

# **Herramientas de Conocimiento y Aprendizaje: Una Guía para Organizaciones Humanitarias y de Desarrollo**

Ben Ramalingam

Julio 2006



**Ben Ramalingam** es Miembro del Programa de Investigación y Política en Desarrollo (RAPID, Research and Policy in Development) en el Instituto de Desarrollo en Ultramar (ODI, Overseas Development Institute), Londres. Brinda consejos y apoyo a una gran variedad de agencias internacionales humanitarias y de desarrollo, desde las agencias internacionales de Naciones Unidas a organizaciones de la sociedad civil locales. Correo electrónico: [b.ramalingam@odi.org.uk](mailto:b.ramalingam@odi.org.uk)

Este manual es el resultado de un proceso colaborativo. Agradecimientos especiales a Ivonne Thomas y a Enrique Mendizábal por la investigación de los antecedentes y el desarrollo adicional de las herramientas; a Jane Carter, Lucie Lamoreux, Nancy White, John Young e Ingie Hovland por los comentarios constructivos más allá de su deber; a Geoff Parcell por su permiso para adaptar y utilizar el material de *Learning to fly* (Aprendiendo a volar); y a Roo Griffiths por su edición incansable y diligente.

**Adaptación al español:**

*Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), Agosto 2006, Buenos Aires, Argentina.*

**Traducción al español:** Franca Malf.

**Edición en español:** María Victoria Torres y Gala Díaz Langou.

**Para mayor información:** [infocippec@cippec.org](mailto:infocippec@cippec.org)

**Research and Policy in Development Programme**

111 Westminster Bridge Road, London Se1 7JD

Tel: +44 (0)207 922 0300 Email: [rapid@odi.org.uk](mailto:rapid@odi.org.uk)

ISBN 0 85003 8138

**© Overseas Development Institute 2005**

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema paralelo, o transmitido en ninguna forma, o por cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otro, sin el permiso previo y por escrito de los publicistas.

# Contenidos

Prefacio.....	1
Introducción .....	2
1. Antecedentes.....	2
2. ¿Por qué es importante esta guía? .....	4
3. Descripción de las herramientas.....	5
Desarrollo de estrategia.....	10
1. El Marco de trabajo de Cinco Competencias .....	11
2. Auditorías de Conocimiento.....	14
3. Análisis de Red Social .....	16
4. El cambio más significativo (CMS o MSC, Most Significant Change) .....	19
5. Mapeo del resultado.....	23
6. Visión y Prueba de Escenario.....	26
Técnicas de Gestión .....	31
7. El Enfoque SECI (Socialización, Externalización, Combinación e Internalización).....	32
8. Comportamientos de Culpa vs Ganancia .....	35
9. Análisis de Campo de Fuerza.....	38
10. Mapeo de Conocimiento basado en la Actividad .....	41
11. Innovación estructurada.....	45
12. Matriz de reestructuración.....	48
Mecanismos de Colaboración.....	51
13. Equipos: Virtuales y Cara a Cara.....	52
14. Comunidades de Práctica.....	55
15. Grupos de aprendizaje de la acción.....	60
16. Seis sombreros para pensar.....	62
17. Trazado de mapas mentales.....	65
18. Tecnologías sociales.....	68
Aprendizaje e Intercambio de Conocimiento .....	71
19. Narrativas.....	72
20. Asistencia de pares.....	75
21. Sesiones de desafíos .....	78
22. Revisiones post actividad (o AARs, After Action Reviews) y Retrospectivas.....	81
23. Estrategias de Intranet (Red Interna) .....	85
24. Pautas para el correo electrónico .....	88
Captura y Almacenamiento de Conocimiento.....	91
25. Taxonomías para documentos y carpetas.....	92
26. Entrevistas de salida / Entregas.....	95
27. Guías de Información Práctica .....	98
28. Páginas de Perfil del Personal.....	101
29. Blogs .....	104
30. Unidades de red Compartidas .....	107

## Figuras y Tablas

Figura 1: Una visión holística de las herramientas de aprendizaje y conocimiento	4
Figura 2: Matriz para la estructura de cinco competencias	2
Figura 3: Las tres etapas del mapeo de resultado	20
Figura 4: El enfoque SECI	28
Figura 5: Ejemplo del análisis de campo de fuerza	32
Figura 6: Plantilla del mapeo de procesos	35
Figura 7: Plantilla del mapeo basado en la actividad para la Preparación de ofertas	36
Figura 8: Tabla de opciones para las actividades de intercambio del conocimiento	38
Figura 9: Ejemplo de matriz de reestructuración: un nuevo programa que no recauda fondos efectivamente	39
Figura 10: Las cuatros P	40
Figura 11: Comunidades/ redes comparadas con otros mecanismos de Colaboración	44
Figura 12: Proceso del grupo de aprendizaje de la acción	48
Figura 13: Proceso del mapeo mental	52
Figura 14: Mapas mentales en Tanzania	54
Figura 15: Procedimiento para tratar con el correo electrónico	70
Figura 16: Plantilla de páginas del personal	81
Figura 17: El proceso de <i>blogging</i>	83
Tabla 1: Comportamientos de Culpa vs Ganancia	31
Tabla 2: Análisis de campos de fuerza para el éxito en los programas de reforestación	33
Tabla 3: Las diferentes perspectivas de las partes interesadas	40
Tabla 4: Etapas de desarrollo de grupos	42
Tabla 5: Equipos cara a cara vs equipos virtuales	43
Tabla 6: Plantilla de relato para utilizar en los procesos de taller	58
Tabla 7: Preguntas de revisión después de la acción	64

## Prefacio

Nadie debería morir o sufrir porque el conocimiento que ya existe en algunas partes del mundo todavía no ha llegado a otras. Depende de cada uno de nosotros hacernos cargo de la responsabilidad de asegurar que el conocimiento fluya fácilmente hacia donde se lo necesita.

Recientemente pasé 18 meses en un proyecto de la Organización de Naciones Unidas (ONU) para ayudar a desarrollar y aplicar un enfoque sistémico para compartir el conocimiento alrededor de la respuesta global al VIH/SIDA. Aprendí que las comunidades en el sector de desarrollo, y de hecho en todo el mundo, cuentan con parte de los conocimientos que son necesarios para tratar con temas como el VIH/SIDA, pero no están distribuidos uniformemente. Esta experiencia me convenció de que el conocimiento y los enfoques de aprendizaje son tan relevantes para el sector del desarrollo, como lo son para el sector privado.

Fundamentalmente, el conocimiento no debería ser visto como algo que es provisto de una persona a la otra, o desde los países ricos a los pobres, sino como algo que fluye hacia delante y hacia atrás, y es mejorado, adaptado y actualizado continuamente. Al aceptar que todos tenemos algo que aprender, y algo que compartir, el conocimiento puede empezar a fluir más efectivamente alrededor y a través de las organizaciones y las comunidades, para el beneficio de los países desarrollados y en desarrollo, de la misma forma.

Este excelente manual, reúne un número de herramientas para ayudar a las organizaciones humanitarias y de desarrollo alrededor del mundo a contribuir a este proceso. Un grupo de esas herramientas están adaptadas del libro *Learning to fly*, que co-escribí con Chris Collison. Los aliento a emplear estas herramientas y centrarse en hacer fluir el conocimiento más eficientemente, para que podamos seguir mejorando nuestros esfuerzos colectivos para aliviar el sufrimiento y reducir la pobreza. Puede ser ésta la tarea más importante que tengamos que enfrentar.

Geoff Parcell, co-autor del best selling *Learning to fly*  
Julio 2006

Ver [www.aidscompetence.org](http://www.aidscompetence.org) para más detalles del trabajo de Geoff sobre VIH/SIDA

# Introducción

“... si todo lo que uno tiene es un martillo, entonces todo problema se vuelve un clavo...”

## 1. Antecedentes

La idea de capturar, almacenar y compartir conocimiento para aprender las lecciones del pasado y de otros lugares - superando las fronteras impuestas por el tiempo y el espacio - no es nueva. Recientemente, un movimiento creciente ha enfatizado que la aplicación mejorada del conocimiento y el aprendizaje como un medio para mejorar el trabajo humanitario y de desarrollo. El movimiento condujo a la amplia adopción de estrategias de aprendizaje basadas en el conocimiento en una variedad de agencias involucradas en este trabajo, incluyendo organismos donantes, multilaterales, ONGs, institutos de investigación, y la plétora de instituciones basadas en el sur, incluyendo a los gobiernos nacionales, a las organizaciones regionales y a las ONG indígenas<sup>1</sup>.

Esta guía está orientada al trabajo del personal en todas esas organizaciones. Hay 30 herramientas y técnicas aquí contenidas, divididas en 5 categorías: i) Desarrollo de Estrategias; ii) Técnicas de Gestión; iii) Mecanismos de Colaboración; iv) Procesos de Aprendizaje e Intercambio de Conocimiento; v) Captura y Almacenamiento de la Información.

La mayoría de estas herramientas son simples y probarlas requiere nada más que del deseo de intentar algo nuevo, y del impulso de “ponerse y hacerlo”. Utilizarlas efectivamente requiere habilidades efectivas – a veces avanzadas - de comunicación y facilitación. Hemos apuntado aquí a proveer informes detallados sobre cómo aplicar dichas técnicas, con un enfoque en los requerimientos de potenciales agentes de facilitación.

Otras herramientas cubiertas en este trabajo son más complejas, y su utilización efectiva requiere de planificación y recursos considerables. Hemos intentado proveer una introducción y orientación acerca de un tema amplio, así como también sugerencias acerca de recursos adicionales que pueden resultar útiles para el lector.

Existe un número de manuales acerca del conocimiento y el aprendizaje, algunos de los cuales, como el mercedamente popular manual de gestión de conocimiento del Servicio Nacional de Salud del Reino Unido o los libros que componen *Learning to Fly*, que han servido como inspiración para el presente volumen.

El propósito detrás de este manual es presentar puntos de entrada y referencias al amplio rango de herramientas y métodos que han sido utilizados para facilitar a los sectores humanitarios y de desarrollo el acceso al conocimiento y aprendizaje mejorados. Esperamos que nuestros esfuerzos aquí vertidos sirvan en alguna forma que asegure que la cita que comienza este capítulo no se convierta en una perogrullada: los usuarios tendrán acceso a más que sólo martillos, y los diversos problemas presentes en esta importante área de trabajo, no deberán ser tratados como meros clavos.

---

<sup>1</sup> King, K. and S. McGrath (2004) Knowledge For Development? Comparing British, Japanese, Swedish and World Bank Aid, London and New York: Zed Books; Cape Town: HSRC Press.

## El programa RAPID

Conocimiento y aprendizaje están en el corazón del enfoque de Investigación y Política en Desarrollo (RAPID) en el que ODI ha estado trabajando durante los últimos cinco años. RAPID se ha ocupado en alcanzar un mayor entendimiento en esta área de trabajo, a través de esfuerzos orientados a profundizar el conocimiento de lo que funciona en la práctica, a explorar nuevas e innovadoras formas de aplicar este conocimiento, y a emprender la acción y la investigación teórica a través de un amplio rango de circunstancias. Nuestro interés nos condujo lejos:

- RAPID ha emprendido revisiones sobre el enfoque del conocimiento y la información: una revisión de los sistemas de información en medios de vida sustentables, seguida de una revisión literaria de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional<sup>2</sup> y una investigación basada en un estudio de caso acerca de la efectividad del conocimiento y el aprendizaje<sup>3</sup>.
- Se han aprendido valiosas lecciones a partir del desarrollo y de la implementación de la estrategia de ODI para el conocimiento y el aprendizaje; RAPID ha llevado a cabo actividades similares para una serie de organizaciones, que incluyen organismos donantes bilaterales, multilaterales, ONGs del Sur y gobiernos.<sup>4</sup>
- RAPID ha evaluado y sugerido mejoras para iniciativas continuas, y cursos de entrenamiento para grupos receptores que incluyen desde trabajadores humanitarios hasta investigadores económicos.
- Se han realizado estudios acerca de los cambios en la política internacional en el desarrollo de temas humanitarios, incluyendo el examen de la contribución de diferentes formas de conocimiento en estos cambios.
- RAPID ha consultado con organizaciones de sociedad civil a través del mundo acerca de como utilizan el conocimiento para influir en política.
- RAPID ha facilitado enérgicos debates regionales y nacionales sobre como construir capacidades locales para utilizar diferentes tipos de conocimiento para fines de desarrollo.
- El grupo de herramientas complementarias sobre comunicación de RAPID puede servir de ayuda para aquellos interesados en el conocimiento y el aprendizaje en el ambiente externo.<sup>5</sup>

Para llevar a cabo lo anterior nos hemos “parado en los hombros de otros”, tratando de llevar a la práctica aquello que predicamos. Hemos aprendido que, más allá del ajuste institucional, las iniciativas de gestión del aprendizaje y el conocimiento organizacionales que resultan exitosas, son aquellas que se enfocan en un número clave de competencias organizacionales.

---

<sup>2</sup> Hovland, I. (2003) Knowledge Management and Organisational Learning: An International Development Perspective, ODI Working Paper 224, London: ODI.

<sup>3</sup> Ramalingam, B. (2005) Implementing Knowledge Strategies: Lessons from International Development Agencies, ODI Working Paper 244, London: ODI.

<sup>4</sup> ver [www.odi.org.uk/rapid](http://www.odi.org.uk/rapid).

<sup>5</sup> Hovland, I. (2005) Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations, ODI Working Paper 227, London: ODI.

## 2. ¿Por qué es importante esta guía?

La investigación RAPID ha mostrado que las herramientas de conocimiento y aprendizaje, de ser aplicadas efectivamente, tienen el potencial para mejorar la eficacia y la efectividad de los organismos humanitarios y de desarrollo. Sin embargo, las herramientas y las técnicas solas no alcanzan: deben considerarse otros factores. Los hallazgos han indicado que donde las herramientas y procesos de conocimiento organizacional, relaciones y colaboraciones, factores contextuales organizacionales, y factores externos se tratan de una manera coherente e integrada, las estrategias resultantes pueden ser más efectivas. Desde que emprendimos esta investigación, hemos aplicado estos principios en un amplio rango de ajustes, aprendiendo más de cada aplicación.

La figura 1, desarrollada como una parte de nuestra investigación en esta área, demuestra la importancia de utilizar las herramientas de conocimiento y aprendizaje como parte de un enfoque holístico al cambio organizacional. El diagrama toma en cuenta los ambientes específicos y las presiones a las que deben hacer frente los organismos humanitarios y de desarrollo. El modelo de conocimiento, relaciones, contextos, y factores externos es el que ha utilizado RAPID para emprender la investigación en las iniciativas existentes y para desarrollar nuevas iniciativas de desarrollo. Y como la prueba de cualquiera de esos modelos se realiza en su aplicación, nos gratifica saber que ha demostrado ser útil en un rango de ajustes.

*Figura 1: Una visión holística de las herramientas de conocimiento y aprendizaje*





### **3. Descripción de las herramientas**

Este manual ha sido inspirado y reforzado por el reconocido trabajo de Chris Collison y Geoff Parcell "Learning to Fly"<sup>6</sup>. Hemos encontrado, particularmente, su Marco de Cinco Competencias muy útil en la organización y aplicación de herramientas dentro de la dirección del conocimiento y las iniciativas organizacionales de aprendizaje. Creemos que aborda una necesidad fundamental para el conocimiento y el aprendizaje: la necesidad de un marco conceptual tal que las diferentes dimensiones de la iniciativa puedan ser comunicadas simplemente y resulten de fácil comprensión.

Hemos utilizado el modelo presente en la Figura 1 para adaptar el Marco de Cinco Competencias, y hemos alentado a las organizaciones a utilizarlo como punto de partida para desarrollar sus propias estrategias de conocimiento y aprendizaje. Grupos y equipos pueden aplicar fácilmente el proceso para averiguar cuan bien están actuando en términos de las Cinco Competencias, y así identificar sus metas y prioridades para mejorar.

El resto del manual utiliza las Cinco Competencias en forma de capítulos, como sigue a continuación: Desarrollo de estrategias, Técnicas de Gestión; Mecanismos de Colaboración, Procesos de aprendizaje e intercambio de información, y Captura y Almacenamiento de Conocimiento.

#### **Desarrollo de Estrategias**

Esta competencia se relaciona con como una organización puede comenzar a mirar de una forma estratégica su conocimiento y aprendizaje. Las herramientas presentadas proveen diferentes marcos que pueden ser usados para planear, monitorear y evaluar iniciativas de conocimiento y aprendizaje.

##### **1. El marco de Cinco Competencias**

La primera herramienta en esta guía explica como aplicar el enfoque de las Cinco Competencias, y por lo tanto sirve como punto de partida para los lectores, para ayudar a establecer una lógica y puntos de entrada claros para la utilización de este manual.

##### **2. Auditoria de Conocimiento**

La Auditoria de Conocimiento provee de una estructura para la recolección de datos, síntesis de resultados y realización de recomendaciones acerca de la mejor forma sobre las iniciativas de conocimiento y aprendizaje contra los antecedentes de los más amplios factores estructurales, operacionales y políticos que afectan a una organización

##### **3. Análisis de Red Social**

El Análisis de Red Social ha sido llamado el modo más sistemático de analizar flujos de relaciones y conocimiento entre individuos y grupos. Debidamente utilizado, ARS puede producir información invaluable acerca de como adaptar y enfocar actividades de aprendizaje y conocimiento a las necesidades organizacionales.

##### **4. El Cambio Más Significativo**

El Cambio más Significativo es un mecanismo basado en la narrativa para el planear programas de cambio. Como mucho del conocimiento y el aprendizaje es acerca del

---

<sup>6</sup> Collison, C. and G. Parcell (2001) Learning to Fly, Oxford: Capstone.

cambio, y este cambio toma lugar en una variedad de dominios diferentes, la herramienta CMS puede resultar invaluable.

#### 5. Mapeo del Resultado

El Mapeo del Resultado es una metodología de evaluación, monitoreo, y planificación participativa, enfocada en la contribución de un programa para el cambio en las acciones y comportamientos de los "socios de frontera". Aplicado a las estrategias de conocimiento y aprendizaje, el MR tiene un número de potenciales beneficios.

#### 6. Visión y Prueba del Escenario

Estas dos herramientas se enfocan en el futuro de una organización, y permiten el surgimiento de ideas creativas e imaginativas que jueguen un rol central en el desarrollo de estrategias de conocimiento.

### **Técnicas de Gestión**

Si el liderazgo es el proceso por el cual se resuelve qué cosas sería correcto hacer, entonces la gestión es el proceso por el cual se realizan estas cosas. Aquí hay un rango de enfoques simples, desde la evaluación de las respuestas administrativas a los errores, hasta la evaluación de las fuerzas a favor y en contra de los cambios organizacionales indicados, que pueden ser útiles para los directores que trabajan sobre la organización del aprendizaje.

#### 7. El Enfoque SECI

Este enfoque, popularizado por los especialistas japoneses en gestión Nonaka y Takeuchi, se basa en la gestión sistemática de la conversión del conocimiento tácito al explícito a través de diferentes procesos fáciles de aplicar basados en simples principios de dinámicas de grupo.

#### 8. Comportamientos de Culpa vs Ganancia

Dirigir una organización de aprendizaje requiere que sus directivos enfrenten los errores, los subsanen y reequilibren la dinámica organizacional, y alienten al personal a tomar ciertos riesgos y a ser honestos acerca de las consecuencias de sus actos. Este simple proceso permite que los grupos reflexionen acerca de su propio acercamiento hacia los errores y equivocaciones, y como pueden ir utilizando esto, a través de comportamientos genéricos de Culpa vs Ganancia.

#### 9. Análisis de Campo de Fuerza

El Análisis del Campo de Fuerza le permite a los equipos resolver cuales son sus metas e identificar sistemáticamente las fuerzas a favor y en contra, para lograr su objetivo. Esta es la clásica herramienta de gestión de cambio desarrollada por Kurt Lewin, pionero en la investigación de la acción, y puede resultar energizante y fortalecedora para los equipos.

#### 10. Mapeo del Conocimiento basado en la Acción

Todas las actividades requieren diferentes entradas y generan salidas; cada vez más estas entradas y salidas se encuentran basadas en información. Esta herramienta, que ha sido dibujada desde el campo de la "re-ingeniería del proceso del negocio", permite el mapeo de entradas y salidas para actividades claves, con vistas a mejorar su eficiencia. Esto provee directores con un entendimiento profundo de los diferentes procesos que están supervisando.

### 11. Innovación Estructurada

Esta herramienta funciona haciendo un listado de las características específicas de un problema, y organizando una reunión creativa para buscar las posibles variaciones. Hecho esto correctamente, esta herramienta permite que los grupos generen sistemáticamente nuevas ideas y evalúen su potencial. Esto es útil para directores que necesitan mayor creatividad.

### 12. Matriz de Reestructuración.

Todas las personas ven los problemas de diferentes maneras, y uno de los problemas clave en las estrategias de conocimiento es que el conocimiento depende del ojo del observador. Esta herramienta permite que se generen distintas perspectivas y que sean utilizadas en procesos de planificación de gestión.

## **Mecanismos de colaboración**

Cuando se trabaja junto con otras personas, todos nuestros esfuerzos a menudo prueban ser menos que la suma de las partes. ¿Por qué? Frecuentemente no se presta debida atención a facilitar prácticas colaboradoras efectivas. Las herramientas en esta sección pueden ser aplicadas para reflexionar en equipos de trabajo, y para ayudar a fortalecer las relaciones y a desarrollar un pensamiento compartido.

### 13. Equipos: Virtuales y Cara a Cara

Esta herramienta permite a los equipos trabajar a través de cinco etapas hacia una "responsabilidad compartida". Ya sea cara a cara o virtualmente, los equipos pueden atravesar las cinco etapas evaluando "donde están parados" en relación a las diferentes áreas, incluyendo la atmósfera y las relaciones; aceptación de metas; intercambio de información; toma de decisiones; reacción al liderazgo; y atención al modo en que está trabajando el grupo.

### 14. Comunidades de Práctica

Las Comunidades de Práctica permiten que personas con mentalidades similares interactúen y trabajen para la generación y colaboración en iniciativas de conocimiento y aprendizaje en una variedad de formas, a través de un número de funciones superpuestas.

### 15. Grupos de Aprendizaje de la Acción

Los Grupos de Aprendizaje de la Acción son un método estructurado que permite a grupos pequeños abordar temas complicados a través de reuniones regulares y trabajo colectivo. Esta herramienta está especialmente enfocada en el aprendizaje y desarrollo personal en niveles profesionales y directivos.

### 16. Seis Sombreros para Pensar

Esta herramienta ofrece una salida al estilo de pensamiento habitual permitiendo a los participantes utilizar distintos enfoques y perspectivas para analizar la toma de decisiones. Esto es particularmente útil ya que permite una visión amplia y objetiva de las decisiones, y una que cubra más opciones y posibilidades.

### 17. Mapas Mentales

Los Mapas Mentales son una técnica gráfica que permite a los participantes implementar un pensamiento más claro en su enfoque hacia muchas tareas diferentes. Es útil tanto para individuos como para grupos, y provee un método no lineal de organización de la información.

## 18. Tecnologías Sociales

Las Tecnologías Sociales cubren un amplio espectro de herramientas que utilizan tecnología para construir una colaboración y un intercambio de conocimiento tácito. Hay muchos foros diferentes para esto, principalmente las herramientas basadas en Internet pero también aquellas que incluyen telecomunicaciones, radio, y socialización cara a cara.

## **Intercambio y Aprendizaje del Conocimiento**

### 19. Narrativas

La acción de contar cuentos es un acercamiento que puede permitir tanto la expresión de un conocimiento tácito como el incremento del potencial para el intercambio de conocimiento significativo, particularmente permitiendo que el aprendizaje se lleve a cabo a través de la presencia de una estructura narrativa.

### 20. Asistencia de pares

Esta herramienta alienta al aprendizaje participativo, pidiendo a aquellos que poseen experiencia en ciertas actividades a asistir a aquellos deseosos de beneficiarse mediante su conocimiento, a través de un proceso sistemático, hacia el fortalecimiento del aprendizaje mutuo.

### 21. Sesiones de Desafío

Las Sesiones de Desafío son un marco de trabajo estructurado y direccionado hacia la solución de problemas dejando que los participantes modifiquen su pensamiento habitual por nuevos métodos que se centran en el manejo de problemas y desafíos inventados y que resultan contradictorios.

### 22. Retrospectivas y Revisiones Post Acción

Las Revisiones Después de la Acción facilitan la evaluación continua de la actuación organizacional, fijándose en los éxitos y los fracasos y asegurando que el aprendizaje haga su aporte en ese cambio organizacional.

### 23. Estrategias de Red Local

Las Redes Locales pueden tener un gran impacto en la gestión del conocimiento, particularmente en los campos de recolección de información, colaboración y comunicación, y finalización de tareas. Siguiendo el enfoque necesario, esta herramienta puede aumentar substancialmente la probabilidad de obtener un sistema efectivo y útil dentro de una organización.

### 24. Pautas del Correo Electrónico

Pautas del Correo Electrónico es una de las herramientas de comunicación más comúnmente utilizadas en el ambiente de negocios moderno; hoy en día existe una mayor necesidad de manejar esta herramienta para evitar el riesgo de la sobrecarga. Esta herramienta contribuye a controlar esta otra herramienta y por lo tanto a aumentar su efectividad como herramienta de comunicación.

## **Captura y Almacenamiento del Conocimiento**

El conocimiento y la información pueden escaparse de cualquier manera y en cualquier momento. Para asegurarse de que el conocimiento esencial sea retenido por una organización una variedad de técnicas puede ser aplicada, desde herramientas tradicionales de gestión de la información, como las necesidades compartidas, hasta técnicas más modernas como los blogs y entrevistas de salida basadas en el conocimiento.

#### 25. Taxonomía para documentos y carpetas

Esta herramienta ha existido desde hace varias décadas en la forma de esquemas de clasificación y sistemas de indexación, y aún tiene mucho para ofrecer alrededor de la estructuración de la información para una gestión y una recuperación más fáciles.

#### 26. Entrevistas de Salida

Las entrevistas de Salida representan, no solo una forma de dejar una empresa, sino un proceso específico de aprendizaje que subraya la importancia de la captura y el almacenamiento del *know-how*. Esto puede minimizar la pérdida de conocimiento útil dados los cambios de personal y facilitar la curva de conocimiento del nuevo personal, beneficiando tanto a la organización como al personal que se va.

#### 27. Guías de Información práctica

Esta herramienta permite la captura, documentación, y diseminación del *know-how* del personal dentro de una organización, para ayudarlos a hacer un mejor y más amplio uso del conocimiento existente. La última meta es la captura de un proceso o secuencia efectiva con la suficiente precisión como para ser repetida con los mismos buenos resultados.

