetivo, se encuentra en la mente de las personas y es difícil de articular o codificar y tiende a ser compartido y transmitido a través de procesos de socialización o interacción personal; el segundo es objetivo y codificado mediante el lenguaje en artefactos, manuales, documentos, bases de datos: Por ello, el conocimiento suele ser tratado como un objeto que puede ser observado, almacenado, usado y reutilizado, o como un proceso o flujo de interacciones que involucran aspectos cognitivos y del aprendizaje (Arias Pérez y Aristizábal Botero, 2011, p. 143) citando a (Albino, Garavelli & Gorgoglione, 2004)

Por este motivo es importante tener presente algunas diferencias conceptuales cuando se refieren a los dos tipos de intercambio de conocimiento. Por ejemplo, lo mencionado por Choo (2000):

el conocimiento tácito también puede ser compartido aunque no sea completamente expresable en palabras o símbolos, el conocimiento tácito puede ser aludido o revelado a través de modos enriquecedores del discurso, que incluyen el uso de analogía, metáforas o modelos, por medio de compartir historias con la comunidad.

Antes de terminar el análisis de este concepto, se considera importante mencionar que en buena parte de la literatura se encontró una gran preocupación por la medición de los intercambios de conocimiento; el presente trabajo reconoce que ello es significativo en muy alto grado y que sin duda tener claridades en este asunto puede ayudar en la medida en que las ciudades pueden ir evidenciando el impacto de lo que hacen con los intercambios de conocimiento.

El trabajo de campo muestra que no hay consenso sobre el tema. No obstante, es importante tener presente asuntos como los que enuncian Mansfield y Grunewald (2013): “la mayoría de los indicadores son cuantitativos, miran los números, pocos son cualitativos, sobre el cómo y por qué” (p. 15).

Si se recapitula lo enunciado en esta sección, es importante, entonces, comprender que se plantea el conocimiento como un valor mayor para las ciudades que intercambian conocimiento, que a partir del mismo que puede ser gestionado se logra que las organizaciones establezcan mejores procesos para el intercambio de conocimiento, que se está en un entorno global para evaluar dichos intercambios de conocimiento y, por ende, es fundamental entender un concepto como el KMGF, o enfoque global de gestión de conocimiento; que las organizaciones o las ciudades pueden aprender y crear conocimiento y, por último, que es exactamente un intercambio de conocimiento entre ciudades, y, como en la mayoría de los casos, es el conocimiento tácito el intercambiado.

2.2. Cooperación internacional

En esta sección se describen conceptos básicos para entender el contexto de la cooperación internacional: cómo funciona, su evolución hacia la cooperación descentralizada y hacia la que ocurre en el entorno Sur-Sur, transición fundamental para que hoy en día puedan darse los intercambios de conocimiento en ciudades alrededor del mundo y, por supuesto, en América Latina. Así mismo se presentan desafíos de hoy en la cooperación, como la medición de impacto y la cambiante dinámica de recursos asociada con dichos procesos.

Cada vez más se requiere mayor planeación y profesionalización de las agencias de cooperación y las oficinas de relaciones internacionales de las ciudades, con el fin de establecer estrategias de trabajo más asertivas. Este trabajo se enmarca en unas de las acciones por fortalecer para dichas organizaciones, como lo es el intercambio de conocimiento entre las ciudades de América Latina, si se entiende que uno de los retos de la cooperación Sur-Sur es establecer mayor armonía entre el esfuerzo de las acciones y el impacto que ellas generan.

Las relaciones internacionales, inicialmente definidas en los

tratados de paz de Westphalia, pero luego reguladas a partir del Congreso de Viena en el año 1850, dieron origen a lo que hoy por lo regular se entiende como diplomacia, o, de manera más específica, las misiones que tienen los estados en otras regiones del mundo (Van der Pluijm y Melissen, 2007, p. 5).

Las mismas son, de manera indirecta, el telón para este trabajo de grado. Dicho marco de acción les permite a los gobiernos del orden nacional establecer lazos entre ellos que les posibilite lograr objetivos comunes. Tales mecanismos para el desarrollo fueron planteados y estandarizados en el marco actual desde la Reunión del Milenio en 2000, organizada por la ONU, en la que las naciones

acordaron los principios de la cooperación internacional más allá de sus asuntos internos:

Además de las responsabilidades que todos tenemos respecto de nuestras sociedades, nos incumbe la responsabilidad colectiva de respetar y defender los principios de la dignidad humana, la igualdad y la equidad en el plano mundial. En nuestra calidad de dirigentes, tenemos, pues, un deber que cumplir respecto de todos los habitantes del planeta, en especial los más vulnerables y, en particular, los niños del mundo, a los que pertenece el futuro (ONU, 2000, p. 1).

Lo anterior da paso a mecanismos entendidos como la ayuda oficial al desarrollo, que hace referencia

La acción conjunta para apoyar el desarrollo económico y social del país, mediante la transferencia de tecnologías, conocimientos, experiencias o recursos por parte de países con igual o mayor nivel de desarrollo, fuentes multilaterales, organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil (Agencia Presidencial de Cooperación Internacional, 2013, p. 7).

Lo anterior alude a entidades orientadoras de la normatividad internacional como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Por ende, los gobiernos del orden nacional cuentan con organizaciones que se encargan en forma específica de la cooperación internacional para fortalecer a otros o para articular la ayuda que se recibe, dependiendo de cuál sea el caso o su nivel de desarrollo, y es así como algunos gobiernos establecen sus estrategias para definir la ayuda que entrega (oferentes) y otros priorizan sus políticas por fortalecer con la cooperación (receptores o demandantes).

Sin embargo, el camino de la cooperación internacional ha sido largo y los mismos entes de desarrollo se han cuestionado la efectividad de la ayuda entregada a través de los años en el marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ONU, 2000). Fue así como

surgieron variaciones y nuevos mecanismos de la cooperación, fomentados por la evaluación de esta efectividad en la ayuda. La Declaración de París, que surge de la revisión de las naciones sobre los avances de la cooperación asociada a los Objetivos de Desarrollo del Milenio, permitieron la creación de estrategias de cooperación en la cual se diera mayor relevancia a los países de renta media, en su rol tanto de oferentes como receptores de la cooperación (GT-CSS, 2010). Surge entonces la cooperación Sur-Sur:

la cooperación Sur-Sur es una empresa común de los pueblos y los países del sur, surgida de experiencias compartidas y afinidades, sobre la base de sus objetivos comunes y su solidaridad y guiada, entre otras cosas, por los principios del respeto de la soberanía y la implicación nacionales, libres de cualquier condicionalidad. La cooperación Sur-Sur no debería considerarse asistencia oficial para el desarrollo. Se trata de una asociación de colaboración entre iguales basada en la solidaridad. La cooperación Sur-Sur comprende la participación de múltiples partes interesadas, incluidas las organizaciones no gubernamentales, el sector privado, la sociedad civil, las instituciones académicas y otros agentes que contribuyen a hacer frente a los problemas y alcanzar los objetivos en materia de desarrollo de conformidad con las estrategias y los planes nacionales de desarrollo (Resolución 64/222, anexo, párrafos 18 y 19) (ONU, 2012, p. 5).

A lo que acaba de enunciarse de debe añadir la agenda discutida en Accra durante 2008, momento a partir del que se marca un hito en la cooperación internacional al determinar “que los países en desarrollo se establezcan como nuevos contribuyentes en el desarrollo siendo más eficaces si los países en desarrollo tienen la posibilidad de gestionarlo y coordinarlo” (OCDE, 2008a, p. 4). Desde entonces, los países catalogados como en desarrollo o países de renta media, entre los cuales se enmarca Colombia, han adoptado un rol mixto en la cooperación internacional, al convertirse tanto en oferentes como en receptores de dicha ayuda. Para ilustrar la situación colombiana se constata que se clasifica como un país de renta media porque:

Tiene un Ingreso Nacional Bruto (INB) en PPA de 7.620 dólares estadounidenses per cápita. En 2005 y 2006, el crecimiento interanual del Producto Interior Bruto (PIB) per cápita alcanzó un 4,7% y un 6,8%, respectivamente. Según el Informe sobre el Desarrollo Mundial del Banco Mundial, un 17,8% de la población de 46 millones se encontraba en 2003 por debajo del umbral de pobreza internacional de 2 dólares diarios. La estadísticas del Gobierno colombiano demuestran que esta cifra ha bajado a un 5,3% en 2006 (OCDE, 2008b, p. 1).

Similar realidad atraviesa la mayor parte de los países en Latinoamérica, por lo que mismo muchas de sus estrategias de cooperación obedecen al mismo contexto:

El impulso a la cooperación Sur-Sur en América Latina coincidió con el progresivo desplazamiento de la región como receptora de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) mundial. De hecho, en 2008, la participación relativa de América Latina sobre el total mundial se situó en el 4,3%, el porcentaje más bajo desde el inicio de la presente década. Esta caída no fue compensada ni por el esfuerzo de España quien, en 2008, aumentó su ayuda a la región hasta los cerca de 1.300 millones de dólares (un 25% más que en 2007) y pasó a compartir junto a Estados Unidos, el liderazgo regional en términos de donante. Como en otros años, la mayor proporción de la AOD regional se concentró en Centroamérica y los países andinos, además de Brasil, cuya AOD aumentó hasta situarse en la sexta de mayor volumen relativo (Xalma, 2009, p. 12).

Pero para enfocarse con mayor precisión en el ámbito de estudio en el trabajo es necesario ahondar un poco más allá del marco de los gobiernos nacionales y revisar las acciones de cooperación establecidas de manera directa entre ciudades. En seguimiento de ello se precisa entender herramientas existentes como la cooperación descentralizada, “cooperación cuyas acciones tienen como destino al gobierno local y entes comunitarios locales” como citan a Buchelli (Díaz, 2014, p. 34).

Para entender mejor el contexto, dicho marco de trabajo entre ciudades también se ha visto afectado por las mismas tendencias y dinámicas asociadas con el marco nacional descritas antes en el trabajo. Estas acciones, denominadas por algunos como paradiplomacia y que han de entenderse como el actuar internacional de los gobiernos locales, permanecen menos sujetas a investigaciones: “a la fecha, las ciudades han sido la unidad de la diplomacia menos estudiada, lo que representa una sorpresa si se tiene en cuenta la relevancia de las ciudades hoy” (Van der Pluijm y Melissen, 2007, p. 6).

Los asuntos de acción exterior de los gobiernos locales, como se viene mencionando, son elementos que a través del tiempo han ido ampliándose en su implementación. Ciudades capitales, no capitales, intermedias e, incluso, pequeñas, tienen un interés generalizado por emprender acciones que les permitan generar mayor dinamismos y desarrollo: “las ciudades pueden establecer acciones de diplomacia de ciudades con el fin de servir el interés de ellas y sus comunidades” (Van der Pluijm y Melissen, 2007, p. 6); así mismo, como lo reiteran los autores, el establecimiento de convenios con otras ciudades permite también generar mayor crecimiento económico, toda vez que las ciudades pueden establecer relaciones para generar asistencia y exportar conocimiento, que, a su vez, genera mayores habilidades para los servidores públicos, lo que repercute directamente en el crecimiento de las ciudades de manera positiva (Van der Pluijm y Melissen, 2007).

Los vacíos de la cooperación bilateral o ayuda oficial al desarrollo y la ya mencionada incapacidad para lograr generar acciones de mayor impacto en el territorio hacen que exista un marco de actuación en el entorno municipal, sobre el que se pueden establecer recomendaciones importantes y la generación de capacidades para las autoridades locales. Es así como este trabajo busca insertarse en este vacío operativo, entre los ámbitos nacional y local. Las agencias de cooperación y las ciudades por lo común asocian dichos conceptos con marcos de trabajo como convenios de cooperación internacional, hermanamientos o intercambios técnicos, entre otros, pero las ciudades han evolucionado y estos ejercicios también, para reconocer que al final lo que se está

transando en la mayoría de tales pactos es conocimiento y aprendizajes entre las ciudades.

A la anterior situación se suma el hecho de que cada vez más los países latinoamericanos cuenten con menos recursos financieros procedentes de la cooperación internacional. En este sentido, las ciudades se han tenido que adaptar para llevar a cabo dichos aprendizajes. Por esto es importante entender elementos como los retos de la financiación que presenta la cooperación, y la importancia de trabajar a partir de las prioridades locales para generar alianzas de cooperación e intercambios de conocimiento. Una vez superados se podrá ser cada vez más estratégicos en la manera como se definen ejercicios que buscan tener mayor impacto en el territorio. Estas tendencias se confirmaron también en las entrevistas y el trabajo de campo que se hicieron para este trabajo.

Se parte, entonces, del hecho de que hoy se hace más urgente que organizaciones similares cuenten con ejercicios de intercambio de conocimiento planeados y ejecutados en debida forma con el ánimo de poder determinar su eficacia y lograr armonizar la relación costo-beneficio de la cooperación Sur-Sur, puesto que es uno de los retos que presenta (Kakonge, 2014).

Las ciudades deben entender que “la cooperación Sur-Sur es más exitosa en la medida en que se enfoque en la cooperación técnica y la transferencia de conocimiento más que en la forma tradicional de proyectos financiados por donantes a través de un presupuesto determinado” (Kakonge, 2014, p. 1) y deben adaptarse para lograrlo.

Hoy, muchas organizaciones de desarrollo no cuentan con estrategias que permitan establecer intercambios de conocimiento entre ciudades y los llevan a cabo de manera improvisada, o los planean, aunque no a la luz de la gestión del conocimiento. En la mayoría de los casos estos intercambios de conocimiento se limitan a viajes de estudio o visitas técnicas, pero no se evidencian recomendaciones basadas en casos existentes o algunas generales orientadoras que tomen tanto elementos de lo local como de lo académico, como las basadas en la realidad de las ciudades de América Latina.

Hoy en día, después de haberse cumplido el tiempo para el logro de los objetivos del milenio de haber fallado en este propósito, se cuenta con una nueva agenda global para el desarrollo con una hoja de ruta trazada por los objetivos de desarrollo sostenible. Esta hoja de ruta no será una tarea fácil y en la medida en que acciones de intercambio de conocimiento no hagan parte de la agenda de trabajo, será todavía más complicado establecer unas posibilidades de cumplir las expectativas para el desarrollo. Se le habrá fallado, entonces, a la comunidad, a la gente, que al final son la principal razón de ser para el cumplimiento de dichas metas. Hoy las ciudades son el escenario de trabajo para cumplirlas.

Este es uno de los motivos por los cuales las organizaciones del desarrollo han venido incorporando acciones de cooperación internacional con un enfoque que valora el conocimiento, que

se ha vuelto un factor importante para el desarrollo, tanto en países desarrollados como en países en vía de desarrollo. En 1998 el Banco Mundial (World Development Report) identificó de manera explícita, el conocimiento como uno de mayores factores para el desarrollo. Las organizaciones para el desarrollo se están involucrando en la gestión del conocimiento debido a rol cambiante en relación con la generación de capacidades, la articulación y la defensa” (Van Leeuwen, Beekmans y van Haeringen, 2007, p. 85).

No es posible, entonces, que estos intercambios de conocimiento en ciudades prosperen por fuera de un marco de prioridades locales, que deben ser determinadas de manera clara por cada una de ellas. En este trabajo se revisan elementos que las motivan a emprender intercambios de conocimiento y sobre todo se revisan los propósitos para los cuales los realizan, convencidos de que solo tendrán efecto e impacto en el territorio en la medida en que dichas alianzas de cooperación basadas en conocimiento sean planteadas para lograr los objetivos de desarrollo local en los territorios.

En síntesis, lo más importante es la comprensión de que la cooperación internacional ha tenido una transición con el tiempo, lo que ha abierto un paso para valorar las acciones de cooperación entre países del mismo nivel de desarrollo, la cooperación Sur-Sur. Por

otro lado, las ciudades son sujetos de cooperación internacional, lo que se conoce como cooperación descentralizada, que establece un protagonismo y un rol entre gobiernos locales y otros actores, escenario clave para los intercambios de conocimiento que se revisan en este trabajo. Una vez lograda la claridad sobre lo anterior se extraen, como asunto primordial, los retos de dicha cooperación, como lo son la generación de mayor impacto con las acciones debido a la poca ayuda financiera que se asocia con muchas de las ciudades de América Latina, en un escenario en el que la realidad de pertenecer a economías de renta media alta convoca a establecer nuevas maneras de relacionarse entre ciudades y las prioridades del orden local requieren nuevas dinámicas de cooperación con lo que, en el orden local, se debe llevar a las ciudades a establecer procesos de intercambios de conocimiento para fortalecer las prioridades de cada ciudad, como se verá a lo largo del trabajo. Las organizaciones de desarrollo cada vez más reconocen estos retos y se adaptan a ellos. Dicha descentralización obliga a las ciudades a generar mayores capacidades instaladas, pero, a la vez, la cooperación descentralizada contribuye para tal propósito.

2.3. Las ciudades

El tercer eje de análisis de este trabajo se fundamenta en la creciente importancia de las ciudades. Revisa la manera como aprenden las ciudades y reconoce la dinámica de trabajo en red de las ciudades y la gestión de conocimiento de la sociedad. Por último, incorpora un concepto clave para el trabajo como lo es la gestión de conocimiento en el ámbito del desarrollo. Todo lo anterior brinda un hilo conductor que permite establecer que todos dichos conceptos están relacionados con el rol que hoy tienen las ciudades y las capacidades que se deben establecer para que puedan aprovechar el momentum y abordarlos con mayor consideración y capacidades institucionales.

Por último, al aterrizar este enfoque a las ciudades, ello permite elaborar un poco más sobre el concepto de que los intercambios de conocimiento son una manera operativa de llenar un vacío institucional desde la perspectiva de la cooperación internacional del

orden nacional, y permite aterrizar sobre el ámbito local, como territorio clave para la generación de desarrollo. Es esta precisamente una de las preguntas que busca resolver el trabajo: poder analizar la manera como estos elementos de gestión de conocimiento, establecidos en una dinámica de cooperación entre ciudades (intercambios de conocimiento entre ciudades), pueden aportar a mejorar dinámicas locales con el fin de lograr un mayor desarrollo en dicho ámbito.

Pero existe otro aspecto que incrementa la necesidad de contar con recomendaciones para el intercambio de conocimiento entre ciudades, y es el hecho de que cada vez más las ciudades asumen un rol protagónico en el desarrollo, “es claro que las ciudades hoy tienen su poder en crecimiento en esta era de la globalización” (Savir, 2003) citado por (Van der Pluijm y Melissen, 2007, p. 6). Por este motivo se hace necesario que las ciudades se fortalezcan en su capacidad de gestión debido a que, tal y como lo mencionan estudios de McKinsey, la “expansión de las ciudades tiene el potencial de generar mayor crecimiento y reducción de la pobreza en los países emergentes. Es por esto, que la urbanización es uno de los principales motivadores del crecimiento de la economía global y una de las razones por las cuales el rol de las ciudades es hoy uno de los principales asuntos de investigación” (Dobbs, Smit, Remes, Manyika, Roxburgh y Restrepo, 2011, p. 2).

Con fundamento en dicha importancia de las ciudades, se busca revisar, a la luz de las mismas, los elementos de cómo aprenden y cómo poder mejorar dichos procesos para generar un desarrollo de manera más acelerada y de manera más eficiente. Sin duda, muchos autores en este campo invitan a hacer un comparativo básico entre las estrategias de uno y otro, y simplemente generar un paralelo que una las condiciones de un aprendizaje organizacional, con aquel de las ciudades. Por ejemplo:

mientras se puede sugerir que el sector público no enfrente las mismas presiones de supervivencia que enfrentan las corporaciones privadas, la experiencia del ICSC – Centro Internacional para las Ciudades Sostenibles, así como los recientes estudios de Richard Florida (2005), Tim Campbell (2008) y Neil Bradford (2003), indican que las ciudades sí

se enfrentan a presiones similares, tanto en lo financiero como en lo político, incluyendo la competencia directa con otras ciudades (Seymoar et al., 2009, p. 7).

De esta manera, Seymoar *et al.* (2009) establecen que las teorías generales que aplican para el aprendizaje organizacional también tienen validez en el campo de las ciudades. Así pues, el interés por las ciudades puede fundamentarse en los estudios de organizaciones, que también aplican.

Se logra identificar que un concepto común al ámbito de investigación es el de las ciudades que aprenden; algunos expertos han dedicado un fuerte interés a este tema, como es el caso de Campbell (2013), quien logra hacer una extensiva evaluación sobre los motivos, las maneras y las consideraciones de dichos intercambios, para lo que divide las ciudades en tres grandes grupos, según su manera de aprender: aprendizaje corporativo, intercambio técnico y aprendizaje informal.

Precisamente por este motivo se recogen algunos de sus argumentos como el que postula que “en el marco global, las ciudades están formando una gruesa y creciente red de trabajo con enlaces que constituyen una subyacente economía del conocimiento” (Campbell, 2013, p. 9), porque de esta manera se reconoce que todas las ciudades, con pocas excepciones, están llevando a cabo intercambios de conocimiento, en menor o mayor escala. Así pues, a través de este trabajo se revisarán casos y ciudades sin importar su tamaño y su capacidad institucional. Sin embargo, es importante resaltar que no está al alcance de este trabajo la clasificación de las ciudades latinoamericanas según el esquema presentado por Campbell (2013).