#### 28. Páginas de Perfil del Personal

Utilizar esta herramienta, un directorio electrónico que almacena información acerca del personal en una organización dada, puede facilitar conexiones entre gente mediante la sistematización de las iniciativas organizacionales del conocimiento y aprendizaje.

#### 29. Blogs

Una Weblog en sus variadas formas permite a grupos de gente discutir electrónicamente áreas de interés de diferentes maneras, y a revisar distintas opiniones e información entorno a esos temas.

#### 30. Unidades de Redes Compartidas

Los Impulsos de Redes Compartidas trabajan en la mayoría de las organizaciones en la captura y categorización de la información. Si es utilizada correctamente, y bajo buenas prácticas sistematizadas, puede permitir una mejor recuperación del conocimiento y un mejor intercambio de la información a través de una organización.

## **Desarrollo de estrategia**

*¿De qué sirve correr si no estás en el camino correcto?*  
Proverbio indio

# 1. El Marco de trabajo de Cinco Competencias

## Introducción

En el influyente libro *Learning to Fly*, Chris Collison y Geoff Parcell (2001) describe cinco “competencias” organizacionales claves. Como ya fue señalado, vemos que poseen una gran importancia práctica para la gestión del conocimiento y las iniciativas organizacionales de aprendizaje. El Marco de trabajo de Cinco Competencias ha sido ampliamente promovido y ahora es utilizado por muchos grupos y equipos diferentes, para averiguar cuan bien están actuando contra el criterio establecido para el conocimiento y el aprendizaje y para identificar metas y prioridades para la mejora. El marco de trabajo de competencia trabaja sobre el principio de que el conocimiento y el aprendizaje efectivos se basan en mejorar la actuación en cinco importantes áreas de competencia:

- Desarrollo de Estrategias
- Técnicas de Gestión
- Mecanismos de Colaboración
- Procesos de Intercambio y Aprendizaje del Conocimiento
- Almacenamiento y Captura del Conocimiento

Basados en estas competencias, Parcell y Collison han desarrollado un marco de trabajo para que, a través de él grupos y equipos dentro de una organización, desarrollen sus tareas. Este marco de trabajo puede ser utilizado para descubrir cuán bien están funcionando contra el criterio preestablecido, y dónde desean mejorar más.

## Descripción detallada del proceso

El marco de trabajo de cinco competencias es un ejercicio que permite a una organización resolver, de una forma simple y efectiva, qué elementos diferentes deben aprender, y qué deben compartir en el campo de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. Principalmente, el marco de trabajo también provee un marco y un lenguaje común para apoyar el conocimiento y el aprendizaje, y puede ser utilizado para conectar personas con algo para compartir con otras que tienen algo para aprender.

Para cada una de las cinco áreas de competencia señaladas arriba, el marco de trabajo describe cinco niveles de funcionamiento, desde básicos hasta avanzados. El marco de trabajo es entonces una matriz de 5x5 (ver Figura 2). El primer paso es conseguir partes interesadas a través de una organización o equipo para trabajar juntos en la discusión de áreas y puntos fuertes relativos para la mejora en términos del conocimiento y el aprendizaje. El grupo debería trabajar para determinar el *Nivel Actual* para cada una de las competencias y el *Nivel Fijado* para cada una. La idea es conseguir la afirmación que mejor describa la organización, en vez de la más exacta. El objetivo debe ser determinado por la proyección de un tiempo razonable en el futuro –digamos, dos años. El marco de trabajo puede ser también utilizado para determinar las prioridades para la acción inmediata, a través de la selección del área de competencia que producirá mayores beneficios de ser mejorada.

## **Puntos clave / consejos prácticos**

Como se afirmó en la introducción, esta herramienta puede ser utilizada para establecer una lógica y puntos de entrada claros para ser aplicados en la gama de herramientas contenidas en el presente manual.

También es una muy buena herramienta para apoyar una mejor comprensión y en la comunicación de las estrategias de conocimiento y aprendizaje.

### **Ejemplo: CARE internacional**

Como parte de un Acuerdo de Programa entre Socios (premiado por DFID), CARE Internacional del Reino Unido buscaba desarrollar cuatro redes regionales de conocimiento, enfocándose en el VIH/SIDA, socios del sector privado (PPP), instituciones financieras internacionales (IFI) y organizaciones de sociedad civil (CSO).

Como parte de un entrenamiento de dos días para ayudar en los aspectos de conocimiento y aprendizaje de este trabajo, el equipo CARE fue introducido en el enfoque de las cinco competencias, así como en un número de otras herramientas que ayudarían a construir capacidad en cada área. Siguiendo esto, el equipo decidió realizar una sesión de estrategia de gestión del conocimiento como parte de una conferencia de cinco días en Quito, Ecuador, bajo la temática PPP. El núcleo de esto era explicar el marco de trabajo de cinco competencias, y conseguir que los participantes reflexionaran sobre el lugar que ocupaba la red en el presente, y dónde querían que estuviera. El taller probó ser un éxito contundente entre los participantes, e instaló el trabajo preliminar para la operación de la red en el futuro.

### **Fuentes y futuras lecturas**

- Collison, C. y G. Parcell (2001) *Learning to Fly*, Oxford: Capstone. Esta herramienta es utilizada aquí con el amable permiso de los autores. Ha sido adaptada siguiendo aplicaciones del autor en una gama de diferentes entornos en los sectores humanitarios y de desarrollo.



	ESTRATEGIA DE DESARROLLO	TÉCNICAS DE GESTIÓN	MECANISMOS DE COLABORACIÓN	INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS Y APRENDIZAJE	CAPTURA Y ALMACENAMIENTO DEL CONOCIMIENTO
NIVEL 5 (ALTO)	El conocimiento y el aprendizaje son partes integrales de la estrategia organizacional total. Se encuentran disponibles grupos de herramientas bien comunicados, y la capacidad de aplicarlos es activamente fortalecida.	Los directores y los líderes reconocen y refuerzan el vínculo entre el conocimiento, el aprendizaje y la realización. Los directores aplican regularmente técnicas y herramientas relevantes, y actúan como modelos del aprendizaje. Los ToR (Terms of Reference, documentos de iniciación de un proyecto) del personal contienen referencias sobre el intercambio y aprendizaje de conocimiento,	La colaboración es un principio definitorio a través de la organización. Una gama de mecanismos de colaboración internos y externos operan, con roles y responsabilidades claramente definidos en términos de las metas de la organización. Algunos poseen propósitos externos claros mientras otros desarrollan capacidades en la organización.	Son construidos apuntes para el conocimiento dentro de los procesos clave... El personal del programa descubre rutinariamente quién sabe qué, dentro y afuera de la organización, y habla con ellos. Guías, plantillas y un lenguaje común apoyan un intercambio efectivo.	El conocimiento es fácil de devolver. Información seleccionada es mandada a usuarios potenciales de una sistemática y coherente. A través de la información de alta prioridad, múltiples directores que son responsables de la actualización del resumen y de la síntesis de información. Las entrevistas de salida y transferencias son realizadas sistemáticamente.
NIVEL 4	Existe una estrategia de aprendizaje y conocimiento, pero no se encuentra integrada con las metas totales. Un grupo de herramientas para el aprendizaje y el conocimiento está disponible y es comprendida por la mayor parte del personal.	La dirección ve el conocimiento y el aprendizaje como responsabilidad de todos. Los directores piden y exhiben, cada vez más, enfoques sobre el aprendizaje. Hay premios e incentivos por usar tales enfoques.	Las redes se organizan entorno a las necesidades del negocio y tienen un claro documento del gobierno. La tecnología está en su lugar y es bien utilizada. Grupos externos están siendo incluidos en algunas redes.	"Aprender antes, durante y después es la forma en que las cosas se hacen por aquí". Los beneficiarios y socios participan en sesiones de revisión. El conocimiento externo juega un rol dando forma a los proyectos.	La información clave se mantiene actualizada y fácilmente accesible. Un individuo actúa como el responsable de cada activo de información que alienta a la gente a compartir. Muchos lo hacen.
NIVEL 3	Hay discusiones en curso para desarrollar una estrategia de conocimiento y aprendizaje. Una amplia gama de herramientas están siendo utilizadas a través de la organización.	<u>El conocimiento y el aprendizaje son vistos como una responsabilidad de un rol o roles específicos.</u>  <u>¡Muchos directores no hacen lo que predicán!</u>	<u>La gente está utilizando redes y grupos de trabajo para obtener resultados. Pares están ayudando a pares a través de los límites de la organización. Están siendo creados y reconocidos mecanismos de colaboración formal.</u>	<u>La gente puede averiguar lo que la organización sabe. Algunos ejemplos de aprendizaje e intercambio son resaltados y reconocidos a través de la organización. Alguna información se traduce a través de los límites.</u>	<u>Grupos específicos toman responsabilidad de su propia información y comienzan a recolectarla en una localización común. Alguna es resaltada para el fácil acceso de otros. Búsqueda de activos de información antes de comenzar las actividades, como también las búsquedas de intercambio posterior, realizan algunas transferencias.</u>
NIVEL 2	<u>Mucha gente dice que compartir conocimiento es importante para el éxito de la organización. Algunas personas están utilizando algunas herramientas para ayudar en el aprendizaje y el intercambio.</u>	<i>Algunos directores le dan a la gente el tiempo para aprender y compartir, pero hay poco apoyo visible desde arriba.</i>	El personal de red ad hoc es utilizado por individuos que se conocen entre ellos para alcanzar metas. Esto es cada vez más reconocido como vital para la organización.	<i>La gente aprende antes de hacer y programar sesiones de revisión. A veces capturan lo que aprenden con el propósito de compartirlo, pero en la práctica pocos llegan a hacerlo.</i>	<i>Algunos grupos capturan lo que aprenden después de un proyecto y buscan información antes de empezar un proyecto. Hay acceso potencial a un modelo de información pero no se encuentra resumida.</i>
NIVEL 1 (BÁSICO)	<i>Pocas personas expresan que el conocimiento es importante para la organización. Individuos aislados comienzan a hablar acerca de cuán importante es – y cuán difícil.</i>	El aprendizaje y el conocimiento son miradas con escepticismo. La dirección piensa que el aprendizaje conlleva a la falta de responsabilidad. "El conocimiento es poder" en los más altos niveles de la organización.	<i>Los acumuladores de conocimiento parecen ser premiados. Existen pocas colaboraciones cross-cutting. Los silos son difíciles de quebrar.</i>	La gente es consciente de la necesidad de aprender de lo que hacen pero raramente se hacen el tiempo. El intercambio es para el beneficio de equipos específicos.	Algunos individuos se toman tiempo para capturar sus lecciones pero lo hacen en una variedad de formatos confusos. La mayoría contribuye en los activos de información, y aún menos los buscan. No se realizan entrevistas de salida ni transferencias.

*Itálica: Donde estamos ahora*      Subrayado: Donde pretendemos estar (en un tiempo especificado).      **Resaltado: Área de competencia prioritaria**

## 2. Auditorías de Conocimiento

### Introducción

Tomar un enfoque sistemático y estratégico hacia el conocimiento y el aprendizaje puede ayudar a integrar las diversas actividades de una organización, y facilitar procesos de conocimiento y diálogos más productivos entre las partes interesadas internas y externas. Las iniciativas exitosas integran información tecnológica, recursos humanos y gestión de la información de una manera coherente para fortalecer la cohesión y la memoria institucional, y para reducir la duplicación innecesaria del trabajo, y por tanto aumentar la eficiencia y efectividad.

Una estrategia de conocimiento y aprendizaje bien desarrollada para organizaciones humanitarias y de desarrollo identificará formas de mejorar como es usado el conocimiento histórico y actual tanto dentro de la organización como fuera de ella. La meta de tal estrategia sería hacer más unido, mejor coordinado y más coherente el trabajo de la organización como una totalidad.

Un enfoque potencial para el desarrollo de esta estrategia es la aplicación de una metodología sistemática de Auditoría de Conocimiento, como fue desarrollada por ODI. Esta metodología llegó a través de una investigación teórica y basada en el caso de la utilización del conocimiento en diversos procesos de política. También ha sido utilizada para evaluar las estrategias de conocimiento y aprendizaje a través de una variedad de agencias internacionales, incluidas las multilaterales, agencias de gobierno y ONGs (Ramalingam, 2005). La metodología provee una estructura para la recopilación de datos, síntesis de resultados, y para hacer recomendaciones acerca de la mejor forma para las iniciativas de conocimiento y aprendizaje. Asegura que las recomendaciones estén bien fundadas en factores más ampliamente estructurales, operacionales y políticos que afectan a la organización.

### Descripción detallada del proceso

Idealmente, la estrategia de desarrollo se daría en cuatro fases distintas. La primera etapa involucraría un análisis e investigación profundos de las políticas y prácticas institucionales actuales, utilizando entrevistas, talleres, y grupos de enfoque. Los interrogantes específicos a ser explorados caerían dentro de las siguientes categorías:

#### Conocimiento

- ¿Cuáles son los procesos y tareas centrales llevadas a cabo por diferentes grupos y divisiones dentro de la organización?
- ¿Qué constituye un conocimiento útil y aplicable para la ejecución de estos procesos y tareas?
- ¿Cómo es generado, identificado, compartido, capturado y aplicado el conocimiento en las operaciones centrales?
- ¿Cómo puede ser controlada la generación, el intercambio, el almacenamiento, y la aplicación mejorada del conocimiento?

#### Relaciones y procesos

- ¿Qué procesos y sistemas planeados existentes pueden apoyar la estrategia del intercambio y aprendizaje del conocimiento, y cómo deben ser desplegados?
- ¿Qué iniciativas organizacionales planeadas y existentes pueden influenciar y apoyar la generación, el intercambio y la aplicación del conocimiento?

- ¿Cuál es la naturaleza de las relaciones clave dentro de la organización?  
¿Cuán formales/informales son esas relaciones? ¿Cómo impactan sobre los temas de conocimiento y aprendizaje?

### **Contextos organizacionales**

- ¿Cómo pueden estar mejor integrados los recursos humanos, la tecnología de información, la gestión de información y otras funciones de sostén para apoyar la “visión” de conocimiento y aprendizaje?
- ¿Cómo pueden las estructuras institucionales existentes apoyar la estrategia de gestión del conocimiento?
- ¿Cómo pueden el liderazgo y el gobierno apoyar la estrategia de gestión del conocimiento?
- ¿Cuáles son los costos y beneficios percibidos de mejorar el conocimiento y el aprendizaje?

### **Factores externos**

- ¿Cómo pueden el aprendizaje y el conocimiento organizacionales traducirse a través de los límites de la secretaría para incluir estados miembro, paneles de conflicto y los cuerpos de apelación, otras agencias internacionales, sociedad civil, y demás? (Específicamente, ¿Cómo trabaja en la práctica el principio de “coordinación horizontal” y cómo puede ser fortalecido?)
- ¿Cómo pueden los contextos político, económico y cultural en que operan las secretarías de la Organización de Comercio Mundial (WTO, World Trade Organization) impactar sobre el desarrollo y la implementación de una estrategia de conocimiento y aprendizaje efectiva?

**Etapas 1:** Estas preguntas deberían ser exploradas a través de una combinación de acercamientos incluyendo entrevistas telefónicas y caras a cara; talleres y grupos de enfoque; consultas electrónicas y grupos de discusión.

**Etapas 2:** Utilizar el marco de trabajo para generar recomendaciones sobre cómo las herramientas de aprendizaje y conocimiento pueden ser incorporadas para mejorar la eficiencia y la efectividad a través de la organización en cuestión. La investigación basada en las preguntas hechas anteriormente debería ser utilizada para desarrollar un grupo de ideas coherentes para su aplicación a través de todas las diferentes divisiones y funciones de la organización.

**Etapas 3:** Esta etapa se enfoca en la iteración de las conclusiones estratégicas, con la presentación de recomendaciones a las partes interesadas y refinadas tanto como sea necesario.

**Etapas 4:** La implementación de la estrategia debe ser emprendida bajo una base seleccionada con un número de divisiones o equipos, acompañada de un control cuidadoso. A continuación, debería haber otro ciclo de refinamiento y puesta en marcha a través del resto de la organización.

### **Fuentes y otras lecturas**

- Ramalingam, B. (2005) Implementing Knowledge Strategies: From Policy to Practice in Development Agencies, ODI Working Paper 244, London: ODI.
- Se puede encontrar más información de la conducción de auditorías de conocimiento en el manual NHS:  
[www.nelh.nhs.uk/knowledge\\_management/km2/getting\\_started.asp](http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km2/getting_started.asp).

## 3. Análisis de Red Social

### Introducción

Un Análisis de Red Social (ARS) es una técnica de investigación que se enfoca en la identificación y comparación de las relaciones dentro y entre grupos, individuos y sistemas para modelar las interacciones, “del mundo real”, en el núcleo de los procesos de conocimiento y aprendizaje organizacionales. Mientras un organigrama muestra las relaciones formales de función y responsabilidad, un ARS apunta a iluminar las relaciones informales: quién conoce a quién y quién comparte con quién. Esto les permite a los líderes visualizar y comprender las diversas relaciones que pueden tanto facilitar como impedir el intercambio de conocimiento. “Porque estas relaciones son normalmente invisibles, a veces se refiere a un ARS como una “radiografía organizacional”, que muestra las redes reales que operan bajo la estructura organizacional superficial (ver: [www.library.nhs.uk/knowledgemanagement](http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement)).

Una vez que se pueden ver los flujos de conocimiento y relaciones sociales, se los puede evaluar, comparar y medir. Los resultados de los ARS se pueden aplicar al nivel de los individuos, departamentos u organizaciones para:

- Identificar aquellos (equipos e individuos) que juegan papeles centrales (líderes de pensamiento, agentes clave de conocimiento, expertos, etc.)
- Identificar “cuellos de botella” y equipos o individuos aislados
- Detectar oportunidades para la mejora del flujo de conocimiento
- Señalar aquellas donde el mejor intercambio de conocimiento tendrá el mayor impacto
- Crear conciencia de la importancia de las redes informales.

### Descripción detallada del proceso

El proceso de ARS involucra la recopilación de información mediante el uso de cuestionarios y/o entrevistas. La información a la que se apunta es acerca de las relaciones entre una red o un grupo definido de gente. Se delinear luego las respuestas reunidas utilizando una herramienta software diseñada para ese propósito. El análisis de la información que surge de las respuestas puede ofrecer una línea de base. Utilizando esta línea de base, es posible planificar y priorizar las intervenciones y cambios apropiados para mejorar las conexiones sociales y los flujos de conocimiento dentro de un grupo o red.

Hay varias etapas clave involucradas:

- Identificar la red de personas a ser analizada (por ejemplo, equipo, grupo, departamento).
- Reunir información de contexto, que se obtiene mediante entrevistar gerentes y personal clave para comprender los problemas y necesidades específicas.
- Aclarar los objetivos, definiendo el alcance del análisis y acordando el nivel de informe requerido.
- Formular hipótesis y preguntas.
- Desarrollar la metodología de sondeo y el cuestionario.
- Identificar a los individuos en la red para identificar los flujos de conocimiento entre ellos.
- Utilizar una herramienta de mapeo para delinear visualmente la red.

- Hacer una revisión del mapa y de los problemas y oportunidades destacadas utilizando entrevistas y/o talleres.
- Diseño e implementación de acciones para provocar los cambios deseados.
- Mapeo de la red nuevamente luego de un período de tiempo apropiado.

### **Puntos clave/consejos práctico**

Es importante que ARS involucre el saber qué información reunir en primer lugar. Por lo tanto, un buen diseño del sondeo y del cuestionario son consideraciones vitales. Las preguntas efectivas típicamente se basarán en una variedad de factores tales como (extraído de [www.library.nhs.uk/knowledgemanagement](http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement)):

- ¿Quién conoce a quién y cuán bien?
- ¿Cuán bien comprenden las personas el conocimiento y las aptitudes de cada uno?
- ¿Quién o qué le da a la gente la información sobre un tema/relación/proceso específico?
- ¿Qué fuentes utiliza la gente para obtener información/devolución/recomendación sobre un tema/relación/proceso específico?
- ¿Qué recursos utiliza la gente para intercambiar información acerca de un tema/relación/proceso específico?

### **Ejemplo: ARS en la ayuda humanitaria a Mozambique**

En Febrero de 2000, Mozambique sufrió su peor inundación en casi 50 años: 699 personas murieron y cientos de miles fueron evacuadas. Más de 49 países, 30 ONGs internacionales y 35 organizaciones locales brindaron asistencia humanitaria. Un equipo de investigadores utilizó métodos de ARS para examinar la estructura de las relaciones interorganizacionales entre las 65 ONGs involucradas en las operaciones de asistencia por la inundación. Los resultados mostraron una correlación entre el rol central de la organización en la red social (por ejemplo, el número y fuerza de las conexiones con otras organizaciones) y el número de beneficiarios atendidos, específicamente durante el período de emergencia inmediato a la inundación. Esta asociación mostró ser afectada por otros factores, como el tipo de ONG, el sector de compromiso y la presencia provincial. Como ejemplo, con la excepción de la Cruz Roja de Mozambique (que fue el miembro más central de la red), las ONGs locales generalmente permanecieron periféricas a los procesos de coordinación. Esto sugiere que la capacidad de la sociedad civil local para responder a *futuros* desastres no fue desarrollada sobre el curso de la crisis, y que la respuesta puede tener una mayor dependencia en las ONGs internacionales. Sugestivamente, la asociación entre la posición de la red y el número de beneficiarios no se mantuvo durante el período de recuperación post emergencia, hecho que fue vinculado a la observada reducción en los niveles de coordinación durante esta fase.

Al utilizar un análisis de red social para determinar cómo la estructura de la red afecta la coordinación interorganizacional y los resultados de la ayuda humanitaria, el estudio mostró que el éxito de las operaciones de ayuda humanitaria depende, en última instancia, de la habilidad de las organizaciones de trabajar juntas, y que el trabajo conjunto se construye a partir del intercambio de aprendizaje, y de proyectos y operaciones colectivas, en una estructura de red interorganizacional apropiada.

## Fuentes y otras lecturas

- Davies, R. (2003) *Network perspectives in the Evaluation of Development Interventions: More Than a Metaphor*, ver: [www.mande.co.uk/docs/nape.pdf](http://www.mande.co.uk/docs/nape.pdf)
- Sitio web NHS: [www.library.nhs.uk/knowledgemanagement](http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement)
- La Red Internacional de ARS, con una lista exhaustiva de recursos: [www.ire.org/sna/](http://www.ire.org/sna/)
- Hovland, I. (2005) *Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations* ODI Working Paper 227, London: ODI.
- Perkin, E. y J. Court (2005) *Networks and Policy Processes in International Development: A Literature Review*, ODI Working Paper 252, London: ODI.

## 4. El cambio más significativo (CMS o MSC, Most Significant Change)

### Introducción

La técnica del Cambio Más Significativo es una forma de evaluación y control participativo. Es participativo porque implica a muchos de los involucrados en el proyecto tanto para decidir los tipos de cambio a ser implementados como para analizar la información. Es una forma de control porque ocurre durante el ciclo del programa y provee información para ayudar a la gente a manejar el programa. CMS contribuye con la evaluación porque provee información sobre el impacto y los resultados que se pueden utilizar para ayudar a evaluar el rendimiento del programa como un todo.

Esencialmente, el proceso involucra la recolección de las historias de cambios significativos (CS, o SC, significant changes) que emanan del nivel de campo y la selección sistemática de la más significativa de estas historias por paneles de personal o involucrados designados. El personal o los involucrados designados se implican inicialmente 'buscando' el impacto del proyecto. Una vez que se han capturado los cambios, varias personas se sientan juntas, leen las historias en voz alta y tienen discusiones regulares y a menudo profundas acerca del valor de los cambios informados. Cuando se implementa la técnica exitosamente, equipos enteros de personas comienzan a enfocar su atención en el impacto del programa.

El CMS ha tenido varios nombres desde que ha sido concebido, cada uno enfatizando un aspecto distinto. Los ejemplos son: "Controlar sin indicadores" - el CMS no utiliza indicadores predefinidos, especialmente aquellos que se han contado y medido; o en "enfoque de historias"- las respuestas a una pregunta central acerca del cambio están en la forma de historias de quién hizo qué, cuándo y por qué (y las razones de por qué el evento fue importante).

### Descripción detallada del proceso

- El primer paso en el CMS generalmente implica introducir una serie de involucrados al CMS y fomentar interés y compromiso para participar. El siguiente paso es identificar los dominios del cambio a ser controlado. Esto implica que los involucrados seleccionados identifiquen dominios amplios -por ejemplo, 'cambios en la vida de las personas'- que no necesariamente se definen como indicadores de rendimiento, pero se los deja deliberadamente sueltos, para ser definidos por los verdaderos usuarios. El tercer paso es decidir cuán frecuentemente hay que controlar los cambios que se llevan a cabo en estos dominios.
- Se recolecta las historias CS de aquellos más directamente involucrados, tales como los participantes o personal de campo. Se recolecta las historias haciendo una pregunta simple, tal como: 'Durante el último mes, en su opinión, ¿cuál fue el cambio más significativo que se llevó a cabo para los participantes en el programa?'. Inicialmente corresponde a los encuestados asignar sus historias a una categoría de dominio. Además de esto, se incentiva a los encuestados a informar por qué consideran que un cambio particular es el más significativo.
- Luego las historias se analizan y filtran a través de los niveles de autoridad que típicamente se encuentran dentro de una organización o programa. Cada nivel

de la jerarquía revisa una serie de historias que les envió en nivel anterior y selecciona un único relato más significativo de cambio dentro de cada uno de los dominios. Cada grupo luego envía las historias seleccionadas al siguiente nivel de la jerarquía del programa y se reduce gradualmente el número de historias a través de un proceso transparente y sistemático. Cada vez que se seleccionan historias, se registran los criterios para seleccionadas y se les devuelve a todos los involucrados interesados, para que se informe cada ronda subsiguiente de recolección y selección de historias con devoluciones de las rondas previas. La organización está efectivamente registrando y ajustando la dirección de su atención -y los criterios que utiliza para valorar los eventos que allí ve.