Así pues, la gran importancia que tienen tales enfoques de aprendizaje organizacional cobran mayor importancia; es un contexto en el que la cooperación y los enlaces de cooperación han tenido una evolución importante, que ha llevado a priorizar el aprendizaje y el incremento de las capacidades institucionales en lugar de hacer una transferencia de recursos financieros que lleven a desarrollar acciones puntuales. Las oficinas de relaciones internacionales, las agencias de desarrollo y los organismos multilaterales hoy cuentan con revisiones sobre dichos procesos que dan mayor tranquilidad de que las apuestas de trabajo conjunto tienen mayor efecto y de tipo más

sostenible, en la medida en que el aprendizaje de los actores involucrados haga parte de la ecuación; a lo largo del trabajo se puede evidenciar cómo las repuestas de los participantes en el trabajo de campo demuestran el argumento aducido.

Por este motivo, es muy importante el planteamiento que tiene este trabajo al crear una tríada de conceptos referentes como lo son la cooperación, el conocimiento y las ciudades, puesto que están totalmente articulados, tal como lo menciona Stravrou, subdirector de CEDEFOP, del Foro Europeo para el Desarrollo Local y el Empleo, que ha comentado que una característica distintiva de una región que aprende es la “cooperación entre diferentes actores, por ejemplo, cuerpos educativos, agencias de i+d, cuerpos estatutarios, empresas y ONG (sociedad civil) –puesto que aprendiendo juntos, sobre como idear soluciones y producir nuevo conocimiento para trabajar sobre necesidades locales” (del Rosario González Ovalle, Alvarado Márquez, & Martínez Salomón, 2004, p. 110). Es precisamente la necesidad de articular estos procesos con el logro de soluciones que brinden opciones para las necesidades locales lo que hace tan poderosos los intercambios de conocimiento porque son una herramienta que se puede hacer a la medida de cualquier ciudad. Es la fuerte conexión con otras ciudades la que determina el logro de objetivos comunes:

una región que aprende está aprovechando el conocimiento y la experticia de diferentes fuentes para el logro de objetivos comunes. El aprendizaje que caracteriza a una región que aprende está enfocado hacia la implementación de acciones comunes. *Es aprender colectivamente haciendo* (González Ovalle, Alvarado Márquez y Martínez Salomón, 2004, p. 110).

Como velo de todo este asunto se encuentra que, así como para las organizaciones, se presenta un mayor interés por parte de los temas de conocimiento de igual manera lo es también para las ciudades; gran parte de este interés nace de la creciente valoración en una economía de conocimiento; Alavi y Ledner aseguran que “el alto interés por el conocimiento organizacional y la gestión del conocimiento surgen de la transición hacia una economía del conocimiento, en la que el mismo se ve como la principal fuente de creación de valor y ventajas competitivas sostenibles” (Alavi y Leidner, 1999, p. 6).

Pero es imposible no hacer una lectura de dichas herramientas y consideraciones sin introducir un elemento básico de las ciudades, sus ciudadanos. Si algo tienen las ciudades, y como se vio también en el trabajo de campo, es que son actores que se conectan con el mundo, pero, a la que vez, lo hacen con sus conciudadanos. Este elemento no es solo una condición de la cooperación descentralizada, sino que para el intercambio de conocimiento adquieren una condición especial, toda vez que la participación de los ciudadanos en tales procesos genera mucho más valor para el aprendizaje, como se evidenció en el presente trabajo. Así mismo, se puede ver que la gestión del conocimiento continúa siendo un elemento transversal que puede integrar este aspecto global de las ciudades con el local y de participación de la ciudadanía de las mismas.

Un concepto muy importante para aplicar a partir de la gestión de conocimiento en las ciudades es la de la sociedad (en inglés: *societal knowledge managment*), lo cual radica en el hecho de que las ciudades son grandes generadores de ideas y que el conocimiento generalizado se fomenta y se adapta a través de una efectiva gestión de conocimiento sobre la ciudad, con lo que se logra que los activos de la sociedad se usen de la mejor manera (Wiig, 2007).

Todo esto logra fundamentar elementos claves de trabajo y aplicación en las revisiones de casos y demás elementos, como se adelanta en este trabajo, y si bien no fueron sujetos de la profundización del mismo, se evidenció que las ciudades cada vez más están incorporando elementos para motivar la participación de los ciudadanos como la innovación Abierta y las acciones de cocreación, entre otros.

Otro elemento importante que vale la pena revisar en el asunto es la existencia de las redes como un espacio de aprendizaje de las ciudades; si bien no era un concepto en la etapa inicial del estudio, al revisar en profundidad, se evidenció a través del trabajo de campo que las redes hacen parte fundamental de las dinámicas de intercambio de conocimiento en las ciudades y en efecto lo que se apreció se fundamentó muy bien a través de consideraciones referentes a que las redes pueden promover el aprendizaje,

en especial alrededor de los temas de sostenibilidad, lo que se produce de cinco maneras, como lo expresan Seymoar *et al.* (2009): al disminuir los costos para adquirir conocimiento, al actuar como una memoria institucional, al promover la flexibilidad organizacional, al generar; por hacer puentes, y, por último, al hacer del conocimiento un activo común en lugar de una herramienta de control.

Por ello se estima importante mencionar que para este propósito se entiende que “el aprendizaje organizacional ocurre cuando una organización en sí misma aprende y facilita el aprendizaje de otros” (Wallace, 1997), citado por Seymoar *et al.* (2009, p. 7) quienes en su estudio, como en el presente trabajo, buscaron hacer una revisión sobre la manera como unas ciudades establecen procesos para aprender entre ellas.

A través de dicha búsqueda se logró identificar que muchos autores consiguieron hacer una conexión entre el aspecto y las condiciones de organización que pueden tener las ciudades; este trabajo se fundamenta en dichas argumentaciones para poder conectar también la importancia organizacional de dichos procesos, así como a través de las ciudades.

Dobbs *et al.* (2011) enfocan su trabajo en este mismo concepto, y enuncian que

Para los políticos, la comprensión de este cambio en la balanza del paisaje urbano global es de igual manera valioso. Nuestras proyecciones describen las tendencias urbanas que esperamos que se desplieguen a partir del entorno actual, pero el crecimiento y la prosperidad de las ciudades dependen fundamentalmente de la manera en que se gestionan los retos cambiantes de las mismas. Los responsables políticos que se anticipan a las tendencias urbanas no solo estarán mejor preparados para responder a la creciente complejidad de las ciudades más grandes, sino que pueden usar la planificación y la gestión eficaz para ayudar a impulsar las perspectivas de crecimiento de sus regiones urbanas” (p. 2).

Estos elementos cobran todavía más fuerza cuando se revisan los conectores entre los aspectos de la gestión del conocimiento y las ciudades y se encuentran conceptos como los de gestión de conocimiento y desarrollo, estudiados a fondo por diferentes académicos. Para efecto de este trabajo se tendrá presente una definición que hace Van

der Velden, para mantener las diferencias entre la gestión de conocimiento empresarial y la presente en el ámbito social y del desarrollo:

Como se describió antes, el sector de desarrollo ha sido introducido en un mundo teórico en el que la información está fuera y el conocimiento está de moda. Por desgracia, el enfoque corporativista occidental para la gestión del conocimiento, en sus aspectos de lo que puede ser útil en teoría, no es apropiado para un gran la mayoría de prácticas de desarrollo. Por lo tanto, los profesionales del desarrollo deben protegerse contra la tendencia a adoptar la lógica de la gestión del conocimiento de las empresas en las prácticas y mecanismos están desarrollando para compartir conocimientos y facilitar la creación de conocimiento en el sector del desarrollo. La crítica ha indicado con anterioridad que el intercambio y la creación de conocimiento para el desarrollo deben basarse en el aprendizaje generativo y en la comprensión del aprendizaje y el conocimiento como situado (Van der Velden, 2002, p. 11).

Se parte de la base de que las ciudades deben hacer una lectura de sí mismas para entender, a partir de su estrategia, cuáles son los modelos de gestión de conocimiento que pueden ser adecuados para potenciar sus estrategias de intercambios de conocimiento. No se establece una guía única porque cada ciudad cuenta con sus particularidades. Estas particularidades reconocidas pueden hacer que “el conocimiento, en el discurso oficial, internacional y nacional, se constituye en la única forma para transitar hacia el desarrollo de los países y hacia mayores niveles de bienestar y equidad de la población” (Casas Guerrero, 2004, p. 265).

Es así como se brindó una especial atención a las agencias del desarrollo y a las oficinas de cooperación internacional en este trabajo, puesto que, como se cita a continuación, es importante el hecho de que sean las agencias de desarrollo las primeras movidas a integrar estrategias de gestión de conocimiento en sus procesos, como se evidencia en lo enunciado por Van der Velden (2002, p. 2):

El sector de cooperación para el desarrollo está empezando a reconocer el conocimiento como un pilar de equidad y sostenibilidad. Ha empezado a ver el

intercambio de conocimiento, como uno de los retos centrales para las prácticas de desarrollo (Bellanet, 2000). De esta forma puede esperarse que un discurso que se ha originado en el sector privado del Norte pase a evidenciarse como una estrategia adoptada por las agencias de desarrollo internacional al interior de sus organizaciones. Esto se da por la capacidad de leer la experiencia corporativa a través de las experiencias de gestión del conocimiento.

A manera de recapitulación de los conceptos presentados en esta subsección sobre las ciudades, se planteó que hoy en día las ciudades son actores fundamentales en el ámbito global, han tenido más relevancia en el mundo de hoy y así mismo son sujetos de acción exteriores en una economía del conocimiento que reconoce el rol que representan; así mismo, las ciudades hoy en día se reconocen como ciudades que aprenden y que deben hacerlo para asumir el reto que se viene; se mencionó uno de los mecanismos de aprendizaje, el de las redes, y se asoció todo dicho contexto en el marco del conocimiento y desarrollo. Por último, se brindó un concepto fundamental que permite relacionar a las ciudades por su rol articulador entre el entorno global y sus ciudadanos y aparece un concepto clave, el de la gestión de conocimiento de la sociedad.

- Síntesis

Del marco de referencia se recogen elementos que delimiten la investigación y que permitan ser una hoja de ruta para la evaluación y el análisis de resultados del trabajo de campo emprendido para el presente estudio. En definitiva, los elementos clave para esta investigación en particular están hilados en un marco global de tres ejes de análisis: el conocimiento, la cooperación internacional y las ciudades.

Es importante vincular todos los conceptos mencionados de manera tal que cualquier idea o reflexión permita siempre volver sobre el ámbito creado en dichos ejes, puesto que se relacionan de modo directo y permanente en las situaciones de estudio. Por un lado, el conocimiento, entendido como un valor superior hoy en día para establecer relaciones de cooperación internacional, en la medida en que las ciudades quieren aprender unas de otras y la cooperación es la que genera tales vínculos, y, así mismo, los dos factores

en mención, fruto de la cooperación descentralizada en las ciudades, pero, al mismo tiempo al entender a las ciudades como actor dinamizador para dichos intercambios, por su existencia y para su existencia.

Capacidad institucional

Se ha de entender como las condiciones que deben existir al interior de una organización para llevar a cabo los intercambios, pero también en su relación con el otro (el mundo, otras ciudades), en el contexto global.

Del eje del conocimiento se resalta que se entiende como algo más experiencial que tiene en cuenta la información pero se prioriza este entendido como lo que resulta de la interacción con las personas; se hizo alusión a la gestión de conocimiento para revisar que las organizaciones deben contar con un marco de gestión que les permita incorporar la gestión de conocimiento para el fortalecimiento propio y el de los procesos de intercambio, toda vez que las capacidades institucionales son el terreno requerido para el buen funcionamiento de cualquier intercambio.

De igual manera se recogió la importancia teórica que reviste el hecho de que, en un contexto global, como en el que se mueven los mencionados intercambios, no basta con revisar una gestión de conocimiento al interior de la organización, sino que se requieren enfoques globales que permitan introducir factores de evaluación críticos para el buen funcionamiento, como lo son el contexto, las diferencias culturales y las presentes en las facultades de las organizaciones, entre otros.

El último concepto de este primer eje es la definición de intercambio de conocimiento en ciudades, entendido como las acciones que permitan que las partes aprendan en forma mutua de las experiencias de otros (World Bank Institute, 2016), con lo cual se requiere que tengan relaciones de confianza que sirvan como conductor de los aprendizajes.

Comunicación

Hace referencia a las acciones que cuentan lo que se hacen, pero también a la forma como se implementa los procesos de comunicación en los intercambios de conocimiento

para resaltar lo que se quiere contar y los mensajes que deben existir en el marco del intercambio.

Así mismo, analizado en el eje de conocimiento, en la subsección de gestión de conocimiento, se realzó la importancia de establecer procesos de comunicación adecuados que acompañen lo que se hace a partir de la gestión de conocimiento puesto que es fundamental saber comunicar los logros, las lecciones aprendidas y, sobre todo, los avances sobre la marcha, o victorias tempranas, para mantener motivados a los actores involucrados.

Contenidos

Se ha de entender que el conocimiento viene de varias fuentes y se gestiona de diferentes maneras según la concepción que se tenga de él; se rescató que es necesario identificar el conocimiento de tal manera que las acciones diseñadas integren las posibilidades con el conocimiento viable de ser compartido, bien sea tácito o implícito.

También se destacó la revisión que se hizo sobre el tipo de conocimiento de las organizaciones, al entender que no solo se limitará este trabajo a las acciones de conocimiento tácito, sino que, por supuesto, el mismo representa la mayoría de los casos a partir de los cuales se intercambia conocimiento; para el efecto, las ciudades deben reconocer y establecer cuál tipo de conocimiento puede ser compartido, en la medida en que lo tengan identificado con claridad.

Po otro lado, las organizaciones que se sometieron a estudio en este trabajo no son estáticas, sino que son del tipo de las que crean conocimiento y también del de las que aprenden. El reconocimiento de ello hace que las mencionadas entidades cuenten con una disposición organizacional que cree un ambiente propicio para la capitalización de la creación de conocimiento y la generación de acciones como la captura de conocimiento, a partir de la identificación adecuada de la fuente de conocimiento en la que se consolida cada dinámica organizacional, bien sea a partir de su información, de las redes en las que participa o de las experiencias que atraviesan y guardan.

Habilidades

Se deben entender como las acciones necesarias para llevar cabo un intercambio, como lo son la planeación, el aprendizaje, los esquemas de procesos y los actores involucrados. Según esta misma reflexión, las organizaciones que aprenden pueden establecer procesos de planeación adecuada que les permita continuar con este mismo aprendizaje durante el intercambio de conocimiento. Fue premisa clave la necesidad de que, en la medida en que se quiera intercambiar conocimiento con otras ciudades, la voluntad y la capacidad de aprender de ellas será condición para un buen desarrollo de un intercambio; de lo contrario, las acciones no tendrán la relevancia ni el impacto que buscan tener, lo que ha de contar con una debida planeación para que las habilidades que sean requeridas para potenciar con los intercambios se fortalezcan en las organizaciones.

Propósito

Se debe entender la razón por la cual se llevan a cabo los intercambios de conocimiento entre dos o más ciudades, cuáles son los motivos por los cuales se efectúan y cuáles son las expectativas frente a los mismos.

Del segundo eje de trabajo, la cooperación internacional, es importante resaltar que la cooperación permite que dos gobiernos se enlacen para compartir experiencias, que son las herramientas de la internacionalización que dan pie a los intercambios de conocimiento. Sobre todo, los asociados con la cooperación descentralizada porque ella presenta retos, como la falta de financiación para proyectos entre ciudades de América Latina y la necesidad de que se genere un mayor impacto en las acciones que se llevan a cabo. Es así como los intercambios de conocimiento se convierten en una posibilidad para generar capacidades instaladas, sobre todo en el marco de la cooperación descentralizada Sur-Sur (entre gobiernos del mismo nivel de desarrollo), pero que, a su vez, se requiere cierta capacidad instalada, que debe ser generada a partir de lo local para poder conducirlos a buen término.

Conexiones

En ellas se enmarcan los lazos institucionales creados para desarrollar los intercambios de conocimiento, tanto locales y nacionales como internacionales.

Del tercer eje de análisis, las ciudades, se rescató que estas hoy en día son los actores clave para el desarrollo, lo mismo que los protagonistas, puesto que recogen la mayor parte de la población global. Así, las ciudades son ese eje articulador que permite conectarse en forma global pero que también permiten acoplar las realidades para los ciudadanos. De este eje se resaltó que la gestión del conocimiento es aplicada a las situaciones de desarrollo y que de esta manera las ciudades deben establecer modelos de gestión que les permitan partir de una reflexión sobre sí mismas, entender que la gestión de conocimiento en el ámbito del desarrollo no puede ser una fórmula corporativa de la misma. Por último, se revisó que las ciudades aprenden y que por este motivo se conectan unas con otras para aprender de lo que sus gobiernos saben y de los aciertos y desaciertos en la gestión.

3. Presentación y análisis de resultados

Esta sección del trabajo plantea los resultados y los análisis que se realizaron a partir de los datos recogidos en las metodologías antes descritas y con el propósito de contrastar con los elementos de trabajo elaborados en el marco de referencia del mismo. Se podrá encontrar acá un análisis de las seis categorías discutidas en la sección anterior. A partir de ellas se esbozan los lineamientos para la formulación de una estrategia de gestión de conocimiento (intercambio de conocimiento) que se recogen en las recomendaciones de la sección final. Las categorías de estudio que se muestran acá son: tener un propósito claro, la capacidad institucional, la gestión de información y contenidos, las conexiones, las habilidades y, por último, las comunicaciones.

Tal y como se explica a lo largo del trabajo, las ciudades del mundo tienen una importancia mayor hoy en día debido a que recogen la mayoría de la población y porque son llamadas a dar las soluciones para mejorar la calidad de vida de los habitantes. Es así como se ha abierto una puerta grande para que las ciudades, cada vez más, gracias al nuevo contexto de la cooperación internacional, puedan desarrollar estrategias para aprender unas de otras. Sin duda, las personas y entidades que fueron sujetos de este estudio conocían sobre la temática e, incluso, coincidieron en que “el tema cada vez tiene más pulso por parte de las instituciones y de las personas que trabajan temas de desarrollo” (Enrique Maruri, entrevista telefónica, 2016). Las categorías de análisis que se presentan a continuación provienen de la discusión teórica de la sección anterior.

3.1. Propósito

En esta subsección se encuentra un análisis de la información que se relaciona con la manera como las ciudades deciden emprender algún intercambio de conocimiento. Se muestra como, tanto para aprender de otras como para enseñar a otras más, hay beneficios cuando se tiene claridad los motivos y los objetivos para dichos intercambios.

Toda institución debe saber con nitidez para qué busca llevar a cabo un intercambio de conocimiento, bien sea si quiere aprender de otras o si quiere enseñarles.

Las siguientes son algunas observaciones llevadas a cabo durante el año, en el trabajo desempeñado en la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (ACI Medellín), encargada para la ciudad de desarrollar estos aspectos; es importante señalar que las acciones al compartir son diferentes a las que se buscan cuando se busca aprender.

Tabla 3.1. Diferencia entre las acciones para aprender y para enseñar

Para aprender	Para enseñar
Necesidades de las secretarías de la ciudad	Similitudes de la ciudad con el par que solicita
Buenas prácticas identificadas en otras ciudades de referencia	Intereses comunes
Prácticas en ciudades afines a Medellín	Reciprocidad (posibilidad de establecer algo en doble vía)
Prioridades del Plan de Desarrollo que se puedan hacer de mejor manera si se aprende de otros	Sentido de realidad sobre la práctica transferida

Fuente: Elaboración propia a partir de datos ACI Medellín

Así mismo, el trabajo de campo logró evidenciar que las ciudades siempre cuentan con propósito. Todas ellas, de diferentes tamaños y niveles, y así mismo, todas las iniciativas conocidas y plasmadas en este ejercicio manifestaron tener un propósito claro, e, incluso, muchas cuentan con una claridad clara en la descripción de conceptos y criterios que emplean para definir el propósito que establece los intercambios. En el que se llevó a cabo entre Quito y Medellín la primera manifestó que “esta visita se realizó como parte

de las actividades del plan de desarrollo social de Quito” (Proyecto AL-LAs, 2016, p. 9), para hacer referencia a la que realizó la ciudad de Quito a Medellín, lo que evidencia que las actividades deben estar enmarcadas en un propósito mayor, acorde con los planes estratégicos de la ciudad.

Así como se manifestó a través de los autores, dicho propósito claro es fundamental para la dinámica de cooperaciones internacionales descentralizadas pueda ser un contexto de trabajo para el intercambio de conocimiento, toda vez que las exigencias de la cooperación y las definiciones de proyectos a través de cooperantes establecen siempre que debe existir un objetivo claro por el cual trabajar; así pues, en la medida en que las ciudades presenten elementos de trabajo basados en objetivos nítidos y acordes con los objetivos locales, las dinámicas de la cooperación se harán evidentes en el proceso y las alianzas podrán llevarse a cabo con mayor precisión.

Se evidenció también que muchas de los actores que fueron abordados mediante dicha pregunta ofrecieron respuestas en su mayoría relacionadas con el momento en el que se quiere aprender. Solo dos ciudades, Río de Janeiro y General Alvear, manifestaron diferencias en la definición de prioridades. Si bien no está al alcance de este estudio la definición de dichos criterios, se recomienda, gracias al trabajo de campo, que de acuerdo con la tendencia creciente de estos intercambios (por ejemplo: Medellín cada vez recibe más delegaciones que buscan aprender de la ciudad), es necesario que se establezcan criterios de selección al enseñar, para que las acciones de los intercambios no desborden y sobrepasen la capacidad instalada que se tiene en el territorio, lo que conduciría a que en última instancia se pierda la calidad y, por ende, el alcance de los mismos.

A partir del trabajo de campo se establecieron algunos propósitos clave que orientan y motivan a ciudades y expertos para emprender intercambios de conocimiento.

Para el caso de las redes, y en este caso, al revisar la red AL-Las (Alianza Eurolatinoamericana de Ciudades para la Cooperación Internacional², se pudo entender

² Integrada por México, Lima, Medellín, Quito, Belo Horizonte, Montevideo, Madrid, París, Ciudades Unidas de Francia y el Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI) y financiada por la Comisión Europea.

que, al poder contar con una lectura sobre los intercambios desarrollados entre ciudades de América Latina y algunos socios europeos, había un sin número de objetivos para el desarrollo de los intercambios de conocimiento.

El comunicador de la red manifestó que a partir del trabajo realizado había tres propósitos claros: 1) las ciudades que ya habían desarrollado trabajos en conjunto y que querían reforzar sus relaciones a partir de unos intercambios de conocimiento; 2) las ciudades que habían oído hablar de alguna experiencia alrededor del mundo y que querían conocerla, y 3) las ciudades que querían validar ideologías a través de su relacionamiento con una ciudad con un posicionamiento en particular (Braulio Díaz, entrevista vía *Skype*, 2016).

Este propósito puede ser un objetivo claro de una de las ciudades o también un propósito conjunto, en vista de que muchas de ellas establecen que uno de los objetivos más importantes con los intercambios de conocimiento es lograr llegar a soluciones comunes que a retos que comparten en los lugares del planeta. Incluso puesto que hoy en día, con “los intercambios de conocimiento son el eje fundamental de cara a los nuevos desafíos de las ciudades” (Braulio Díaz, entrevista vía *Skype*, 2016).

Una idea muy clara, que por lo común no es mencionada por ninguna ciudad, es que no solamente se comparte lo que es primordial para un gobierno en particular, sino lo que es particular para las necesidades de mejorar los servicios básicos de una ciudad. Por lo general, si se piensa en intercambio de conocimiento se tienen en mente las buenas prácticas y los elementos muy posicionados y reconocidos de una ciudad, pero a veces la gracia y la importancia de los intercambios radica en que se aprenden soluciones a asuntos que en el día a día son preocupaciones de los gobiernos, como lo mencionó también Braulio Díaz, del proyecto AL-LAs.

Sin duda alguna se aclara que los intercambios de conocimiento se deben dar sobre lo estratégico, es decir, sobre aquello que es importante para poder al final impactar en la calidad de vida de los habitantes de una ciudad; no hay dudas cuando se define que es

necesario que “se trabajan sobre los indicadores elegidos por la gestión local como prioritarios” (Carina P. Lucero, General Alvear, encuestada).

Muchas veces lo que logran, como se mencionó en la entrevista con AL-LAs, es que dichos intercambios de conocimiento logran brindar un valor agregado a las ya diseñadas acciones de un plan de gobierno y a las políticas públicas existentes o que se tienen que llevar a cabo.

Un consenso claro también fue que el intercambio de conocimiento busca de igual manera ahorrar dinero y errores a través de los aprendizajes de otros. Recorrer un camino que ya fue transitado por otro de una manera más fácil. “Ahorramos dinero, tiempo y frustraciones” (ciudad de Colonia, encuestada, 2016). Esto es fundamental cuando se tiene en cuenta que las ciudades son “organismos” difíciles de mover y sincronizar en función de nuevas estrategias. Por ello, dichos elementos se convierten en esenciales; por ejemplo, la ciudad de México, que tienen un nuevo reto con un terreno estratégico que se liberará en el aeropuerto de la ciudad, no está desarrollando su solución en ella, sino que la está importando a partir de todas las acciones de trabajo, es decir, la solución está “naciendo” en otro lugar, como lo mencionó en su entrevista Braulio Díaz. Así como lo mencionó él mismo, también de AL-LAs, los propósitos son diferentes, pero la importancia radica en que pueda existir una finalidad clara para tales intercambios. Hay muchas organizaciones que cuentan con la intención de llevar a cabo intercambios de conocimiento, pero a la hora de la verdad no se cuenta con la claridad del trabajo que quiere ser intercambiado. Para el caso de Morón y Canoas se refuerzan dichos elementos, puesto que como se mencionó, “Morón y Canoas estrechan relaciones por medio de la actuación en redes internacionales de cooperación (FALP y Mercociudades) y comparten visiones sobre seguridad ciudadana y sobre gestiones locales enfocadas a la construcción de ciudades inclusivas, democráticas solidarias y sostenibles” (Agencia Brasileira de Cooperación, 2015, p. 16) en este sentido, se evidencia que es un punto de partida de una amistad ya existente en las ciudades.

Para el mencionado caso, a partir de ahí se logró identificar un propósito claro de hacer un fortalecimiento del Observatorio de Morón a partir del de seguridad de Canoas.

Dicha motivación también tiene relación con otro lineamiento que se plantea en este capítulo, como lo es el de la confianza, toda vez que, en la medida en que dos ciudades ya conozcan el desarrollo de su trabajo y entiendan un poco quiénes son las personas que están en las entidades y se conozcan, serían más propensas a decidirse a ahondar en criterios de trabajo de largo aliento, puesto que ya han roto barreras que en los inicios no se planteaban cuando las ciudades no se conocían.

“Conocer las experiencias de gestión de las ciudades, profundizando así las relaciones políticas y técnicas de las ciudades” (Agencia Brasileira de Cooperación, 2015, p. 22) había un mandato claro y, además, se parte de los aspectos en que ambas ciudades son reconocidas por sus buenas prácticas. “Este protagonismo en el escenario internacional de ambas ciudades, comprometidas con la democracia, la transparencia en la gestión y el derecho a la ciudad, fomento la intensificación de las relaciones, permitiendo así que, las buenas políticas públicas de las gestiones locales de Canoas y Morón se conviertan también referencia para otras ciudades” (Agencia Brasileira de Cooperación, 2015, p. 23).

APC tiene tres mecanismos para seleccionar cuáles son los criterios con quienes trabajan: lo negociado en el marco de las comisiones mixtas, que es un enfoque basado en demanda, a través de otros convenios puntuales en los que se definen las temáticas por algo que el país en específico quiere aprender, y cuando hay una alianza que es de interés y se puede buscar una práctica concreta que se pueda compartir para ir fortaleciéndola.

Las anteriores acciones y motivaciones para involucrarse en acciones de intercambio de conocimiento son muy válidas; lo que es importante acá es que son acciones que indican que es necesario que las organizaciones y las ciudades tengan un motivo claro por el cual se involucran en dichos intercambios, y que sea cual sea la motivación, puedan estar

fieles a lo que buscan, con el fin de que los intercambios sean pertinentes y en realidad generen valor desde la misma concepción.

Fue así como se evidenció en el trabajo de campo: que tanto factores políticos como técnicos motivan a las ciudades a conectarse entre ellas para aprender; lo importante es entender, sin importar cuál sea el nivel, político o técnico, que el intercambio debe “contribuir a beneficios palpables para las ciudades, sobre todo a nivel político”, como lo menciona Nils Sjard Schulz en la entrevista respondida para el trabajo.

Todos los elementos planteados a través del trabajo de campo y, sobre todo, en las entrevistas con expertos, lograron ser contrastados con las encuestas que se aplicaron en las ciudades, puesto que, con independencia del tamaño de la ciudad, y de lo viejas o lo nuevas que sean las oficinas de trabajo para el intercambio de conocimiento, todas cuentan con la claridad de que dichos intercambios deben ser elementos estratégicos y es más: muchas de ellas lograron ser muy específicas en sus respuestas para mencionar los criterios sobre los cuales comparten con otras ciudades.

Colonia, por ejemplo, que hizo una reflexión sobre la evolución de la cooperación y el tipo de intercambios que desarrollan:

Esta selección, al principio, cuando la cooperación estaba enmarcada en una cooperación tradicional Norte-Sur fue que, a través de varios contactos y *lobby* ejercido por esta dirección, es que nuestro gobierno local se asocia estratégicamente con ciudades de Europa y Latinoamérica de similares características en lo que concierne a cantidad de población y economía principalmente.

La persona que respondió expresó que hoy en día la ciudad se ha vuelto más práctica, al trabajar con ciudades más cercanas con las que puede desarrollar elementos puntuales a partir de la cercanía en el territorio, por ejemplo, a través de la red Mercociudades. También manifestó tener un criterio muy ajustado a su ideología, lo que coincidió con las motivaciones que mencionó Braulio Díaz, de AL-Las: buscar establecer intercambio con ciudades que son patrimonio mundial de la humanidad.

Por igual motivo se revisó y se incorporó el concepto de aprendizaje a través de las redes, como un elemento importante para tener presente a la hora de establecer intercambios de conocimiento, al evidenciar que las ciudades pueden lograr aprender de otras de manera tal que las redes se convierten en una plataforma que les aumente la capacidad instalada para el trabajo que quieren hacer de aprender con sus pares.

A continuación se comparten algunas de las motivaciones puntuales manifestadas por las otras ciudades, frente a los criterios que establecieron para definir por qué llevar a cabo estos intercambios:

- “Estudiamos sus programas de desarrollo, las políticas públicas de los últimos diez años, su participación o vinculación explícita con cooperantes internacionales y la historia de la ciudad”. Se inclinan por ciudades que tienen cifras cuantitativas y cualitativas en común con su ciudad (cantidad de habitantes, actividades productivas, que tengan un origen inmigrante). “Buscamos aquellas que tienen como fortaleza, precisamente nuestras debilidades” (Carina P. Lucero, directora de Cooperación Internacional del Municipio de General Alvear en Argentina).
- “La idea de realizar intercambios de conocimiento permite a las ciudades conocer otras perspectivas sobre problemas similares. Asimismo, permite conocer los aciertos en ciertos proyectos, pero sobre todo los desaciertos (lecciones aprendidas)” (Juan Esteban Sosa, de ACI Medellín, encuestado).
- “Nuestro método se enfoca en identificar ciudades con experiencia en transformación enfocada a la planificación estratégica y con buenas prácticas. Los planes de desarrollo de estas ciudades son la mejor herramienta para identificar en qué podemos aprender de ellas” (Javier Ordóñez Macías, director general de Planificación y Gestión Institucional del Municipio de Portoviejo).
- “Generalmente utilizamos el Plan Estratégico de la ciudad como base para definir en qué áreas necesitamos hacer intercambio de conocimiento, del punto de vista del receptor. En cuanto a proveedores de conocimiento, tenemos una selección de programas y proyectos de éxito en la alcaldía que pueden servir de ejemplo para otras ciudades. Algunas veces la demanda parte de la otra parte e incluye un

área que todavía no estaba en nuestro listado de buenas prácticas” (Río de Janeiro, encuesta).

Durante el trabajo de campo se logró incorporar un elemento interesante: el compartir conocimiento también busca lograr posicionar algunos territorios ante otros; Río de Janeiro lo mencionó en su entrevista y si bien ACI Medellín no lo hizo explícito en su repuesta, es una estrategia que se encuentra incluso establecida en sus objetivos tácticos y estratégicos. Para ahondar se comparte la repuesta de Río de Janeiro frente a este tema: “Nuestras propias necesidades en la alcaldía, el objetivo estratégico de dar más visibilidad a los proyectos de éxito, las solicitudes que recibimos de otras ciudades; y el trabajo de las redes en fomentar ese intercambio” son también criterios de trabajo.

Vale la pena revisar acá un aspecto que emergió en la investigación: muchas ciudades manifestaron que una de las necesidades de los intercambios del conocimiento era establecer una medición clara sobre las acciones de los mismos, es decir, lograr medir el impacto. No obstante, el análisis llevó a entender que el tema de la medición de impacto es muy empírico aún en estos ejercicios, y que, además, todo lo representado en los elementos de trabajo de medición de impacto se ha limitado a establecer conclusiones sobre cómo impactó en el territorio aquello que fue aprendido, en lugar de sacar conclusiones o mediciones sobre el intercambio en sí mismo; por este motivo, y para acatar las recomendaciones del Banco Mundial, este trabajo concluye que no es fundamental definir una medición de impacto para dichos elementos, siempre y cuando se tengan claro el propósito y el alcance de lo que se quiere lograr. “Es muy difícil pensar que se puede lograr medir el impacto con las estrategias de intercambio de conocimiento” (Víctor Vergara, entrevista presencial, 2016). Es importante destacar que de un experto se contraste esta opinión que, a través del trabajo de campo del presente trabajo, parece ser la preocupación de todas las personas detrás de los intercambios de conocimiento. Por este motivo se consideró que se requiere que las personas que están al frente del establecimiento de dichos ejercicios puedan conocer las diferentes maneras y consideraciones que se deben tener. Si bien no está al alcance del estudio, para un futuro

trabajo puede ser interesante establecer mediciones y métodos de evaluación para los intercambios de conocimiento como tales, al aterrizar muy bien lo que es en realidad medible asociado con intercambio de conocimiento por sí mismo y no con la acción que se está aprendiendo. Además, reiteró que “no se puede evaluar el impacto”, porque “las redes son informales y se vuelven relaciones personales, no se puede tecnificar mucho” (Víctor Vergara en entrevista presencial, 2016).

De esta manera se concluye que en efecto toda ciudad o entidad que quiera establecer un intercambio de conocimiento debe velar por que el propósito sea claro; bien sea un de tipo político o técnico, se deben tener muy bien definidas las expectativas y las claridades del proceso desde que el momento en que se le propicie. En la medida en que se garantice un propósito claro, las relaciones de trabajo se establecen con mayor fluidez, y, además, coinciden con los elementos de trabajo de la cooperación internacional, que enuncian que los trabajos deben estar enfocados hacia las apuestas territoriales y las prioridades locales.

Lo analizado en esta categoría permite entender que las ciudades cuentan con planes estratégicos de acción, que así mismo tienen claro cuáles son las necesidades primordiales y que de esta manera suelen definir las acciones sobre las cuales intercambian, lo que permite que las que se llevan a cabo coincidan con la estrategia de gobierno y generen mayor impacto. Pueden existir motivaciones diferentes y cada ciudad es autónoma en cuanto a dicha definición, pero lo que sí importa es que los motivos sean muy propios y claros al inicio de cualquier intercambio.

3.2. Capacidad institucional

En esta sección se desarrolla el análisis correspondiente a las capacidades institucionales que se evidenciaron como necesarias a partir del trabajo de campo para desarrollar un buen intercambio de conocimiento. Se subdivide en cuatro partes: el contexto, la confianza y la disposición, con una subcategoría de análisis que revisa

también un componente que son las unidades de gestión de conocimiento, y, por último, la evaluación de las consideraciones financieras.

A continuación se desarrollan las subsecciones mencionadas para esta categoría de análisis:

- El contexto

Con este se quiere decir que los elementos que viabilizan un intercambio estén presentes, es decir, que existan las condiciones mínimas para ser llevados a cabo. Si bien no es un propósito de este trabajo, hay elementos importantes como lo son las consideraciones legales, las diferencias culturales y, además, los contextos social y político que envuelven las ciudades que quieren establecer un intercambio y que deben permitir el desarrollo de los intercambios.

En el marco de referencia se hace relación a un concepto interesante que puede ser abordado por las ciudades para establecer dichos intercambios, como lo es entender que lo que están haciendo parte de una realidad para trabajar en un contexto global en el que las diferencias entre los actores representan dificultades mayores entre las ciudades, que pueden ser de orden humano, como lo cultural, de orden organizacional, como los marcos legales, o los procesos establecidos, entre otros. Este concepto de gestión de conocimiento en un marco global es perfectamente aplicable al caso de revisar los elementos que deben ser tenidos en cuenta para establecer un intercambio entre organizaciones que se encuentran en diferentes lugares del mundo; por lo mismo, tal planteamiento recomienda que las ciudades evalúen todas sus consideraciones antes de emprender un intercambio entre ellas.

Por ejemplo, en la revisión del caso de Morón y Canoas, el mencionado fue un elemento fundamental para garantizar un buen intercambio y un buen diseño del mismo, puesto que como se estaba considerando un tema de seguridad, el contexto y el marco legal se convertían en una consideración importante, se revisó primero que ese funcionamiento es similar a la legislación brasilera (Agencia Brasilera de Cooperación, 2015); por dicho motivo era necesario que se homologaran también las necesidades de poder establecer

esta práctica que deben tener elementos de prácticas que por ley y contexto no aplican entre unos y otros.

En otros términos, la gestión de conocimiento en contextos internacionales también está atravesada por elementos culturales y marcos legales diferentes, que deben ser tenidos en cuenta para poder establecer un mejor aprovechamiento y una expectativa real sobre el intercambio de conocimiento entre ciudades.

Algunos otros contextos que son importantes para tener presentes son los sociales y políticos, como también se evaluó en el mismo caso, toda vez que pueden entorpecer o inviabilizar un intercambio.

La experiencia de la ACI Medellín indica que no todo es sujeto de ser compartido entre dos ciudades; muchas veces, cuando se ahonda en el contexto de cada una de ellas, es importante resaltar que hay distintos factores que pueden hacer que el intercambio de algo sea inoficioso, porque las realidades y las problemáticas no coinciden o, en ocasiones, lo que en una ciudad funciona no funcionaría en la otra, por ejemplo, porque una ciudad no cuente con una capacidad institucional similar, o unas similitudes culturales que permitan la transferencia y la implementación.

- La confianza

En esta subsección se encontró que cualquier proceso de intercambio de conocimiento implica una apertura hacia el otro. Por esto mismo, la confianza debe ser un pilar fundamental de los intercambios de conocimiento y es importante hablar y compartir a partir de los procesos en los que se sientan cómodos, de aquellos en los que se pueda hablar con transparencia y haya disposición para abordar y discutir sobre puntos que no necesariamente salieron bien.

La CGLU (Red Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales y Regionales, cuya denominación abreviada en inglés es UCLG) recomienda establecer intercambios que estimen el tiempo necesario para desarrollar fundaciones y relaciones de confianza (Friedman, 2016). Así mismo, durante la lectura bibliográfica para esta investigación se cruzaron siempre elementos de trabajo que indicaban cómo la cercanía entre dos actores

puede permitir que el intercambio de conocimiento tenga mayor fluidez, gracias a la confianza generada entre las mismas partes.

En la sistematización del caso de Morón y Canoas (Agencia Brasileira de Cooperación, 2015) se hizo explícito que una de las dificultades que se presentaron con los grupos focales fue la confianza, como una limitante para lo que se compartía, aunque para este caso se estaba hablando sobre seguridad y los problemas de la comunidad implicaban unas conversaciones entre bandas enemigas; de todas formas, al no existir la confianza, en este o en cualquier ejercicio de intercambio de conocimiento se limita la capacidad de aprender más y compartir y acceder a más elementos del conocimiento tácito, debido a que no hay tanta apertura para trabajar. Esto se manifestó de manera amplia en el presente estudio.

El trabajo de campo brindó elementos para afirmar que lo anterior es sentido común para las ciudades:

- “Para el intercambio de conocimiento real entre seres humanos nada mejor que una taza de café y una sonrisa y apretón de manos” (Eugene Zapata, entrevista por correo electrónico, 2016).
- «Revisa el “Core Cities Initiative”, una alianza en la que decidieron que iban a compartir absolutamente todo, menos recursos, y ellos a partir de ese conocimiento iban a competir globalmente, pero al final lo que se logra fue que entre ellos se nivelaran en conocimientos. Fue interesante porque la actitud fue: no hay secretos» (Víctor Vergara, entrevista presencial, 2016).
- «El abrazar el paradigma de la “cooperación” da a las ciudades un paño de humildad que las pone en una misma mesa de trabajo, pues las anima a compartir lo que saben hacer sin resquemores, así como a pedir colaboración en sus áreas débiles. Las hace humildes, y las hace grandes» (Carina P. Lucero, General Alvear, encuesta).

- “[en Medellín] no tenemos miedo de compartir nuestros fracasos. Contamos con toda una institucionalidad que facilita el intercambio de conocimiento” (Juan Esteban Sosa, encuesta, 2016).
- “Las ciudades que nos visitan para intercambio de buenas prácticas y conocimiento generalmente nos apuntan, como *feedback*, que somos muy receptivos, proveemos muchas informaciones y datos sobre nuestras acciones y que somos sinceros en decir lo que no hemos logrado, lo que no tuvimos éxito y las oportunidades de mejoría que percibimos” (Río de Janeiro, encuesta).

Fue así como en esta categoría de análisis se presentó que, para mejorar y dar mayor fluidez a unos buenos intercambios de conocimiento, la confianza entre las partes se convierte en una base sólida para el establecimiento de los mismos y, por ende, debe buscarse que se planteen toda vez que se cuente con una relación de confianza y de lazos entre las partes.