- Después de haber utilizado este proceso por algún tiempo, tal vez un año, se produce un documento con todas las historias seleccionadas en el nivel organizacional más alto durante ese período en cada dominio de cambio. Se acompañan las historias con las razones por las que se las seleccionó. Se le pide a los financistas del programa que evalúen las historias en este documento y seleccionen aquellas que mejor representen el tipo de resultados que desean financiar. También se les pide que documenten las razones de sus elecciones. Se devuelve esta información a los gerentes de proyecto.
- Se puede luego verificar las historias seleccionadas visitando los sitios donde tuvieron lugar los eventos descritos. Éste es un propósito de doble filo: chequear que las historias hayan sido contadas de manera precisa y honesta y dar una oportunidad para buscar información más detallada acerca de los eventos que se consideran especialmente significativos. Si se lleva a cabo algún tiempo después del evento, una visita ofrece una oportunidad para ver qué ha pasado desde que se documentó el evento por primera vez.
- El siguiente paso es la cuantificación, que se puede llevar a cabo en dos etapas. Cuando se describe por primera vez un relato de cambio, es posible incluir información cuantitativa como así también información cualitativa. También es posible cuantificar el punto hasta el que los cambios más significativos identificados en una ubicación se han llevado a cabo en otras ubicaciones dentro de un mismo período. El siguiente paso luego de la cuantificación es el sistema de monitoreo en sí, que puede incluir ver quiénes participaron y cómo afectaron los contenidos y analizar cuán seguido se informan diferentes tipos de cambio. El paso final es revisar el diseño del proceso de CMS para tener en cuenta qué se ha aprendido como resultado directo de utilizarlo y de analizar su uso.

En síntesis, el núcleo del proceso de CMS es una pregunta en la línea de: 'Mirando hacia atrás al último mes, ¿cuál cree uno que fue el cambio más significativo en [dominio particular de cambio]?'. Se plantea una pregunta similar cuando otro grupo de participantes examina las respuestas a la primera pregunta: 'De todos estos cambios significativos, ¿cuál cree uno que fue el cambio más significativo de todos?'.  
'

### **Puntos clave/consejos prácticos**

El CMS es una técnica emergente y ya se le han hecho muchas adaptaciones. Éstas se discuten en Davies & Dart (2005). En síntesis, existen diez etapas:

- Cómo comenzar y causar interés
- Definir los dominios del cambio
- Definir el período de informe



- Recolección de historias de CS
- Selección la más significativa de historias
- Retroalimentación de los resultados del proceso de selección
- Verificación de las historias
- Cuantificación
- Análisis secundario y meta control
- Revisión del sistema

### **Ejemplo: CMS en Bangladesh**

En 1994, Rick Davies encaró el trabajo de evaluar el impacto de un proyecto de ayuda para 16.500 personas en la zona Rajshahi del oeste de Bangladesh. La idea de conseguir que todos acuerden en un grupo de indicadores fue abandonada rápidamente, ya que había mucha diversidad y muchas visiones conflictivas. En cambio, Rick ideó un método de evaluación que dependía de que la gente contara sus historias sobre un cambio significativo que haya resultado de un proyecto y del cual ellos hayan sido testigos. Además, los narradores explicarían por qué pensaban que su historia era significativa.

Si Rick lo hubiese dejado ahí, el proyecto hubiera tenido una linda colección de historias pero la apreciación clave de los involucrados sobre el impacto del proyecto hubiera sido mínima. Rick necesitaba comprometer a las parte interesadas, principalmente los que tomaban la decisión en la región y los máximos fundadores del proyecto, en un proceso que los ayudaría a ver (y tal vez incluso sentir) el cambio. Su solución fue hacer que diferentes grupos de distintos niveles de jerarquía del proyecto seleccionaran las historias que pensaran eran más significativas y explicarían el por qué de su elección.

Cada una de las cuatro oficinas del proyecto recolectó un número de historias y envió una historia por cada una de las cuatro áreas de interés a la oficina directiva en Dhaka. El personal de la oficina en Dhaka seleccionó entonces una historia de las 16 enviadas. Las historias seleccionadas y las razones de su selección fueron comunicadas al nivel inferior y a los narradores originales. Con el tiempo, los involucrados comenzaron a entender el impacto que estaban teniendo, y los beneficiarios del proyecto comenzaron a entender qué creían más importante los involucrados. Las personas aprendían unas de las otras. El enfoque CMS desarrolló sistemáticamente una comprensión intuitiva del impacto del proyecto que podía ser comunicada en conjunto con los hechos tangibles.

El método de Rick fue altamente exitoso: la participación en el proyecto aumentó; las suposiciones y miradas sobre el mundo salieron a la superficie, ayudando en un caso a resolver un conflicto intrafamiliar sobre el uso anticonceptivo; las historias fueron usadas extensivamente en publicaciones, material educacional y videos; y los cambios positivos fueron identificados y fortalecidos.

A la fecha, a pesar de que el CMS fue mayoritariamente confinado a programas de ONG y otras organizaciones sin fines de lucro, las corporaciones también están reconociendo que asuntos tales como los cambios culturales, comunidades de práctica, iniciativas de aprendizaje en general y desarrollo de liderazgo pueden beneficiarse de un acercamiento CMS. (Este ejemplo fue extraído de [www.anecdote.com.au/archives/2006/04/evaluating\\_the.html](http://www.anecdote.com.au/archives/2006/04/evaluating_the.html).)

### **Fuente y otras lecturas:**

- Davies, Rick & Jess Dart (2005) *The 'Most Significant Change' (MSC) Technique; A Guide to Its Use*, <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>
- Sitio web y lista de correo electrónico de CMS <http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/>
- Hovland, I. (2005) *Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations* ODI Working Paper 227, London: ODI.

## 5. Mapeo del resultado

### Introducción

Como el desarrollo se basa esencialmente en que las personas se relacionen entre sí y con sus entornos, el foco del mapeo de resultados está en las personas. La originalidad de la metodología está en no evaluar el impacto de desarrollo de un programa (definido como cambios de estado: por ejemplo, relevancia de una política, disminución de la pobreza, o conflicto reducido) sino evaluar los cambios en las conductas, relaciones, acciones o actividades de las personas, grupos y organizaciones con quienes trabaja directamente un programa de desarrollo. Este desvío en el objeto de evaluación altera significativamente el modo en que un programa comprende sus metas y evalúa su rendimiento y sus resultados. El mapeo de resultados establece una visión de la mejora humana, social y medio ambiental a la que el programa espera contribuir y luego enfoca el control y la evaluación en los factores y actores dentro de la esfera de influencia directa de ese programa. Se planifican y evalúan las contribuciones del programa al desarrollo basándose en su influencia sobre los compañeros con quienes está trabajando para efectuar el cambio. En esencia, el desarrollo se consigue por y para la gente. Por lo tanto, este es un concepto central del mapeo de resultados. El mapeo de resultados no menosprecia la importancia de cambio de estado (tales como agua más limpia o una economía más fuerte) pero en cambio sostiene que para cada cambio de estado existen cambios correlativos en la conducta.

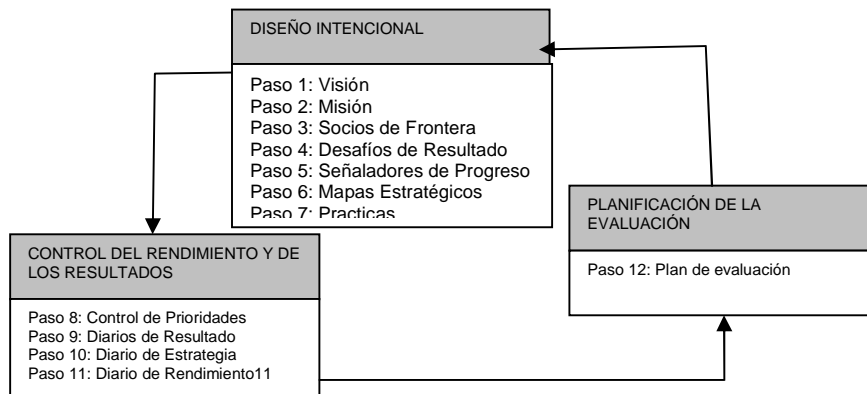
### Descripción detallada del proceso

**El Diseño Intencional** ayuda a un programa a establecer un consenso acerca de los cambios macro nivel que ayudará a provocar y las estrategias de planificación que utilizará. Ayuda a responder cuatro preguntas: ¿Por qué? (¿Cuál es la visión a la que el programa quiere contribuir?); ¿Quiénes? (¿Quiénes son los compañeros de frontera del programa?); ¿Qué? (¿Qué cambios se están buscando?); y ¿Cómo? (¿Cómo contribuirá el programa en el proceso de cambio?).

**El Control de Resultados y Rendimiento**, provee un marco para el control actual de las acciones del programa y el progreso de los compañeros de fronteras hacia el logro de resultados. Se basa ampliamente en la autoevaluación sistematizada. Provee las siguientes herramientas de recolección de información para los elementos identificados en la fase de Diseño Intencional: un Diario de Resultados (creadores de progreso); un Diario de Estrategia (mapas de estrategia); y un Diario de Rendimiento (prácticas organizacionales).

**La Planificación de la Evaluación**, ayuda al programa a identificar las prioridades de evaluación y a desarrollar un plan de evaluación. La Figura 3 ilustra las tres etapas del mapeos de resultados.

Figura 3. Las tres etapas del mapeo de resultados



Se pretende que el proceso para identificar los cambios de macro nivel y para diseñar el marco de control y el plan de evaluación sea participativo y, dondequiera que sea posible, involucre el rango completo de partes interesadas, que incluye los compañeros de frontera. El mapeo de resultados se basa en principios de participación e incluye intencionalmente en el diseño y en la recolección de información a aquellos que implementan el programa, de modo de incentivar la propiedad y el uso de las conclusiones. Está pensada para ser utilizada como una herramienta para crear conciencia y consenso y capacitar a aquellos que trabajan directamente en el desarrollo del programa.

El mapeo de resultados introduce consideraciones de control y evaluación en la etapa de planificación del programa y se aleja de la noción de que el control y la evaluación se hacen a un programa. En cambio, compromete grupos y equipos en el diseño de un plan orientado hacia el aprendizaje y una autorreflexión como principio central.

### Puntos clave/consejos prácticos

El mapeo del resultado es una herramienta de planificación, control y evaluación, desarrollada por IDRC ([www.idrc.ca](http://www.idrc.ca)). Se centra en los siguientes puntos clave:

- **Cambio de conducta:** Los resultados se definen como cambios en la conducta, en las relaciones, actividades o acciones de las personas, grupos, y organizaciones con quienes un programa trabaja directamente. Estos resultados pueden conectarse lógicamente a las actividades de un programa, aunque no son necesariamente directamente causados por ellas.
- **Compañeros de frontera:** Aquellos individuos, grupos, y organizaciones con los que el programa interactúa directamente y anticipa oportunidades de influencia. La mayoría de las actividades involucrará múltiples resultados porque tienen múltiples compañeros de frontera.
- **Contribuciones:** Utilizando el mapeo de resultados, un programa no está reclamando el logro de impactos de desarrollo; más bien, el foco está en sus contribuciones a los resultados. Estos resultados, a cambio, aumentan la posibilidad de impactos de desarrollo, pero la relación no es necesariamente una directa de causa y efecto.

### **Ejemplo: Programa de intercambio del conocimiento**

Por ejemplo, el objetivo de un programa puede ser proveer a comunidades de acceso a agua más limpia instalando filtros de purificación. Tradicionalmente, el método de evaluar los resultados de este programa sería contar el número de filtros instalados y medir los cambios en el nivel de contaminantes en el agua antes y después de que se instalaran los filtros. Un foco en los cambios de conducta comienza en cambio desde la premisa de que el agua no se mantiene limpia sin que la gente pueda mantener su calidad de vida en el tiempo. Por lo tanto, se evalúan los resultados del programa en términos de si aquellos responsables por la pureza del agua en las comunidades no sólo tienen, sino que utilizan, el conocimiento, las aptitudes y herramientas apropiadas para controlar el nivel de contaminantes, el cambio de filtros o para llevar a los expertos cuando sea necesario. El mapeo de resultados provee un método para que los programas de desarrollo planifiquen y evalúen las capacidades que están ayudando a construir en las personas, grupos, y organizaciones que en última instancia serán responsables de mejorar el bienestar de sus comunidades. El mapeo de resultados no intenta reemplazar las formas más tradicionales de evaluación, que se enfocan en cambios en las condiciones o en el estado de bienestar. En cambio, el mapeo de resultados suplementa estas formas de evaluación enfocándose específicamente en el cambio de conducta relacionado.

### **Fuente y otras lecturas:**

- Earl, Sarah, Fred Carden, y Terry Smutylo (2001) *Outcome Mapping; Building Learning and Reflection into Development Programs*, International Development Research Centre (IDRC) ([http://www.idrc.ca/en/ev-9330-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-9330-201-1-DO_TOPIC.html)).
- Hovland, I. (2005) *Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations*, ODI Working Paper 227, London: ODI.
- El sitio web para una comunidad de práctica para usuarios del mapeo de resultados en todo el mundo está siendo finalizada actualmente: [www.outcomemapping.ca](http://www.outcomemapping.ca).

## 6. Visión y Prueba de Escenario

*“El mayor uso de la prueba de escenario es el de desarrollar un entendimiento de la situación, en vez de tratar de predecir el futuro” (Caldwell, 2001)*

### Introducción

La **Prueba de Escenario** es una actividad de aprendizaje grupal. La premisa básica puede ser utilizada más ampliamente en todo tipo de entornos, ya sea generando un informe de estrategia de conocimiento, (por ejemplo, esbozar tres escenarios futuros posibles para la organización en la introducción), un taller, o un debate por correo electrónico. Generalmente, la prueba de escenarios generaría tres escenarios: uno positivo (u optimista), uno negativo (o pesimista), y uno neutral (o a mitad de camino). Al usar “escenarios” activamente, varias preocupaciones y resultados pueden ser dirigidos al mismo tiempo. Los participantes pueden:

- Identificar fuerzas de conducción, amplias y generales, que pueden ser aplicadas a todos los escenarios.
- Identificar una variedad de tendencias plausibles dentro de un asunto o tendencia (tendencias que varían dependiendo de tus suposiciones por lo que consigues perspectivas positivas y negativas).
- Combinar las tendencias para conseguir una serie de escenarios (por ejemplo, generalmente las tendencias positivas identificadas en relación a un asunto darían un escenario positivo).

Los escenarios son una forma de desarrollar futuros alternativos basados en diferentes combinaciones de suposiciones, hechos y tendencias, y áreas donde se necesita una mayor comprensión para tu proyecto de escenario particular. Son llamados escenarios porque son como las escenas en teatro: una serie de visiones o presentaciones distintas dentro de un mismo asunto general. Una vez que has visto varios escenarios al mismo tiempo, puedes entender mejor tus opciones o posibilidades (seminario en técnicas futuras, de la Universidad de Agricultura y Ciencias de la Vida).

La **Visión** es similar a la planificación de escenarios. Es un ejercicio colectivo, pero puede ser también adaptado y utilizado en otras varias actividades de comunicación. El principal objetivo es hacer visual el problema y la solución. Sigue el antiguo consejo de comunicación: “muestra, no digas”.

Los ejercicios de visión colectiva, llevados a cabo en un grupo, se utilizan para definir y ayudar a alcanzar un futuro deseable. Los ejercicios de visión son usados regularmente en la planificación estratégica y permiten a los participantes crear imágenes que los ayudan a guiar el cambio en una organización. El resultado de un ejercicio de visión es un plan de mediano a largo plazo, generalmente con un horizonte de tres a cinco años. Los ejercicios de visión también proveen un marco para la estrategia hacia el logro de la visión. Alternativamente, algunas herramientas de visión pueden ser utilizadas para promover el pensamiento y alentar las discusiones del uso futuro de los recursos y opciones de planificación, sin la necesidad de crear un documento orientado hacia el futuro.

## Descripción detallada del proceso

### Prueba de escenario

- Invitar a participantes que tengan conocimiento, o estén afectados, por la propuesta o tema de interés.
- Invitar a participantes a identificar los paradigmas subyacentes o las leyes no escritas del cambio; las tendencias o fuerzas conductoras: y los comodines o incertidumbres.
- Considerar cómo esto puede afectar a una organización, ya sea singularmente o en combinación, utilizando estos pasos:
  - Revisar la imagen general
  - Revisar enfoques generales hacia estudios futuros
  - Identificar qué sabes y qué no sabes
  - Seleccionar posibles cambios de paradigma y usarlos como una guía general
  - Agrupar tendencias y ver que fuerzas conductoras son más relevantes para tu escenario
- Crear escenarios alternativos (similar a alternar escenas en una obra) mezclando comodines con tendencias y fuerzas conductoras; mantener bajo el número de escenarios (cuatro es ideal ya que elude la elección “esta o esta” de dos, y la elección buena/mala/mediana de tres).
- Escribir un informe breve que: afirme suposiciones y un marco de trabajo futuro; provea observaciones y conclusiones, de una gama de posibilidades; y se enfoque en los próximos pasos que surjan del estudio. Cada escenario debe ser de aproximadamente una página.

### Visión

En un ejercicio de visión típico, un facilitador pide a los participantes que cierren los ojos e imaginen que están caminando alrededor de la organización tal como les gustaría verla en cinco años. ¿Qué ven? ¿Cómo se ven las oficinas? ¿Dónde se reúne la gente? ¿Cómo toman las decisiones? ¿Qué están comiendo? ¿Dónde están trabajando? ¿Cómo están viajando? ¿Qué está sucediendo con las partes interesadas externas? ¿Dónde está el centro de la organización? ¿Cómo encajan el conocimiento y el aprendizaje en la imagen? ¿Qué ves si eres una mosca en la pared de varios entornos organizacionales?

La gente registra sus visiones en forma de dibujos o escritos: en diagramas, bocetos, modelos, montajes fotográficos y breves escritos. A veces, un ilustrador profesional ayuda a convertir imágenes mentales en dibujos de la ciudad que la gente puede extender o modificar (ver: [www.vcn.bc.ca/citizens-handbook/2\\_16\\_visioning.html](http://www.vcn.bc.ca/citizens-handbook/2_16_visioning.html).) Invita a la gente a comentar estas opciones en grupo y a discutir qué fue difícil y qué fue fácil acerca del proceso, qué aprendieron, y cómo pueden usar el juego en el futuro.

### Puntos clave/consejos prácticos

- Utilizar cuando la integración de temas sea requerida.
- Utilizar cuando una amplia variedad de ideas debe ser escuchadas.
- Utilizar cuando una serie de soluciones potenciales es necesitada.
- El visión alienta a la participación para el desarrollo de un plan a largo plazo.

- El visión es un enfoque integrado sobre la realización de políticas. Con metas globales en vista, ayuda a eludir enfoques reaccionarios y poco sistemáticos para la dirección de problemas. El visión utiliza la participación como fuente de ideas en el establecimiento de políticas organizacionales a largo plazo. Se abastece sobre sentimientos profundamente arraigados acerca de direcciones globales de organizaciones para solicitar opiniones acerca del futuro.
- Cuando es completado, el visión presenta un consenso derivado democráticamente.

#### **Consideraciones especiales/debilidades:**

- La organización del ejercicio de visión puede ser costosa
- La visión puede ser difícil de transferir a la estrategia y la política.

#### **Ejemplo – Planificación de escenario: agua IRC (Centro Internacional de Agua Potable y Planificación)**

Una reunión de “identificación de tendencias” se llevó a cabo en los comienzos del 2005 como parte de los procesos de planificación estratégica de IRC. Las tendencias reflejaron los factores considerados más importantes para IRC y su visión. Para identificar esto, IRC miró posibles desarrollos en cinco campos diferentes:

- Tendencias de desarrollo general, no específicamente en el sector del agua pero sí que tengan impacto en él;
- Tendencias financieras en el sector del agua;
- Implicaciones para enfoques sobre el trabajo dentro del sector;
- Tendencias relacionadas con información; y
- Tendencias de contenido acerca del agua y la sanidad (un análisis más general).

Los factores fueron identificados inicialmente durante un taller de “lluvia de ideas” del personal de IRC, y fueron luego elaborados por un equipo pequeño. Una limitación clave fue la falta de tiempo para analizar otros datos más allá de la información nacional promedio, que tiende a ocultar variaciones nacionales en factores clave. Por ejemplo, algunos estados de la India son tan pobres y subdesarrollados como la Africa subsahariana, pero esto no es evidente en las estadísticas nacionales. Basados en este análisis, y recurriendo a material en el análisis de tendencias, cuatro escenarios diferentes emergieron desde posibles ambientes operativos para el sector futuros. Esto indica una variedad de direcciones contradictorias en que se pudieron desarrollar los sectores de agua, de sanidad e higiene para alcanzar el MDG (Millennium Development Goals, Metas de Desarrollo del Milenio).

**Escenario 1:** El negocio sigue como siempre – muchos ganan, muchos son dejados atrás. Apoyo holandés fuerte al sector, predominancia de ayuda bilateral con un fuerte énfasis en la construcción dentro de la organización.

**Escenario 2:** Sueño WASH (Water, Sanitation and Hygiene, Agua, Sanidad e Higiene) – pero ten cuidado de los “*capacity cowboy*”. Apoyo holandés fuerte al sector, predominancia de ayuda bilateral coordinada y un fuerte énfasis en el conocimiento dentro de la organización.



**Escenario 3:** SWAp (Sector Wide Approach, Enfoque amplio del sector) triunfa – pero la inestabilidad y las emergencias absorben la ayuda. Apoyo holandés fuerte al sector, aumento de la ayuda multilateral y enfoque en la provisión de piezas de ensamblaje.

**Escenario 4:** Pesadilla WASH. Los holandeses se desentienden. MDG (Metas de Desarrollo del Milenio) son abandonados. Poco apoyo holandés al sector y África abandonada a su propia suerte.

Estos cuatro escenarios han sido escritos con la intención de ser tan diferentes unos de otros como sea posible, basados en una combinación de las tendencias más importantes, y al mismo tiempo inciertas. Al leer es importante tener presente que estas son solo historias – en algunos casos exageradas (aunque nunca imposibles). La pregunta no es ¿son correctos? o ¿estoy de acuerdo con todo en ellos? o ¿no son muy radicales?, pero si es en cambio ¿son posibles? Es necesario explorar distintos futuros potenciales para asegurarse de que una estrategia elegida (o estrategias) sea lo suficientemente fuerte para que una organización alcance su visión. Si estos extremos no son considerados, y luego sucede alguno de ellos, entonces una organización puede encontrarse de hecho muy equivocada.

Es importante comprender como fueron creadas las historias. Las extensas líneas – las grandes diferencias- provienen de factores importantes e inciertos. Dentro de esto están entretnejidos las otras tendencias – especialmente las importantes pero certeras. Entonces, por ejemplo, las cuatro historias comparten un Asia fuertemente desarrollada, una América Latina más o menos como es ahora, y un desarrollo en el África subsahariana, que está quedando atrás. Se reflejan tres escenarios en donde el apoyo holandés permanecen como un importante actor del sector – pero con comportamientos radicalmente diferentes. Se representa un cuarto escenario en que el apoyo holandés decide retirarse del sector y de la ayuda más generalmente.

Este ejemplo es extraído de

[www.irc.nl/content/download/24277/273359/file/OP41\\_WASHScenarios.pdf](http://www.irc.nl/content/download/24277/273359/file/OP41_WASHScenarios.pdf).

### **Ejemplo – Visión: MYRADA en Andhra Pradesh y Karnataka**

Una creciente aplicación del visión es la técnica de la pregunta apreciativa. Esto permite a los participantes moverse más allá de los métodos tradicionales centrados en el problema, como los problemas de participativos y análisis de necesidades, para identificar y construir sobre la base los logros pasados y las fuerzas existentes dentro de un grupo o comunidad, establecer un consenso entorno a una visión compartida del futuro, y construir estrategias y asociaciones para alcanzar esa visión. El Instituto Internacional para el Desarrollo Sustentable (IIDS) ha esta trabajando mucho en la aplicación de esta herramienta de visión. Un proyecto particular involucró trabajar con un socio llamado MYRADA en dos estados del sur de India, Andhra Pradesh y Karnataka. El proyecto probó la efectividad de la pregunta apreciativa como método para ayudar a grupos comunitarios a diseñar y llevar a cabo proyectos que contribuyen al desarrollo sustentable y a sustentos seguros.

IISD trabajó con MYRADA y una red de ONG y grupos comunitarios, utilizando la pregunta apreciativa para planear y llevar a cabo proyectos a nivel de pueblo que enfatizaran la promoción de la equidad entre géneros, la diversificación de las oportunidades generadoras de ingresos, y la mejora de las condiciones ambientales locales. Al trabajar con grupos comunitarios de tres regiones, cada uno enfrentando distintos desafíos, el proyecto pudo identificar y documentar los métodos más

efectivos para aplicar las preguntas apreciativas en diferentes circunstancias. Durante el proyecto, más de 804 personas de 70 organizaciones diferentes, incluyendo algunas de Sri Lanka, Bangladesh y Burma, recibieron entrenamiento en la técnica de la pregunta apreciativa. El acercamiento generó gran entusiasmo y cooperación para el desarrollo de una visión de grupo construida sobre la base de las fuerzas colectivas y las aspiraciones de sus miembros. También produjo planes estratégicos por los que la gente local trabajaría para convertir sus visiones en realidades. Particularmente, la herramienta tuvo un efecto inmediato observable en los participantes, y presenta gran potencial como una herramienta para promover la posesión de los procesos de cambio a un nivel local.

Para más información, ver: [www.iisd.org/ai](http://www.iisd.org/ai).

## **Fuentes y otras lecturas:**

### **Prueba de escenario**

- Coastal CRC's Citizen Science Toolbox:  
[www.coastal.crc.org.au/toolbox/index.asp](http://www.coastal.crc.org.au/toolbox/index.asp).
- Caldwell, R. (2001) 'Tutorial 2: Building Scenarios', Arizona University, available at:  
<http://ag.arizona.edu/futures/tou/tut2-buildscenarios.html>.
- Futures Research Quarterly, Summer 2001, 17(2), issue devoted to scenario building, available from World Future Society.
- Hovland, I. (2005) Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations, ODI Working Paper 227, London: ODI.
- US Department of Transportation (2001) 'Land Use/Transportation Scenario Testing: A Tool for the 1990s', ver:  
<http://tmip.fhwa.dot.gov/clearinghouse/docs/landuse/luts/intro.stm>.