- La disposición

Una entidad debe definir el establecimiento de intercambio de conocimiento como un elemento clave de su estrategia con el fin de que pueda responder por las demandas y exigencias que el mismo implica; de igual manera, con el ánimo de que un intercambio de conocimiento no se conciba como una acción adicional o una carga extra del trabajo, sino como su esencia misma. Si bien en el marco de lo corporativo hay muchos análisis al respecto, es viable decir que “la estrategia de una compañía, debe reflejar su estrategia competitiva” (Hansen, Nohria y Tierney, 1999, p. 5). Si se busca generar desarrollo como entidad, entonces los procesos de ella que llevan a cabo los intercambios deben coincidir con elementos de gestión de conocimiento para el desarrollo, como lo afirma Enrique Maruri, director de Oferta de Cooperación en APC: “[a] los que tenemos un mandato de desarrollo sí nos interesa los resultados. Por esto lo que hay que desarrollar dentro de

las organizaciones es que realmente se contribuya a generar desarrollo con estos ejercicios” (entrevista telefónica, 2016).

La gente tiene que entender la dinámica de intercambio de conocimiento, tiene que saber qué le sirve a la ciudad y cómo le genera valor a su trabajo. Al fin de cuenta, los procesos están unidos a través de las personas y son ellas quienes comparten el conocimiento, lo que genera una sensibilidad mayor por su trabajo a causa de la importancia. Esta idea la comparte la ciudad de Barcelona, la que, como citan a Jordi Cortés, de su equipo de Cooperación Internacional:

la ciudad de Barcelona recibe muchos beneficios del intercambio que tiene con Medellín; por ejemplo, con los expertos que participan de los intercambios, ellos crecen tanto profesionalmente como personalmente. Se vuelven más conscientes de la realidad en otros lugares del mundo y esto genera mucho valor para la ciudad de Barcelona (Friedman, 2016, p. 16).

Los procesos tienen que estar conectados de tal forma que soporten dicha actividad de modo que cada uno entienda cuál rol y cuál ingrediente clave aporta a tales intercambios. Las organizaciones deben entonces evaluar la incorporación de nuevos procesos en sus organizaciones, como lo mencionan Quintas *et al.* (1997), al entender que si no cuentan con ellos los deben incorporar con base en que el conocimiento debe ser objeto de análisis, y así las organizaciones deben encontrar la mejor manera para manejar sus procesos de gestión de conocimiento, dependiendo de la manera se crea y se aplica. Así como se menciona también en la sección de conocimiento del trabajo, existen diferentes fuentes de conocimiento y las organizaciones deben ser conscientes de los procesos que incorporen en ellas, para que, al definir su capacidad instalada, puedan reflejar las diferentes fuentes y la manera como se promueve la creación de más conocimiento en las organizaciones y, así mismo, en la ciudad.

Es importante, de todas maneras, volver siempre al contexto y las organizaciones públicas son de tal naturaleza que no siempre pueden estar cambiando sus procesos, por lo que, en la medida en que puedan establecer acciones puntuales más livianas y que se adapten a las estructuras ya existentes, podrán garantizar que dichos elementos

puedan empezarse a trabajar. Esto lo mencionaron algunos de los entrevistados en el trabajo de campo.

No todas van a contar con equipos especializados de la noche a la mañana para establecer tales ejercicios. Es más: como lo mencionó Braulio Díaz, "no se adapta a las estructuras. Esto se trabaja sobre instituciones ya existentes, que no cambian para estos intercambios" (entrevista vía *Skype*, 2016). Además, estas acciones por lo general aparecen en medio de todas las urgencias que caracterizan las acciones de las oficinas de relaciones internacionales, como también lo mencionó el entrevistado mencionado. A pesar de todas estas dificultades, se percibe que las ciudades ya cuentan con capacidades, unas mayores que otras, para el desarrollo de los intercambios.

Los estudios de casos de AL-LAs, pero no solo esto, sino la observación y las conclusiones por parte del equipo, indican que no se estimó dar instructivos a las ciudades para desarrollar el intercambio, puesto que se partió de la base de que cada una contaba con una capacidad mínima de responder y que ya habían incurrido en otro tipo de intercambios; así, cada una podría aportar sus propios métodos y consideraciones al diseño de los intercambios. De esta manera, la coordinación de AL-LAs brindó la financiación y la disposición, pero cada ciudad decidió sobre el qué, el cómo y el cuándo compartir y, además, con quién.

"De esta manera, las ciudades promoverán su participación conjunta en eventos y plataformas internacionales sobre la incorporación de la perspectiva de género en políticas públicas" (Proyecto AL-LAs, 2016, p. 7), al hablar sobre México, París y Bélgica, que firmaron acuerdo para continuar compartiendo como parte de un proceso que puede llegar a darse de manera más puntual en el tiempo y en forma más sistémica.

Un elemento también de reflexión a partir de los casos mencionados es que al final las acciones de trabajo que se establecieron en algunos de dichos intercambios, sobre el funcionamiento de las estructuras de las algunas oficinas de las relaciones internacionales, en este elemento, se convierten en otra serie de trabajos, de igual manera importantes, que no están asociados solo con contar cómo se hacen las cosas,

sino cómo están estructuradas para en esta disponer de buenos procesos y documentación de conocimiento explícito y de elementos que puedan nutrir este tipo de intercambios. Es importante que las ciudades sepan cuáles de sus oficinas son sujetos de este tipo de trabajo, para para que también de una manera consciente puedan establecer elementos de trabajo para intercambio a partir de conocimiento ya predeterminado.

Al evaluar el caso de estudio entre Canoas, Brasil, y Morón, en Argentina, ambas ciudades decidieron empezar a partir del “diseño conjunto de proyecto de cooperación descentralizada Sur-Sur con los objetivos generales y específicos, etapas de ejecución, requisitos y actividades por desarrollar” (Agencia Brasileira de Cooperación, 2015, p.16); así, a través de una definición conjunta de los objetivos se logró evidenciar cuál es la capacidad instalada con la que pueden comprometerse las entidades para poder desarrollar el intercambio. Esta sencilla, pero poderosa acción, es un elemento básico de respeto por el ejercicio que se planteó, si se parte de la base de que en la medida en que se converse sobre las expectativas se podrá ser más afectivo en las acciones a lo largo de cualquier tipo de proyecto o acción de intercambio.

De igual manera, levantar elementos básicos de la capacidad instalada hace que se conozcan más a fondo las posibilidades de cada entidad, por ejemplo, para el mismo caso es importante que en el caso, se levantó una homologación de las responsabilidades de los observatorios en cada ciudad (Agencia Brasileira de Cooperación, 2015). Lo anterior se consideró fundamental, toda vez que para el intercambio de conocimiento a través de este trabajo se ha visto que las acciones de intercambio están establecidas de manera más relevante en la medida en que las partes que se involucran puedan estar sintonizadas con los elementos compartidos y cuenten con capacidades instaladas apropiadas para llevar a cabo el intercambio de conocimiento. Así se llegó a conocer las capacidades mutuas, como lo mencionó también Enrique Maruri en su entrevista, al expresar que es importante saber si la otra entidad está en la capacidad de recibir lo que se está compartiendo.

También coincidió en este aspecto Nils Sjard Schulz, consultor, al manifestar que las ciudades requieren varios elementos esenciales para cualquier intercambio de conocimiento; algunos de ellos son

el apoyo y mandato político, incluso a partir de foros globales, la existencia de redes y comunidades relevantes con capacidad de hacer el *brokering*, el acuerdo sobre prácticas de intercambio de conocimiento entre ciudades, además del desarrollo de capacidades de las autoridades urbanas para el intercambio de conocimiento (básicamente los aspectos que ustedes están trabajando con el Banco Mundial, desde estrategias, financiamiento y equipos dedicados, a diseño, implementación y monitoreo y evaluación (Nils Sjard Schulz, entrevista por correo electrónico, 2016)

Lo referente a capacidades instaladas también está asociado en forma directa con las personas que están detrás de los intercambios y con qué tanto apoyo tienen para el desarrollo de los mismos. Es claro que cuando se trabaja con ciudades, hay algunas cosas que afectan los intercambios de manera diferente a si fuera en el mundo corporativo, porque el entorno político es muy cambiante solo por el hecho de que cada determinado tiempo hay elecciones que obligan a que la gente que esté al frente de los procesos cambie. Así como se mencionó en otras ocasiones en el presente trabajo, todos estos elementos coinciden con las apuestas de enmarcar la gestión de conocimiento en un enfoque global y como un elemento de valor agregado para la organización.

El trabajo de campo identificó el anterior como uno de los elementos que preocupa a las ciudades, sobre todo porque se pierde tanto información como tiempo y porque en forma repetitiva se tiene la sensación de que hay que empezar de nuevo.

Al respecto la autora considera dos elementos; por un lado, se refuerza la necesidad de contar con un adecuado proceso de gestión de conocimiento para mitigar las complicaciones que aparecen cuando se pierde en tal magnitud la continuidad de los procesos; por otro, la importancia de que los procesos cuenten con una realización por parte de todos los niveles de funcionarios. Así como lo dice Campbell (2013) cuando indica que es de gran valor agregado que en los intercambios participen personas de mandos medios, porque a pesar de los cambios políticos permanecen en los cargos y

brindan la oportunidad de dar continuidad a los aprendizajes. Esta misma preocupación la presento la ciudad de Colonia:

No es un trabajo fácil el trabajar con equipos [en los] que cambian cada cinco años sus directores políticos; por lo tanto, considero que sería nuestro trabajo en un futuro próximo crear un manual de procedimientos en lo que refiere a los intercambios técnicos para que de esta forma ya quede instalado e incorporado en el plan de gobierno de cada alcalde o Intendente (Colonia, encuesta).

La misma fuente argumenta algo a partir de la teoría misma de la gestión de conocimiento: establecer procedimientos adecuados para lograr que el conocimiento no se pierda con los permanentes cambios de personas en las organizaciones.

El liderazgo, como un elemento del enfoque de gestión de conocimiento global (KMGF), es una de las consideraciones críticas para que los intercambios de conocimiento puedan darse a partir de una adecuada gestión de conocimiento. Por esto mismo, es fundamental que se tengan presente dichos aspectos en el trabajo que se lleva a cabo con las ciudades, puesto que los liderazgos cambian en forma permanente y son fundamentales la fluidez y la implementación de procesos como los mencionados.

Es muy importante entender que quien esté al frente de posibilitar y habilitar los intercambios de conocimiento debe tener el apoyo del alcalde y los líderes de gabinete, toda vez que, en la conexión con otras ciudades, se asume un rol de representación del gobierno local y también para facilitar los procesos de articulación organizacional necesaria para la puesta en marcha de los intercambios de una manera integral. Así mismo porque el alcalde se convierte el mismo en un validador del proceso y lleva el mensaje de la importancia del mismo para la estrategia de gestión de ciudad.

Pero también, frente a los elementos de trabajo, no es solo que se vaya la gente sino que cada cierto tiempo hay que convencer a los líderes de que este es unos asuntos importantes; la fuente antes referida menciona que, en el sector público, “la capacidad institucional de su ciudad es relativa, porque siente que no siempre hay un

convencimiento por parte de los alcaldes de que estos temas son positivos para los ciudadanos de la ciudad y para la gestión misma” (Colonia, encuesta).

Pero otras ciudades, por ejemplo, presentan situaciones muy diferentes, en la medida en que los mismos alcaldes se involucran en el proceso, como lo es el caso de General Alvear, en donde

los intercambios en nuestro caso los conduce el intendente o su directora de Cooperación Internacional, en tanto oficia como embajador/a de la ciudad. En nuestro país durante la última década ha sido muy difícil imaginar este tipo de acciones, recién ahora podemos proyectar el despegue en este ámbito desde los gobiernos locales (Carina P. Lucero, General Alvear, encuesta).

Para concluir frente a este punto, el trabajo de campo evidenció que si bien no en todas las ciudades el alcalde conoce sobre los procesos, y si se entiende que sería ideal contar con un liderazgo por parte de él, de todas maneras las ciudades sí cuentan con procesos definidos para llevarlos a cabo, lo que al final es lo que en realidad importa, porque permite contar con acciones claras para llevar a cabo los intercambios. Posibilita establecer rutas que puedan ser recorridas de cierta forma estandarizada sobre los principios básicos que sean importantes.

Un análisis importante es poder identificar que si bien, a lo largo de todas las acciones de campo llevadas a cabo, de manera implícita y a veces explícita se enuncia que es importante que haya un liderazgo del alcalde para el desarrollo de lo enunciado, o que haya unidad clara y e instrucción del mismo tipo por parte del alcalde sobre quién debe desarrollar dichos intercambios, en realidad ello no se da en las ciudades de manera tan tangible, con excepción de los casos de Medellín y General Alvear; sin embargo, de manera natural hay una coordinación para que sean las oficinas de las relaciones internacionales las que lleven a cabo los referidos ejercicios. Es decir, que más allá de la existencia de un mandato, se debe contar con procesos claros que permitan que las oficinas mencionadas actúen en pro de la realización de los intercambios.

Se debe contar con procesos definidos y estructurados como otro elemento crítico del enfoque de gestión de conocimiento con enfoque global (KMGF)

Una conclusión positiva del estudio también fue evidenciar, a través de todo el trabajo de campo, que las ciudades cuentan con procesos estructurados y claros para el desarrollo del intercambio de conocimiento, incluso en algunos casos con elementos y herramientas clave y hojas de ruta que siempre se siguen para garantizar que se están teniendo en cuenta algunas recomendaciones desde la perspectiva de la gestión de conocimiento, como lo es el establecimiento de protocolos, la alineación con los objetivos y la sistematización de lo que están desarrollando.

Como lo mencionó el director general de Planificación y Gestión Institucional de Portoviejo, Ecuador, “manejamos nuestros propios principios rectores y lineamientos estructurales (objetivos estructurales) los cuales son obligatorios para la administración”.

Tanto Enrique Maruri, de APC y Braulio Díaz, del Proyecto AL-LAs, como el diseño del intercambio de conocimiento de Morón y Canoas, mostraron evidencias de que los intercambios no son solo acciones puntuales, sino que tienen mayor efecto en la medida en que se reconozcan como acciones integrales, es decir, que el intercambio en sí mismo no es sujeto de muchas consideraciones, sino que debe estar planteado en un marco de acción que tenga un mayor alcance y que esté diseñado a modo de proceso, con el fin de definir de mejor manera unos objetivos con dichas actividades. Por ejemplo, en Morón y Canoas “para el caso se llevaron a cabo 15 misiones técnicas y políticas” (Agencia Brasileira de Cooperación, 2015, p. 18).

Unidades encargadas del intercambio: la gente y los perfiles adecuados

Es bueno, como se mencionó en esta misma sección, que las organizaciones consideren contar con personal específico para desarrollar las referidas acciones; pasa en Medellín, donde la Agencia de Cooperación e Inversión cuenta con personal con unos perfiles específicos para desarrollarlas; así mismo, fue una consideración que compartió Eugene Zapata, de Cien Ciudades Resilientes:

Áreas específicas que se hagan cargo de la gestión del conocimiento y personal capacitado. Marco legal que le dé certeza jurídica a este tema. Quizás instituciones como laboratorios de ciudad o institutos urbanos o algo así, que tenga como misión sistematizar los aprendizajes y capitalizarlos para que no se pierdan y sean útiles más allá de quien los obtuvo en un primer momento. Podrían tener una política de difusión de aprendizajes a través de *newsletters* internas, escuelas de ciudad para empleados y externos, cursos, etc. y un centro de documentación (Eugene Zapata, entrevista por correo electrónico, 2016).

La ciudad de Colonia también es consciente de lo anterior como un factor importante, puesto que tiene un equipo técnico responsable por temáticas; estas personas se encargan de profundizar en el intercambio de acuerdo con el tema en el que son expertos, lo que hace que vayan diseñando los intercambios en la medida que se hacen, pero consideran que su gobierno tiene un gran pendiente: de establecer una ruta más clara para que el procedimiento sea claro.

Por su parte, en Río de Janeiro se dijo al respecto lo siguiente: “Contamos con personal bien capacitado para proveer información, hacer visitas técnicas y talleres de intercambio de conocimiento. Pero muchas veces nos faltan recursos para organizar eventos que puedan permitir un intercambio de forma más estructurada, sistematizada”. Es valioso agregar que en la medida en que existan personas con los perfiles adecuados para dichos procesos y, además, un lineamiento claro de quién tiene a cargo las respectivas funciones, ello permitirá que los técnicos de proyectos se preocupen por su gestión directa en otros campos; así, los funcionarios de relaciones internacionales sirven como complemento de dichas acciones a través de una permanente consideración internacional para todo lo que pasa en la ciudad.

“Cabe destacar durante todo el proceso la relevante actuación de las áreas de relaciones internacionales de los municipios, responsables por la coordinación del proyecto y por la articulación entre los diferentes sectores de los gobiernos, también como facilitadores del intercambio de experiencias y la promoción de cooperación” (Agencia Brasileira de Cooperación, 2015, p. 64).

En la entrevista con Enrique Maruri, de APC, se pudo identificar que esa entidad, como Agencia de Cooperación de Colombia, también es la llamada a diseñar los intercambios. Es decir, para el país, en Colombia también se cuenta con un mandato para que haya una unidad de aprendizaje al interior de la oficina que tiene el referente a relaciones internacionales: “nosotros no solo documentamos, sino que ejecutamos lo que tiene que ver con la documentación y llevamos el modelo al territorio de manera específica” (Enrique Maruri, entrevista telefónica, 2016).

Por su parte, el director de Cien Ciudades Resilientes para América Latina manifestó que

Me parece indispensable que todas las instituciones (y sobre todo los gobiernos) tengan un área de gestión del conocimiento y del aprendizaje que cuente con personal especializado en recuperar y sistematizar la memoria histórica, no solo de la institución (documentos, contratos, convenios, actas, fotos, minutas, etc.) en archivos, sino también la memoria de las personas (testimonios, entrevistas, opiniones etc.). Asimismo, se debe contar con alguien que coordine metodológicamente las sesiones de intercambio de conocimiento para que haya consistencia a lo largo del tiempo y lógica y coherencia en todo el proceso. Un área de comunicación es indispensable no solo para capitalizar los aprendizajes y compartirlos con otros, sino también para informar y sensibilizar a los públicos meta sobre la importancia y utilidad de lo que se hace” (mencionado por Eugene Zapata, entrevista por correo electrónico, 2016).

Se hace relación del funcionamiento de las ciudades que respondieron a la encuesta con el fin de reforzar y argumentar el planteamiento de esta sección:

- “La relación en un principio estuvo motorizada por el área de planificación urbana y, luego que fue creada la agencia de cooperación, inversiones y comercio exterior, nosotros acompañamos ese proceso (Simón González, director de la oficina en Santa Fe, Argentina, entrevista por correo electrónico).
- En cuanto a Colonia, los perfiles de las personas a cargo son, en lo primordial, las técnicas de la Dirección de Cooperación y Relaciones Internacionales son quienes conocen las necesidades y fortalezas del Gobierno:

La Intendencia de Colonia, ubicada en Uruguay, cuenta con una Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación desde hace más de diez años. Fue con el propósito de la internacionalización de nuestra ciudad y hemos llevado a cabo con ciertas dificultades y de a pequeños pasos el intercambio de buenas prácticas entre otras ciudades (Colonia, encuesta).

- En lo referente a General Alvear,

la oficina que tiene a su cargo la vinculación con otras ciudades, redes y tareas de cooperación tiene nueve meses de existencia y está transitando la etapa de construcción y consolidación de su equipo de trabajo, así como de su organigrama (Carina P. Lucero, de General Alvear, encuesta).

- Medellín tiene reconocimiento por parte del alcalde de que estos temas son importantes; además la ciudad cuenta con una plataforma estratégica para que los procesos en mención sean importantes; así consta en el plan de gobierno, en la misión y la visión de la ACI y también en el plan de desarrollo.

- Portoviejo tiene una oficina responsable por esto, también la oficina de inversión y cooperación internacional:

contamos con un modelo de gestión empresarial y un análisis técnico sobre las necesidades y realidades de la ciudad realista. Nuestro personal humano es cien por ciento técnico, sin manejos políticos, lo cual nos da una potencialidad de poder desarrollar todos nuestros propósitos (Javier Ordóñez Macías, Porto Viejo, Ecuador, encuesta).

- Para el caso de Río de Janeiro existe

La coordinación de Relaciones Internacionales de la Oficina del Alcalde de la Ciudad de Río de Janeiro...El plan estratégico del gobierno de la ciudad tiene su foco en las áreas de resultado de la alcaldía: salud, educación y otras. Las actividades internacionales se perciben como formas de fortalecer esas políticas o de dar visibilidad internacional a sus acciones (Río de Janeiro).

- En cuanto a Montevideo,

en primera instancia, cuando se nos plantea realizar un intercambio de conocimiento, se trabaja con las áreas de la intendencia correspondientes a la temática a abordar. Luego se arma un programa de trabajo coordinado desde la oficina de Relaciones Internacionales y Cooperación, se confecciona una agenda de trabajo entre ambas ciudades, se da seguimiento y se realizan los informes para la evaluación final por parte de la dirección de la oficina” (Montevideo, encuesta, 2016).

Este punto fue una de las conclusiones más relevantes del trabajo, puesto que se expresó de manera unánime que las oficinas de relaciones internacionales son las llamadas a servir como unidades de gestión de conocimiento para las ciudades. De modo independiente de cómo se establezcan, la condición de radar que hace y analiza prácticas, además de la condición de articulación con el resto del mundo en función de las prioridades locales, hace que estas oficinas tengan las facultades para brindar un valor agregado a las ciudades. Por un lado, tienen la capacidad de conectar con el planeta a partir de una capacidad de análisis y un conocimiento de la geopolítica y las diferencias culturales que entran a jugar en los intercambios. Por otro, tienen la de ser actores que entienden el territorio local de manera integral. La experiencia en la ACI Medellín permite evidenciar que muchas veces sirve de articulador, incluso entre los mismos actores locales, porque su condición de actor panorámico y periférico hace que se puedan ir hilando historias y proyectos que a veces otras dependencias de la misma ciudad ni conocen.

Otro motivo por el que las ciudades y sus oficinas de relaciones internacionales se beneficiarían si establecieran un proceso de gestión de conocimiento, es precisamente porque la internacionalización de las ciudades se convierte hoy en un proceso de estratégico para las mismas; es una herramienta para el desarrollo y, así como el conocimiento es hoy un elemento para el desarrollo, el compartirlo con otros multiplica todavía más el de las ciudades, como se demostró en la parte de marco referencial este trabajo.

Lo anterior pone en evidencia una vez más, que en última instancia puede ser muy importante que las ciudades cuenten con unas unidades que puedan estar fortalecidas para ser las encargadas de desarrollar los intercambios de conocimiento. Por lo común, a través de la evidencia de campo se logró identificar que todos consideran que lo anterior es muy importante, y por lo general se hace por medio de las oficinas de relaciones internacionales; en este sentido, las mismas deberían fortalecerse en procesos de gestión de conocimiento para hacer de estos ejercicios actividades cada vez más fortalecidas como elementos de su trabajo para brindar valor agregado a la ciudad.

Así mismo, las ciudades necesitan un actor que les permitan ir hilando las relaciones internacionales a través del tiempo; como se menciona en el presente ejercicio, lo referente a la cooperación internacional se trabaja a partir de la confianza y requiere tiempo, por lo que el entorno cambiante de los gobiernos locales se beneficia de los ejercicios técnicos en las relaciones internacionales porque los mismos le permiten a cada nuevo alcalde empezar con un capital relacional importante que le ayudará a establecer nuevas relaciones que fueron pensadas para generar impacto y procesos y logros de largo aliento.

De igual manera se resalta que construir una relación de cooperación es algo muy lento; estos procesos no nacen de la noche a la mañana y las acciones ante todo necesitan que haya confianza y tranquilidad por parte de los involucrados en su desarrollo y así, entre las dificultades que representa la construcción de alianzas de trabajo en el ámbito global, es importante que haya estabilidad por parte de algunos funcionarios y unidades que permitan mitigar las dificultades que ello implica; lo que acaba de afirmarse tiene validez tanto para la cooperación como para la gestión del conocimiento.

Para concluir, con independencia de si el alcalde no lidera los procesos ni está enterado, sí cuenta con un equipo que tiene el respaldo de los líderes para desarrollar los intercambios, lo que refuerza la claridad de que el mandato tal vez tiene que ser poner en marcha los procesos adecuados, como se analizó en este trabajo. Tales equipos tienen planes de acción y estrategias, pero no son tan elevados como para determinar que son planes de gobierno. Sin embargo, sí se hace necesario que los líderes de las

organizaciones encargadas promuevan las mencionadas iniciativas puesto que, como se declaró en el marco de referencia, lo anterior es fundamental para promover que se establezcan los canales adecuados para la gestión de conocimiento al interior de la organización, que bien puede ser la oficina de relaciones internacionales.

- Evaluar consideraciones financieras

Otra categoría emergente del trabajo de campo fue la de los recursos financieros asociados con los intercambios de conocimiento. Este concepto se abordó de dos maneras; por un lado, se mencionó como uno de los motivos por el que cada vez más es más importante la gestión de conocimiento entre ciudades, habida cuenta que es más retador poder encontrar recursos de cooperación para continuar los proyectos y que dichas dinámicas generen una capacidad instalada que está siendo propiciada incluso por agencias de desarrollo.

Hasta la fecha, las ciudades, como actores de desarrollo en la escena global, han mantenido un perfil más bien bajo, con escasas capacidades de canalizar y manejar la cooperación, tanto la que reciben como la que ofrecen. En vista de los amplios desafíos y oportunidades del desarrollo sostenible –y su financiamiento– necesita cambiar de forma urgente” (Nils Sjard Schulz, entrevista por correo electrónico, 2016).

Colonia, por su parte, mencionó que debido a la clasificación de Uruguay como país de renta media alta, “desde nuestro gobierno local hemos buscado otras formas de cooperación como la Sur-Sur y la triangular específicamente. Este tipo de cooperación basada en intercambio de conocimientos, desde nuestra perspectiva, ha tenido un impacto fuerte en las comunidades y los resultados obtenidos han sido mucho más visibles y sostenibles que los obtenidos con la cooperación tradicional que antes manejábamos” (Colonia, encuesta).

Por otro lado, se manifestó la importancia de los recursos en el sentido de que, si bien ello se hace para ahorrar dinero y demás aspectos relacionados, de igual manera se requiere una parte de recursos para financiar unos buenos intercambios de conocimiento

y la generación de capacidad institucional mínima que permita llevar a cabo dichas acciones.

Aunque no se manifestó en forma cabal en la sistematización cómo se dio el caso, es claro que las acciones de intercambio llevadas a cabo por parte de Morón y Canoas fueron financiadas en su totalidad por la Agencia Presidencial de Cooperación de Brasil (ABC), lo que mostró de nuevo cómo la financiación en estos proyectos es fundamental, y si bien los intercambios de conocimiento aparecieron como una manera para que la cooperación fuese más efectiva, al mismo tiempo también requerían cierta financiación que permitiese establecer planes para que al final se tenga claridad acerca de qué se va a hacer, cómo se va a hacer y cuánto tiempo va a tomar. Esto también se evidenció en la entrevista con Enrique Maruri, que mencionó que ellos también se encargan de llevar a cabo dichos proyectos a través de búsqueda de financiación de tales acciones por parte de terceros.

Lo más importante es entender que los intercambios de conocimiento son una opción para las nuevas dinámicas y retos de la cooperación internacional, pero así mismo, que para llevarse a cabo también requieren cierto nivel de financiación.

Las lecciones que se destacaron del análisis fueron que no todos los contextos son propicios para desarrollar intercambios de conocimiento, puesto que hay elementos que van más allá del deseo de intercambiar y que deben ser tenidos en cuenta, como lo son las diferencias culturales y de marcos legales, que en un enfoque de gestión de conocimiento en un marco global deben ser evaluadas de manera previa. Esta categoría también mostró cómo la confianza es una tela que traza posibilidades para los intercambios de conocimiento, que no se puede compartir con quien no se tiene la confianza para hacerlo, y, por último, se constató cómo, con independencia del liderazgo político que se tenga en las ciudades, todas ellas cuentan con una disposición clara para que las oficinas de relaciones internacionales sean las que lleven a cabo los intercambios, los diseñen y los hagan posibles. Por último, no se puede olvidar que los recursos financieros necesarios también deben ser tenidos en cuenta como un factor importante para la puesta en marcha.

3.3. Gestión de información y de contenidos

En esta categoría de análisis se revisó el contenido o conocimiento que las ciudades tienen a disposición para llevar a cabo el intercambio de conocimiento; así mismo, se verificó la manera como lo gestionan. En esta sección se pasa por la identificación del conocimiento disponible, la captura del conocimiento, el relato y, por último, por una breve revisión sobre los sistemas de información.

Es muy importante que exista material de apoyo para el intercambio de conocimiento, de modo que se tengan productos claros a partir de los cuales sea posible trabajar como ciudades.

El tipo de conocimiento que se comparte con el intercambio de conocimiento va desde el explícito, que es el que existe en reportes, sistematizaciones, documentos, metodologías y procedimientos y que por lo común están publicados y, en mayor o menor medida, disponibles para ser consultados e intercambiados.

Sin embargo, y sin duda, lo que las ciudades buscan cuando llevan a cabo un intercambio de conocimiento es ese saber hacer, son esas historias y esas explicaciones abiertas de lo que ha funcionado y de la que no lo ha hecho. Un relato sincero sobre cómo sucedieron las cosas y cuáles fueron las dificultades en la implementación de los diferentes proyectos, son elementos fundamentales. Por este motivo, la mayoría de los intercambios de conocimiento entre ciudades están planteados como visitas de intercambio técnico, en las que funcionarios de un lado y de otro conversan y se conocen con sus contrapartes para entender al detalle las realidades de lo que se ha hecho.

Es decir, que la gestión del conocimiento asociado con los intercambios de conocimiento es, en su mayoría, la que tiene que ver con el conocimiento tácito, que a primera vista es más difícil de ser compartido. Pero ahí en realidad radica el verdadero valor de los intercambios de conocimiento entre ciudades. No obstante, lo más importante de todo es que las ciudades y sus organizaciones puedan establecer un reconocimiento propio sobre el relacionado con los elementos de conocimiento y como lo crean; precisamente como

se menciona en el marco de referencia del trabajo, las organizaciones pueden crear conocimiento a partir de la información, de las redes o de las experiencias mismas de los trabajadores. Esto debe tenerse presente para diseñar de mejor manera del tipo de actividades se quiere priorizar para la creación y la generación de conocimiento. Puede ser interesante desarrollar un inventario de conocimiento, pero no es objeto de este trabajo ahondar en esta consideración.

Con base en las encuestas aplicadas en las ciudades se identificó que en su mayoría las mismas se basan en las consideradas “buenas prácticas” y los programas de gobierno para que desde ahí se establezcan enlaces para los intercambios.

- Identificación del conocimiento disponible

Debido a lo anterior las ciudades deben preocuparse por entender cuál tipo de conocimiento tienen disponible para ser compartido, bien sea en forma tácita o explícita; vale la pena que ellas hagan una mirada hacia adentro y puedan levantar acciones y mecanismos que les permitan establecer la mejor manera para que otros accedan a dicho conocimiento. Como se mencionó en la sistematización para el caso de Morón y Canoas, “las misiones en el inicio tuvieron el objetivo de realizar los diagnósticos preliminares para verificar el estado del arte de los flujos de informaciones en seguridad pública existentes en la época del inicio del proyecto entre Canoas y Morón” (Agencia Brasileira de Cooperación, 2015, p. 45).

No debe limitarse, como ya se ha dicho en el trabajo, a que todo lo compartido debe ser conocimiento tácito; habrá casos en los que los intercambios ameriten también que elementos que se comparten estén más estructurados y plasmados a través de metodologías, como fue el caso de Morón y Canoas, en el que se incluía compartir sistemas de información que permitían visualizar las información de una ciudad y de otra, de modo tal que al ser capacitados los funcionarios de una y otra ciudad a través de manuales y talleres se lograra transferir dicho conocimiento.

En el mismo caso de Canoas y Morón, es importante resaltar que no solamente se definió al inicio la información o el contenido de elementos que deberían ser compartidos. El

relato estaba construido, es decir, las ciudades tenían claridad acerca de la importancia de compartir sobre los elementos que ya cada una de ellas tenía identificados, sino que así mismo se compartieron elementos más técnicos de intercambio, precisamente por la temática sobre la cual se estaba trabajando, que era la de seguridad urbana.

Es así como “fueron realizadas misiones de capacitación y transferencia técnica de conocimiento en software de análisis de estadísticas de datos y producción de mapas criminales por medio de múltiples talleres” (Agencia Brasileira de Cooperación, 2015, p. 45). Lo anterior confirma dos elementos que se han venido mencionando en este trabajo de grado: por un lado, que las acciones que se diseñen deben ser diferentes, a partir de las distintas fuentes de conocimiento ya definidas en el estudio. Hay elementos, por ejemplo, como de índole muy técnica, que, en su mayoría, radican en el compartir de metodologías, prácticas y manuales para lo que acá se dieron talleres, pero hay elementos en los cuales el conocimiento no está expresado de manera tan clara ni tan definida; para el efecto se desarrolló otro tipo de mecanismos para ser compartidos.

Por otro lado, lo anterior también reafirma la importancia de conocer muy bien cuál tipo de elementos se tienen disponibles, para poder diseñar los intercambios de manera integral, en forma tal que todas las actividades estén acordes con lo que se va a compartir y cómo se va a compartir. Para Morón y Canoas eso fue fundamental: “ya con base en el diagnóstico en cuanto a los flujos de informaciones y proceso de trabajo, se inició la transferencia de conocimientos y la capacitación del equipo técnico” (Agencia Brasileira de Cooperación, 2015, p. 49).

Como lo mencionó Eugene Zapata, de Cien Ciudades Resilientes, debe recordarse que la mayoría de las acciones que se quieren compartir, es decir, lo que es valioso para este tipo de elementos, se encuentra como conocimiento en las personas mismas; fue así como

El problema es que casi siempre este tipo de presentaciones se quedan en la parte informativa, con datos que podrían encontrarse en internet. Casi siempre el experto presenta sus logros, trata de convencer al público que lo que hizo, hace o sabe hacer es bueno, digno de ser replicado. Suelen enfocarse en transmitir y describir algo más que en

problematizarlo o analizarlo. Al final del acto todos aplauden y aprenden algo. Este tipo de talleres es muy común y aunque sí sirven como espacio de aprendizaje me parece que hoy en día ya no son tan efectivos debido a que la información y los datos están al alcance de todos gracias al internet (Eugene Zapata, entrevista por correo electrónico, 2016).

Para el caso de Metrolab, Víctor Vergara mencionó que lo que se compartió acá iba desde datos hasta ideas audaces que incitan a otras personas para que se atrevan a hacer cosas nuevas (Víctor Vergara, entrevista presencial, 2016).

En la sistematización del proyecto AL-LAs se afirma: “compartir las experiencias de otras ciudades en materia de acción internacional permite coordinar los atractivos de un territorio para internacionalizarlos”, lo que demuestra una vez más la importancia de que las acciones de trabajo para el intercambio de las ciudades deban tener un contenido muy claro, que muchas veces está definido por el mismo reconocimiento que tienen las ciudades. Es así, como cada ciudad, al hacer un ejercicio claro y consciente sobre estos atractivos, puede implementar estrategias de generación de contenido, sistematizaciones y diseño de herramientas de intercambio de conocimiento para compartir dichas buenas prácticas, para de esta manera poder establecer mayor contenido y calidad sobre las cosas que funcionan como soporte del intercambio de conocimiento mencionado. Es decir, que se empieza a convertir en un elemento de conocimiento explícito que se vuelve también en material de interés para ir más allá en el modo como se determinan intercambios de conocimiento entre ciudades.

Si bien no está al alcance del presente trabajo ahondar en dicho tipo de mecanismos sobre cómo compartir el conocimiento tácito o explícito, hay un entendimiento acerca de que marcar la diferencia puede resultar de utilidad para una ciudad en la medida en que se vaya a dar inicio a un intercambio de conocimiento. Así podrá diseñarlo de manera más efectiva e integral con todos los recursos que se tienen disponibles.

- Captura del conocimiento

Es muy importante que exista un relato alrededor de lo que se comparte, que se pueda integrar un buen proceso de comunicaciones o de *storytelling* en dicha información. “El

storytelling brinda un canal para el aprendizaje de conocimiento tácito, porque las narrativas dramatizan y contextualizan episodios cargados en conocimiento, lo que le permite a quien escucha revivir tanto como sea posible de la experiencia original” (Choo, 2000, p. 396).

Para el caso del intercambio entre Morón y Canoas, en el que “cuentan con más de 170 productos desarrollados como resultados de proyecto, estos son mapas, gráficos, encuestas, presentaciones e informes” (Agencia Brasileira de Cooperación, 2015, p. 19), dichos productos, sin duda, fueron un material valioso que puede servir para el aprendizaje de otras ciudades; en este sentido es muy importante que se identifique que el intercambio de conocimiento en sí mismo no solo como parte de unos contenidos significativos (tanto tácitos como explícitos), sino que también producirán una serie de resultados sobre los cuales es importante tener claridad, en la medida en que si se visualizan de mejor manera pueden ser de mayor utilidad, para otros, para proyectos futuros o para el proceso mismo de reflexión que demuestra que es valioso en dichos ejercicios. El verdadero valor de la captura permanente de conocimiento es que “promueve el uso y el reuso del conocimiento derivado de las iniciativas y promueve un cambio de mayor magnitud” (Costa Vásquez, 2015, p. 4).

No está al alcance de este trabajo ahondar en los mecanismos para la captura del conocimiento; lo importante y fundamental es que debe ser tanto una herramienta como una actitud permanente por parte de las organizaciones que están al frente de los mencionados ejercicios.

También es importante la capacidad que se tiene de levantar contenidos a partir del intercambio mismo, toda vez que las conversaciones y lo que se plasma pueden ser elementos más interesantes por la confrontación entre expertos.

En este sentido, no solo es importante lo que se define compartir, sino lo que resulta de tal actividad, elemento clave también para los aspectos de divulgación y comunicación de las acciones. Como se mencionó en el marco de referencia de este trabajo, en dichos casos se dan por lo general dos situaciones de aprendizaje: los de una y de doble vuelta

(Seymoar *et al.*, 2009), que citan a Senge, y es muy valioso que al compartir con las ciudades en dichas dinámicas hoy en día se logra en realidad indagar sobre un tipo de aprendizaje que va más allá de identificar problemas, puesto que, en esencia, se buscan soluciones para cortarlos de raíz.

Para el caso de Morón fue fundamental contar con elementos nuevos, que se convirtieron en acciones para compartir: “con el proyecto de cooperación entre Canoas y Morón fue posible aproximar y compartir sistemas de coordenadas con el objetivo de establecer procedimiento técnicos y metodológicos para el mapeo de delitos... que ahora son parte del observatorio de Morón” (Agencia Brasileira de Cooperación, 2015, p. 50).

- Contar con un relato

Al ser preguntadas las ciudades latinoamericanas, ninguna mencionó tener un relato; por parte de Portoviejo Ecuador, al hacer relación a un relato, se aludió al documento del Doing Business, que es en lo fundamental un texto estandarizado entre ciudades en el que se cuenta con elementos básicos para aproximarse a la ciudad en calidad de visitante de negocios. Otras ciudades mencionaron que cuentan con folletos de información básica de la ciudad y las apuestas principales de gobierno, que, conviene recordar, es uno de los elementos que más se tiene presente en cuanto a contenido a la hora de establecer intercambios.

Sin embargo, la única ciudad que manifestó tener un relato de ciudad fue Medellín, que presentó uno conocido en el mundo como “la transformación de Medellín”. La experiencia misma determinó dicho relato y darlo a conocer al mundo ha sido un mecanismo muy fuerte para poder posicionarse en él y generar mayores intereses para el desarrollo de las acciones de compartir conocimiento. Así mismo, lo anterior hace que las ciudades que se sienten identificadas con Medellín encuentren elementos para sentirse en dicha condición con la historia de la ciudad, que pasó de la más violenta en el mundo a ser reconocida por su transformación social y urbana a través de la implementación de políticas públicas innovadoras e intervenciones integrales (Alcaldía de Medellín, 2014).

Se hace referencia a la importancia de un relato debido a que uno de los elementos más poderosos para intercambiar conocimiento tácito es poder establecer una historia sobre la cual recorrer una experiencia, a través del *storytelling*, sobre el que no se profundiza en este trabajo porque no está al alcance de lo que se busca; se puede lograr establecer mecanismos para que lo que las personas sepan, para que pueda ser compartido.

Además, la capacidad de conectarse con ciudades que se identifican con una misma historia es un factor muy poderoso en lo referente al mercadeo de ciudad y posicionamiento, asuntos los cuales tampoco son objeto de estudio de esta investigación, pero vale la pena que se mencione.

- Sistemas de información

Al ser preguntadas, muchas de las ciudades manifestaron no contar con sistemas de información para resguardar la información que comparten. No obstante, sus respuestas brindaron elementos para determinar que, si bien no hay sistemas de información en la mayoría de los casos, las ciudades sí cuentan con repositorios en los que guardan la información histórica de lo que se en ellas se hace. En muchas ocasiones este tipo de ejercicios obedece a que, en la cooperación internacional, el registro de las acciones y actividades desarrolladas es fundamental para llevar a cabo reportes necesarios que exigen los diferentes cooperantes.

Una tendencia común, que resalta la importancia de las agencias de cooperación como actores de apoyo para todos los mencionados procesos, se evidencia a través de la tendencia clara de que las mismas son participantes en el desarrollo de dicho tipo de proyectos, como se manifestó que sucedía a través de la Agencia de Cooperación de Brasil, la Agencia Uruguaya de Cooperación y la Agencia Presidencial de Cooperación en Colombia, como se expresó en las entrevistas realizadas a actores de los respectivos países. Para todos los casos, ellas promueven también que exista un repositorio de la información, a modo de buenas prácticas o bancos de proyectos, para dinamizar las conexiones que se pueden generar a partir de las prácticas disponibles.

No es necesario ahondar en este elemento, toda vez que más allá de contar con sistemas de información muy tecnológicos, lo que depende de qué tantos recursos o, incluso, ninguno quiera establecer una ciudad; lo más importante es poder tener registro de la información y saber que a través de las herramientas básicas, y muchas veces por medio de algunas que son gratuitas, se logra desarrollar compendios muy completos que sirvan para sistematizar, guardar las buenas prácticas y resguardar el contenido de las relaciones con los intercambios de conocimiento.