### **Visión**

- Ames, S. C. (1993) The Agency Visioning Handbook: Developing A Vision for the Future of Public Agencies, A Hands-on Guide for Planners and Facilitators in State and Federal Natural Resource Agencies, Arlington, Virginia: US Fish and Wildlife Service.
- COSLA (1998) 'Focusing on Citizens: A Guide to Approaches and Methods', ver:  
[www.communityplanning.org.uk/documents/Engagingcommunitiesmethods.pdf](http://www.communityplanning.org.uk/documents/Engagingcommunitiesmethods.pdf).
- Hovland, I. (2005) Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations, ODI Working Paper 227, London: ODI.
- New Economics Foundation and UK Participation Network (1998) 'Participation Works: 21 Techniques of community participation for the 21st century', ver:  
[www.neweconomics.org/gen/uploads/doc\\_1910200062310\\_PWA4.doc](http://www.neweconomics.org/gen/uploads/doc_1910200062310_PWA4.doc).
- US Department of Transportation (1996) 'Public Involvement Techniques for Transportation Decision-Making', ver:  
[www.fhwa.dot.gov/reports/pittd/vision.htm](http://www.fhwa.dot.gov/reports/pittd/vision.htm).
- US Environmental Protection Agency (2002) 'Green Communities Where Do We Want To Be?', ver: [www.epa.gov/greenkit/3tools.htm](http://www.epa.gov/greenkit/3tools.htm).

## Técnicas de Gestión

*Dímelo y lo olvidaré. Muéstrámelo, y capaz no lo recuerde.  
Involúcrame, y entenderé.*  
Proverbio Nativo Americano

# 7. El Enfoque SECI (Socialización, Externalización, Combinación e Internalización).

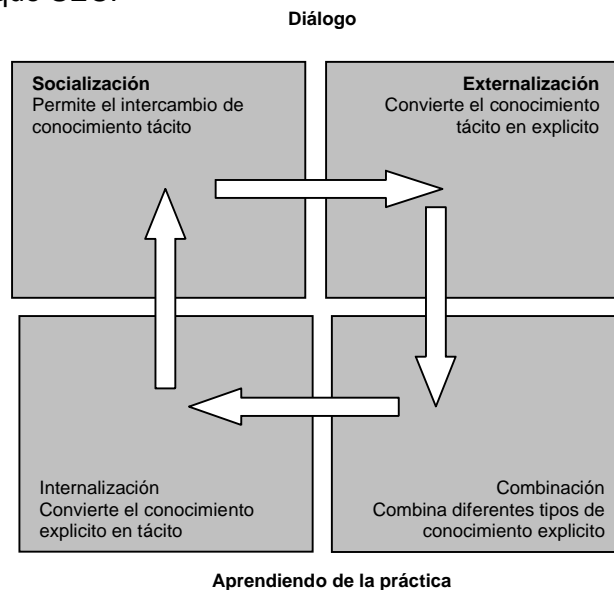
## Introducción

En su muy influyente libro, *The knowledge Creating Company* (El conocimiento creando compañía), los académicos del negocio japonés Nonaka y Takeuchi examinan los procesos requeridos para la creación efectiva de conocimiento. Definen la creación de conocimiento como el resultado del proceso de interacción entre conocimiento tácito (o saber cómo que puede ser difícil de expresar pero puede ser demostrado) y conocimiento explícito (que puede ser articulado en palabras).

Hay cuatro procesos clave a través de los cuales interactúa el conocimiento tácito y el explícito, llamados, socialización, externalización, combinación e internalización. Juntos estos procesos forman los principios SECI (ver la figura 4, abajo), que provee un grupo de consejos que pueden ser utilizados por gerentes para asegurarse de que estén facilitando el conocimiento y el aprendizaje efectivo en sus actuales proyectos y programas.

## Descripción detallada del proceso

Figura 4: El enfoque SECI



**La Socialización** consiste en el intercambio de conocimiento tácito con otros mediante la tutoría (intercambio de conocimiento interno, habilidades y entendimientos). El conocimiento tácito puede ser socializado mediante la tutoría, imitación, observación y práctica, lo que resultaría en un “conocimiento compartido”.

**La Externalización** crea un conocimiento conceptual y es el proceso de convertir conocimiento tácito a explícito. El conocimiento tácito es conceptualizado a través de imágenes o palabras; en este caso la escritura transforma al conocimiento tácito en una forma explícita. Este modo de “conversión del conocimiento” externalizado se produce como resultado de un diálogo entre gente que transforma el conocimiento tácito en conocimiento explícito.

La **Combinación** es un modo de conversión del conocimiento que involucra la combinación de diferentes tipos de conocimiento explícito. Esto sucede cuando la gente intercambia el conocimiento, por ejemplo vía documentos, teléfonos y reuniones.

La **Internalización** convierte el conocimiento explícito en conocimiento tácito. Consiste en “aprender haciendo”, proceso que ocurre cuando los modos previos de conversión del conocimiento (socialización, externalización y combinación) son internalizados en las mentes de las personas como conocimiento tácito mediante imágenes o modelos mentales.

### **Puntos clave/consejos prácticos**

- El enfoque SECI explica de una forma más clara como el conocimiento debe ser primero generado y codificado para entonces ser transferido. En otras palabras, no hay forma de que el conocimiento sea transferido sino ha sido primero generado y puesto en un formato transferible
- El enfoque explica claramente como el conocimiento tácito y explícito debe ser intercambiado y transformado para que se genere nuevo conocimiento,
- No todo el conocimiento tácito puede ser convertido en explícito, por eso los principios deben ser guiados con un claro sentido de realismo.

### **Ejemplo: La asociación de aprendizaje para Mindao**

En las Filipinas, la competencia por el fondo de desarrollo escaso y el empeoramiento de los problemas sociales intensificaron la necesidad de la que sociedad civil aprenda de sus errores y genere nuevo conocimiento de manera puntual. En la última parte de 2003, una asociación de aprendizaje que involucró a ocho organizaciones fue formada por los intereses de la principal institución en la prueba y la validación de la idea de que la conexión de sectores puede llevar al incremento de los recursos y al compromiso para la reducción de la pobreza y el incremento de la equidad. La conexión fue definida como un método para coordinar la energía, los intereses y los recursos, de múltiples y diversos actores/partes interesadas en una forma que construya confianza y estimule la acción colaboradora. Una aplicación clave era reunir a los actores clave para dirigir el tema del conflicto en la isla Mindao. La dirección de las fuentes del conflicto y décadas de negligencia en la protección del poblado de Muslim en Mindao requieren un enfoque continuado, comprensivo e integrado desde todos los sectores. Las organizaciones colaboradoras condujeron un acercamiento hacia el desarrollo de una metodología replicable que pudiera ser aplicada en otras municipalidades y regiones de las Filipinas, y en otros países. Un elemento clave fue como establecer la conexión entre la experiencia en el campo y el desarrollo teórico. El sistema para el manejo de la creación de conocimiento fue construido bajo el principio SECI, que tenía los beneficios de: i) asegurar que el personal que participaba de la iniciativa tuviera la oportunidad de reflexionar acerca de su experiencia y aumentar su propio conocimiento; ii) asegurar que el nuevo enfoque no se convirtiera en un proceso aislado y que el aprendizaje se extendiera dentro de cada institución así como en las asociaciones de aprendizaje; y iii) generar una metodología fuerte para la duplicación en otro lugar. Ver: [www.cpi.cam.ac.uk/pccp/PartnMatters3.pdf](http://www.cpi.cam.ac.uk/pccp/PartnMatters3.pdf).

### **Fuentes y otras lecturas:**

- Una tutoría SECI:  
[www.thecore.nus.edu.sg/cpace/ht/thonglipfei/nonaka\\_seci.html](http://www.thecore.nus.edu.sg/cpace/ht/thonglipfei/nonaka_seci.html).
- Nonaka, I. y N. Konno (1998) 'The Concept of "Ba": Building foundation for Knowledge Creation', *California Management Review* 40(3), Spring.
- Improving Research Knowledge Technical Transfer, Final Report, bajado de [www.westminster.ac.uk/builtenv/maxlock/KTweb/Report/Chap4.pdf](http://www.westminster.ac.uk/builtenv/maxlock/KTweb/Report/Chap4.pdf).
- Partnership Matters, Current Issues In Cross-Sector Collaboration, Issue 3, 2005, bajado de [www.cpi.cam.ac.uk/pccp/PartnMatters3.pdf](http://www.cpi.cam.ac.uk/pccp/PartnMatters3.pdf).

## 8. Comportamientos de Culpa vs Ganancia

### Introducción

Comportamientos de Culpa vs Ganancia es una herramienta muy simple que puede ayudar a los gerentes a reflexionar sobre sus propias actitudes y respuestas a los errores. Como fue afirmado en el estudio anual de ALNAP 2002:

*“El razonamiento defensivo” puede tener relevancia particular en el sector Humanitario, con su naturaleza vocacional y sus altos niveles de compromiso personal y profesional. El trabajo de Argyris de muchos años ha mostrado que los individuos desarrollan rutinas defensivas para protegerse de situaciones amenazadoras, como “examinar críticamente su propio rol en la organización”. Estas rutinas limitan su habilidad para descubrir “cómo la propia forma en la que definen y resuelven los problemas puede ser justamente una fuente de problemas”. Rápidamente bloquean su capacidad de aprender, de ver, o hacer las cosas diferentemente...*

La cultura de una organización puede servir para reforzar “rutinas defensivas” y bloquear el aprendizaje. Citando textualmente a Argyris (1991):

*...Si el aprendizaje persiste, los empleados y los gerentes deben mirar también hacia adentro. Necesitan reflexionar críticamente acerca de su propio comportamiento, identificar la forma en que a menudo contribuyen inadvertidamente en los problemas de la organización, y entonces cambiar su forma de actuar.*

Argyris demostró que profesionales habilidosos eran particularmente buenos usando el razonamiento defensivo porque nunca habían aprendido cómo aprender del fracaso. En el punto en que suceden problemas, esas personas se vuelven defensivas, filtran la crítica, y echan la “culpa” sobre cualquiera menos ellas. Esto se encuentra en clara oposición con la necesidad de apertura y del análisis crítico de uno mismo que se requiere para un aprendizaje efectivo.

Un número de “comportamientos de culpa” y “comportamientos de ganancia” (Tabla 1) fueron identificados (ALNAP, 2002) y pueden ser usados por grupos para examinar y dirigir las rutinas defensivas.

### Descripción detallada del proceso

- **Paso 1:** Utilizar un rotafolios o un proyector para mostrar los Comportamientos de Culpa vs Ganancia al grupo reunido. Leer cada Comportamiento de Culpa y su correspondiente Comportamiento de Ganancia, y preguntar por comentarios acerca cada uno.
- **Paso 2:** Pedir a los participantes que ofrezcan ejemplos de cuando hayan estado en el final de comportamientos de culpa o comportamientos de Ganancia, y preguntar por su razonamiento de por qué esto pasa y cuáles son sus consecuencias. Capturar los puntos en hojas del rotafolios. No preocuparse si las cosas se construyen muy lentamente – ¡este un tema inherentemente incómodo!
- **Paso 3:** Repetir el paso 2 para cuando los participantes hayan demostrado comportamientos de culpa o ganancia. Pedir las razones.

- **Paso 4:** Hacer que el grupo reflexione colectivamente sobre si los comportamientos de culpa son siempre injustificados, o si los comportamientos de ganancia son siempre apropiados. Tratar de conseguir una idea compartida sobre lo que sería un balance apropiado.
- **Paso 5:** Generar una lluvia de ideas para tomar un enfoque más balanceada para manejar los errores a través de la organización. Considerar la utilización de un Análisis de Campo de Fuerza (Herramienta 11) para reflexionar sobre las fuerzas a favor y en contra de los cambios requeridos.

Tabla 1: Comportamientos de culpa vs ganancia

Comportamientos de Culpa	Comportamientos de Ganancia
Juzgar "Estabas equivocado."	Explorar "¿Qué sucedió?"
Mostrar emoción "Estoy furioso contigo."	Permanecer calmado "Trata de no preocuparte por ello."
Reaccionar sobre lo que crees debería haber pasado "Tu deberías haber..."	Averiguar qué pasó exactamente "Tomemos esto de un paso a la vez."
Culpar a la gente por haberse equivocado. "Nunca deberías haber dejado que sucediera esto."	Enfocarse en el proceso que generó el error. "¿Qué se podría haber hecho diferente?"
Encontrar culpas. "Solo te puedes culpar a ti mismo"	Proveer apoyo. "Esto debe haber sido difícil para ti, pero no te olvides de que esto nos ha pasado a todos."
Enfocarse en los efectos "Esto me va a generar enormes problemas"	Enfocarse en las causas "En lo que deseo enfocarme es en las cosas que permitieron que esto nos sucediera a todos."
Asumir que la persona se debería sentir culpable/tener remordimientos "Realmente solo te puedes culpar a ti mismo"	Asumir que la persona quiere aprender "¿Cuáles son las lecciones principales para nosotros?"
Ver los errores como algo que debe ser evitado "Esto no debe pasar nunca más"	Ver los errores como parte de un proceso de aprendizaje "Podemos aprender mucho de esto."

### Ejemplo: Gerentes humanitarios como gerentes de aprendizaje

Como parte de un curso de entrenamiento de tres días para una ONG africana que provee servicios de asistencia sanitaria a refugios, el equipo RAPID facilitó un análisis de comportamientos de culpa y ganancia adoptados por los participantes en los diferentes puntos de su trabajo operacional. Los participantes fueron algo lentos para responder a los compartimentos de culpa, por la naturaleza inherentemente incómoda del tema, pero luego lentamente comenzaron a debatir los temas y las limitaciones organizacionales. Fue establecido que la culpa o la ganancia dentro del contexto de la organización específica era menos importante que ser justo. Particularmente, cuando el comportamiento de culpa era demostrado, a menudo era justificado por la repetición de los errores, o la seriedad del problema que se creó por el error. Similarmente, situaciones específicas como la negligencia del personal no se podían manejar con ese marco de trabajo. Para algunos participantes cuyos trabajos eran predominantemente en zonas de conflicto, no existía una dificultad admitida en mantener la calma y la perspectiva racional hacia los errores.



Finalmente, el miedo a una reacción violenta de los donantes dados los errores serios, fue observado como la razón principal de los comportamientos de culpa.

### **Fuentes y futuras lecturas**

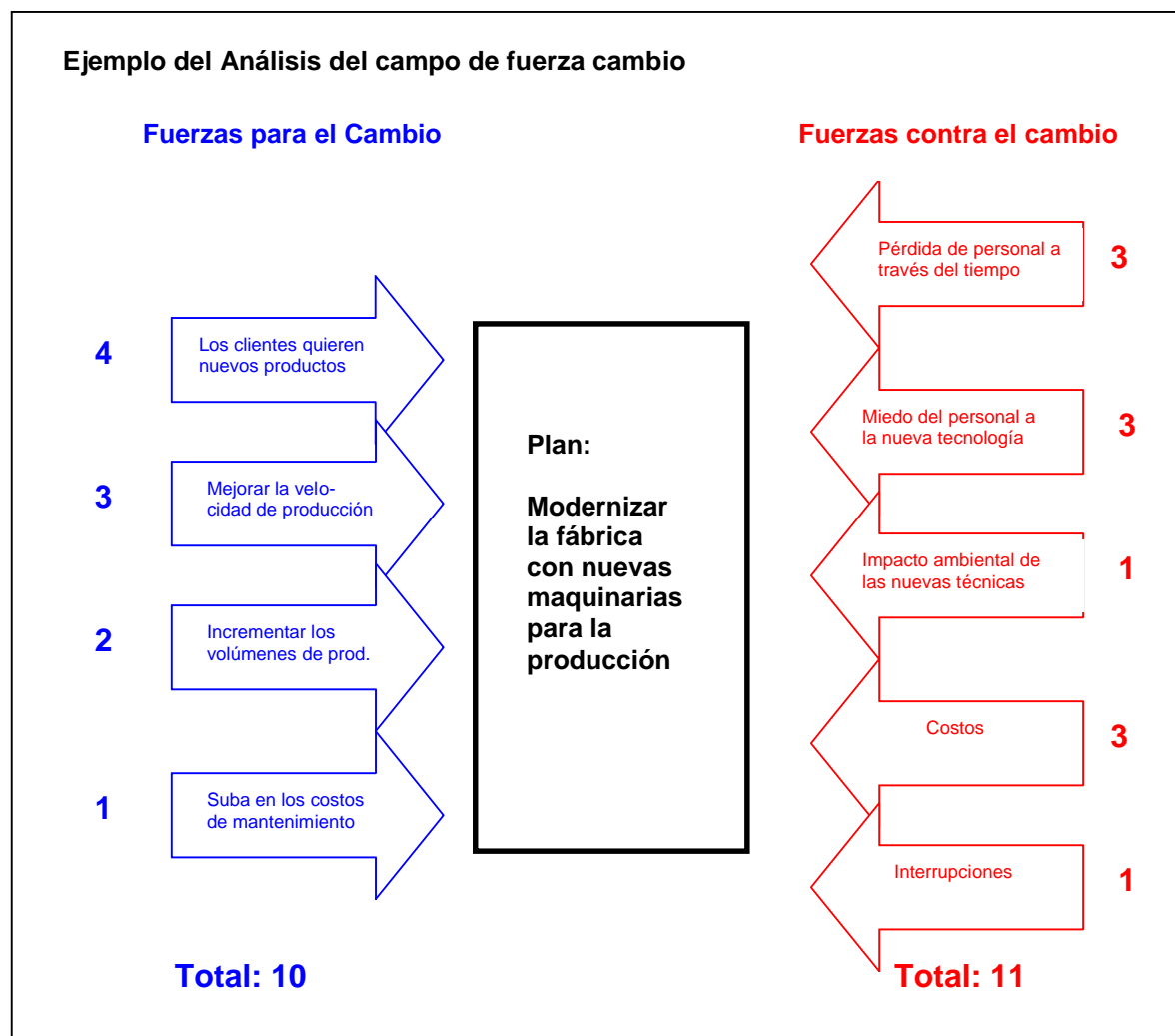
- ALNAP (2002) Estudio Anual, ver: [www.odi.org.uk/alnap/AR2002/chapter2a.htm](http://www.odi.org.uk/alnap/AR2002/chapter2a.htm).
- Argyris, C. (1991) "Teaching Smart People How To Learn" en *Harvard Business Review* (Mayo-Junio). Boston, MA: Escuela de Negocios de Harvard.
- Pearn, M., C. Mulrooney y T. Payne (1998) *Ending the Blame Culture*, Aldershot: Gower Publishing Ltd.

# 9. Análisis de Campo de Fuerza

## Introducción

El Análisis de Campo de Fuerza fue desarrollado por Kart Lewin (1951) y es ampliamente utilizado para informar acerca de la toma de decisiones, particularmente en la planificación y la implementación de programas de gestión de cambio en las organizaciones. Es un método poderoso para ganar una visión general exhaustiva de las diferentes fuerzas que actúan en un tema de cambio organizacional potencial, y para evaluar su fuente y fuerza.

Figura 5: Ejemplo de un análisis de campo de fuerza



## Descripción detallada del proceso

El Análisis de Campo de Fuerza es llevado a cabo mejor en grupos pequeños de alrededor de seis a ocho personas utilizando papel de rotafolios o transparencias por arriba de la cabeza para que todos puedan ver lo que está sucediendo. El primer paso es acordar el área de cambio a ser discutida. Esto puede ser escrito como un objetivo o meta política deseada. Todas las fuerzas a favor del cambio son enumeradas en una columna a la izquierda (aquellas que dirigen el cambio hacia

delante), mientras que todas las fuerzas en contra del cambio son ubicadas en una columna a la derecha (aquellas que lo frenan). Las fuerzas directivas y las restrictivas deben ser clasificadas en torno a temas comunes y luego ser puntuadas de acuerdo a su “magnitud”, variando de uno (débil) a cinco (fuerte). El puntaje puede no balancearse hacia ningún lado. La tabla resultante puede verse como el ejemplo de arriba (esta figura viene de [www.psywww.com/mtsite/forcefld.html](http://www.psywww.com/mtsite/forcefld.html)).

Durante todo el proceso, debe emerger una discusión, un debate, un diálogo rico. Esta es una parte importante del ejercicio y debe prestarse atención a los temas clave. Las ideas y conclusiones, pueden bien alcanzar las preocupaciones, los problemas, los síntomas y las soluciones. Es útil grabar esto y revisar donde haya consenso en una acción o un camino hacia adelante. En la influencia política, el propósito es encontrar formas de reducir las fuerzas restrictivas y capitalizar las fuerzas directivas.

### **Ejemplo: Organización de Comida y Agricultura de las Naciones Unidas**

La Organización de Comida y Agricultura de las Naciones Unidas (FOA, Food and Agriculture Organisation) adaptó un análisis de campo de fuerza, sumando un elemento extra de control de la organización sobre una situación. Por ejemplo, en un intento de mejorar el éxito en los programas de repoblación forestal, la agencia en cuestión puede hacer un listado de todas las fuerzas directivas y restrictivas. Luego considera cada fuerza por su importancia y por el grado de control que se ejerce sobre esa fuerza. Los totales son luego calculados y desarrollados en una tabla (Tabla 2). Esto significa que por cada fuerza, a mayor total de importancia y control, más impacto tendrá la agencia al tratar de dirigir esa fuerza. Además, si la agencia puede encontrar algunas fuerzas que expliquen otras, la efectividad de sus acciones será mayor. Por ejemplo, suponiendo que la “planificación operacional mejorada” puede reducir “pérdidas por los fuegos y el pastoreo” así como “procedimientos pobres para la contratación y el pago a los peones”. Debido a que tiene estos impactos cruzados, en este ejemplo, la agencia decidió brindar especial atención a la “planificación operacional”.

Tabla 2: Análisis de campo de fuerza para el éxito de programas de repoblación forestal

	Importancia	Control de la agencia	Total
<b>Fuerzas directivas</b>			
Subir el precio de productos de madera	2	2	4
Reserva de plantación mejorada genéticamente	2	4	6
Planificación operacional mejorada	4	5	9
Incrementar el apoyo público	2	2	5
<b>Fuerzas restrictivas</b>			
Disminución del presupuesto de la agencia	2	2	5
Precipitaciones anuales irregulares	5	1	6
Procedimientos pobres para la contratación y el pago a los peones	4	4	8
Pérdidas por los fuegos y el pastoreo	5	3	8

### **Fuentes y otras lecturas:**

- Hovland, I. (2005) Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations, ODI Working Paper 227, London: ODI.
- Un caso de estudio es de PLA Notes (1999) Issue 36, pp 17-23 from IIED, ver: [www.worldbank.org/participation/PRSP/plna/plan\\_03604.pdf](http://www.worldbank.org/participation/PRSP/plna/plan_03604.pdf).
- Otro caso detalla el uso del análisis del campo de fuerza en una situación de escuela para evaluar el potencial cambio de métodos centrados en el maestro a una mayor participación de los alumnos en la planificación [www.crossroad.to/Quotes/brainwashing/force-field.htm](http://www.crossroad.to/Quotes/brainwashing/force-field.htm).
- Para literatura original del análisis del campo de fuerza: Lewin, K. (1951) Field Theory in Social Science, New York: Harper and Row.
- Guías simples paso a paso para llevar a cabo análisis de campo de fuerza, con ejemplos del uso del análisis de campo de fuerza en gerencia ver: [www.mindtools.com/forcefld.html](http://www.mindtools.com/forcefld.html).
- Guías simples paso a paso para llevar a cabo análisis de campo de fuerza, con ejemplos del uso del análisis de campo de fuerza en psicología ver: [www.psywww.com/mtsite/forcefld.html](http://www.psywww.com/mtsite/forcefld.html).
- Para un resumen breve, ver [www.mycoted.com/creativity/techniques/forcefieldanal.php](http://www.mycoted.com/creativity/techniques/forcefieldanal.php)
- Ejemplos de la aplicación del análisis de campo de fuerza en la gestión de cambios ver: [www.accelteam.com/techniques/force\\_field\\_analysis.html](http://www.accelteam.com/techniques/force_field_analysis.html); en health (MSH and UNICEF), ver: <http://erc.msh.org/quality/example/example5.cfm>.
- Para software de computadora, para un análisis de campo de fuerza, ver: [www.skymark.com/resources/tools/force\\_field\\_diagram.asp](http://www.skymark.com/resources/tools/force_field_diagram.asp).

## 10. Mapeo de Conocimiento basado en la Actividad

El Mapeo de Conocimiento basado en la Actividad es una herramienta que permite que los aportes al conocimiento y resultados del mismo se conecten de un modo sistemático con los procesos y actividades organizacionales en curso, desde el correo de oficina hasta reseñas estratégicas. El mapeo de conocimiento basado en la actividad permite que las tareas y actividades estén de acuerdo tanto con el proceso organizacional total - entender cómo se ordenan las actividades y por qué - como con los requisitos y necesidades para una actividad - quién lleva a cabo la actividad, qué aportes se requieren y cómo los flujos de información y conocimiento respaldan las tareas.

Esto genera una serie de diagramas que exhiben visualmente el conocimiento dentro del contexto de un proceso empresarial. En otras palabras, el mapa muestra cómo se utiliza actualmente el conocimiento dentro de fuentes y procesos dados de este conocimiento e indica cómo se pueden lograr mejoras. Si se aplican y emprenden correctamente, los enfoques de flujo de trabajo y el mapeo de conocimiento basado en la actividad pueden ayudar a identificar las prioridades basadas en la actividad para mejorar los flujos de información y conocimiento dentro de un grupo o departamento.

### Descripción detallada del proceso

Un mapa de conocimiento basado en la actividad se crea en un taller facilitado, que puede variar en longitud dependiendo de la naturaleza del proceso. Los pasos clave son las siguientes:

**Determinar el proceso a ser analizado.** El taller debería comenzar con una discusión abierta del proceso y con un torbellino de ideas de las diferentes actividades que componen el proceso. Este torbellino de ideas del proceso puede emprenderse antes del taller para ahorrar tiempo, con los detalles del proceso ya provistos a los participantes del taller para hacer comentarios.

**Priorizar las actividades clave.** Enfocar la discusión alrededor de aquellas actividades en las hay que enfocarse. Los factores a considerar en el establecimiento de prioridades son: el número de personas dentro de la organización involucradas en emprender una actividad; la eficacia o no de la actividad, el conocimiento "tácito" necesario para emprender la actividad, etc.