Las lecciones principales de las categorías de análisis son que es muy importante que, antes de empezar cada intercambio, las entidades puedan analizar los puntos revisados para que los intercambios funcionen mejor en lo operativo. Identificar el conocimiento disponible permitirá conocer muy bien cuáles tipos de actividades se pueden desarrollar para intercambiarlo y cómo promover que se haga de la mejor manera, dependiendo de si es conocimiento tácito o implícito. Así mismo, toda vez que los mismos intercambios generan conocimiento, es importante que se tenga presente que se requeriría una capacidad permanente para la adecuada captura de conocimiento, que en sí mismo es muy valioso para los procesos. También se evidenció que en la medida en que gran medida de lo que se comparte es un fragmento de las experiencias de las personas involucradas, es muy importante que se cuente con un relato claro sobre la historia y el mensaje que se quiere transmitir, para que el mismo coincida y nutra los propósitos revisados en la primera categoría de análisis. Por último, se concluyó que no es necesario contar con sistema de información muy especializados, aunque sí es importante poder contar con la manera de resguardar la información para que esté disponible y sirva de repositorio; muchas agencias manejan esquemas, del tipo de bancos de proyectos, para el efecto.

3.4. Conexiones

Esta categoría de análisis estudia en detalle el tipo de conexiones que se deben establecer para desarrollar un buen intercambio de conocimiento; se habla de conexiones

globales, nacionales y locales, lo mismo que con la ciudadanía; también se presenta un análisis a partir de las conexiones derivadas de participación en redes.

Para la responsabilidad de establecer los enlaces para los intercambios de conocimiento debe asignarse una entidad o persona con capacidad de conexión. Debe contar con una visión global, nacional y local. Es muy importante definir quiénes están al frente de dichos procesos y se ha de valorar que haya una capacidad de tener una mirada técnica, pero la capacidad de actuar en un entorno político; de acuerdo con Campbell (2013), los líderes jóvenes le agregan un importante capital social, puesto que permiten generar enlaces que permanecen en el tiempo y originan continuidad. Estos ejercicios son la máxima expresión de la cooperación descentralizada, “la cual es participativa por naturaleza. Junta el gobierno local con la comunidad, con lo que se logra generar una plataforma de intercambio que al final integra a líderes políticos y técnicos con otros actores clave, que incluyen la sociedad civil, la academia y el sector privado” (Friedman, 2016,p. 24)

- ✓ Conexión Global: porque es en el mundo en el que están las ciudades de las que se puede aprender.
- ✓ Conexión nacional: porque también entre pares del mismo país hay mucho que compartir y, además, una articulación interinstitucional en este sentido permite dar mayor relevancia y patrocinio a lo que se hace.
- ✓ Conexión local: porque es fundamental que en lo que se comparte no haya una sola voz, la voz del experto es la que al final guíe el conocimiento compartido, es quien expone todo ese *know-how* ante aquellos que aprenden; así mismo, tiene el olfato para identificar qué se puede aprender y qué no.
- ✓ Conexión interpersonal: la gente que se involucre en el proceso debe tener una conexión con todas las partes involucradas, entender lo que se lleva a cabo, quiénes son las personas clave en cada intercambio y cómo pueden aportarle al proceso como un todo.

- ✓ Así mismo, la fortaleza del ejercicio también aumenta en la medida en que otro tipo de actores haga parte de lo que se cuente: la comunidad, otras entidades vinculadas, la academia y el sector privado.

A través de todas las encuestas se evidenció que en las ciudades, las oficinas que trabajan sobre temas de intercambios de conocimiento, es decir, las de relaciones internacionales que por lo general para ello se han diseñado, están bien conectadas en todos los niveles. Las entrevistas evidenciaron que todas se sienten como una especie de radar hacia afuera y hacia adentro y que en definitiva se genera mucho más valor cuando también intervienen los ciudadanos y otros actores deferentes al gobierno para desarrollar dichas acciones.

Algunas citas que ilustran lo anterior y que refuerzan lo discutido son las siguientes:

- "El conocimiento colectivo es el desafío de los nuevos tiempos" (Braulio Díaz, entrevista vía *Skype*, 2016). Reiteró además que "no es solo del gobierno conectarnos".
- "Importancia de concebir una estrategia internacional en conjunto con la ciudadanía para concebir un desarrollo local desde y para la ciudad" (Proyecto AL-LAs, 2016, p. 1).
- "Este es un programa respaldado por los diálogos ciudadanos sectoriales con el objetivo de rehabilitar espacios en desuso como calles, intersecciones viales o predios baldíos con el objetivo de reunir a diferentes generaciones de ciudadanos", al hacer referencia a un programa en México que fue sujeto de los intercambios entre Morón y dicha ciudad con el fin de enunciar y enmarcar la importancia de la participación ciudadana en dichos intercambios, una sola vez que una las ideas entre ciudades, se queda corta para las posibilidades enormes de las conexiones que se pueden hacer en todos los niveles" (Braulio Díaz, entrevista vía *Skype*, 2016)

- “Esta visita técnica permitió ir más allá de un intercambio institucional porque involucró a actores de la sociedad civil” (Proyecto AL-LAs, 2016, p.12)

Incluso, algunos de los casos describen elemento de participación ciudadana que fueron más allá de lo que se esperaba:

“Se llevaron a cabo entrevistas con ciudadanos, en donde participaron 587 ciudadanos para el desarrollo de este intercambio” (Agencia Brasileira de Cooperación, 2015, p. 18), lo cual hace ver, cómo, en la medida en que los ciudadanos puedan estar involucrados en los procesos de intercambio de conocimiento, tendrá que haber elementos más fuertes para poder intercambiar y así las acciones de trabajo lograrán contar con voces que son adicionales a las de los implicados en forma directa en el desarrollo de las políticas públicas, con lo que se obtendrá que las voces de los ciudadanos sean un elemento clave para articular en las mencionadas acciones.

Así mismo, reuniones con las embajadas, universidades, instituciones de departamento y diferentes niveles de gobierno (Agencia Brasileira de Cooperación, 2015) hacen que estos elementos puedan desarrollarse de mejor manera; es importante la conexión con los actores relevantes y no solo la que se dio entre Canoas y Brasil sino con las otras instituciones que fueron invitadas a participar. “Unas de las actividades que se contempló en el intercambio fue el desarrollo de análisis cualitativos...a través de cuatro grupos focales con jóvenes de barrios vulnerables, participantes y no participantes del programa Casa de la Juventud” (Agencia Brasileira de Cooperación, 2015, p. 54). Estos elementos brindan también la importancia de poder contar con diferentes actores de la sociedad involucrados en los procesos de intercambio de conocimiento.

Para lo anterior de nuevo vuelven a ser relevantes los procesos de gestión de conocimiento social (*societal knowledge management*), como se revisaron en la sección de marco de referencia del trabajo. Es importante entender que las ciudades en los niveles que se encuentran, y como se mencionó, tienen la posibilidad y el deber, de conectar los ciudadanos con el mundo y a su vez, llevar el mundo a cada ciudadano y experiencia local que sea sujeta de intercambio.

Por dicho motivo fue valioso para el presente trabajo poder encontrar un elemento de conexión a partir de la gestión del conocimiento para este rol de conector que tienen las ciudades. Al unir el concepto de gestión de conocimiento con enfoque global y el enfoque de gestión de conocimiento social se hace posible establecer que existen las posibilidades para que las ciudades puedan desarrollar acciones de gestión de conocimiento hacia afuera de sus fronteras, pero también hacia muy adentro con su ciudadanía, y esto es un gran valor para el rol que los encargados de implementar una gestión de conocimiento en la ciudad pueden desarrollar y explotar para sacarles más provecho a los intercambios de conocimiento que emprenden.

- Redes

Otro elemento emergente necesario para tener en cuenta en cuanto a las conexiones necesarias para el intercambio de conocimiento entre ciudades fue el del trabajo en red. Muchas de las ciudades manifestaron hacer parte de redes, y sin duda, las mismas y expertos consideraron que ellas son un elemento que brinda mucha capacidad instalada para poder llevar a cabo los intercambios.

Es así, valioso, poder establecer este tipo de intercambios también, toda vez que son permanentes, que están abiertos a discutir sobre temáticas muy diferentes y que, además, generan considerable contenido que está disponible para consulta a través de los mismos procesos establecidos por las mismas redes. Algunas ciudades más pequeñas se fortalecen en el esquema de redes, como lo mencionó Colonia acerca de su participación de la red Mercociudades.

Braulio Díaz, comunicador de la Red AL-LAs, manifestó que él entiende que para muchas ciudades la verdadera capacidad de hacer intercambios está en las redes; así mismo, a partir del trabajo que se hizo en dicho escenario, las ciudades coincidieron en que los intercambios “tienen que respaldarse con un fuerte trabajo en red, puesto que la labor de las ciudades podría verse potenciada con el intercambio de experiencias desde lo global a lo local” (Braulio Díaz, entrevista vía *Skype*, 2016) de manera similar se infiere que las

conexiones no son solo globales sino también hacia adentro de las ciudades, en donde también hay mucho conocimiento para compartir.

Para el caso de Canoas y Morón se evidenció que fue precisamente el trabajo en la red Mercociudades lo que permitió darse a conocer inicialmente como ciudades y generar una cercanía que luego dio paso a un trabajo conjunto de intercambio de tipo uno a uno.

General Alvear también mencionó que para ellos “la participación en redes es clave; a través de ella potenciamos nuestros ejes de desarrollo y prioridades” (Carina P. Lucero, General Alvear).

Víctor Vergara, experto del Banco Mundial y coordinador de la red Metrolab, mencionó que “desde Metrolab todo parte desde cómo las ciudades perciben la innovación en otro lugar y qué define que ellos hagan algo nuevo y tomen ese riesgo”; si bien es un trabajo que se da de manera más informal, por ser en red, lo importante es entender que también se cuenta con un propósito y las ciudades se animan a compartir por un motivo claro (Víctor Vergara, entrevista directa, 2016). De lo anterior se rescata que los intercambios de conocimiento son importantes en las redes, siempre y cuando ellas cuenten con un plan de trabajo y unos planes establecidos para llevar a cabo mecanismos que permitan llevar a cabo discusiones sobre soluciones puntuales por trabajar, así como cualquier intercambio; no se puede perder de vista el propósito e, incluso al ser miembro en una red, en la que a veces se es muy activo y en otras no tanto.

Río de Janeiro también coincidió en que muchos de sus intercambios surgen como fruto de su trabajo en red:

En la mayor parte de las veces los intercambios ocurren con las ciudades con las cuales ya tenemos una relación próxima o que participan de las mismas redes internacionales de ciudades. La red UCCI y el proyecto AL-LAs son dos de las redes que más proporcionan oportunidades de intercambio de conocimiento entre ciudades de América Latina y de ciudades de América Latina con ciudades de Europa. Otras veces las demandas vienen de organismos internacionales (ONU, BID, u otros), del gobierno central de Brasil o de las redes nacionales de ciudades, como FONARI y FNP (Río de Janeiro, entrevista por correo electrónico, 2016).

Sin duda, coincide este elemento como una fortaleza en la medida en que se establecen muchas conexiones y, por la diversidad de ciudades que participan en redes, es importante que se tengan también relaciones a través de las redes a las que se tiene acceso. Sin embargo, la recomendación es poder establecer un trabajo con las redes en las que hay afinidad, y en aquellas, en la medida del diseño del trabajo que tienen, que coincidan con el propósito que ya se mencionó como primer lineamiento del intercambio de conocimiento. Es sustancial no perder dicho elemento de vista, con independencia del mecanismo en el que se participe para los intercambios.

Lo fundamental que se aprendió en esta sección es que para cualquier intercambio de conocimiento se necesita establecer conexiones en todos los niveles anunciados: global, nacional y local, lo mismo que con los ciudadanos. Los diferentes niveles de conexión hacen más estratégico y completo el intercambio de conocimiento y rescatan que las conexiones internacionales brindan más aliados, las nacionales fortalecen las instituciones a partir de las capacidades del orden mencionado, las locales permiten integrar más voces y experiencias a los intercambios y las que se establecen con los ciudadanos hacen que se pueda enriquecer más los ejercicios al hacer partícipes de los beneficios a las comunidades cuyo bienestar es el fin mayor de cualquier acción de gobierno. De las conexiones en redes se aprendió que son propicias y válidas porque ayudan a algunas ciudades a crear canales que, de otra manera, no tendrían. Del mismo modo, porque son escenarios permanentes de discusión en los que se cuenta con una capacidad instalada propia de la red y porque son flexibles. Se incluye que para las conexiones con los ciudadanos se puede hacer una gestión de conocimiento con enfoque de gestión de conocimiento hacia la sociedad, con el fin de fortalecer más su participación.

3.5. Habilidades

En esta categoría de análisis se recogen las consideraciones operativas que hacen parte de todo intercambio de conocimiento. Está dividida de la siguiente manera: planeación, aprendizaje, procesos y quiénes participan.

- Planeación

Esta subsección analiza cómo todo proceso de intercambio debe tener una planeación previa:

Cuando uno inicia un proyecto o un intercambio, no se tiene bien desarrollado y es difícil saber qué va a funcionar y qué no. Es importante medir un riesgo relativo y partir desde ahí al iniciar. Se debe definir qué es el fracaso; ejemplo: los cambios de elecciones” (Víctor Vergara, entrevista presencial, 2016).

El intercambio no se da solo durante las acciones para aprender por lo que se debe tener presente que las fases de planeación también pueden presentarse de manera conjunta entre ambas ciudades. Estos elementos funcionaron muy bien para el caso de Morón y Canoas, en el que, incluso, se llevaron a cabo misiones técnicas para la planeación del proyecto de intercambio como tal. Así mismo lo expuso Enrique Maruri en sus entrevistas cuando expresó que

Estructurar los proyectos de cooperación Sur-Sur y que tengan buenos intercambios de conocimiento tiene unas diferencias metodológicas que se deben crear al interior de la organización. Se crean al interior de una organización, pero también se deben crear al interior de los socios con los que más nos relacionamos. Hay que formar, que entiendan los proyectos no como acciones políticas y sino como asuntos más para hacer. El gran reto de las organizaciones es enseñarle a la gente el valor de los intercambios de conocimiento y estructurar los proyectos para lograr que haya una transferencia hacia el que recibe.

El anterior planteamiento marca muchas diferencias en la manera como se aborda un buen intercambio de conocimiento a partir de la planeación con fundamento en que

si el conocimiento será compartido con otros, entonces quien lo recibe también debe llevar a cabo unas mínimas acciones cognitivas para que el intercambio de conocimiento sea exitoso. Esta perspectiva hace que se acentúe el factor humano del conocimiento y, por ende, el rol de los individuos en las iniciativas de gestión de conocimiento (Beesley y Cooper, 2008, p. 49).

En este caso se contó con una homogeneidad en muchas de las maneras como las ciudades planean sus intercambios; en general deciden establecer reuniones y visitas de campo como acciones clave para desarrollar los intercambios. “Lo más interesante es la experiencia contada por los beneficiarios del programa o acción que realizamos” (Colonia, encuesta).

Medellín y Río de Janeiro manifestaron contar con procesos claros e instructivos para definir los intercambios. No fue sorpresa toda vez que son ciudades de mayor tamaño y con un posicionamiento internacional importante en términos de sus buenas prácticas para tender unos importantes retos presentes en la ciudad. Medellín cuenta con una denominada “Hoja de ruta para la cooperación Sur-Sur”; así mismo, manifestó que dispone de un perfil muy específico: “Son profesionales de las áreas de Comunicación, Derecho, Ciencias Políticas, Negocios Internacionales, Relaciones Internacionales. Se busca que los profesionales de las diferentes áreas (relaciones locales e internacionales, gestión del conocimiento, proyectos de valor y posicionamiento) tengan más de cuatro años de experiencia en procesos similares” (Juan Esteban Sosa, encuesta).

Por su parte, Río de Janeiro manifestó:

Si. Tenemos "rutas" de visitas, formularios para ser llenados por el solicitante de intercambio donde preguntamos las intenciones del intercambio y entonces planeamos la agenda de acuerdo con estos intereses. Tenemos también materiales sobre las políticas públicas de éxito que enviamos a los solicitantes interesados en esos conocimientos. Las áreas que más despiertan interés generalmente son el Centro de Operaciones de Río (COR), las transformaciones urbanas por las cuales la ciudad ha pasado en esos últimos años, la estructura de transporte y los programas de urbanización de favelas. En el caso de intercambio promovido por una red de ciudades, esas tienen sus propias metodologías y rutas.

Algo novedoso que hace Río de Janeiro es que tiene diseñada una acción de seguimiento:

Las visitas de campo son fundamentales. Pero, además de eso, es muy interesante cuando la ciudad que provee el intercambio tiene la posibilidad de visitar la ciudad

receptora en el momento de implementación de los cambios que toman como base las experiencias exitosas de la primera. Eso posibilita que la ciudad proveedora pueda hacer sugerencias in situ y también la permite observar qué cambios han sido hechos y qué pueden mejorar sus propias acciones.

Si se considera que las acciones de intercambio de conocimiento pecan por no tener acciones de seguimiento que permitan generar mayor impacto, esto parece ser una buena solución para continuar con los procesos, aunque puede representar unos costos importantes.

Un importante elemento que se evidenció a partir de la lectura de las sistematizaciones del caso de Canoas y Morón es que al final uno de los elementos clave fue que ambas ciudades pudieran entender muy bien cuáles eran las funciones de cada entidad y cómo actúan en su propio territorio. Es decir, que el conocimiento profundo de ambas partes, como premisa para poder identificar las acciones y lo que se quería compartir, fortaleció de manera clave el proyecto para que las acciones de trabajo pudieran tener elementos para que, a partir de un conocimiento del otro y de uno mismo, se pudiera contar con mayor apertura para el aprendizaje mediante el establecimiento del terreno apropiado para el mismo desde el principio (Agencia Brasileira de Cooperación, 2015).

Los anteriores fueron elementos encontrados en el trabajo de campo que reforzaron las declaraciones sobre por qué es importante que las organizaciones planeen bien los intercambios de conocimiento que llevarán a cabo y cómo lo harán.

- Aprendizaje

Tal como se revisó en la sección teórica de este trabajo, el aprendizaje debe ser una actitud permanente en los intercambios de conocimiento, no solo para aprender, sino para que se creen los mecanismos adecuados y se generen los ambientes propicios para que las estrategias implementadas para llevarlos a cabo en realidad tengan efecto sobre los participantes. Los equipos que los diseñan deben tener presente lo anterior y,

además, se valora que puedan conocer herramientas y actividades que motiven y promueven el ambiente para el aprendizaje.

A través de la experiencia de Canoas y Morón se puede ver que

los talleres se hacían a lo largo de gran parte del proyecto, en la medida en que surgían dudas y que ajustes se hacían necesarios...al finalizar el proyecto, se llevó a cabo una sistematización de todas las acciones, además de la consolidación de datos oficiales (fuentes secundarias), como también la producción propia de conocimiento a partir de las investigaciones llevadas a cabo (Agencia Brasileira de Cooperación, 2015)

Lo que acaba de expresarse refuerza que la apertura de mente, el aprendizaje que se lleva a cabo a partir del mismo intercambio, debe ser un elemento también de reflexión, que permita, a su vez, generar cambios y nuevos aprendizajes. Es decir, en la medida en que se ponga una actitud para aprender, se encuentran elementos nuevos sobre los cuales garantizar un aprendizaje organizacional que permita dar mayor valor a los intercambios de conocimiento. No es solo compartir por llevar a cabo la oportunidad de hacerlo, sino porque a partir de esto se brindan elementos nuevos generados entre ambas entidades. Sobre ello, Braulio Díaz, del proyecto AL-LAs, también mencionó la cocreación de conocimiento, y los elementos de trabajo; así mismo lo hizo Eugene Zapata, de Cien Ciudades Resilientes, en su entrevista.

- Procesos

En varios de los elementos se puede evidenciar que las acciones de intercambio que se dan a manera de procesos pueden generar un intercambio de conocimiento mucho más productivo; tener la puerta abierta y establecer un canal en el que los intercambios de conocimiento son elementos de un asunto mayor y brindan una plataforma importante para en realidad aprender a hacer las cosas, no solamente para inspirarse a partir de ellas. El caso de Morón lo expresa, lo mismo que el trabajo y los elementos expresados por el experto Enrique Maruri, de APC (Agencia Presidencial de Cooperación). A

continuación se exponen con tres argumentos que evidencian dicho factor como primordial:

- “Se contempló desde el inicio, la capacitación y el empoderamiento del equipo de Morón en las técnicas cualitativas de investigación social, como los grupos focales” (Agencia Brasileira de Cooperación, 2015, p. 54). Estos grupos focales permiten también, a su vez, servir como un factor de conexión entre los responsables del ejercicio y las comunidades con las que trabajan, con el propósito de fortalecer una vez más la intención de que las conexiones en el ámbito local deben estar establecidas también para que los intercambios puedan ser más fuertes y la comunidad, de modo similar, sea partícipe de lo que pasa y se desarrolla.
- “Desde su diseño original, el Municipio de Morón defendió, en el proyecto de cooperación con Canoas, la necesidad de realizar un abordaje cualitativo de los problemas de la violencia que permean el territorio... para esto se llevaron a cabo cuatro grupos focales con jóvenes” (Agencia Brasileira de Cooperación, 2015, p. 54). Lo más importante de esto, fue que, así como se expresa en la sistematización de los procesos, ambos equipos de trabajo dedicaron un tiempo para aprender la técnica de entrevistas y del proceso en sí mismo, lo cual fundamenta la importancia de desarrollar unas habilidades específicas en los equipos que tienen que llevar a cabo los intercambios. De esto se levantaron unas recomendaciones e incluso un guion de pautas para que estos grupos focales fueran desarrollados (Agencia Brasileira de Cooperación, 2015).
- “Para serte sincero creo que la recepción y acompañamiento de Medellín fue muy bueno; faltó un poco más de seguimiento y continuidad en el tiempo por parte de Santa Fe. Pero como estos intercambios se basan en la buena voluntad y al no haber un plan financiado de trabajo. las instancias y posibilidades de profundización también son limitadas” (Simón González, entrevista por correo electrónico, 2016).