**Delinear las actividades clave.** Utilizando un patrón provisto, analizar cada una de las actividades prioritarias y completar los cuadros relevantes, utilizando las siguientes pautas:

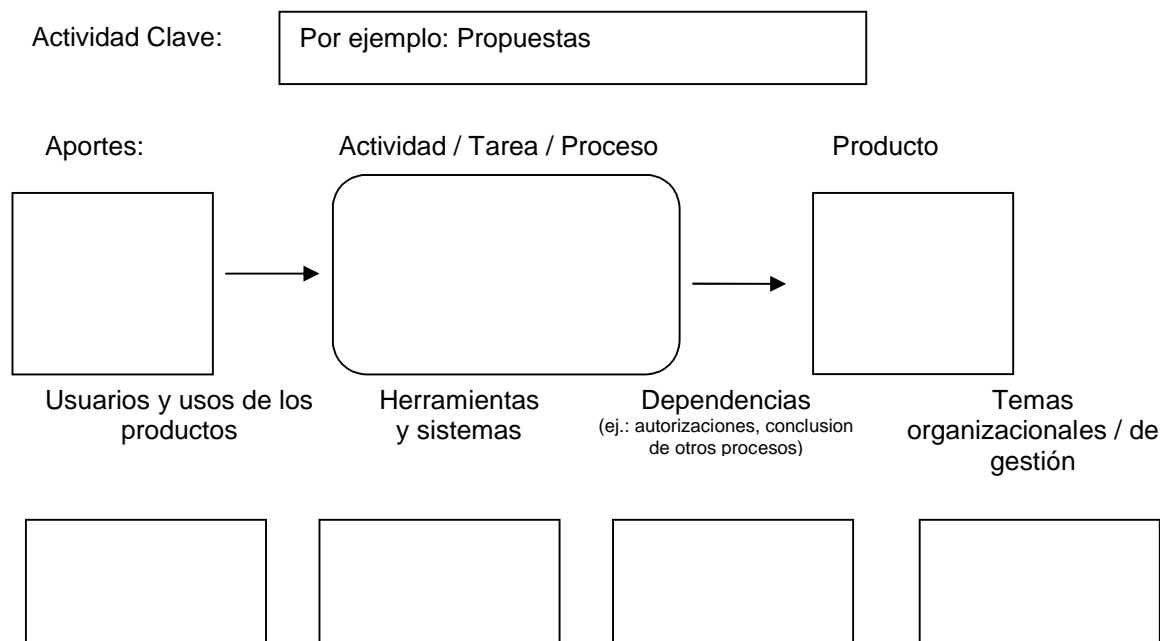
- El nombre de una tarea o de un proceso dado (por ejemplo, diseminación) debería insertarse dentro del cuadro central. Las sub-actividades distintivas deberían ingresarse abajo.
- Luego hay que considerar los recursos o aportes necesarios para llevar a cabo esta actividad. Ingresar éstos y cualquier atributo específico (por ejemplo, "por medio de orientación gerencial", etc.) en los cuadros a la izquierda. Incluir personas como así también departamentos, documentos, conocimiento, etc.

- Ahora hay que enumerar los resultados generados a través de esta actividad en el cuadro a la derecha, nuevamente con atributos importantes, en particular intentando identificar cómo la actividad ha “agregado valor” a los aportes.
- Quedan entonces cuatro cuadros relacionados que faltan completar: primero, los principales usuarios y usos de los resultados; después los sistemas y herramientas que respaldan la actividad, luego cualquier necesidad crítica y finalmente las cuestiones organizacionales y de gestión.
- Indicadores: dentro de cada cuadro, hay que ordenar cada ítem de acuerdo con su importancia relativa. Si distintos resultados se relacionan con diferentes personas, sistemas etc. el uso de flechas conectoras puede ser útil.

**Analizar las conclusiones.** Invitar a los participantes a analizar el mapa de conocimiento basado en la actividad, utilizando preguntas indagatorias, tales como: ¿qué conocimiento parece más crítico para este proceso? ¿Qué conocimiento está faltando?

**Aplicación de las conclusiones.** Generar ideas acerca de cómo los mapas de conocimientos pueden utilizarse para lograr mejoras en las actividades en la organización. Identificar las aplicaciones individuales, de grupos o equipos, y de toda la organización. Concluir con un plan de acción, documentando tareas, propietarios y marcos temporales.

Figura 6: Plantilla del proceso de mapeo



### Puntos clave/ consejos prácticos

**Facilitación:** el facilitador debería ser un experto en facilitación grupal, en técnicas de mapeo de conocimiento y tener experiencia en el desarrollo de procesos empresariales.

**Propiedad:** se debería asignar a un miembro superior del personal como propietario responsable del producto final. Esta persona debería comprometerse a alcanzar el resultado y debería estar dispuesto a destinar recursos (personas y dinero) tanto al taller como al trabajo posterior al taller. Se deberían identificar a los destacados en del taller, y asignarles, idealmente, una responsabilidad sobre un grupo de trabajo y se les debería conferir la autoridad necesaria para hacer cambios internamente y para representar al grupo o departamento cuando se ocupan de restricciones y cuellos de botella organizacionales.

La fase de análisis del taller es crucial para el éxito del esfuerzo. El facilitador necesita formular preguntas que provoquen respuestas que realcen el mapa de conocimiento y que también ayuden a definir y desarrollar lo disponible.



### Ejemplo: Auditoria del Conocimiento en ODI

Como parte de una Auditoria del Conocimiento (ver Herramienta 2) en ODI, equipos de administradores fueron reunidos para que reflexionen sobre el conocimiento utilizado más importante para la vida organizacional. Este fue un proceso importante porque el conocimiento administrativo frecuentemente es devaluado y, yendo más lejos, no hay muchas formas efectivas de llevarlo a un mapeo. Los participantes decidieron enfocarse en dos áreas de trabajo principales: “el desarrollo de la oferta” y “la diseminación”, y utilizaron el mapeo de conocimiento basado en la actividad

para identificar los aportes y resultados clave en estos procesos, así como ideas de cómo estos se deben llevar hacia delante. La figura 7 muestra la plantilla de “diseminación de conocimiento de investigación”, como fue llenado por los participantes. Como resultado de este taller, se formó un grupo de trabajo para llevar hacia delante las recomendaciones, y para ayudar que los administradores trabajen mejor juntos. También hubo mayor claridad en los “deber tener” para la estrategia de gestión del conocimiento, y fue acordado un lugar principal en la estrategia para el “conocimiento administrativo”, al lado del más obvio conocimiento basado en la investigación.

### **Fuentes y otras lecturas**

- Plumley, D (2003) Process-Based Knowledge Mapping. A practical approach to prioritizing knowledge in terms of its relevance to a business or KM objective. Disponible en <http://www.kmmag.com/articles/default.asp?ArticleID=1041>



# 11. Innovación estructurada

## Introducción

Innovación estructurada es un término que describe la combinación de dos enfoques simples y comunes, para el pensamiento acerca de elementos de un problema o asunto particular. Los dos enfoques juntos forman la base para la innovación y la generación sistemática de nuevas ideas. Estas dos técnicas simples son el listado de atributos, y el análisis morfológico. El enfoque fue desarrollado por un científico suizo llamado Fritz Zwicky en las décadas del '40 y '50 como método para la investigación y estructuración sistemática del conjunto total de las potenciales combinaciones y enfoque para la resolución de problemas multi-dimensionales y no cuantificables. Su lógica se reproduce a continuación ([www.mycoted.com.website](http://www.mycoted.com.website)):

*...Imagina que tienes un producto que puede ser hecho de tres tipos de material, en seis formas posibles, y con cuatro tipos de mecanismos. Teóricamente hay 72 (3x6x4) combinaciones potenciales de material, forma y mecanismo. Algunos de estas combinaciones puede que ya existan; otras pueden ser imposibles o imprácticas. Lo que queda puede representar posibles nuevos productos. Este método se puede extender virtualmente hasta cualquier área de problema que pueda ser estructurada dimensionadamente...*

Este enfoque puede ser utilizado por grupos para el desarrollo de nuevos tipos de programas, servicios y estrategias dentro de organizaciones humanitarias y de desarrollo.

## Descripción detallada del proceso

El primer paso es conseguir que el grupo trabaje junto para enumerar los atributos del programa, servicio o lo que sea que esté siendo desarrollado. Los atributos son elementos, propiedades cualidades o dimensiones de la unidad en examen. Como ejemplo inmediato, la lista de atributos de este manual puede incluir: i) longitud; ii) diseño y distribución; iii) contenido; iv) accesibilidad; v) formato; vi) calidad; vii) relevancia; viii) aplicabilidad ix) base de usuario potencial; x) demanda; y xi) costos de producción.

El primer paso se construye sobre la base de los atributos en una forma sistemática. Utilizando los atributos listados previamente como los títulos de las columnas, el grupo debe preparar una tablado de opciones. La tabla debe utilizarse entonces para pensar, generando una sesión de "lluvia de ideas" (*brainstorming*), con la mayor cantidad posible de variaciones de los atributos, y esto debe ser escrito en las columnas relevantes. La tabla final debería mostrar idealmente muchas variaciones posibles para cada atributo.

El próximo paso es utilizar la tabla para considerar nueva formas de dirigir el problema. Esto puede realizarse o mediante la selección deliberada de combinaciones interesantes o mediante la selección al azar de una entrada por cada columna. La mezcla de un ítem por cada columna conduce a nuevas combinaciones de atributos, conduciendo a nuevos productos, servicios o estrategias potenciales. Finalmente, las innovaciones potenciales necesitan ser evaluadas en términos de practicidad, utilidad y restricciones potenciales. Aquellas que pasan este proceso pueden ser pilotadas en un entorno vivo.

## Ejemplo: Estandarización del desarrollo social en SDC

Para desarrollar actividades que sean emprendidas como parte de una estrategia de comunicaciones para la estandarización de un programa de desarrollo social en la Cooperación Suiza para el Desarrollo (Swiss Development Cooperation, SDC), el equipo RAPID emprendió este proceso. Los atributos que identificamos fueron los siguientes:

- Razón/beneficio: ¿Por qué se está comunicando el cliente?
- Contenido: ¿Qué está comunicando el cliente?
- Audiencia: ¿Con quién se está comunicando el cliente?
- Canal: ¿Cómo se está comunicando el cliente?
- Frecuencia/coordinación: ¿Cuándo y cuán a menudo se está comunicando el cliente?

Estos atributos fueron propuestos como títulos de columna en una tabla de opciones, y fueron pensadas variaciones como se muestra abajo:

Figura 8: Tabla de opciones para las actividades de intercambio del conocimiento, con dos ideas generadas a través del enfoque de innovación estructurada.

<b>Razón/ beneficio</b>	<b>Contenido</b>	<b>Audiencia</b>	<b>Canal</b>	<b>Frecuencia/ coordinación</b>
<i>Construyendo el perfil</i>	Resultados del proyecto	Público general	Prensa/Tv	Anual
<u>Aumento de la toma de conciencia</u>	Condiciones políticas y sociales	Realizadores de políticas	Publicaciones	<u>Mensual</u>
Influenciando y Dando forma al debate público	Visión y misión del proyecto	Beneficiarios	Internet/Correo electrónico	Semanal
Cambiando las actitudes	<u>Perspectivas de los beneficiarios</u>	Investigadores	Redes personales	Diaria
Contribuyendo al debate académico	<i>Oportunidades para involucrarse con el proyecto</i>	<i>Otras agencias</i>	Conferencias o reuniones	Coordinada con ventanas políticas específicas
	Necesidad de fondos adicionales	Donantes	<u>Tableros de comunicados/ Boletines de noticias</u>	Amplio rango de posibilidades, de una forma azarosa
	Actualización del progreso	<u>Personal en la propia organización</u>	<i>Comunidad de práctica</i>	<i>Actual</i>

*Idea 1 en itálica, Idea 2 subrayada*

Mirando a través de la tabla de izquierda a derecha, pudieron haberse realizado nuevas e interesantes actividades:

Idea 1 (marcado por el texto en itálica): Comunicación de oportunidades para que sean involucradas con otras agencias vía una comunicación compartida de la práctica, como medio para construir una colaboración en un cruce organizacional. (Esto fue generado por la selección deliberada de una entrada de cada columna).

Idea 2 (marcada por el texto subrayado): El intercambio de las perspectivas de los beneficiarios sobre el proyecto con el personal vía un boletín de novedades mensual. (La idea fue generada a través de la selección azarosa de una entrada de cada columna).

Obviamente, algunas de estas pudieron haber sido ideas prácticas y novedosas para el programa, mientras otras no. Aquí es donde el conocimiento y la experiencia del equipo fueron vitales en la prueba de ideas.

### **Fuentes y otras lecturas**

- Hovland, I. (2005) *Successful Communication: A toolkit for Researchers and Civil Society Organisations* ODI Working Paper 227, London: ODI.
- Mycoted es un sitio web en formato Wiki que está dedicado a mejorar la creatividad y la innovación para la resolución de problemas universales. Está abierto a todos, y puede ser escrito por todos. Ver: [www.mycoted.com](http://www.mycoted.com)
- También ver: [www.mindtools.com](http://www.mindtools.com)

# 12. Matriz de reestructuración

## Introducción

Una matriz de reestructuración es una técnica simple que ayuda a ver los problemas empresariales desde un número de perspectivas diferentes. Expande el rango de soluciones creativas que uno puede generar. El enfoque se basa en el hecho que distintas personas con experiencias diferentes afrontan problemas de maneras diferentes. Este enfoque ayuda a que uno entre en las mentes de diferentes personas e imagine las soluciones que llegarían a partir de una pregunta clave.

## Descripción detallada del proceso

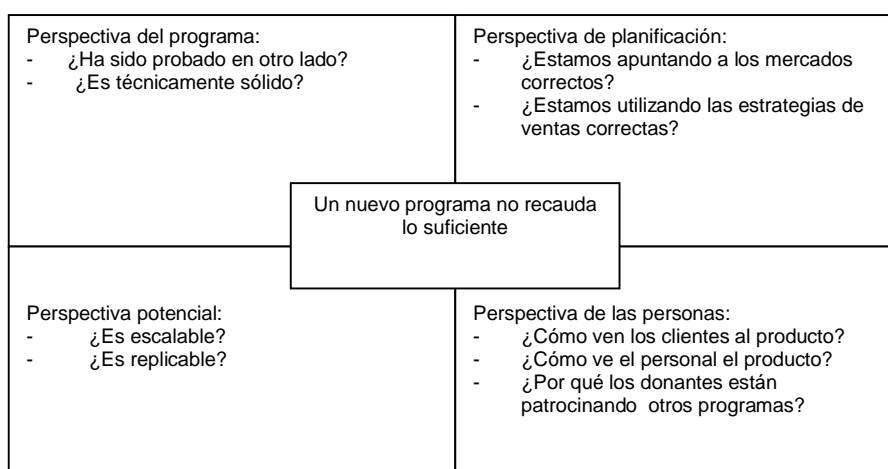
Primero, sitúe la pregunta a hacerse en el medio de una grilla. Utilice los casilleros alrededor de grilla para las diferentes perspectivas. Esta es sólo una manera simple de presentar el problema, de modo que si no le place al grupo, se puede cambiar. Aquí se demuestran dos enfoques distintos de la matriz de reestructuración. Sin embargo, esta técnica se puede utilizar de muchas maneras diferentes.

El primer enfoque, conocido como las 4 P, se basa en observar un problema desde las siguientes perspectivas que pudieran existir dentro de una organización:

- Perspectiva del **P**rograma: ¿Hay algún problema con el programa o servicio que estamos entregando?
- Perspectiva de **P**lanificación: ¿Son apropiados nuestros planes empresariales o comunicacionales?
- Perspectiva **P**otencial: ¿es escalable y replicable?
- Perspectiva de las **P**ersonas: ¿Qué piensas las diferentes personas involucradas?

Se muestra un ejemplo de este enfoque en la figura 9 a continuación, aplicado a un un problema de un nuevo producto que no se vende bien.

Figura 9: Ejemplo de una matriz de reestructuración: un nuevo programa no recauda lo suficiente



El segundo enfoque para utilizar una matriz de reestructuración es observar el problema desde el punto de vista de diferentes especialistas. Por ejemplo, la manera en que un médico analiza un problema sería diferente al enfoque que podría usar un ingeniero civil, que a su vez sería diferente de la perspectiva de un recaudador de fondos.

En el trabajo humanitario y de desarrollo, puede ser útil pensar las perspectivas potenciales de las diferentes partes interesadas externas e internas, por ejemplo (ver Table 3).

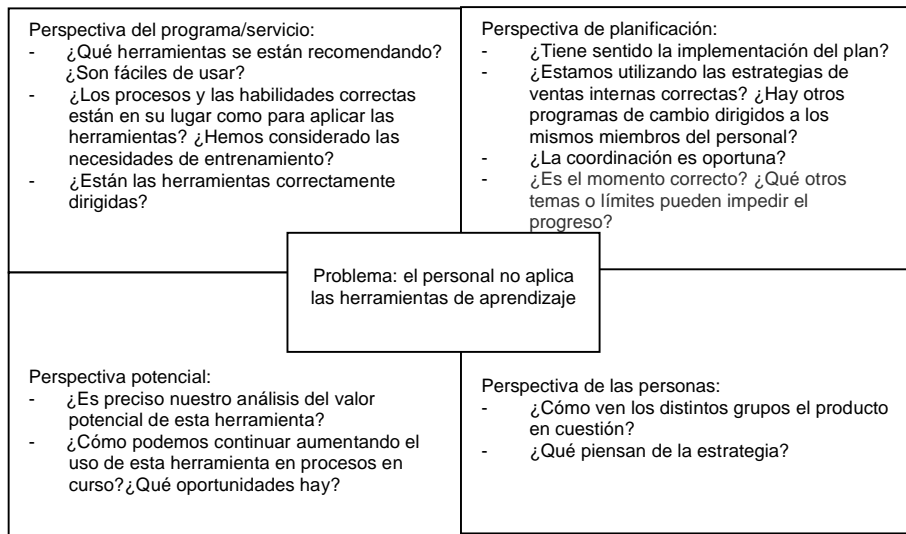
Tabla 3: Diferentes perspectivas de las partes interesadas

Oficina principal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficial de recaudación de fondos</li> <li>• Gerente del programa</li> <li>• Director superior</li> <li>• Evaluador</li> </ul>	<p>¿Cómo vería cada uno de estos actores este problema o idea?</p> <p>¿Qué verían como inconveniente y qué cómo beneficio?</p>
Oficina de campo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente del proyecto</li> <li>• Oficial de campo internacional</li> <li>• Oficial de campo internacional</li> </ul>	<p>¿Qué podrían ver cómo beneficios e inconvenientes potenciales?</p>
Beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujeres</li> <li>• Niños</li> <li>• Hombres</li> <li>• Ancianos</li> </ul>	<p>¿Qué soluciones podrían ofrecer?</p>
Socios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donantes</li> <li>• Socios herramienta</li> <li>• Socios estratégicos</li> </ul>	<p>¿Cuán relevantes son estas para nuestra situación?</p>

### Ejemplo: Desarrollando una estrategia de conocimiento y aprendizaje

Una importante ONG está tratando de desarrollar una estrategia de conocimiento y aprendizaje a través de una aplicación sistemática de un número de herramientas, pero hay preocupaciones acerca del ambiente interno y cuán propicio puede ser para los cambios recomendados. Al considerar la situación en donde las herramientas ven baja aceptación, y luego pensar a través de una lluvia de ideas por qué sucede esto desde la perspectiva de las Cuatro P, el equipo de dirección puede adelantarse a algunos de los obstáculos y restricciones clave. Entonces pueden trabajar para asegurarse de que el plan de implementación dirija este asunto de una forma estratégica, por tanto facilitando el acuerdo a través de la organización y las partes interesadas.

Figura 10: Las Cuatro P



### Fuentes y otras lecturas

- Morgan, Michael (1993) *Creating Workforce Innovation (Crear innovación de fuerza de trabajo)*, Business and Professional Publishing.
- Ver también: [www.mindtools.com](http://www.mindtools.com)

## **Mecanismos de Colaboración**

*El conocimiento es como el árbol baobab, ningún individuo puede abarcarlo*  
Proverbio ghanés

# 13. Equipos: Virtuales y Cara a Cara

## Introducción y descripción detallada del proceso

El desarrollo de un equipo ha sido descrito en términos de cinco etapas, comenzando con una simple “membresía” de grupo, y trabajando a través de la “confrontación” para una “responsabilidad compartida” de grupo (Bradford y Cohen, 1998).<sup>7</sup> Bradfords y Cohen sugieren que las diferentes etapas de los grupos difieren en términos de las siguientes características:

- Ambiente y relaciones
- Entendimiento y aceptación de metas
- Escucha e intercambio de conocimiento
- Toma de decisiones
- Reacción al liderazgo
- Atención a la forma en que está trabajando el grupo

La Tabla 4 muestra cómo estas características varían a sobre el curso del proceso de desarrollo del grupo. Esto puede ser utilizado para identificar donde está ubicado un grupo a lo largo de estas distintas dimensiones, y donde necesita llegar para operar más efectivamente.

Tabla 4: Etapas del desarrollo de grupo

	Membresía	Sub-agrupaciones	Confrontación	Diferenciación	Responsabilidad compartida
Ambiente y relaciones	Cauteloso, supresión de los sentimientos, pocos conflictos, pocos arrebatos	Aumento de la cercanía dentro de sub-grupos, criticismo cruzado entre grupos, falsa unanimidad	Hostilidad entre los sub-grupos	Confidente, satisfactorio, abierto, honesto, diverso	De apoyo, abierto, expresivo, variado; Los desacuerdos resueltos sin demora
Aceptación de metas	Baja, confusa	Aumento de la claridad, percepción errónea	Disponible, disputada	Acordada por la mayoría	Compromiso hacia la meta principal
Intercambio de información	Intenso, pero mucha distorsión y poca revelación	Las semejanzas dentro de los sub-grupos no son tan grandes como parece	Pobre	Razonablemente buena	Excelente, rápida, directa
Toma de decisiones	Dominada por miembros activos	Fragmentación, puntos muertos, tomada por el jefe por defecto	Dominada por los más poderosos, los más fuertes	Basada en la habilidad individual, a menudo tomada por el jefe en consulta con los subordinados.	Por consenso, colectiva cuando se necesitan todos los recursos, individual cuando uno es experto (no necesariamente el jefe)
Reacción al liderazgo	Probada por miembros, provisional	Resistida, a menudo encubiertamente	Luchas de poder, pelea por las posiciones	Apoyo general, diferencias individuales bajo influencia	Gran apoyo, pero libre de desacordar en los asuntos
Atención a la forma en que está trabajando el grupo	Ignorada	Registrada pero evitada, discutida afuera de las reuniones en grupos pequeños	Utilizada como arma contra los oponentes	Alterna entre una discusión no crítica y una demasiado compulsiva	Discutida si es necesario, para ayudar al logro del trabajo; cualquiera puede iniciarla

<sup>7</sup> Esto es visto por algunos como una forma más completa del proceso de “formación, asalto, nombre, actuación” que Bruce Tuckman popularizó en los 60’s.



Atractivamente, el trabajo de Duarte et al (2001) para las organizaciones CGIAR indica con fuerza que los equipos cara a cara y los equipos virtuales desarrollan procesos similares. Notar la comparación entre los dos tipos en la Tabla 5 de abajo, de Duarte et al (página 6):

Tabla 5: Equipos cara a cara vs Equipos virtuales

Equipos cara a cara	Equipo virtual
Un número bajo de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, un grupo de metas de realización, y un enfoque para los cuales se hacen responsables mutuamente.	Un número bajo de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, un grupo de metas de realización, y un enfoque para los cuales se hacen responsables mutuamente. Los miembros de un equipo virtual trabajan a través de al menos dos de estos límites: tiempo, distancia, organización, o cultura. También usan la comunicación electrónica y la colaboración tecnológica como sus primeros medios de interacción.

Los mismos autores sugieren que los equipos virtuales tienen los siguientes aspectos:

- El alto liderazgo reconoce que hacer equipos virtuales es la forma más útil de trabajar.
- Existen recursos adecuados para alguna interacción cara a cara, especialmente en la fase de inicio.
- Hay un compromiso, y recursos disponibles, para el entrenamiento y para otras actividades de desarrollo en curso.
- Hay una plataforma común para la comunicación electrónica y la colaboración tecnológica.
- Los líderes del equipo se ven a sí mismos lo suficientemente críticos como para facilitar el éxito del equipo.
- Los miembros del equipo comparten un nivel básico de competencia en el uso de la tecnología, el trabajo a través de las culturas, gestión de proyectos y administración del tiempo, (especialmente en la competencia de proyectos), y la habilidad de interconectarse a través del tiempo, la distancia y la organización.

### **Ejemplo: Aplicación en la Seguridad alimenticia**

Maxwell (2001) aplicó el proceso de desarrollo de equipos a los problemas institucionales encarados por los esfuerzos en la seguridad alimenticia. Utilizando una estructura narrativa, explicó cómo los típicos esfuerzos en la planificación de la seguridad alimenticia, eran obstaculizados por un trabajo de grupo inefectivo y unos enfoques de gestión que tendían hacia la modalidad de “un solo héroe”. En esta situación, los gerentes cargan el peso de la toma de decisiones y la motivación, y los grupos se basan en membresías, con un liderazgo débil, un bajo compromiso hacia las metas y conflictos frecuentes. Utilizando las cinco etapas, es esencial que los gerentes puedan analizar el estado de desarrollo del grupo, y ayudar a los equipos a encaminarse hacia un enfoque de responsabilidad compartida. Este es un movimiento hacia la cultura organizacional requerida para los tipos de empresa multisectoriales y multidisciplinarios tan comunes en los esfuerzos humanitarios y de desarrollo.

La clave aquí es la comprensión de que cambiar el carácter de los grupos no es una tarea fácil. Frecuentemente hay problemas de status, orgullo profesional, antecedentes culturales y demás, que subrayan el conflicto. No obstante, los cambios concientes en las dinámicas de grupo pueden percibirse como beneficiosas para el funcionamiento de un equipo.

**Fuentes y otras lecturas:**

- Bradford, D. y A. Cohen (1998) *Managing for Excellence*, New York: John Wiley and Sons.
- Duarte, D., L. Spink and S. Song (2001) *Strengthening Virtual Collaboration and Teamwork*, Alexandria, VA: The Organizational Change Program for the CGIAR Centers.
- Maxwell, S. (2001) 'Organizational Issues in Food Security Planning' in S. Devereux and S. Maxwell (eds) *Food Security in Sub-Saharan Africa*, London: ITDG Publishing.
- Lee más acerca del enfoque de "formación, asalto, nombre, actuación" en [www.businessballs.com/tuckmanformingstormingnormingperforming.htm](http://www.businessballs.com/tuckmanformingstormingnormingperforming.htm).

# 14. Comunidades de Práctica

## Introducción

Etienne Wenger, autor del libro seminal “Cultivando Comunidades” define así las comunidades de práctica (CoP): “...grupos de gente que comparte una preocupación, un grupo de problemas, una pasión acerca de un tema, y que profundiza su conocimiento y su habilidad mediante la interacción en una base actual”.

Como muestra esta definición, las comunidades pueden ser muy diferentes unas de las otras. Algunas de las dimensiones a lo largo de las cuales pueden ser evaluadas incluyen: composición de la afiliación (por ejemplo unas muy homogéneas o unas muy diversas), dispersión (pequeña y enfocada en la comunidad, redes virtuales e internacionales) y propósito. Esta definición incluiría también muchas cosas que no son comunidades de práctica, por ejemplo, equipos de proyecto y demás. Las comunidades y las redes son distintas de otros tipos de organismos de colaboración, como se muestran en la figura 11 de abajo. Las características distintivas clave consisten en que la afiliación a una comunidad de práctica es voluntaria, y que sus metas y objetivos tienden, en su totalidad, a ser fluidos en vez de determinados por los objetivos de la dirección.

Figura 11: Comunidades/Redes comparadas con otros organismos de colaboración

	Propósito	Afiliación	Unión	Duración
Red/Comunidad	Intercambio de conocimiento	Auto selección	Pasión, identificación con el grupo	Duración
Grupo de trabajo	Entrega de productos/procesos	Acuerdo gerencial	Trabajo y metas común	Hasta su reestructuración
Equipo de proyecto	Logro de una tarea específica	Asignada o seleccionada	Hitos del Proyecto y meta	Conclusión del Proyecto
Redes informales	Pasaje de información relevante	Amigos, conocidos	Necesidad mutua	Mientras exista la necesidad

Muchas iniciativas de conocimiento y aprendizaje están enfocadas en el apoyo y la ayuda a comunidades para asegurar la creación y el intercambio efectivo del conocimiento. Las comunidades de práctica confieren beneficios a tanto las organizaciones como a los individuos. Hacen esto a través de las siguientes funciones superpuestas (Court y Mendizábal, 2005):

- Los **filtros** “deciden” a que información vale la pena prestarle atención y organizan cantidades inmanejables de información. Por ejemplo, el grupo ejecutivo de desarrollo es un foro internacional que provee e intercambia información acerca de proyectos y oportunidades de empleo.
- Los **amplificadores** ayudan para que las ideas poco conocidas o poco entendidas sean comprendidas más ampliamente. El apoyo o las campañas de las ONGs como las Campaña Aniversario son redes amplificadoras. La fundación del Justo Comercio por ejemplo, trabaja a través de redes para amplificar su mensaje de Justo Comercio.
- Los **convocados** reúnen gente o grupos de gente. Por ejemplo la coalición 2000 en Bulgaria reunió OSCs, Instituciones de gobierno, el sector privado y donantes en varias iniciativas coordinadas para pelear contra la corrupción.

- Los **facilitadores** ayudan a los miembros a llevar a cabo sus actividades más efectivamente. Por ejemplo la red Medicam en Camboya da a los miembros acceso a servicios y comodidades como las de reuniones, librerías especializadas, medios de comunicación, oportunidades de entrenamiento y acceso a los realizadores de políticas y a los donantes.
- Los **hacedores de comunidades** promueven y sostienen los valores y estándares de los individuos o de las organizaciones dentro de ellos. La red activa para la responsabilidad y actuación en la acción humanitaria (the Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Actions, ALNAP) promueve la mejor práctica y los mínimos estándares de responsabilidad y actuación de aprendizaje.
- Los **inversores/proveedores** ofrecen un medio para darle a los miembros los recursos que necesitan para llevar a cabo sus actividades principales. La Fundación de Construcción de Capacidad Africana, por ejemplo, provee asistencia técnica, habilidades y fondos a sus socios de investigación política.

Las comunidades usualmente llevan a cabo varias funciones simultáneamente, de todos modos, diferentes funciones requieren diferentes estructuras para una máxima efectividad. Las redes designadas -y efectivas- para un rol pueden o no ser buenas para otros. La introducción de nuevas funciones puede comprometer los objetivos originales. Las redes específicas necesitarán considerar cuidadosamente cuantas y qué funciones pueden llevar a cabo exitosamente.

### **Descripción detallada del proceso**

Existe una amplia literatura acerca de redes y comunidades que cubre una variedad de distintos métodos y enfoques. El manual NHS sugiere que hay tres fases que deberían ser consideradas: nacimiento, desarrollo y crecimiento, y cierre. (Ver: [www.Library.Nhs.uk/knowledgemanagement](http://www.Library.Nhs.uk/knowledgemanagement) ).

#### **Fase 1: Nacimiento.**

Las comunidades de práctica emergen de una forma orgánica y en general no puede ser inducida su existencia. Pueden sin embargo ser acogidas mediante la identificación de áreas donde el conocimiento pueda estar mejor compartido y utilizado. Una vez que esto haya sido identificado (por ejemplo el conocimiento administrativo dentro de una organización), un número de preguntas debe ser dirigida:

- ¿Qué es el conocimiento enfocado en la comunidad? ¿Está basado en una disciplina internacional, o se enfoca en algún asunto u oportunidad específica?
- ¿Quién puede contribuir a la comunidad? Quiénes son los expertos, y los facilitadores? ¿La inscripción debe ser abierta o por invitación?
- ¿Cuáles son las necesidades e intereses del grupo? ¿En qué está interesado el grupo? ¿Que beneficios esperan por haberse unido a la comunidad?
- ¿Cuál es el propósito de la comunidad? ¿Qué necesidades o problemas necesitan ser dirigidos? ¿Qué quiere lograr la comunidad? ¿Cómo va a beneficiar la comunidad a la organización? ¿Cuáles son sus valores y sus formas de trabajo? ¿Cómo estará estructurado y organizado? ¿Cómo obtendrá recursos? ¿Pueden ser desarrollados términos de referencia?

El Lanzamiento de comunidades a menudo se realiza mejor con una reunión o taller que permita el contacto cara a cara y la iniciación de relaciones dentro del contexto de la nueva comunidad. Esto también provee la oportunidad de trabajar los detalles asociados a las preguntas formuladas arriba y clarificar los objetivos y los términos de referencia.

### **Fase 2: Desarrollo y crecimiento**

Hay una necesidad de asegurar que, después de la excitación inicial, las Comunidades de Práctica mantengan el interés y el compromiso. El coordinador de la comunidad debe buscar mantener la vida de la misma asegurando las reuniones cara a cara, organizando eventos sociales, premiando las contribuciones, introduciendo nuevas y desafiantes perspectivas, y tomando perspectivas externas. El movimiento de personal siempre será un problema, y el reclutamiento constante será requerido para mantener la energía. Los roles y las responsabilidades deben rotarse entre miembros, transcurrido el tiempo. Hay también una necesidad de asegurar que existe un apoyo para la participación en la red brindado por la organización más grande, que debe ser alcanzado mediante la coincidencia de metas de la Comunidad de práctica con las metas de la organización más grande. El apoyo debe darse en términos tanto de liberación de tiempo como del reconocimiento de las contribuciones de la comunidad.

En la etapa de desarrollo y de crecimiento, las comunidades de práctica deben desempeñar un rol mayor en la gestión del conocimiento ubicado en el centro de la comunidad. Esto incluye la creación de mapas de conocimiento, la organización de recursos, la identificación de huecos de conocimiento, y demás. Aquí son particularmente importantes los marcos de trabajo bien establecidos para la creación y el intercambio del conocimiento. La clave en esta etapa es no reprimir las relaciones sociales en el corazón de la red por la imposición de imperativos gerenciales muy fuertes. Esto trae el verdadero desafío – el desarrollo de la comunidad y de la práctica simultáneamente. El desarrollo de la comunidad requiere el fortalecimiento del coordinador (es portavoz, organiza, coordina), del facilitador (facilita la interacción dentro de la comunidad) y del gerente de conocimiento (gestión de los recursos de conocimiento explícito). Para esto puede requerirse entrenamiento y apoyo. El desarrollo de la práctica lleva aportes y salidas: los recursos que la comunidad utiliza y desarrolla. Esto consiste no solo en información y conocimiento como documentos, bases de dato, un sitio web, etc. sino también en procesos y prácticas dentro de la comunidad.

### **Fase 3: Cierre**

Las comunidades y redes pueden llegar a su fin naturalmente a medida que sus miembros lleguen a un punto final en sus propósitos. En otros casos, la comunidad puede fragmentarse en múltiples comunidades más pequeñas basadas alrededor de temas particulares acerca de alguna especialidad. Cuando una comunidad se acaba, es importante celebrar su vida y sus logros, y asegurar que el cuerpo de conocimiento relevante sea capturado y transferido.

### **Puntos clave/ Consejos prácticos**

Una buena guía práctica de DFID reduce esto a los siguientes grupos de preguntas (DFID, 2004):

- **Montar una red:**
  - ¿Has chequeado bien tus razones para comenzar una comunidad/red?
  - ¿Cuándo se volverá activa esta red?
  - ¿Qué tipo de red será la tuya?
  - ¿Qué tipo de facilitaciones necesitará tu red?

- ¿Qué tipo de comportamientos y actividades son apropiadas para un facilitador?
- ¿Qué herramientas y medios de comunicación puedes usar para facilitar tu red?
- **Cómo involucrar participantes externos en redes:**
  - Sé claro acerca de para qué sirve tu red antes de involucrar participantes externos.
  - ¿Quiénes van a ser exactamente los participantes externos?
  - ¿Quién hospeda la red?
- **Mantener una red:**
  - ¿Qué recursos tiene la red?
  - ¿Qué hace a tu organización valiosa para sus miembros?
  - ¿Cómo podrías revivir una red vacilante?
  - Entregar el rol de facilitador.
- **¿Qué sucederá cuando tu red haya hecho su trabajo?**

### **Ejemplo: Intercambio de Solución, una iniciativa de las agencias de la Naciones Unidas en India**

Para aprovechar el vasto conocimiento tácito de profesionales de desarrollo a través de India, las oficinas de NU en India crearon el Intercambio de Solución, un espacio libre e imparcial donde los profesionales podían compartir su conocimiento y su experiencia. Los miembros representaban un amplio rango de perspectivas desde gobiernos, ONGs, donantes, sector privado y academias. Están organizados en comunidades de práctica construidas entorno al marco de trabajo de MDG (Metas de Desarrollo del Milenio). A través de grupos de correo electrónico moderados, los miembros interactúan sobre una base actual, construyendo familiaridad y confianza, ganando conocimiento que los ayuda a contribuir más efectivamente – individualmente y colectivamente – en los desafíos de desarrollo. Hoy en día, ocho comunidades están funcionando: Salud Materno Infantil; Educación; Trabajo y Empleo; Género; Descentralización; SIDA; Sanidad Ambiental y del Agua; y Seguridad de Alimentos y Nutrición. La afiliación ha crecido dramáticamente y en este momento llega a 4.300 suscripciones de todo el país.

Para el final del 2007, el proyecto habrá establecido entre 12 y 14 comunidades organizadas en torno a estos objetivos, demostrando como las Comunidades de Práctica pueden aumentar significativamente la efectividad de los esfuerzos de desarrollo nacionales. Los miembros de la comunidad participan del Servicio de Investigación personalizado del Intercambio de Solución: los miembros proponen preguntas en el mail de la comunidad acerca de los desafíos de desarrollo que enfrentan, a las que otros miembros responden mientras el equipo de moderación investiga los temas. Este conocimiento experto y tácito es reunido y resumido en una Respuesta Consolidada que circula a través de la comunidad, normalmente dentro de los 10 días de trabajo. El proyecto también construye la identidad de la comunidad y la afiliación de miembros, a través de reuniones cara a cara, actualización de noticias de la comunidad, y en un futuro, un sitio web de la comunidad. La introducción de características adicionales incrementa el poder de las comunidades: el grupo trabaja para afrontar más grandes desafíos de desarrollo y discusiones electrónicas para la generación de entendimientos colectivos acerca de un tópico de interés. Por ejemplo, en el 2005, la comunidad de práctica del SIDA organizó una consulta electrónica a modo de entrada en la siguiente fase del Programa Nacional de Control del SIDA, que generó más de 300 contribuciones al cuerpo nacional de realización de políticas.

Este ejemplo fue extraído de [www.solutionexchange-un.in/index.htm](http://www.solutionexchange-un.in/index.htm).

### Fuentes y otras lecturas

- Court, J. y E. Mendizabal (2005) Networks: More than the latest buzzword, ODI Opinion 57.
- Hovland, I. (2005) Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations, ODI Working Paper 227, London: ODI.
- Perkin, E. and J. Court (2005) Networks and Policy Processes in International Development: A Literature Review, ODI Working Paper 252, London: ODI.
- El sitio web de redes RAPID en [www.odi.org.uk/RAPID/Projects/PPA0103](http://www.odi.org.uk/RAPID/Projects/PPA0103), que tiene un foco especial en el rol de las redes en el puente entre la investigación y la política.
- Wenger, E. (2002) Cultivating Communities Practice, Cambridge, MA: Harvard University.
- Collison, C. y G. Parcell (2001) Learning to Fly, Oxford: Capstone.
- DFID Good Practice Guide (2004), ver: [www.livelihoods.org/info/tools/Networks.pdf](http://www.livelihoods.org/info/tools/Networks.pdf).
- NELHS Guide to Communities of Practice, ver: [www.nelh.nhs.uk/knowledge\\_management/km2/cop\\_toolkit.asp](http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km2/cop_toolkit.asp).

# 15. Grupos de aprendizaje de la acción

## Introducción

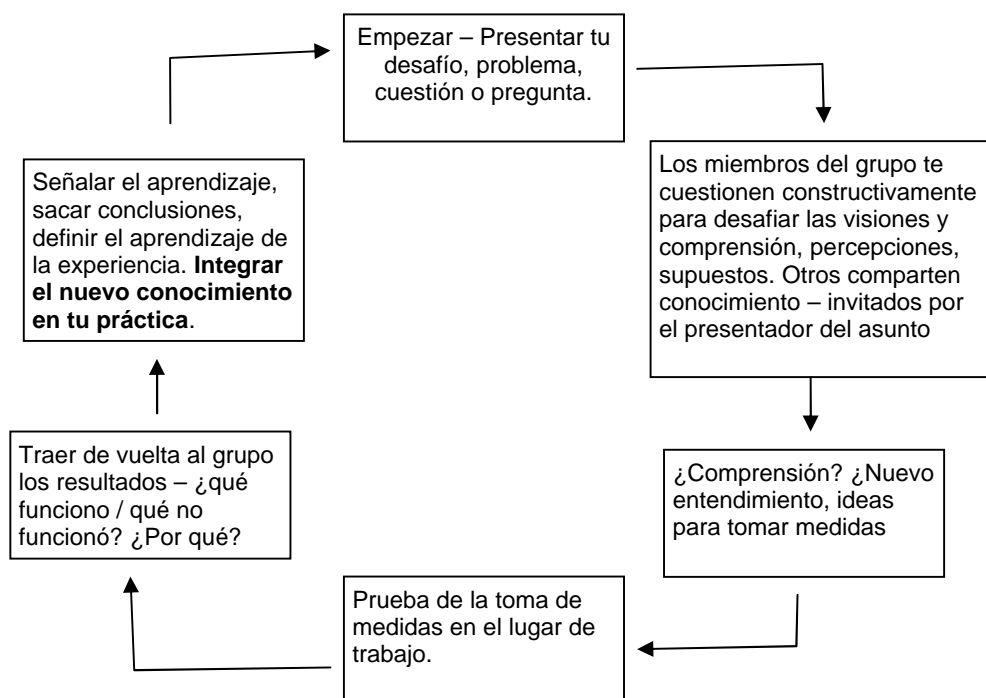
El aprendizaje de la acción es un mecanismo estructurado para el trabajo de grupos pequeños en la dirección de asuntos complicados. Los Grupos de Aprendizaje de la Acción se componen de entre seis y ocho personas que reúnen regularmente a lo largo de un período de tiempo razonable y “presentan” y trabajan colectivamente en problemas encarados en la práctica actual. El grupo ayudará entonces al “presentador” a trabajar ese problema a través de cuestionamientos de apoyo pero desafiantes: alentar un entendimiento más profundo de los temas involucrados, revaloración reflexiva del “problema”, y exploración de formas para ir hacia delante.

Los grupos de aprendizaje de la acción son particularmente apropiados para un aprendizaje de nivel gerencial y profesional y para un trabajo de desarrollo personal. Las aplicaciones más comunes caen dentro de dos categorías:

- Un proyecto basado en el trabajo en que los miembros de un grupo de aprendizaje de la acción están involucrados y pueden influenciar los resultados mediante sus acciones.
- Un tema que se ocupa de cuán específicamente operan los miembros de un grupo de aprendizaje de la acción trabajan en un contexto de trabajo (por ejemplo socios creativos)

## Descripción detallada del proceso

Figura 12: Proceso de grupo de aprendizaje de la acción





La figura 12 ([www.natpact.nhs.uk/cms/316.php](http://www.natpact.nhs.uk/cms/316.php)) muestra como el proceso de aprendizaje de la acción es cíclico, comenzando arriba del diagrama y moviéndose alrededor sistemáticamente, dando a cada miembro la oportunidad de presentar un problema y comentar otros.

### **Puntos clave/consejos prácticos**

- Los grupos de aprendizaje de la acción son más efectivos cuando el compromiso es voluntario
- Los grupos de aprendizaje de la acción deben enfocarse en los problemas relacionados con la práctica de la vida real, aquellos de naturaleza abierta, que no tienen una respuesta correcta o incorrecta.
- Las reglas de base para los grupos de aprendizaje de la acción incluyen:
  - Ser honesto con uno mismo y con los otros
  - Respetar a los demás y sus puntos de vista
  - Hacernos responsables de nuestras propias acciones

### **Ejemplo: programa de grupo de aprendizaje de la acción BOND**

En el 2002-03, BOND levantó la Iniciativa de Profesionales en el Aprendizaje, un programa piloto para el personal de ONGs con informes específicos en el área de desarrollo del conocimiento/aprendizaje organizacional del personal/gerencia. Nueve individuos de varias ONGs trabajaron en dos grupos en asuntos de aprendizaje organizacional práctico, utilizando un proceso de aprendizaje de la acción a lo largo de un período de un año. Los grupos de aprendizaje de la acción fueron suplementados por dos talleres en los que todos los participantes se reunían para enfocarse en temas de preocupación común surgidos en los grupos.

Un informe de la iniciativa piloto proveyó el siguiente feedback de los participantes:

*[...reunirse con otras personas de diferentes organizaciones que cumplen roles similares]...proveyó una combinación muy útil de objetividad (ya que los otros no eran parte de mi organización) y comprensión del área de trabajo con la que el asunto estaba relacionado (porque se desempeñaban en roles similares). La naturaleza temática de los grupos generó que yo aprendiera cosas útiles relacionadas con mi rol todo el tiempo, más allá de si era o mi turno de presentar...*

### **Fuentes y otras lecturas**

- Liz Goold y David Harding dirigen el programa de grupo de aprendizaje de la acción BOND que se enfoca en ONG del Reino Unido, ver: [www.bond.org.uk/lte/alsets.htm#aboutal](http://www.bond.org.uk/lte/alsets.htm#aboutal).
- Ver también el sitio web NatPaCT: [www.natpact.nhs.uk/](http://www.natpact.nhs.uk/)

# 16. Seis sombreros para pensar

## Introducción

Esta es una herramienta que le permite a los grupos analizar una decisión desde varios puntos de vista. Fue creado por Edward de Bono en su libro “*Seis sombreros para pensar*” (“Six Thinking Hats”) y es una técnica importante y poderosa. Se utiliza para analizar decisiones desde un número significativo de perspectivas. Esto lo obliga a uno a moverse fuera de su estilo habitual de pensamiento y lo ayuda a obtener un punto de vista más desarrollado de una situación.

Muchas personas exitosas piensan desde un punto de vista muy racional y positivo: eso es parte de la razón por la cual son exitosos. Sin embargo, a menudo fallan en analizar un problema desde un punto de vista emocional, intuitivo, creativo o negativo. Esto puede significar que subestiman la resistencia a planes, fallan en dar saltos y no hacen planes esenciales de contingencia. Similarmente, los pesimistas pueden ser excesivamente defensivos y las personas más emocionales tienden a fallar en analizar decisiones de un modo calmado y racional.

Si uno analiza un problema con la técnica ‘Seis sombreros para pensar’, entonces lo solucionará utilizando todos los enfoques. Sus decisiones y planes combinarán ambición, aptitud en la ejecución, sensibilidad pública, creatividad y una buena planificación de contingencia.

## Descripción detallada del proceso

Uno puede utilizar los Seis sombreros para pensar en reuniones o por su cuenta. En reuniones tiene el beneficio de bloquear las confrontaciones que ocurren cuando personas con diferentes estilos de pensamiento discuten un mismo problema.

Cada ‘Sombrero para pensar’ es un estilo diferente de pensamiento. Éstos se explican a continuación:

- **Sombrero blanco:** objetivo, neutral, pensando en términos de hechos, números e información. Con este sombrero para pensar uno se centra en la información disponible. Mira la información que tiene y ve que puede aprender de ella. Busca lagunas en su conocimiento e intenta llenarlas o bien toma nota de ellas. Aquí es donde uno analiza las tendencias pasadas e intenta extrapolar desde información histórica.
- **Sombrero rojo:** emocional, con opiniones, sospechas e intuiciones. ‘Usando’ el sombrero rojo, uno mira los problemas utilizando intuición, reacción instintiva y emoción. También intenta pensar cómo reaccionarán otras personas emocionalmente. Intenta comprender las reacciones de gente que no conoce completamente su razonamiento.
- **Sombrero negro:** negativo, ve riesgos y piensa por qué algo no funcionará. Usando el pensamiento de sombrero negro, uno mira los puntos malos de la decisión. La mira cautelosa y defensivamente. Intenta ver por qué puede no funcionar. Esto es importante porque resalta los puntos débiles en un plan. Le permite a uno eliminarlos, alterarlos o preparar planes de contingencia para contrarrestarlos. El pensamiento de sombrero negro ayuda a hacer los planes de uno más ‘duros’ y fuertes. También puede ayudarlo a uno a identificar riesgos y defectos fatales antes de que uno se embarque en el

curso de acción. El pensamiento de sombrero negro es uno de los beneficios reales de esta técnica, ya que muchas personas exitosas se acostumbran tanto a pensar positivamente que a menudo no pueden ver los problemas con anticipación. Esto los deja mal preparados para las dificultades.

- **Sombrero Amarillo:** positivo, optimista, lúcido y constructivo. Un pensador amarillo lo ayuda a uno a pensar positivamente y a poner sugerencias concretas sobre la mesa. Es el punto de vista optimista que lo ayuda a uno a ver los beneficios de la decisión y el valor en ella. El pensamiento de sombrero amarillo lo ayuda a uno a mantenerse en pie cuando todo parece oscuro y difícil.
- **Sombrero verde:** creativo, busca alternativas. El sombrero verde representa la creatividad. Aquí es donde uno puede desarrollar soluciones creativas a un problema. Es una manera despreocupada de pensar, en la que hay pocas ideas críticas. La provocación es una parte fundamental del pensamiento verde. Aquí una completa serie de herramientas creativas puede ayudarlo.
- **Sombrero azul:** pensar acerca de pensar. La función de un pensador azul es mantener una visión general de qué pensamiento es necesario para explorar la materia. Un pensador azul es responsable de dar resúmenes, encuestas y conclusiones. El pensador azul mantiene la disciplina y lleva las discusiones nuevamente a su cauce. El sombrero azul representa el control del proceso. Este es el sombrero que usan las personas que presiden reuniones. Cuando entran en dificultades porque las ideas se están acabando, pueden dirigir la actividad hacia el pensamiento de sombrero verde. Cuando se necesitan planes de contingencia, solicitarán pensamiento de sombrero negro, etc.

Una variante de esta técnica es analizar los problemas desde el punto de vista de diferentes profesionales (por ejemplo, doctores, arquitectos, gerentes de venta, etc.) o diferentes clientes.

### **Puntos Clave/ Consejos útiles**

Seis sombreros para pensar es una buena técnica para analizar los efectos de una decisión desde un número de puntos de vista diferentes. Permite que la emoción y escepticismo necesarios entren en lo que de otro modo serían decisiones puramente racionales. Abre la oportunidad para la creatividad dentro de una toma de decisiones. La técnica también ayuda, por ejemplo, a que la gente persistentemente pesimista sea positiva y creativa.

Los planes desarrollados utilizando la técnica 'Seis sombreros para pensar' serán más sólidos y fuertes que si otro fuera el caso. También puede ayudar a uno a evitar errores de relaciones públicas e identificar buenas razones para no seguir un curso de acción antes de haberse comprometido con éste.

### **Ejemplo: Seis sombreros para la reconstrucción post-tsunami**

Bajo la presión de los donantes, los medios, y los beneficiarios, aquellos que trabajaban en los esfuerzos para la vivienda y el asentamiento en Sri Lanka después del tsunami utilizaron el enfoque de los seis sombreros para planear e implementar los esfuerzos de reconstrucción más efectivamente. El gobierno alemán, a través de su Ministerio Federal para la Cooperación y Desarrollo Económico (BMZ), es el

apoyo clave para las organizaciones gubernamentales de Sri Lanka en la facilitación e implementación de procesos de reconstrucción y vivienda.

Las contrapartes de Sri Lanka y Alemania condujeron conjuntamente la planificación del proyecto entero, incluyendo sus resultados y actividades clave. Las sesiones conjuntas de planificación de proyecto comenzaron con la metodología de seis sombreros para pensar, que fue utilizada para generar un sentido compartido de los puntos clave en el proceso de reconstrucción que necesitaban ser más explorados y dirigidos prácticamente. Más información:

[www.tafen.gov.lk/portal/index.jsp?sid=3&nid=14&y=2005&m=8&d=1](http://www.tafen.gov.lk/portal/index.jsp?sid=3&nid=14&y=2005&m=8&d=1)

### **Fuente y otras lecturas**

- Mind Tools en [http://www.mindtools.com/pages/article/newTED\\_07.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_07.htm)
- De Bono, Edward (1999) *Six Thinking Hats (Seis sombreros para pensar)*, Back Bay Books.
- Sitio personal en Internet de Edward de Bono <http://www.edwdebono.com/>

## 17. Trazado de mapas mentales

Los mapas mentales son una poderosa técnica gráfica que se puede aplicar a todos los aspectos de la vida donde el aprendizaje mejorado y el pensamiento más claro pueden aumentar el rendimiento y la efectividad. Es una manera no lineal de organizar la información y una técnica que permite capturar el flujo natural de las ideas. Puede ser aplicada por individuos o por grupos, para perfeccionar tareas simples tales como escribir un memorando, hasta tareas más complejas tales como obtener una perspectiva común de un proyecto complejo.

### Descripción detallada del proceso

#### Figura 13: Proceso de mapeo mental

**Paso 1: Primero centrar.** Nuestro sistema de educación lineal analítico nos ha enseñado a comenzar por la esquina superior izquierda de la página. Sin embargo, nuestra mente se enfoca en el centro... entonces el trazado de esquemas mentales empieza con una palabra o imagen que simboliza lo que uno quiere razonar situada en el medio de la página.