Este elemento permite evidenciar un ciclo, algo circular del proceso, en el que no solamente se evidencia que es importante poder llevar a cabo las acciones como se

estiman, sino al mismo tiempo reflexionar sobre ellas. La preocupación del proyecto de intercambio de conocimiento que permita poder establecer unas acciones de trabajo con elementos que indican que desde un principio la reflexión sobre lo que iba a suceder e iba sucediendo sería fundamental.

- Quiénes participan

Durante el caso de trabajo de Morón que se revisó se pudo ver que por lo general siempre participaban las personas homólogas de todos los niveles en cada municipio, lo que generó una sensación de balance institucional en el desarrollo de los intercambios de conocimiento que permitió también establecer una paridad acerca del tipo de preocupaciones que se discutían a través de los intercambios. Estos elementos fueron fundamentales para el mejor aprovechamiento de los mencionados intercambios para así lograr que, en la medida que las personas clave de las organizaciones y las ciudades, hicieran parte de los intercambios por parte de cada institución, pues esto haría que el intercambio de conocimiento pudiese darse con mayor resultado, como se manifestó en la sección de marco de referencia de este trabajo.

Es importante que dichos intercambios también puedan ser aprovechados para hacer participar a los tomadores de decisión y personas clave de tales procesos que requieran ser sensibilizadas para la implementación o puesta en marcha de una determinado acción o proyecto. En el intercambio entre Canoas y Morón, “por fin, pero no menos importante, en los últimos intercambios institucionales propiciados en el proyecto de cooperación internacional llevaron a Morón un representante de la Policía Civil y un representante de la Brigada Militar de la Provincia de Rio Grande Do Sul para conocer acciones” (Agencia Brasileira de Cooperación, 2015, p. 68).

La necesidad de que en estos procesos haya una participación plural de actores, que no “se dé solamente entre los técnicos, o que no se dé solamente entre los políticos” también fue una de las características resaltadas en la entrevista con Enrique Maruri, puesto que, como él lo dice, así como lo estima el Banco Mundial, es importante que tanto políticos como técnicos hagan parte del intercambio, aunque sea a través de acciones diferentes

en las que se sientan más cómodos, pero también que hagan parte. Sí para lograr los intercambios de una manera integral debe involucrarse tanto a políticos como a técnicos. Probablemente no en un mismo espacio, pero sí en algún momento del trabajo. Ello es fundamental para hablar del valor de los casos de reintegración o para hacerlo sobre el valor de lo que se está haciendo.

Pero también es muy importante traer líderes y beneficiarios para contar como ocurre el proceso en la práctica. Esto lo mencionó también el director para Latinoamérica de la red de Cien Ciudades Resilientes, de Rockefeller Foundation, al mencionar que

si estamos hablando de intercambio de conocimientos en temas urbanos o relacionados con los gobiernos locales, me parece que siempre es bueno tener ambas visiones. El político siempre tendrá más información que el técnico sobre las prioridades y proceso de toma de decisiones. El técnico siempre tendrá más información que el político sobre las necesidades específicas y soluciones posibles y viables a un determinado problema. Ambos pueden sumar para construir una visión completa y operativa. Sin embargo, dependerá mucho del espacio y del tema de intercambio de conocimientos que se prepare. Habrá espacios de intercambio en donde solo los políticos se sentirán cómodos por el tipo de temas, e igualmente los técnicos (Eugene Zapata, entrevista por correo electrónico, 2016).

Como expresó el director de la Agencia de Cooperación e Inversiones de Santa Fe sobre el intercambio que desarrollaron con Medellín, “la visita del intendente fue de fundamental importancia” (Simón González, entrevista por correo electrónico, 2016). AL-LAs reforzó dicha combinación de participación, al hacer referencia al intercambio que desarrollaron México y Montevideo, al mencionar que

este intercambio se enmarca en un interés político-técnico de valorización de la acción internacional y mancomunada de los gobiernos locales, lo cual también estableció un compromiso y una voluntad política para trabajar en un acuerdo de cooperación entre ambas ciudades que abarcara una serie de temas.

Lo anterior tiene fundamento teórico en lo relacionado con el Banco Mundial, que indica que es mejor en tales procesos que estén involucrados tanto actores tomadores de

decisión como los técnicos que se involucran en las acciones, es decir, “las personas que harán que los cambios sucedan” (World Bank Institute, 2016, p. 16) lo que hace ver que, como se mencionó también en las entrevistas con Santa Fe y con México, es muy importante que así mismo se involucren los alcaldes y altos directivos, y así como lo mencionó Enrique Maruri, de APC, en su entrevista, puesto que en la medida en que haya funcionarios de todos los niveles involucrados, quienes tienen la obligación de hacer las políticas pueden también apropiarse de la importancia de los intercambios de conocimiento.

Así como funciona para Medellín, de igual manera ocurre en Río de Janeiro, “La Coordinación de Relaciones Internacionales organiza los intercambios y articula con las secretarías o sector especializado para involucrar el personal técnico más apropiado en el proceso de intercambio”.

Como reflexión propia a partir de los casos de AL-LAs, se considera que algo que no se dijo con claridad en la sistematización de los casos, pero que sí se logró evidenciar con una lectura sobre el ejercicio, es que, en todos los casos, estaban involucradas organizaciones estratégicas, que siempre hacían parte de los intercambios. Es un asunto común que las oficinas de relaciones internacionales se conecten con las organizaciones de trabajos técnicos de las ciudades, que, al mismo tiempo, son capaces de trabajar sobre muchos temas; por tal motivo se refuerza que las ciudades deben contar con una oficina que se encargue de dichos procesos, puesto que así la referida oficina, que tiene la misión de ser radar y saber serlo, debe saber también con quién conectar hacia afuera, pero también con quién hacerlo hacia adentro, para que, a partir de la construcción de trabajo con las ciudades, se pueda establecer un actuar con los gobiernos a través de las instituciones que sean relevantes para los temas que se trabajan.

“Las misiones, en general, involucraron equipos de tres y hasta cuatro participantes, incluyendo técnicos de la Secretaría de Seguridad Pública y Ciudadanía, de la Secretaría de Relaciones Internacionales y de otras áreas estratégicas de gobierno” (Agencia Brasileña de Cooperación, 2015, p. 44). “Ambos municipios acordaron que el desarrollo del proyecto sería también acompañado de diferentes áreas transversales con la

seguridad ciudadana, con el objetivo de visibilizar intercambios y fortalecer lazos institucionales” (Agencia Brasileira de Cooperación, 2015, p. 44).

Las lecciones más importantes de esta categoría de análisis fueron que es importante recorrer los cuatro elementos de análisis. Planear es fundamental para identificar procedimientos y establecer protocolos y ruta sobre cómo se va a desarrollar el intercambio como tal; el aprendizaje es fundamental en la medida en que las organizaciones deben estar abiertas a que siempre se puede contar con una retroalimentación sobre el intercambio en sí mismo, para generar procesos de mejora continua, aprender aprendiendo. Así mismo se resalta que se debe buscar generar procesos, porque los intercambios puntuales no tienen mucho impacto; en cambio, cuando hacen parte de un proceso cobran más sentido para el logro de los objetivos, y por último, se debe tener el máximo cuidado con el fin de incluir a todas las personas pertinentes en el procesos, es decir, la comunidad, pero también los técnicos y los políticos y líderes de los procesos, para que haya mayor conciencia y aprovechamiento del alcance del intercambio de conocimiento.

3.6. La comunicación

Esta categoría de análisis emergió del trabajo de campo. Analiza la comunicación en los intercambios de conocimiento.

Como observación de curiosidad, a través de la investigación, y por parte de la experiencia, no se había tenido presente incorporar una categoría asociada con la comunicación. No se había abordado por considerarse un tema transversal a cualquier organización, y, por ende, para todo proceso de ciudad; sin embargo, el criterio surgió como un lineamiento adicional a partir del trabajo de campo que se llevó a cabo.

Con la revisión de casos se empezó a evidenciar que todos ellos contaban con procesos de comunicación establecidos para darle relevancia a contar lo que estaba sucediendo

con los intercambios. Sin embargo, y tal vez por este motivo es todavía más importante establecerlo acá, todo lo que se comunica debe tener relación con el tema que se está compartiendo; en lugar del intercambio mismo como tal, de cara a la gestión de conocimiento sería lo más interesante relatar y, por ende, debería ser una función de las unidades de gestión de conocimiento de las ciudades.

Para el caso de Canoas y Morón ello fue muy significativo, y diseñado desde el principio los procesos de divulgación del proyecto, con el fin de que, a través de una buena divulgación de los procesos, se lograra impactar a mayor cantidad de personas sobre los logros y los resultados que se habían tenido. Lo anterior es una premisa importante de la gestión del conocimiento y es poder ir relatando dichas victorias tempranas y los resultados de los que quiere contar.

Pero, como se acaba de mencionar, uno de los puntos clave a partir de la revisión de casos es que las personas encuestadas y las observaciones, se basaban en su mayoría en establecer comunicaciones asociadas con la importancia de los intercambios y luego procedían a establecer logros sobre la temática que se compartió. De ello, sumado a la dinámica de las expectativas de la medición de impacto, se deduce que es necesario ser más conscientes del intercambio de conocimiento como tal. Poder establecer conclusiones sobre las lecciones aprendidas sobre el proceso o diseño del intercambio mismo puede traer grandes beneficios para que las ciudades cada vez más ajusten sus dinámicas a procesos más pertinentes. A la luz de este trabajo se recomienda que las ciudades cuenten con una unidad clara que se encargue de los procesos de intercambio de conocimiento y dicho tipo de ejercicios debería ser llevado a cabo por tales unidades.

Así mismo, en los casos en los que se contaba con sistematizaciones sobre los procesos se evidenció una real reflexión sobre el proceso de aprendizaje como tal. Si se desarrollan en forma amplia los logros obtenidos y las dificultades en términos de lo compartido, pero no en el diseño de las acciones como tal. El caso de Morón y Canoas sí relaciona algunos puntos clave en el diseño de los intercambios como un elemento sustancial para el buen desarrollo del intercambio. Se considera que debe ser de fundamental importancia en todos los procesos que la reflexión sea una dinámica permanente para el ajuste de las

propuestas, para las consideraciones de cambio o mejoras que puedan implementarse a lo largo de las actividades propuestas o para futuras acciones de trabajo y de intercambio.

Lo anterior se concluye, no porque en particular fuera mencionado en todos los casos sobre los que se indagó en la investigación, sino precisamente por la falta de información disponible y clara al respecto, por lo que se reforzó la importancia de que los niveles de comunicación estén presentes para todos los propósitos y que las personas al frente del diseño de los intercambios de conocimiento tengan dichos lineamientos de comunicación presentes. Incluso porque del mismo elemento parte también gran parte la capacidad de replicar las acciones, lo que es hoy fundamental en las dinámicas del desarrollo. Como lo menciona Soulejman Janus (2016, p. 90),

los intercambios de conocimientos permiten, a quienes aprenden, reproducir y amplificar las mejores prácticas que funcionan para otros países. Pero una de las mayores fortalezas del intercambio de conocimiento Sur-Sur es que ayuda a los países a evitar dificultades al aprender acerca de los enfoques que no funcionaron.

La lección aprendida de esta sección es que la comunicación es importante en dichos procesos; no se puede olvidar la significación que tiene llevar siempre una adecuada comunicación para los intercambios de conocimiento, no solo para contar lo que se va a hacer, sino también para apoyarse en procesos de comunicación para levantar contenidos y contarlos en la medida en que van sucediendo las cosas.

Principales lecciones del análisis

Las principales lecciones del análisis de categorías es que tanto las ciudades y las agencias de cooperación como las redes de ciudades cuentan con elementos que llevan a pensar que el intercambio de conocimiento es de los elementos principales sobre los cuales acuden a la hora de establecer relaciones entre pares. Las categorías presentadas y el análisis del trabajo de campo indican que todas han estado presentes y consideradas por parte de las ciudades, toda vez que se presentan elementos claros, tanto a partir de los expertos entrevistados como de los casos revisados y las encuestas aplicadas a las ciudades.

Todas ellas, con independencia de su tamaño, han desarrollado dichas acciones y es un sentir común el hecho de que se deben mejorar los intercambios de conocimiento para que se lleven a cabo de manera tal que logren un mayor impacto en el territorio.

No es, entonces, un asunto de un tipo de ciudades, sino que es de todas las que buscan encontrar soluciones para sus problemas locales; lo importante es localizar pares y ciudades para trabajar sobre cómo dar soluciones a los problemas, de modo que se posibilite implementar acciones claras, aunque se mencionó que las grandes aprenden de las de menor tamaño y las de menor tamaño de las todavía más pequeñas (Seymoar *et al.*, 2009, p. 20).

Lo importante es entender que las ciudades en realidad hoy, puesto que son el epicentro de la búsqueda de soluciones urbanas, han implementado esquemas para aprender unas de otras, aunque los mismos todavía son muy empíricos y reactivos. Por dicho motivo este conjunto de recomendaciones busca apoyar a las ciudades en el objetivo de llevar a cabo con mayor sentido los intercambios de conocimiento.

Los vacíos que hoy existen en dicha actividad sobresalen en la planeación y en el afán que siempre acelera tales procesos y, además, en la falta de acciones de seguimiento que no permiten que se conviertan en un proceso de trabajo entre ciudades.

Llama la atención que aunque se reiteren en alto grado que las oficinas de relaciones internacionales de las ciudades deban ser las que adelanten el diseño de los intercambios, sean tan pocas (o ninguna) las que han sido dotadas de herramientas de gestión de conocimiento que les permita generar mayor enfoque en dichos ejercicios.

4. Conclusiones

Al tener presentes los objetivos del trabajo de investigación se presentan las siguientes conclusiones asociadas con ellos:

Conclusiones del tercer objetivo: plantear unas recomendaciones al tener en cuenta los elementos encontrados en el estudio de casos de intercambio de conocimiento entre ciudades.

Es importante resaltar que este objetivo introduce en forma directa en el objetivo general del trabajo y es poder dar una serie de recomendaciones que les permitan a las ciudades de América Latina y las agencias de cooperación contar con elementos clave para tener presente a la hora de establecer intercambios de conocimiento entre ciudades de América Latina.

Los seis lineamientos que se encuentran a continuación se presentan como una guía básica para que las ciudades puedan aproximarse a las acciones de intercambio de conocimiento con sus pares.

1. Propósito

Toda ciudad que decida aprender de otras o enseñar a otras debe tener claridad sobre el porqué de sus acciones. Poder resolver las preguntas de por qué y para qué es fundamental en este tipo procesos, puesto que es muy fácil establecer alianzas de intercambio que no estén alineadas con los intereses propios de cada ciudad, lo que llevaría a que se pierda la capacidad de generar impacto en el territorio. Es así como, en la medida en que se tenga claro desde el principio cómo dichas acciones le permiten a la ciudad fortalecerse y en la medida en que ellas estén enmarcadas en las prioridades de ciudad y las de gobierno, se tendrá mayor sentido y se encontrarán mayores posibilidades de que lo que se hace vale la pena.

2. Capacidad institucional

Esta categoría de análisis está asociada con la viabilidad de las acciones, es decir, no solo basta con querer establecer un intercambio de conocimiento con otra ciudad para poder garantizar que este pueda ser llevado a cabo, sino que se requiere que las ciudades tengan en cuenta varias consideraciones. Por un lado, hay asuntos de contexto que deben ser revisados, como la confianza existente, y, por otro lado, hay otros elementos de capacidad institucional que también deben darse, como, por ejemplo, contar con un equipo que se encargue de lo anterior. Como resultado de esta investigación se recomienda con claridad que las oficinas de relaciones internacionales incorporen un proceso nítido sobre los intercambios de conocimiento, y que sean ellas las que lo pongan en marcha, toda vez que cuentan con la capacidad de acción de monitoreo del entorno, local, nacional e internacional, necesario para integrar diferentes entidades en un mismo proceso.

Los procesos requieren, en mayor o menor medida, una revisión sobre algunas consideraciones financieras; si bien los intercambios aparecen como soluciones a la falta de financiación para la cooperación, también requieren en sí alguna financiación para dinamizarlos.

3. Gestión de la información y de contenidos

Toda ciudad que cuente con el interés de intercambiar conocimiento debe tener muy claro cuál tipo de conocimiento disponible tiene para ser intercambiado. Es decir, debe entender cómo se puede acceder a dicho conocimiento y de cuál manera crea más conocimiento, con el ánimo de que las acciones que se establezcan para los intercambios estén acordes con sus capacidades; fuera de ello, puedan exaltar la manera como se comparte el conocimiento al tener presente si el mismo es de tipo explícito o si se encuentra en el saber hacer de las personas.

Por otra parte, deben reconocer que en la medida en que se desarrollen los intercambios han de contar con la capacidad, tanto al inicio como durante ellos, de capturar nuevo conocimiento que permita en realidad darle valor a cada una de las actividades que se

realizan. De lo contrario, el gran potencial de generar y multiplicar lo que se conoce no sería un resultado de las mismas relaciones.

Es importante también que la ciudad tenga muy claro qué es lo que quiere contar, cuáles son sus fortalezas y un relato de ciudad compartido. Todo debe tener una lógica de ciudad, hacia dónde va y cómo es su esquema de visión para el desarrollo local; en la medida en que dichos relatos sean claros, las historias que otros quieren aprender estarán identificadas con claridad con los mismos.

Por último, en esta categoría, en la medida en que se cuente con la información disponible y resguardada se podrán desarrollar los intercambios de manera más fluida y también será posible llevar registro de las acciones de valor que los mismos generan. No es necesario contar con sistema de información muy elaborados, pero sí con la capacidad básica de generar históricos de información.

4. Conexiones

Una de las mayores facultades que tienen las ciudades es la de conectar a sus ciudadanos con el resto del mundo y viceversa. Por ello, en la medida en que cuenten con procesos de relaciones internacionales fortalecidos, podrán dinamizar todas las posibles conexiones en favor de sus ciudadanos y del desarrollo local. En forma más comprensible, si una oficina de relaciones internacionales que desarrolla y diseña intercambios de conocimiento es capaz de prever y conectar las locales con las nacionales y las internacionales, podrá brindar mayor valor a cada acción de intercambio. Así mismo, en la medida en que se incorporen los ciudadanos en el esquema de intercambios de conocimiento, ello brindará una pluralidad de voces que genera, de acuerdo con lo visto en los análisis del trabajo, una particularidad interesante para que todos los actores involucrados aprendan de mejor manera. Por tal motivo, en la medida en que se incremente la capacidad de que dichas oficinas conecten en forma adecuada las diferentes instituciones que deben participar, el intercambio tendrá mayor potencial.

5. Habilidades

Es clave que toda ciudad prevea algunos elementos a la hora de poner en marcha un intercambio de conocimiento. Es un acierto que la ciudad establezca una planeación adecuada para ellos, que se estime en principio, de acuerdo con todas las recomendaciones brindadas a partir de este trabajo, una adecuada revisión del alcance y las posibilidades de ejercicios que pueden desarrollarse para que las ciudades aprendan unas de otras.

En la medida en que el desarrollo de los intercambios tenga inmersas unas adecuadas actividades para el aprendizaje y permita en sí mismo generar una reflexión por parte de los actores involucrados, ello hará que se establezcan de manera más flexible y transparente, lo que permitirá extraer un valor agregado de dichas relaciones. La gestión del conocimiento brinda herramientas clave que, al ser incorporadas en los procesos, permiten contar con una serie de posibilidades para dinamizar la transferencia y el aprendizaje.

Así mismo, se requiere que las ciudades vean tal tipo de acciones como procesos, no como asuntos aislados, porque el intercambio de conocimiento en sí mismo no brinda mucho valor si no hace parte de acciones más grandes. Solo así se podrá establecer un verdadero impacto a partir de los intercambios, al reconocer que en sí mismos ellos no logran resolver problemas de ciudad, sino que consiguen hacer que quienes los resuelvan aprendan sobre proyectos y programas, al igual que acerca de la manera de hacer las cosas, de modo tal que la curva de aprendizaje se reduzca.

Es clave también que en los intercambios no solo participen los técnicos que conocen los temas, sino que también los políticos y tomadores de decisiones se involucren para que pueda dimensionarse la totalidad de las implicaciones que implica la implementación de un determinado proyecto o programa en un territorio. Así también, a la hora de necesitarse algún tipo de cambios o gestión a partir de lineamientos políticos, los responsables estarán sensibilizados sobre las enormes posibilidades de una nueva implementación de un proyecto que fue aprendido de otra ciudad.

6. La comunicación

Es fundamental contar con una buena comunicación, no solo para relatar los resultados sino para que, en la medida en que también se puedan elaborar productos adecuados sobre el intercambio en sí mismo, es decir, lo que funcionó o no en el desarrollo de ellos, tales elementos puedan ser resaltados como lecciones aprendidas que permitan generar un ciclo de aprendizaje permanente.