**Paso 2: ¡Relajarse!** Dejar ir la idea de hambre, resolver el problema entero o escribir un informe que le guste a todos. El trazado de esquemas mentales es un simple proceso de descargar el cerebro que ayuda a estimular nuevas ideas y conexiones. Empezar con una actitud abierta, creativa.

**Paso 3: Asociar libremente.** A medida que las ideas emergen, plasmar descripciones de una o dos palabras de las ideas en las líneas que se ramifican del foco central. Dejar que las ideas se expandan hacia afuera a las ramificaciones y sub ramificaciones. Tomar nota de todas las ideas sin juicio o evaluación.

**Paso 4: Pensar rápido.** El cerebro funciona mejor en estallidos de cinco a siete minutos, entonces hay que capturar esa explosión de ideas tan rápido como sea posible. Las imágenes, símbolos y palabras clave proveen un atajo mental para ayudar a recordar ideas tan rápido como sea posible.

**Paso 5: Romper fronteras.** Romper con la mentalidad 8 1/2x 11 " que dice que uno tiene que escribir en hojas blancas con tinta negra o lápiz. Cuanto más grande sea el papel, más ideas uno tendrá. Utilizar colores vivos y diferentes estilos.

**Paso 6: No juzgar.** Tomar nota de todo lo que se viene a la mente incluso si no está relacionado en absoluto. Si uno está generando un torbellino de ideas para un informe sobre el estado de la agricultura en Zambia y repentinamente recuerda que necesita recoger artículos de limpieza, tomar nota de "limpieza". De otro modo, la mente se estancará como un disco en esa onda "limpieza" y uno nunca podrá generar esas grandes ideas.

**Paso 7: Mantenerse en movimiento.** Mantener la mano en movimiento. Si las ideas tardan en llegar, trazar líneas vacías y observar como automáticamente el cerebro encuentra ideas para poner en ellas. O cambiar los colores para darle nuevas energías a la mente. Ponerse de pie y trazar esquemas mentales en una pizarra rotafolio para generar aún más energía.

**Paso 8: Permitir organización.** A veces uno encuentra relaciones y conexiones inmediatamente y puede agregar sub ramificaciones a una idea principal. A veces no, entonces sólo hay que conectar las ideas al foco central. La organización siempre puede llegar más tarde, el primer requisito es sacar las ideas de la cabeza y plasmarlas en papel.

### **Ejemplo: Acceso a la educación en Tanzania**

Como parte de un proyecto de aprendizaje de la acción financiado por DFID, “Comprendiendo las Iniciativas de la Comunidad para Mejorar el Acceso a la Educación”, un taller fue asistido en Dar-es-Salaam, Tanzania. Una de las preguntas clave era “Cuáles son las barreras para la participación y aprendizaje de los niños?”. En grupos de trabajo, se les pidió a los participantes que realizaran un mapa de las barreras que enfrentaban en sus escuelas. Esta fue una sesión de grupo de lluvia de ideas donde las barreras identificadas eran organizadas en un diagrama, o mapa mental. Algunos mapas eran organizados en temas, como recursos o ambiente. Otros eran más azarosos, y las conexiones entre las barreras eran marcadas luego con flechas o diferentes lapiceras de colores. Los temas principales que surgieron eran elegidos de las visualizaciones resultantes.

### **Fuentes y otras lecturas**

- Buzan, T. (1995) The Mind Map Book, London: BBC Books.
- Estos gráficos fueron extraídos de Americans for the Arts: Animating Democracy Fuentes disponibles en: [http://ww3.artsusa.org/animatingdemocracy/resources/resources\\_002.asp](http://ww3.artsusa.org/animatingdemocracy/resources/resources_002.asp).
- Para más información visítalo: [www.mindtools.com](http://www.mindtools.com) y chequear el software de mapeo mental gratis llamado Freemind – es fácil de usar y puede probar ser invaluable en la organización de proyectos complejos

# 18. Tecnologías sociales

## Introducción

Hay un número siempre creciente de herramientas que son descritas con el término Tecnologías Sociales. Todas ellas tienen una cosa en común: el uso de la tecnología para tratar de construir colaboración e intercambio de conocimiento tácito. El término es utilizado a menudo para describir nuevas herramientas basadas en Internet; sin embargo, no deberíamos olvidarnos de otras herramientas igualmente importantes que no requieren una plataforma web: comunicaciones mediante teléfonos móviles, servicios de radio y otros métodos de socialización cara a cara.

## Descripción detallada del proceso

El **diálogo electrónico** y la **conferencia electrónica** permiten el fácil intercambio de ideas, información y noticias. Estas comunicaciones pueden ser sincronizadas por fecha y hora, o pueden llevarse a cabo durante días e incluso meses. Las mismas están facilitadas por el correo electrónico y las tecnologías web. Las discusiones o listas, pueden utilizar el correo electrónico para discutir asuntos. Estas pueden utilizar tanto un modelo radial a través del cual los mensajes diarios al moderador son compactados en un solo mensaje diario, como un modelo libre para todos a través del cual todos los mensajes son vistos por todos los miembros de la lista. Las tolerancias y preferencias varían según cada individuo. Algunas discusiones por correo electrónico toman la forma de conferencias electrónicas, que son planeadas en torno a componentes de discusión y cortos informes pre-preparados acerca de temas y tópicos. Las discusiones pueden llevarse a cabo usando tanto la web como el correo electrónico. Las conferencias pueden tener una página de inicio que visiten los participantes y donde agreguen sus contribuciones, y subsecuentemente reciban un correo electrónico detallando todos o un resumen de los mensajes subidos.

Los **servicios de mensajería de Internet** proveen a los usuarios de una “sala de charla” virtual donde la gente puede hablar en grupos o de una forma individualizada. Las charlas pueden ser vistas como discusiones voluntarias sin moderación; a pesar de que pueden ser moderadas, eso solo se hace raras veces. Los servicios de mensajería de Internet proveen opciones de privacidad por las cuales los usuarios pueden compartir información más libremente que en salas de charla o conferencias electrónicas. Los servicios de mensajería de Internet ahora han evolucionado hacia una aplicación más completa, proporcionando comunicación de voz o de video para sus usuarios, reduciendo así significativamente el costo de comunicación.

Los **espacios de trabajo digitales** usan el correo electrónico y la web para crear un área virtual común para equipos de proyecto distribuidos para trabajar juntos. Las herramientas software permiten el desarrollo de planes de proyecto de investigación, gestión de proyecto, y el intercambio de documentos a través de los límites organizacionales. Estas plataformas a menudo ofrecen varios servicios incluyendo: hacer listas, gerentes de información personal, editores colaboradores, interfase de charla orientada al negocio y aplicaciones de gestión de recursos del cliente. Generalmente permiten la integración con una variedad de otras aplicaciones, notablemente el conjunto Microsoft Office.

Surgiendo en respuesta a las dificultades de usar weblogs en un contexto de colaboración, un **Wiki** es un sitio web donde cualquier usuario tiene el derecho de crear, editar, y borrar el contenido. Los abusos del sistema son evitados por un



sistema de control de revisión que le sigue la pista a los cambios, permitiendo el restablecimiento de versiones previas. El potencial de los Wikis como sistemas abiertos de intercambio del conocimiento, es ilustrado por el ascenso de Wikipedia que comenzó en Enero 2001 como un “proyecto multilingüe para la creación de una enciclopedia de contenido abierto preciso y completo”. La utilidad del Wiki recae en su habilidad de agregar conocimiento de los propios usuarios. Los Wikis pueden ser usados para desarrollar y actualizar información útil para muchos usuarios que, individualmente, solo tienen partes.

El **flujo de video** puede tornar una discusión electrónica estructurada en una video conferencia. Esto puede ser utilizado para proveer una fuente primaria útil en eventos clave. Lo mismo puede realizarse con grabaciones de audio de tales eventos.

**Podcasting** es un método de distribución a través de Internet de archivos multimedia, como programas de audio o videos de música, para su reproducción en aparatos móviles y computadoras personales. El término podcast, al igual que el término “radio”, puede significar tanto el contenido como el método de entrega. El *host* o autor de un podcast es a menudo referenciado como el “podcaster”. La esencia del podcasting es crear contenido (audio o video –videocasting) para una audiencia que quiere escuchar o mirar en el momento, lugar y forma en que lo desea. Puede ser usado más allá de Internet para llegar a audiencias más amplias proveyendo, por ejemplo, estaciones de radio rurales con podcasts pregrabados que contengan noticias del mercado o información sobre nuevas técnicas para la agricultura.

Un **weblog** (generalmente abreviado a blog, pero ocasionalmente deletreado web log o weblog) es una publicación basada en la web que consiste principalmente de artículos periódicos, generalmente en orden cronológico invertido. Los primeros weblogs eran simples componentes actualizados de sitios web comunes. Sin embargo, la evolución de las herramientas para facilitar la producción y el mantenimiento de artículos web expuestos de una forma cronológica hizo que el proceso de publicación fuera accesible para una población más grande y menos técnica. Al final, esto resultó en la difusión online de diferentes tipos de publicaciones que producen los blogs que reconocemos hoy día. Ver la herramientas 28 para más detalles.

Los **servicios de red social** son espacios online que permiten que diferentes grupos de personas se reúnan bajo intereses o causas compartidas. Sus usos van desde la búsqueda de citas y el activismo político hasta el debate de intereses de investigación. La mayoría de los servicios de red social incluyen algunas de las otras tecnologías sociales para aumentar la conectividad y promover las comunicaciones de persona a persona. Su utilidad para la investigación y la influencia política se relaciona con su habilidad para desarrollar y sostener redes sociales y profesionales, compartir el conocimiento entre los miembros y proveer el acceso o puntos de entrada a los individuos y espacios claves. Estos espacios proveen una gama de herramientas de red social que permiten a los usuarios expandir sus redes sociales hacia aquellas de sus amigos y colegas; así como también investigar el espacio que hay en la red para individuos con intereses similares. Los espacios como *igloo* y *dgroups* fueron creados específicamente para aumentar las redes sociales de profesionales en el desarrollo internacional y el sector de gobierno. La red provee acceso a blogs personales de los miembros, librerías especializadas, cámaras de compensación para vínculos relevantes y servicios externos. Una versión más popular de este tipo de tecnología social es LinkedIn, que está dirigida a relaciones de negocio.

El **aprendizaje electrónico** (e-learning) es una aplicación basada en la web (opuesta a aquella basada en la computadora) para el aprendizaje a larga distancia y bajo demanda, e incluye el uso de otras tecnologías de comunicación como el correo electrónico, los foros de internet, el software de colaboración, el software de gestión del aula, así como aparatos hardware como móviles y PDA (en este caso se denomina a veces aprendizaje móvil). El aprendizaje electrónico para el desarrollo internacional permite a los individuos ganar acceso a educación técnica y profesional. En la mayoría de los casos, las sesiones de aprendizaje electrónico están designadas para adecuarse a los profesionales y son por tanto accesibles en el modo bajo demanda – permitiendo a los usuarios comprometerse a su debido tiempo.

**Fuentes y otras lecturas:**

- Hovland, I. (2005) Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations, ODI Working Paper 227, London: ODI.

## **Aprendizaje e Intercambio de Conocimiento**

*El aprendizaje es como remar río arriba: no avanzar es retroceder*

Proverbio chino

# 19. Narrativas

## Introducción

Mucho se ha escrito acerca de las historias en las estrategias de conocimiento y aprendizaje. La narración de historias ofrece numerosas de ventajas sobre técnicas de comunicación organizacional más tradicionales. Primero, entre ellas está que permite la articulación de los aspectos emocionales como así también el contenido fáctico y por ende permite la expresión del conocimiento tácito que de otro modo sería difícil de compartir. Segundo, proveyendo un contexto más amplio en el que el conocimiento surge, la narración puede incrementar el potencial para intercambiar conocimiento significativo. Basando los hechos en una estructura narrativa, hay mayor probabilidad de que ocurra el aprendizaje y de que se trasmita. Esta guía apunta a proveer un conjunto de sugerencias para utilizar la narración en un formato de taller, utilizando la plantilla de *Sparknow Consulting* ([www.sparknow.net](http://www.sparknow.net))

## Aplicaciones potenciales de las narrativas

- Ejercicios de construcción de equipos o comunidades;
- Tirar abajo las barreras entre equipos multiculturales o multidisciplinares;
- Preparación de talleres;
- Reseñas de viajes;
- Reseñas de proyectos personales;
- Entretenimiento y diversión;
- Sistemas de control (ver Cambio más significativo, Herramienta Nro4).

## Descripción detallada del proceso

Este formato de taller fue desarrollado por la innovadora consultoría Sparknow, y ha sido utilizada en una gama de escenarios globalmente. El equipo RAPID ha aplicado esto en talleres en las oficinas centrales de agencias donantes, en entrevistas de investigación, y con trabajadores humanitarios del ayuda que regresaban del campo de trabajo. El principio es que cualquiera puede pensar en cambios (positivos/negativos) de los cuales hayan sido partes; esto permite que los individuos, pares y grupos aprendan acerca de ello en una forma estructurada.

Tabla 6: Plantilla de narración para su uso en un proceso de taller

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Título de la historia</li><li>• Nombre del narrador original</li><li>• Nombres de los oyentes / quienes la interpretan</li><li>• Panorama: <i>ambientar la escena en tiempo y espacio</i></li><li>• Ambientación: <i>precisar la ubicación donde ocurrió la acción</i></li><li>• Personajes: <i>lista del elenco, atributos descriptivos y roles en la historia</i></li><li>• Desafío: <i>problema o tarea que disparó la Acción</i></li><li>• Acción: <i>secuencia de eventos antes, durante y después del momento decisivo</i></li><li>• Momento decisivo: <i>el momento en el que sucede el cambio</i></li><li>• Resolución: <i>final, que incluye moraleja, lecciones aprendidas o mensaje</i></li><li>• Atractivos visuales clave: <i>"Mnemotécnica" para ayudar a los compañeros a volver a narrar la historia</i></li></ul> |
|--|

- Introducir el taller y el tema para la narración de historias. Esto puede estar enfocado en un tema específico (por ejemplo, el cambio en las técnicas de gestión organizacional), o en una variedad de temas. La clave es proveer un contexto en que los participantes piensen y seleccionen la historia que van a compartir.
- Hacer que los participantes reflexionen en el proceso de cambio y los detalles, antes, durante y después.
- Pedir a los participantes que se agrupen de a pares y compartan sus historias.
- Pedir a cada participante que entreviste a su compañero, y que escriba la historia, utilizando la plantilla de historia como guía. Esto permitirá mayor captura de detalles.
- Pedir a los pares que consigan otro par, y pedir a cada participante del nuevo grupo de cuatro que tomen turnos para contar las historias de sus compañeros al resto.
- Pedir al grupo que identifique cualquier punto en común o contradicción a lo largo de las historias.
- Pedir a cada grupo que se presenten a todo el grupo en su totalidad.

### **Puntos clave/Consejos prácticos**

Esto destaca los factores clave en la utilización de historias para el cambio, ya sea social o institucional. La historia:

- Necesita ser simple y poderosa;
- Debe ser en respuesta a una demanda, y coordinada con oportunidades específicas;
- Debe proveer una solución a problemas tanto inmediatos como generales;
- Debe estar dirigida a gente con el poder de tomar decisiones y cambiar las cosas;
- Debe jugar con lo que ya está en la mente de las personas.

### **Ejemplo: Gestión del conocimiento en el Banco Mundial**

Después de casi 20 años en el Banco Mundial, Steve Denning utilizó una historia de 10 minutos para disparar un cambio. En sus propias palabras ([www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID=541](http://www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID=541)):

*...Estábamos ahogando la información, dirigiéndola muy ineficazmente, y si la limpiábamos a fondo nos ahorraríamos mucho dinero. Pero a mi se me ocurrió que igual no seríamos una organización muy relevante. El Banco Mundial ha sido una organización de préstamo la mayor parte de su vida, y nos estábamos enfrentando a una situación en la que los bancos del sector privado estaban prestando mucho más dinero que nosotros. En ese momento, la gente se estaba preguntando si teníamos futuro. Entonces comencé a preguntarme a mí mismo diferentes preguntas: Suponiendo que nos propusiéramos compartir nuestro conocimiento, teníamos más de 50 años de valor en el saber-cómo acerca de lo que trabaja en el desarrollo y lo que no. Dentro de la organización, si sabías quién sabía qué cosas, podías almorzar con él y averiguarlas, pero si no los conocías estabas en problemas. Si estabas afuera, no tenías ni posibilidades. Pero si nos proponíamos hacer fácil para todos el averiguar lo que sabíamos, podíamos comenzar a ser útiles y relevantes...*

En respuesta a esta situación, Denning contó la siguiente historia:

*En Junio de 1995, un trabajador de la salud en Kamana, Zambia, entró al sitio web de los Centros para el Control de Enfermedades y obtuvo la respuesta a la pregunta de cómo tratar la malaria. Esta historia sucedió no en Junio del 2015 sino en Junio de 1995. Este no es un país rico, es Zambia, uno de los países menos desarrollados del mundo. Ni siquiera es la capital del país, se encuentra 600 kilómetros alejada. Pero el aspecto más impactante de esta imagen es este: nuestra organización no está en él. Nuestra organización no tiene su saber-como ni su habilidad organizada de tal forma que alguien como el trabajador de la salud en Zambia pueda acceder a ellos. ¡Pero sólo imagínense si lo tuviéramos! Podríamos organizarnos para que los profesionales tengan acceso a los recursos que necesitan. Justo lo necesario y justo a tiempo.*

Denning fue nombrado Director del programa y se le asignó la tarea de hacer del banco una organización de conocimiento. El programa captó la atención de los líderes del banco, y se vio al banco ser renombrado “El Banco de Conocimiento” en el discurso inaugural del presidente del banco James Wolfensohn, en 1996. Este es un ejemplo de los que Denning (2000) llama “historias trampolín”.

### **Fuentes y otras lecturas:**

- Ejemplos de la narración de historias en el sector de desarrollo, ver: [www.sparknow.net](http://www.sparknow.net).
- Para más información sobre la narración de historias y las diferentes posibles razones para el uso de la narración de historias en las organizaciones, ver el sitio web de Steve Denning: [www.stevedenning.com](http://www.stevedenning.com).
- Para ver como la narración de historias puede ser usada para comunicaciones externas efectivas, ver: Hovland, I.(2005) Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations, ODI Working Paper 227, London: ODI.

## 20. Asistencia de pares

### Introducción

En Aprendiendo a Volar (Learning to Fly, Parcell y Colliso, 2001), el ciclo del aprendizaje es descrito como compuesto de tres elementos:

- Aprender antes de hacer, o el proceso de aprender antes de emprender una tarea, actividad o proyecto
  - facilitado por Asistencia de Pares
- Aprender mientras se hace, o el proceso de aprender mientras se emprende una tarea, actividad o proyecto
  - facilitado por Revisión Post Actividad (Herramienta 22)
- Aprender después de hacer, o el proceso de emprender después de emprender una tarea, actividad o proyecto
  - facilitado por Retrospectivas (Herramienta 22)

La asistencia de Pares es una herramienta que apoya los procesos de “aprender antes de hacer”. Utilizando los mismos principios que las evaluaciones científicas de colegas, comienza con la premisa de que, por cada actividad dada, otro ha hecho algo que es al menos similar en general. Para utilizar la asistencia de pares, un grupo o equipo necesita primero identificar el grupo de personas correcto, y luego utilizar un método sistemático para beneficiarse de su experiencia/entendimiento. Si es conducida efectivamente, la asistencia de pares puede promover el aprendizaje, y ser usada para fortalecer el aprendizaje mutuo entre personas y grupos dentro de una organización.

### Descripción detalla del proceso

- Desarrollar una definición clara del problema que necesita ser dirigido. Puede ser valioso hacer una investigación de los antecedentes para ver si se han afrontado o si se están afrontando problemas similares en otro lugar. La definición debe incluir un grupo de resultados que se esperan del proceso de asistencia de pares. El paso 1 ayudará a enfocar la reunión de asistencia de pares y también proveerá una larga lista de potenciales participantes.
- Reclutar participantes. Se puede enlistar la participación sobre una base abierta o selectiva, vale la pena asegurarse que sea un grupo de gente heterogéneo que juegue distintos roles a través de distintas locaciones y de diferentes posiciones en la jerarquía organizacional, con la precaución de que la asistencia de pares tiende a funcionar mejor cuando los participantes tienen cosas en común y alcanzan interacciones más honestas y abiertas. Considerar la inclusión de gente de afuera de la organización, pero solo si esto no perturba el intercambio interno. Puede valer la pena invitar experto de afuera después de que el proceso interno haya sido completado.
- Coordinar la reunión cuidadosamente. La reunión de asistencia de pares debe llevarse a cabo lo suficientemente temprano como para asegurar que: i) los participantes requeridos sean avisados y estén disponibles, y ii) las lecciones puedan ser aplicadas efectivamente por el equipo que llama a la asistencia de pares.

- Llevar a cabo la reunión de asistencia de pares. Las reuniones de asistencia de pares consta de seis partes.
  - Parte 1- El equipo de aprendizaje presenta el contexto, la historia y las ideas que tienen que ver con la tarea o asunto en cuestión. Esto debe ocurrir de una manera abierta y flexible para permitir la redefinición de las sesiones.
  - La Parte 2 debe permitir a los participantes considerar el problema, y discutir temas de interés – a saber, lo que ha sido cubierto y lo que no.
  - La parte 3 debe ser una sesión en la que los participantes consideren lo que el equipo de aprendizaje necesita saber para dirigir el problema y donde puede encontrar ese conocimiento.
  - La parte 4 de la reunión debe ser para que los participantes reflexionen acerca de lo que han aprendido de otros y para que examinen las opciones. Nuevamente, el equipo de aprendizaje no debe ser el foco aquí.
  - En la parte 5 de la reunión, los participantes deben presentar una devolución al equipo de aprendizaje y responder preguntas específicas. La presentación debería ser informal y a lo largo de las líneas de *‘qué hemos aprendido, qué opciones vemos y qué ha funcionado en otro lugar’*. Debe comenzar con lo positivo, lo que se ha hecho bien y luego pasar a qué opciones existen para hacer las cosas de distinto modo. Cuando se presenta lo que ha funcionado en otro lugar, los presentadores deberían simplemente describir la historia antes que prescribir *‘uno debe...’*.
  - En la parte 6, el equipo que llamó a la asistencia de pares debe reconocer la contribución de los participantes. Debe comprometerse a entregar en una fecha fijada una lista de las lecciones clave que aprendió, y que lo que el equipo va a hacer de modo diferente. Finalmente, los participantes deberían tener la oportunidad de reflexionar acerca de lo que aprendieron y como podrán aplicarlo en el futuro.
  
- Desarrollar una serie de lecciones y opciones relacionadas para moldear el proceso de toma de decisiones del equipo y proveer consejos para acciones futuras. Este documento debe ser compartido con los participantes de la asistencia de pares para comentarios finales y sugerencias, y después expuesto en un área públicamente accesible como una red interna.

### **Puntos clave/ Consejos prácticos**

- Asegurar que todos tengan en claro el propósito de la asistencia de pares y sus funciones.
  - Un equipo de aprendizaje escucha para comprender y aprender;
  - Los participantes intercambian conocimiento y experiencia para ayudar a resolver el desafío sin recargar el volumen de trabajo.
  
- Se debe dar a los participantes material informativo antes para que tengan tiempo de prepararse.
- Al igual que los participantes mismos, un apuntador y un facilitador externos son esenciales. En particular, el facilitador debería ser de afuera de los



equipos en cuestión, de modo de asegurar que se satisfagan las diversas necesidades de los participantes.

- Dar tiempo para que los equipos socialicen. La afinidad es esencial para un aprendizaje abierto.
- Mientras que el proceso de asistencia de pares esta diseñado para proveer aportes para un propósito o proyecto específico, hay que considerar quién más podría beneficiarse de las lecciones aprendidas. Hay que buscar siempre oportunidades para intercambiar y reutilizar el conocimiento y aprendizaje.

### **Ejemplo: Asistencia de pares para el compromiso ODI de sociedad civil**

Como parte de una propuesta muy importante que tenía implicaciones potenciales en toda la organización, el equipo RAPID en ODI llamó a una asistencia de pares para reunir experiencias de diferentes investigadores que trabajan con organizaciones de la sociedad civil sureña. El rango de personas era diverso con más de 20 expertos en diferentes temas, que era un poco más de lo que usualmente se considera ideal. La sesión fue facilitada muy cuidadosamente, utilizando el proceso de asistencia de pares. El resultado fue un grupo de ideas para el fundamento de la propuesta, así como también una lista previa de proyectos relevantes, más contactos internos, y contactos externos útiles. Los participantes clave también compartieron documentos relevantes, y se creó una página de red interna para almacenar todo esto en una sola locación. Un número de participantes se ofreció para estar en un panel en una etapa posterior para ayudar a reforzar distintas áreas de la propuesta. También se condujeron entrevistas de seguimiento para capturar historias de compromiso exitoso de ODI con este cada vez más importante grupo de parte interesadas. En conjunto fue uno de los ejercicios de aprendizaje interno sistemático y extensivo que haya conducido ODI. El resultado fue que ODI fue premiada con un Acuerdo para el Programa de Asociación por DFID, la primera vez que un instituto de investigación haya recibido eso. Las ideas generadas en la asistencia de pares han ayudado desde entonces a dar forma al resultante Programa de Asociaciones de la Sociedad Civil.

### **Fuentes y otras lecturas**

- NHS Guide to Peer Assists:  
[www.nelh.nhs.uk/knowledge\\_management/km2/peer\\_assists\\_toolkit.asp](http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km2/peer_assists_toolkit.asp).
- Collison, C. y G. Parcell (2001) Learning to Fly, Oxford: Capstone Publishing.

# 21. Sesiones de desafíos

## Introducción

La investigación ha demostrado que los grupos e individuos piensan reconociendo y reaccionando a patrones. Las reacciones vienen de experiencias pasadas y extensiones lógicas de esas experiencias. Mientras que esto es necesario en algunas situaciones, a menudo estos individuos y grupos no piensan fuera de estos patrones. Cuando se presenta un desafío nuevo o diferente, la manera en que hemos condicionado los medios de pensamiento es difícil de ajustar a esta novedad.