Objetivo uno: examinar casos de intercambio de conocimiento en ciudades de América Latina

Emprender la tarea de revisión de casos de intercambios de conocimiento entre ciudades de América Latina no fue tarea fácil. Por un lado, la literatura existente planteaba, en su mayoría, revisión de casos de ciudades del sudeste asiático y reflexiones de proyectos que se llevaban a cabo a partir de reportes de organismos internacionales. Esta cantidad de información, relacionada con publicaciones no indexadas, brindó la posibilidad de entender que se están llevando a cabo muchas acciones de trabajo pero pocas revisiones se están haciendo sobre ellas, toda vez que de las acciones encontradas en publicaciones académicas no se obtuvo un completo panorama sobre la situación.

Sin embargo, se logró establecer, a partir de una revisión inicial, que todos los elementos por revisar se embarcaban en tres grandes ejes de trabajo: la gestión de conocimiento, la cooperación internacional y el ámbito de las ciudades. A partir de ellos se logró establecer una serie de conceptos clave para hilar cómo los elementos de dichos ejes de trabajo, combinados de manera adecuada, podrían brindar luces para establecer conceptos sustanciales para llevar cabo intercambios de conocimiento entre ciudades, de manera tal que los mismos tengan mayor impacto en el territorio.

Objetivo dos: identificar parámetros y elementos comunes que sirvan como base para las recomendaciones

Al abordar esta problemática desde la perspectiva de un esquema de investigación cualitativo-descriptivo se logró actuar con varios patrones de trabajo, de manera flexible, y, al mismo tiempo, llevar a cabo una recolección de información a partir de diferentes fuentes, lo que permitió que se pudieran incorporar elementos de investigación provenientes de la literatura existente, pero así mismo de los expertos que en el día a día han podido enfrentarse a las problemáticas analizadas y se hacen las mismas preguntas que este trabajo buscó resolver.

Una vez desarrolladas tales metodologías de investigación: referenciación a partir de documentos, sistematizaciones, entrevistas con expertos, y encuestas, fue posible establecer una serie de seis categorías de análisis sobre las cuales fundamentar las recomendaciones de intercambio de conocimiento para las ciudades de América Latina que fueron: tener un propósito claro, evaluar la capacidad institucional, la gestión de información de contenidos, establecer las conexiones adecuadas (actitud de conexión), habilidades y comunicación.

Trabajos futuros

Es interesante poder desarrollar indicadores y medición de resultados que estén asociados con los intercambios de conocimiento en América Latina, si se mantienen las premisas y el sentido de la realidad sobre el alcance de los mismos.

Puede aportar al estudio la futura clasificación de ciudades latinoamericanas según su grado de avance en los temas de intercambio de conocimiento entre ellas. De la misma manera, sería enriquecedor continuar en la propuesta de un esquema para el fortalecimiento mutuo a partir de la gestión del conocimiento de las ciudades que intercambian conocimiento.

Por último, sería valioso poder desarrollar una próxima revisión de casos sobre los sistemas de gestión de conocimiento más adecuados para el desarrollo social.

Referencias

- Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, APC (2013). *Manual de acceso a la cooperación internacional*. Bogotá: APC.
- Agencia Brasileira de Cooperación. (2015). Observatorio de Seguridad Ciudadana: La Cooperación Canoas – Morón. ABC.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (1999). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. <http://doi.org/10.2307/3250961>
- Alcaldía de Medellín (2014). *Laboratorio Medellín. Catálogo de prácticas vivas*.
- Arias Pérez, J. E., y Aristizábal Botero, C. A. (2011). Transferencia de conocimiento orientada a la innovación social en la relación ciencia-tecnología y sociedad. *Pensamiento & Gestión*, (31), 137-166. Recuperado el 22 de enero de 2016, de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3664/2379>
- Beesley, L. G. A., & Cooper, C. (2008). Defining knowledge management (KM) activities : towards consensus. *Journal of Knowledge Management*, 12(3), 48–62. <http://doi.org/10.1108/13673270810875859>
- Bontis, N. (2001). CKO wanted - evangelical skills necessary: a review of the chief knowledge officer position. *Knowledge and Process Management*, 8(1), 29-38. <http://doi.org/10.1002/kpm.100>
- Campbell, T. (2013). *Beyond smart cities - how cities network, learn and innovate*. Abingdon-on-Thames, Reino Unido: Routledge.

- Casas Guerrero, R. (2004). Conocimiento, tecnología y desarrollo en América Latina. *Revista Mexicana de Sociología*, 66(número especial), 255-277. Recuperado el 21 de enero de 2016, de:
https://www.jstor.org/stable/3541453?seq=1#page_scan_tab_contents
- Choo, C. W. (2000). Working with knowledge: how information professionals help organisations manage what they know. *Library Management*, 21(8), 395-403.
<http://doi.org/10.1108/01435120010342770>
- Costa Vásquez, K. (2015). *South knowledge transfer. Transferring knowledge and building capacity in Latin America and the Caribbean*. Nueva York: Fondo Multilateral de Inversiones, FOMIN. Recuperado el 21 de enero de 2016, de:
<http://www19.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2015/15305en.pdf>
- Díaz, J. (2014). *Hacia la horizontalidad y descentralización de las relaciones internacionales*.
- Dobbs, R., Smit, S., Remes, J., Manyika, J., Roxburgh, C., & Restrepo, A. (2011). *Urban world : mapping the economic power of cities*. Nueva York: McKinsey Global Institute. Recuperado el 15 de enero de 2016, de:
<http://www.mckinsey.com/global-themes/urbanization/urban-world-mapping-the-economic-power-of-cities>
- Fernández Núñez, L. (2005). ¿Cuáles son las técnicas de recogida de información? *Butlletí laRecerca*, ficha 3. Recuperado el 22 de septiembre de 2016, de:
<http://www.ub.edu/ice/recerca/pdf/ficha3-cast.pdf>
- Foos, T., Schum, G., & Rothenberg, S. (2006). Tacit knowledge transfer and the knowledge disconnect. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 6-18.
<http://doi.org/10.1108/13673270610650067>
- Friedman, B. (2016). City to City A guide to the CGLU learning universe
- González Ovalle, M. del R., Alvarado Márquez, J. A., & Martínez Salomón, S. D. (2004). A compilation of resources on knowledge cities and knowledge-based

development. *Journal of Knowledge Management*, 8(5), 107-127.

<http://doi.org/10.1108/13673270410558819>

GT-CSS. (2010). La Cooperación Sur Sur en el Contexto de la Eficacia de la Ayuda.

Bogotá. Recuperado el 15 de enero de 2016, de:

<http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 72(2), 106-116. Recuperado el 23 de

enero de 2016, de: <http://www.bain.com/publications/articles/whats-your-strategy-for-managing-knowledge.aspx>

Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128-140.

<http://doi.org/10.1108/13673271011015615>

Kakonge, J. O. (2014). The evolution of South-South cooperation : a personal reflection.

Global Policy, (16 de julio). Recuperado el 15 de enero de 2016, de:

<http://www.globalpolicyjournal.com/sites/default/files/pdf/Kagone - The Evolution of South-South Cooperation, A Personal Reflection 07.14.pdf>

Mansfield, W., & Grunewald, P. (2013). The use of indicators for the monitoring and evaluation of knowledge management and knowledge brokering in international development. Loughborough, Reino Unido:Loughborough University, informe de un taller realizado en el Institute for Development Studies el 8 de marzo.

Recuperado el 4 de octubre de 2016, de:

<https://www.ids.ac.uk/files/dmfile/Knowledgeindicatorsworkshopreport8thMarch2013.pdf>

Mládková, L. (2011). Knowledge management for knowledge workers. *Electronic*

Journal of Knowledge Management, 9(3), 248-258. Recuperado el 21 de enero de 2016, de:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=14794411&AN=78296183&h=7KAPkcXfGKYAN4w+TTYzL>

htD4x299KeDr1yXLU/9F20AmBh3oc91NBBnYKfe+M/UFxO4yBKF5ansOcvFjsjdf
Q==&crl=c

Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69, 96-104. Recuperado el 23 de enero de 2016, de: <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>

Organización de las Naciones Unidas, ONU (2000). *Resolución aprobada por la Asamblea General. 55/2. Declaración del milenio*. Recuperado el 15 de enero de 2016, de: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N00/559/54/PDF/N0055954.pdf?OpenElement>

Organización de las Naciones Unidas, ONU (2012). *Cooperación Sur-Sur para el desarrollo*. Nueva York: ONU, Comité de Alto Nivel sobre la Cooperación Sur-Sur, 17º período de sesiones, Marco de directrices operacionales para el apoyo de las Naciones Unidas a la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular. Recuperado el 15 de enero de 2016, de: http://ssc.undp.org/content/dam/ssc/documents/HLC%20Reports/Framework%20of%20Operational%20Guidelines_all%20languages/SSC%2017_3S.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE (2008a). *Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo (2005) y programa de acción de Accra (2008)*. Recuperado el 15 de enero de 2016, de: <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE (2008b). *Encuesta de 2008 de seguimiento de la declaración de París. Ayuda más eficaz para el 2010*. Sección Colombia, 1-16. Recuperado el 15 de enero de 2016, de: <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/42510515.pdf>

Paulin, D., & Suneson, K. (2012). Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers – Three blurry terms in KM. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 10, 81-91. Recuperado el 21 de enero de 2016, de:

https://www.researchgate.net/publication/259272411_Knowledge_Transfer_Knowledge_Sharing_and_Knowledge_Barriers_-_Three_Blurry_Terms_in_KM

Pawlowski, J. M., & Bick, M. (2012). The global knowledge management framework: Towards a theory for knowledge management in globally distributed settings business information systems. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 10(1), 92-108. Recuperado el 22 de enero de 2016, de:
http://users.jyu.fi/~japawlow/GKMF_Pawlowski_Bick_EJKM2012citation.pdf

Proyecto AL-LAs. (2016). Sistematización AL-LAs. Ciudad de México.

Quintas, P., Lefrere, P., & Jones, G. (1997). Knowledge management: a strategic agenda. *Long Range Planning*, 30(3), 385-391.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630197902521>

Ragab, M. A. F., & Arisha, A. (2013). Knowledge management and measurement: a critical review. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 873–901. Recuperado el 20 de enero de 2016, de: <http://doi.org/10.1108/JKM-12-2012-0381>

Real Academia Española, RAE (2014a). *Diccionario de la lengua española, 23ª edición. Intercambio*. Madrid: Espasa. Recuperado el 20 de octubre de 2016, de:
<http://dle.rae.es/?id=LseVlwq>

Real Academia Española (2014b). *Diccionario de la lengua española, 23ª edición. Transferir*. Madrid: Espasa. Recuperado el 20 de octubre de 2016, de:
<http://dle.rae.es/?id=aJH8a9T>

Rodríguez Gómez, D., y Valdeoriola Roquet, J. (2009). *Metodología de la investigación*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

Seymoar, N.-K, Mullard, Z., & Winstanley, M. (2009). *City to city learning*. Vancouver: International Centre for Sustainable Cities. Recuperado el 22 de septiembre de

2016, de: <http://sustainablecities.net/wp-content/uploads/2015/10/city-to-city-learning.pdf>

Soulejman Janus, S. (2016). *Becoming a knowledge sharing organization. A handbook for scaling up solutions through knowledge capturing and sharing*. Washington, DC: World Bank Group. Recuperado el 24 de septiembre de 2016, de: http://knowledgesharingfordev.org/Data/wbi/wbicms/files/drupal-acquia/wbi/field/documents/becoming_a_kso_final_web.pdf

Takeuchi, H., & Shibata, T. (ed.). (2006). *Japan, moving toward a more advanced knowledge economy*. Washington, DC: The World Bank. Recuperado el 23 de enero de 2016, de: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/7082/372610v20JP0Kn1y01OFFICIAL0USE0ONLY1.txt?sequence=2&isAllowed=y>

Uit Beijerse, R. P. (1999). Questions in knowledge management : defining and conceptualising a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 94-110. Recuperado el 19 de enero de 2016, de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13673279910275512>

Van der Pluijm, R., & Melissen, J. (2007). *City diplomacy: the expanding role of cities in international politics*. La Haya: Netherlands Institute of International Relations Clingendael, Clingendael diplomacy papers N° 10. Recuperado el 15 de enero de 2016, de: https://www.uclg.org/sites/default/files/20070400_cdsp_paper_pluijm.pdf

Van der Velden, M. (2002). Knowledge facts, knowledge fiction. Notes on the role of ICT in knowledge. *Journal of International Development*, 14(1), 1-15. Recuperado el 22 de enero de 2016, de: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jid.862/abstract>

Van Leeuwen, A., Beekmans, A., & van Haeringen, R. (2007). Knowledge management to connect and strengthen people's capacities in Latin America. *Knowledge*

- Management for Development Journal*, 3(2), 85-94. Recuperado el 7 de octubre de 2016, de: <http://journal.km4dev.org/journal/index.php/km4dj/article/view/111>
- Von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in organizational knowledge creation: a review and framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240–277. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00978.x>
- Von Krogh, G., & Roos, J. (1996). The epistemological challenge: managing knowledge and intellectual capital. *European Management Journal*, 14(4), 333-337. [http://doi.org/10.1016/0263-2373\(96\)00019-9](http://doi.org/10.1016/0263-2373(96)00019-9)
- Wiig, K. M. (2007). Effective societal knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 11(5), 141–156. <http://doi.org/10.1108/13673270710819861>
- World Bank Institute (2016). *The art of knowledge exchange*. Washington, DC: World Bank Institute. Recuperado el 15 de enero de 2016, de: <http://knowledgesharingfordev.org/resource-library/art-knowledge-exchange>
- Xalma, C. (2009). *Informe de la cooperación Sur-Sur en Iberoamérica 2009*. Madrid: Secretaría General Iberoamericana, SEGIB, Estudios SEGIB N° 4. Recuperado el 24 de septiembre de 2016, de: http://www.cooperacionsursur.org/images/informes/informe_2009.pdf
- A.F. Ragab, M., & Arisha, A. (2013). Knowledge management and measurement: a critical review. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 873–901. <http://doi.org/10.1108/JKM-12-2012-0381>
- Agencia Brasileira de Cooperación. (2015). Observatorio de Seguridad Ciudadana: La Cooperación Canoas - Morón.
- Agencia Presidencial de Cooperación Internacional. (2013). *Manual de Acceso a la Cooperación Internacional*. Bogotá.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (1999). Knowledge Management and Knowledge

- Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues.
<http://doi.org/10.2307/3250961>
- Alcaldía de Medellín. (2014). Laboratorio Medellín Catalogo de Prácticas Vivas. *Igarss* 2014, (1), 1–5. <http://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Alto, C. De, & General, S. (2012). Cooperación Sur-Sur para el desarrollo, 28555.
- Beijerse, R. P. (1999). Questions in knowledge management : defining and conceptualising a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 94–110.
- Bellanet. (2000). Knowledge Management for Development Organisations, 149.
- Bontis, N. (2001). CKO wanted -- evangelical skills necessary: a review of the Chief Knowledge Officer position. *Knowledge and Process Management*, 8(1), 29.
<http://doi.org/10.1002/kpm.100>
- Campbell, T. (2013). *Beyond Smart Cities - How Cities Network, Learn and Innovate*. Routledge. <http://doi.org/10.4324/9780203137680>
- Casas, R. (2004). Conocimiento , tecnología y desarrollo en America Latina. *Revista Mexicana de Sociología*, 66, 255–277.
- Choo, C. W. (2000). Working with knowledge: how information professionals help organisations manage what they know. *Library Management*, 21, 395–403.
<http://doi.org/10.1108/01435120010342770>
- Costa Vásquez, K. (2015). *South South Knowledge Transfer*. New York.
- del Rosario González Ovalle, M., Alvarado Márquez, J. A., & Martínez Salomón, S. D. (2004). A compilation of resources on knowledge cities and knowledge- based development. *Journal of Knowledge Management*, 8(5), 107–127.
<http://doi.org/10.1108/13673270410558819>
- Díaz, J. (2014). *Hacia la horizontalidad y descentralización de las relaciones internacionales*.

- Dobbs, R., Jaana, R., Sven, S., James, M., Charles, R., & Alejandra, R. (2011). Urban world : Mapping the economic power of cities. *Journal of Monetary Economics*, 36(March), 49. Retrieved from http://www.mckinsey.com/insights/urbanization/urban_world
- Fernández Nuñez, L. (2005). ¿Cuáles son las técnicas de recogida de información? *Butlletí laRecerca*.
- Foos, T., Schum, G., & Rothenberg, S. (2006). Tacit knowledge transfer and the knowledge disconnect. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 6–18. <http://doi.org/10.1108/13673270610650067>
- Friedman, B. (2016). City to City A guide to the CGLU learning universe.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What ' s Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, 72(2), 106–116. <http://doi.org/Article>
- Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128–140. <http://doi.org/10.1108/13673271011015615>
- J. Roos, G. von K. (1996). The epistemological challenge: Managing knowledge and intellectual capital. *European Management Journal*, 14(4), 333–337. [http://doi.org/10.1016/0263-2373\(96\)00019-9](http://doi.org/10.1016/0263-2373(96)00019-9)
- Kakonge, J. O. (2014). The Evolution of South-South Cooperation : A Personal Reflection. *Global Policy*, (July). Retrieved from <http://www.globalpolicyjournal.com/sites/default/files/pdf/Kagone - The Evolution of South-South Cooperation, A Personal Reflection 07.14.pdf>
- Leeuwen, A. Van. (2007). Knowledge management to connect and strengthen people's capacities in Latin America. ... *Management for ...*, 3(2), 85–94. Retrieved from <http://journal.km4dev.org/journal/index.php/km4dj/article/view/111>
- Mansfield, W., & Grunewald, P. (2013). The use of indicators for the monitoring and

evaluation of knowledge management and knowledge brokering in international development, (March).

- Mládková, L. (2011). Knowledge Management for Knowledge Workers. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(3), 248–258. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&auth type=crawler&jrnl=14794411&AN=78296183&h=7KAPkcXfGKYAN4w+TTYzLhtD4x299KeDr1yXLU/9F20AmBh3oc91NBBnYKfe+M/UFxO4yBKF5ansOcvFjsjdfQ==&crl=C>
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, (November-December).
- OCDE. (2008a). Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo., (2005), 24. Retrieved from <http://www.oecd.org/>
- OCDE. (2008b). ENCUESTA DE 2008 DE SEGUIMIENTO DE LA DECLARACIÓN DE PARÍS - AYUDA MÁS EFICAZ PARA 2010. Sección Colombia, 1–16.
- Paulin, D., & Suneson, K. (2012). Knowledge Transfer , Knowledge Sharing and Knowledge Barriers – Three Blurry Terms in KM. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 10, 81–91.
- Pawlowski, J. M., & Bick, M. (2012). The global knowledge management framework: Towards a theory for knowledge management in globally distributed settings business information systems. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 10(1), 92–108.
- Pérez, J. E. A., & Botero, C. A. A. (2011). Transferencia de conocimiento orientada a la innovación social en la relación ciencia-tecnología y sociedad. *Pensamiento & Gestión*, (31), 137–166.
- Pluijm, R. Van Der, & Melissen, J. (2007). *City diplomacy: the expanding role of cities in international politics*. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:City+Diplomacy+:+>

The+Expanding+Role+of+Cities+in+International+Politics#0

- Proyecto AL-LAs. (2016). Sistematización AL-LAs. Ciudad de México.
- Quintas, P., Lefrere, P., & Jones, G. (1997). Knowledge management: A strategic agenda. *Long Range Planning*, 30(3), 385–391. [http://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)90252-1](http://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)90252-1)
- Rodríguez, D., & Valldeoriola, J. (2010). Metodología de la investigación. *Universitat Oberta de Catalunya*, 613. Retrieved from <http://www.casadellibro.com/libro-metodologia-de-la-investigacion-5-ed-incluye-cd-rom/9786071502919/1960006>
- Savir, U. (2003). *Glocalization: a new balance of power. Development Outreach Special Report: Unknown Cities.*
- Seymoar, N., Mullard, Z., & Winstanley, M. (2009). City to City Learning.
- Soulejman Janus, S. (2016). BECOMING A KNOWLEDGE SHARING ORGANIZATION A Handbook for Scaling Up Solutions through Knowledge Capturing and Sharing, 194. Retrieved from <http://knowledgesharingfordev.org/stories/book-launch-becoming-knowledge-sharing-organization>
- Unidas, N. (2000). Resolución A/RES/55/2. Declaración del Milenio. *New York*, (55/2), 1–17. Retrieved from http://www2.ohchr.org/spanish/bodies/hrcouncil/docs/gaA.RES.60.1_Sp.pdf
- Velden, Van der, M. (2002). Knowledge Facts, Knowledge Fiction.
- Velden, M. Van Der. (2002). Knowledge Facts , Knowledge Fiction Notes on the Role of ICT in Knowledge. *Journal of International Development*, 1–15.
- von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240–277. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00978.x>
- Wiig, K. M. (2007). Effective societal knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 11(5), 141–156. <http://doi.org/10.1108/13673270710819861>

World Bank Institute. (2006). *Japan Moving Toward a More advanced knowledge economy. WBI Development Studies* (Vol. 2).

World Bank Institute. (2016). *The Art of Knowledge Exchange*.

Xalma, C. (2009). Informe de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica. *Secretaría General Iberoamericana (SEGIB)*.