La necesidad de aplicar este entendimiento de una manera simple y sistemática ha llevado al desarrollo de la sesión de desafío: un marco estructurado de resolución de problemas que apunta a crear desafíos en la manera en la que grupos o individuos piensan y solucionan problemas. Las raíces del enfoque yacen en el trabajo de un oficial de patentes ruso, Genrich Altshuller, quien emprendió un estudio de 200.000 patentes para ver los patrones y principios básicos en los productos más innovadores del mundo. Encontró que cada una de las patentes más inventivas principalmente solucionaba un problema 'inventivo'. Altshuller definió como problemas inventivos a aquellos que contienen requisitos conflictivos o desafíos. Esta idea fue tomada y extendida por Edward de Bono, quien fue famoso por aplicarla en sus técnicas de pensamiento lateral.

## Descripción detallada del proceso

La base de una sesión de desafíos es, de este modo, generar una serie de declaraciones de desafíos o declaraciones deliberadamente provocativas acerca de una situación particular. Estos desafíos se generan tomando preceptos de la sabiduría popular – cosas que se toman por sentadas acerca de una situación particular – y tratándolos como si no fueran ciertos. Entonces se necesita que haya una suspensión de criterio y que se use esa declaración de desafío para generar ideas acerca de cómo resolver ese problema. Este tipo de inversión lleva a los individuos y grupos a alejarse de los modos convencionales de pensamiento. Una declaración de desafío debería proveer un punto de partida original para el pensamiento creativo.

Como ejemplo, podríamos declarar que 'los institutos de investigación no deberían tener una biblioteca física'. En muchos casos, ¡esta no sería una buena idea! Sin embargo, esto lleva a que uno piense en un instituto de investigación con colecciones distribuidas, lo que significa que el personal debe caminar por todo el edificio y hablar con otros mientras lo hace, ¡algo que se presenta como una gran dificultad con los investigadores! Esto entonces contribuiría a las interacciones informales que son el centro del aprendizaje y conocimiento eficaz dentro de una organización.

- **Identificar el problema.** Este debería ser idealmente un tema o problema bien definido, que trata un equipo u organización.
- **Esbozar una serie de declaraciones de desafío.** Esto se puede llevar a cabo por el grupo completo o por un subconjunto del mismo.
- **Utilizar las declaraciones de desafío para generar nuevas ideas:** Tratando la siguiente lista de temas

- Las consecuencias de la declaración
  - Cuáles serían los beneficios
  - Qué circunstancias especiales la harían solución razonable
  - Los principios necesarios para apoyarla y hacerla funcionar
  - Cómo iría funcionando en cada momento
  - Qué pasaría si una secuencia de eventos se cambiase
  - Etc.
- **Priorizar las mejores ideas.** Utilizar pilotos para probarlas afuera, en el ambiente vivo.
  - **Extenderse más ampliamente.**

Como sucede con otras técnicas de pensamiento lateral, las sesiones de desafío no siempre producen ideas nuevas o relevantes. Generalmente, sin embargo, sí ayudan a generar y sostener ideas y conceptos completamente nuevos. La clave está en facilitar eficazmente al grupo a lo largo del proceso de pensamiento creativo.

### **Ejemplo: La red EUFORIC**

Una red europea de profesionales del desarrollo le pidió a ODI que los ayudara a facilitar una sesión para establecer contactos. Había más de 40 participantes de organizaciones muy diferentes que hablaban diferentes idiomas. El objetivo primordial era desarrollar un conjunto de ideas para su uso en la estrategia de la red EUFORIC en el futuro. Las declaraciones de desafío fueron las siguientes:

Desafío 1: Los profesionales y organizaciones de desarrollo europeos logran establecer contactos más eficazmente con instituciones y personas que son similares a ellos

Desafío 2: Para los profesionales y organizaciones de desarrollo europeos, un eficaz establecimiento de contactos es mayormente el resultado de relaciones individuales más que institucionales, y éstas siempre se pierden cuando miembros clave del personal se dejan sus puestos

Desafío 3: Los profesionales y organizaciones de desarrollo europeos establecen la mayor parte de sus contactos con propósitos de financiación

Desafío 4: Los profesionales y organizaciones de desarrollo europeos logran establecer contactos entre ellos más eficazmente de una manera oportunista y no planificada

El recinto fue dividido en grupos a quienes se les pidió que trataran los temas en términos de:

- Nivel de acuerdo / desacuerdo
- Consecuencias
- Beneficios
- Enfoques para superar el problema
- Lecciones y ejemplos interesantes de la propia experiencia

Luego de tratar los temas, se le pidió a los equipos que anotasen las lecciones clave en una pizarra rotafolio. Se invitó a los otros participantes a marcar sus preferidas, y de este modo identificar así las áreas de relevancia clave.

**Información adicional:**

De Bono, Edward (1993) *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*, Harperbusiness.

## 22. Revisiones post actividad (o AARs, After Action Reviews) y Retrospectivas

### Introducción

El aprendizaje organizacional requiere evaluar continuamente el rendimiento organizacional, contemplar los éxitos y fracasos y asegurarse de que el aprendizaje se lleve a cabo para respaldar una mejora continua. La **revisión post actividad** es una herramienta simple para facilitar esta evaluación. Funciona reuniendo un equipo para discutir una tarea, evento, actividad o proyecto, de un modo abierto y honesto.

Las aplicaciones sistemáticas de las AAR guiadas adecuadamente a través de una organización pueden ayudar a conducir el cambio organizacional. Así como también convierte el aprendizaje inconsciente en uno tácito, ayuda a crear confianza entre los miembros de un equipo y a superar el miedo a los errores. Cuando se aplican correctamente, las AAR pueden convertirse en un aspecto clave del sistema interno de aprendizaje y motivación.

### Descripción detallada del proceso

Existen muchas maneras de dirigir las AAR. La simpleza en el centro de la herramienta implica que hay mucho potencial para experimentar con el proceso y encontrar las preguntas adecuadas que funcionarán mejor con el grupo y con el ítem de trabajo bajo revisión. Debería mantenerse el proceso entero lo más simple y fácil de recordar que sea posible. La esencia de la AAR es, sin embargo, reunir el grupo relevante para pensar acerca de un proyecto, actividad, evento o tarea y plantear las preguntas simples que siguen:

**Tabla 7: Preguntas de una revisión post actividad**

Pregunta	Propósito
¿Qué se supone que debía pasar? ¿Qué pasó de hecho? ¿Por qué hubo diferencias?	Estas preguntas establecen una comprensión común del ítem de trabajo bajo revisión. El facilitador debería incentivar y promover la discusión alrededor de estas preguntas. En particular, se deberían explorar las divergencias al plan.
¿Qué funcionó? ¿Qué no? ¿Por qué?	Estas preguntas generan reflexión acerca de los éxitos y fracasos durante el curso del proyecto, actividad, evento o tarea. La pregunta “¿Por qué?” genera comprensión de las causas de raíz de estos éxitos y fracasos.
¿Qué se haría de diferente manera la próxima vez?	Esta pregunta tiene la intención de ayudar a identificar recomendaciones específicas procesables. El facilitador les pide a los miembros del equipo recomendaciones nuevas y claras, alcanzables y orientadas a futuro.

Una retrospectiva sigue el formato de las AAR, pero implica hacer las siguientes preguntas más detalladas:

- ¿Qué se propuso uno alcanzar?
- ¿Cuál es su plan para alcanzarlo?
- ¿Cómo cambió esto a medida que uno progresó?
- ¿Qué salió bien y por qué?
- ¿Qué pudo haber salido mejor?
- ¿Qué recomendación se daría uno a sí mismo si fuera a retroceder a donde uno estaba al principio del proyecto?
- ¿Cuáles son las dos o tres lecciones que uno compartiría con otros?
- ¿Qué sigue para uno en términos de este proyecto?
- ¿Puede uno pensar en una historia que sintetice su experiencia de trabajo en este proyecto?
- ¿Qué deberíamos haber aprendido de este proyecto en un año?
- ¿Hay alguna lección para uno personalmente?

### **Consejos prácticos**

- Exponer las preguntas en hojas de rotafolio antes de la sesión, escribiendo las respuestas luego cuando la sesión progresa. Se puede pegar las hojas completadas alrededor de la habitación como recordatorios del progreso.
- Los participantes son participantes, no una audiencia pasiva. El facilitador debería preparar preguntas inductivas y puede tener que hacérselas a varias personas. Las preguntas pueden hacerse en una base individual o de equipo. El mecanismo de equipo es ideal, pero como las sugerencias tardan en llegar, el facilitador podría ir alrededor de la habitación pidiéndole a cada individuo que exprese algo que haya funcionado y algo que no haya funcionado.
- Cuando hay asuntos ya sea de apertura o tiempo, entonces puede valer la pena buscar ideas primero y luego facilitar la discusión en el entorno grupal.
- Idealmente, se le debería pedir a un tomador de notas no involucrado que redacte actas de la sesión. Esto permitirá una mejor captura del aprendizaje.
- Las recomendaciones específicas procesables deberían ser tan específicas como sea posible. Por ejemplo, una AAR siguiendo un taller podría tener la siguiente recomendación:
  - “Hacerse más tiempo para entender mejor a la audiencia.” Una mejor SAR sería “Entrar en contacto con el cuerpo representante de la organización y preguntarle acerca del rango de participantes antes de planear el taller”
- Los participantes de una AAR deben incluir todos los miembros del equipo. Se debe designar un facilitador para crear un entorno abierto, promover la discusión y extraer las lecciones aprendidas.
- Se deberían llevar a cabo las AAR inmediatamente cuando el equipo todavía está disponible y los recuerdos están frescos. Se recomienda incorporar las AAR en los puntos clave durante un proyecto, actividad, evento o tarea en la temprana etapa de planificación a pesar de que a menudo se completan al final.

- Las AAR pueden llevarse a cabo casi en cualquier lugar y variarán en extensión. Por ejemplo, se puede llevar a cabo una AAR de 15 minutos después de un taller de un día o se podría tener una reunión mucho más extensa para reflejar el proceso de la estrategia de desarrollo a lo largo de una gran organización.

### **Ejemplo: junta AAR por CARE y WVI, con OXFAM GB y CRS, abril 2005**

Este taller de trabajo fue la consolidación de una serie de actividades de aprendizaje a nivel países que siguió a la crisis ocasionada por el tsunami del 26 de diciembre del 2004. La AAR se concentró principalmente en los 4 países más afectados: Indonesia, India, Sri Lanka y Tailandia, con la participación adicional del personal de CARE Somalia. El objetivo primario era explorar formas en las cuales las organizaciones participantes pudieran conjuntamente mejorar su labor y la calidad de su trabajo mediante la reflexión sobre sus acciones y sus actividades. Presentó una oportunidad para los participantes de varias organizaciones para descubrir para ellos mismos qué había pasado y por qué, y sobre como construir sobre las fortalezas y mejorar sobre aquellas áreas más débiles, así como para explorar formas en las cuales pueden colaborar juntos de forma más efectiva.

Durante el taller de trabajo, los participantes discutieron mejores prácticas y lecciones aprendidas en grupos por países y después debatieron esto sobre tres temas: rendición de cuentas, capacidad y coordinación. De las mejores practicas que se debatieron a lo largo de dos días, cinco fueron seleccionadas al haber sido cruciales para mejorar el tiempo de respuesta y la efectividad:

- Tener capacidad existente para responder;
- Hacer contactos a nivel de la comunidad con estructuras locales y líderes comunitarios;
- Tener un liderazgo consistente en el desarrollo de planes estratégicos;
- La existencia de un plan a mas largo plazo y una estrategia para recaudar fondos; y
- Utilizar criterios humanitarios como *Sphere*.

Las principales lecciones aprendidas desde una perspectiva entre agencias incluyeron:

- La necesidad de análisis sociales/económicos anticipados que pudieran ayudar a la programación y al control del programa para obtener evaluaciones rápidas conjuntas;
- Un rol central para la participación y la consulta a la comunidad; y
- La importancia de tener una planificación ya elaborada, en especial la necesidad de construir capacidades locales para respuestas de emergencia.

Tiempo fue dedicado luego a la planificación acerca de cómo colaborar conjuntamente en la primera de las tres lecciones aprendidas. Los participantes regresaron a su país con planes sobre como aprender lecciones futuras del taller de trabajo en colaboración.

Reflexionando sobre el taller de trabajo, los participantes dijeron que como punto de partida de un proceso más largo de colaboración el taller había sido muy útil. Los participantes por lo general sintieron que había ayudado a reforzar relaciones más cercanas de trabajo entre ONG; muchos sugirieron que el proceso debería ser abierto a una representación más extensa, no solo de diferentes organizaciones, sino también de afuera. También se anticipó que las conclusiones del taller serían un

valioso aporte a la ya planeada evaluación multi-agencias y otros proyectos emergentes y grupos de trabajo.

Este ejemplo esta extraído de:

[www.humanitarianinfo.org/SriLanka/infocentre/reference/docs/Care\\_Evaluation.pdf](http://www.humanitarianinfo.org/SriLanka/infocentre/reference/docs/Care_Evaluation.pdf).

### **Fuentes y otras lecturas**

- Collison, Chris, Parcell, Geoff, *Learning to Fly* (Milford: Capstone Publishing), 2001.
- Whiffen, Paul, "Seizing Learning Opportunities at Tearfund," *Knowledge Management Review*, Nov./Dec., 2001
- Sitio web NHS: [www.library.nhs.uk/knowledgemanagement](http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement).



## 23. Estrategias de Intranet (Red Interna)

### Introducción

No se puede desestimar la función de las intranets. Como otras herramientas aquí descritas, necesitan ser aplicadas cuidadosamente y en respuesta a necesidades claramente especificadas. En el mundo humanitario y de desarrollo, lo que resulta claramente evidente es el nivel altamente desproporcionado de recursos disponibles para invertir en tales herramientas. Pero tanto si la organización es un donante que abarca la totalidad del globo con sus propios satélites del espacio, o una ONG local cuyo personal de campo tiene que usar cybercafés para conectarse, hay algunos principios y procesos centrales. Y si estos son seguidos, aumentan substancialmente la probabilidad de un sistema efectivo y útil.

Para empezar, es necesario que haya razones contundentes y una estrategia de apoyo para la utilización de una intranet en una organización. El demasiado frecuente enfoque de “*¡Yo también!*” ha resultado en muchos cementerios de supuesta información que son raramente actualizados o visitados. En la otra punta del espectro, algunas intranets pueden ser elevadas a la posición de “balas mágicas” que impedirían todas las posibles enfermedades organizacionales. Los dos enfoques son entendibles pero defectuosos.

Al principio, vale la pena establecer cómo exactamente una intranet va a beneficiar a tu organización. Tres de las más comunes aplicaciones (Lash, 2003) son:

- Recopilación de información
- Colaboración y comunicación
- Conclusión de una tarea

Mientras es claro que ninguna intranet se enfocará en una sola de estas aplicaciones, las intranet más exitosas se enfocan principalmente en un enfoque, y los otros juegan un rol de apoyo. Esto necesita ser determinado por la estrategia organizacional total para el aprendizaje y el conocimiento, y cada una tiene diferentes implicancias de recursos, como veremos más tarde.

### Descripción detallada del proceso

Las intranets de recopilación de información son utilizadas para encontrar y organizar toda la información que reside dentro de una organización, esencialmente actuando de sección de entrada a un amplio depósito de información. Podría haber librerías de documentos, archivos de computadora de individuos, datos financieros y estadísticos, información de proveedores, bases de datos, y más información que antes se encontraba solo disponible para grupos o personas selectas dentro de una organización. El acceso a esta información reduce la confusión y la duplicación, incrementa la productividad, y mejora la toma de decisiones. En un sistema completamente adaptado a la recolección de información, los individuos contribuyen y tienen acceso a una riqueza de información, pero no utilizan el sistema para interactuar con otros contribuyentes.

Las intranets de colaboración y comunicación permiten a las unidades organizacionales y a los miembros del personal conectarse con otros dentro de la compañía, e iniciar o participar en flujos de información esencial. En contraste con la intranet de recolección de información, la intranet de colaboración y comunicación promueve el diálogo, el debate, el aprendizaje, y ayuda a facilitar las

comunicaciones cara a cara. Tal enfoque puede ser útil en la descentralización de organizaciones o grupos, y cuando la locación geográfica se interponer en la comunicación cara a cara. Las características típicas pueden incluir: foros de discusión, boletines internos, encuestas, calendarios corporativos, espacios de trabajo de equipo, y páginas de equipos de proyecto y empleo.

Las intranets basadas en la actividad facilitan la conclusión de tareas y acciones. Por ejemplo, la intranet puede ser utilizada para reservar piezas, hacer compras, cambiar la información acerca de recursos humanos, completar y mandar hojas de asistencia, comprar suministros, tomar clases online, y completar formularios necesarios. Este tipo de sistema reduce el tiempo empleado en tareas administrativas que a menudo se repiten, y aumenta el tiempo disponible para encargarse de tareas centrales.

Extraído de White (2003), existen al menos nueve actividades clave que deben tomarse en cuenta si una intranet va a encontrarse con los objetivos organizacionales:

- **Desarrollar una estrategia de intranet de dos a tres años**, basada en consideraciones sobre requerimientos de contenido y procesos, tecnologías y otros recursos, y mecanismos gubernamentales. Esta estrategia debería incluir un grupo claro de objetivos para la intranet que sean controlados, y revisiones regulares de la estrategia.
- **Obtener un patrocinante**. Asegurarse de que haya un patrocinio gerencial, y que el patrocinante tenga control del presupuesto. Sin un patrocinio de los directivos, la intranet no será vista como una herramienta para toda la organización, y no tendrá suficientes recursos destinados para ello.
- **Coincidir la información con las necesidades del negocio**. La intranet necesita hacer coincidir las necesidades organizacionales existentes y futuras, y no ser solo una recopilación azarosa de información. Establecer el balance apropiado entre la recopilación de información, la comunicación y colaboración y los enfoques basados en la actividad.
- **Reconocer la autoría**. Los roles, habilidades y responsabilidades por la contribución y el mantenimiento deberían estar incluidos en las revisiones y descripciones de empleos. La contribución a una intranet no es un pasatiempo, sino que debe ser reconocido y premiado.
- **Proveer acceso al ambiente externo**. La intranet debería proveer el acceso a información externa, como información de donantes y socios, reportes específicos del país, información de fondos, sitios web de investigación, bases de datos, etc.
- **Desarrollar una “arquitectura” de información clara**. Esto debe ser tan simple y fácil de comunicar como sea posible, e idealmente no debería repetir la estructura organizacional existente. Una taxonomía de tipos de información y temáticas debería ser aplicada.
- **Emprender una prueba regular de su uso**. Debería haber devoluciones regulares y sistemáticas de usuarios para asegurar que la información y el sistema en su totalidad puedan encontrarse con las necesidades cambiantes de los usuarios.

- **Establecer una estrategia de marketing.** Promover la intranet a través de una fuerte identidad de la marca y planes de marketing internos, con un enfoque no solo en la “nueva información” sino también en cómo la herramienta puede ser aplicada en el trabajo diario.
- **Evaluar el impacto.** El funcionamiento de la intranet necesita ser medido contra los objetivos, utilizando encuestas, historias de éxito e historias de fracaso.

### **Ejemplo: Ayuda Cristiana**

En el 2000, la Ayuda Cristiana aprobó un nuevo plan corporativo de cuatro años, que incluía un compromiso para el cambio y la modernización de sus sistemas de oficinas y sus prácticas de trabajo. Una auditoría de las prácticas caritativas de colaboración mostró que la organización se mantenía muy separada. Como lo describió el gerente de conocimiento: “Se estaba haciendo cada vez más difícil para el personal compartir información entre sí o colaborar en equipos utilizando los sistemas de herencia. En el 2004, calculamos que la caridad tuvo más de un millón de documentos en sus redes con muchos documentos duplicados y muchos archivos redundantes. El problema empeoró por el hecho de que el personal de la Ayuda Cristiana que trabajaba lejos de la oficina principal no tenía acceso a la red de área amplia (WAN, wide area network) y dependía enteramente del correo electrónico y de las unidades C.”

La reacción inicial fue considerar una intranet para dirigir los asuntos, pero fue acordado que una solución de intranet sin un cambio fundamental en la cultura hacia el intercambio de documentos y la gestión de archivos no otorgaría los resultados esperados. Se siguió un programa de cambio sistemático, basado en aplicaciones de software separado. Siguiendo una implementación parcial, la estrategia fue revisada para utilizar una sola solución de intranet y por lo tanto disminuir los costos de licencia, implementación e integración.

Para más ejemplos, ver: <http://nightingalesangatwcc.typepad.com/tajikistan>.

### **Fuentes y otras lecturas**

- Council for Health Research on Development: <http://cohred.org/cohred/content/733.pdf>.
- Hovland, I. (2005) Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations, ODI Working Paper 227, London: ODI, especialmente para más información en el uso de sitios web en las estrategias de comunicación.
- Lash, J. (2003) ‘Three Strategies to Intranet Development’ [www.digital-web.com/articles/three\\_approaches\\_to\\_intranet\\_strategy/](http://www.digital-web.com/articles/three_approaches_to_intranet_strategy/).
- Stein, M. and M. Osten (2001) ‘Organizational Knowledge Assets to Power your Internet Strategy, Dot Org, Issue 5, see: [www.dotorgmedia.org/Publications/Publications.cfm?ID=49&c=18](http://www.dotorgmedia.org/Publications/Publications.cfm?ID=49&c=18).
- White, M. (2003) ‘Creating an Effective Intranet’, downloaded from [www.intranetfocus.com/information/effectiveintranets.pdf](http://www.intranetfocus.com/information/effectiveintranets.pdf).

## 24. Pautas para el correo electrónico

### Introducción

El correo electrónico es una de las herramientas de comunicación más comúnmente utilizadas en el entorno empresarial moderno, que incrementa la velocidad y facilidad con la que los usuarios pueden intercambiar información a través del globo. A pesar de ser una herramienta empresarial esencial para muchos, la explosión en el uso del correo electrónico ha llevado a una 'recarga de correo electrónico' al no poder mucha gente lidiar eficazmente con el volumen de correos electrónicos que recibe. Esta sección del conjunto de herramientas da algunas ideas de cómo controlar el volumen de correos electrónicos que uno recibe, como así también de cómo hacer de los correos electrónicos en mayor medida una herramienta de comunicación.

### Descripción detallada del proceso

Hay que controlar los correos electrónicos regularmente y una vez que se han leído, hay que responderlos o accionar como se requiera, uno debería borrarlos o bien guardarlos en carpetas de correo. Hay que controlar estas carpetas ocasionalmente para remover cualquier mensaje guardado que no se necesite más. Si uno no va a estar controlando sus correos electrónicos por un período de tiempo, un mensaje de respuesta automática puede ser una buena manera de informarles a los remitentes que no se leerán inmediatamente sus correos electrónicos. Debajo se da un ejemplo de un procedimiento para lidiar con los correos electrónicos (fuente: [http://www.usq.edu.au/users/hoeyw/email\\_best\\_practice.htm](http://www.usq.edu.au/users/hoeyw/email_best_practice.htm)).

Puede ser de gran ayuda establecer una política de correo electrónico a través de la organización. Hay una serie de herramientas administrativas disponibles por medio de varios paquetes de software de correo electrónico tales como Outlook, Pegasus, Eudora y Groupwise que ayudan a los usuarios a administrar sus cuentas. Se debería acompañar las pautas con capacitación en la serie de herramientas que el software de las organizaciones incluye.

Como parte de estas pautas, también hay que considerar una política de la compañía entera sobre el volumen de correos no solicitados o no deseados, incluyendo un software contra el correo no deseado tal como el 'bloquear listas' o 'filtros Bayesian' (que calculan la probabilidad de que un mensaje sea correo no deseado basándose en sus contenidos) junto con una política de borrar los correos no deseados sin responderlos. Hay que recurrir a una organización tal como BestPrac.org para orientación sobre el mejor software para proteger los sistemas. Hay que incluir capacitación del personal junto con las pautas y sustentar esto con el más moderno software antivirus.

### Puntos clave/Consejos útiles

Antes de escribir un correo electrónico, hay que considerar si hay una manera más apropiada de comunicarse. Si el correo electrónico es el medio de comunicación más adecuado, es importante dejar en claro el propósito del correo electrónico y asegurarse de que se lo está enviando a las personas relevantes. Preguntarse a uno mismo:

- ¿Por qué necesito mandar este correo electrónico?

- Exponer concisamente el propósito del correo electrónico en el campo del 'asunto' de modo que los lectores no tengan que abrir el correo electrónico para saber de qué se trata.
  - Utilizar un diseño que sea fácil de entender, que incluya listas de viñetas, una idea por párrafo, etc. Utilizar lenguaje llano dondequiera que sea posible.
  - Si hay muchos puntos de acción, resumirlos al final en una lista numerada, mostrando quién necesita tomar qué acciones y cuándo.
  - Si la organización tiene un alto volumen de tráfico de correo electrónico, acordar pautas y alternativas al uso de correos electrónicos (tales como tener carteleras de notificaciones para el personal en un espacio de oficina compartido, boletines de noticias, etc.)
- **¿Quién necesita recibir este correo electrónico? ¿Qué acciones (si las hay) necesitan tomarse al leer este correo electrónico?**
    - Si se requieren acciones de los lectores, entonces incluirlos en el encabezado de 'para'; si se les está mandando el correo electrónico para su referencia, incluirlos en el encabezado de correo 'Cc' (carbon copy, o con copia) pero dejar en claro por qué deberían ver el correo electrónico; si uno quiere mandarle una copia a alguien pero no quiere que los otros destinatarios lo sepan, entonces utilizar el encabezado de correo 'Bc' (blind copy, o copia oculta). También se puede utilizar el encabezado 'Bc' si uno quiere mandarse copias del mensaje a sí mismo para poder almacenarlas más tarde en las carpetas apropiadas.
- **¿Qué adjuntos se necesitan agregar a este correo electrónico? ¿Todos los destinatarios necesitan leerlos?**
    - Solo agregar los adjuntos que no pueden circular por otros medios más eficazmente: por ejemplo, considerar subirlos a Internet y mandar la URL por correo electrónico.
    - Si hay múltiples adjuntos, proveer una oración de cada uno que diga quién necesita leerlos y en qué orden deberían leerse.
    - No enviar adjuntos cuando los destinatarios no tienen el software para abrirlos.
    - Tener cuidado de no enviar adjuntos pesados a aquellos con una capacidad limitada de servidor.
- **¿Es este un correo electrónico prioritario?**
    - Evitar utilizar en exceso la opción de correo 'prioritaria'. Si se necesita urgentemente la información contenida en el correo electrónico, asegurarse de que el 'asunto' refleje el contenido del correo electrónico.
    - Si se necesita una respuesta o tomar una acción inmediata, entonces incluir '... necesita respuesta' o 'acción necesaria' en el campo del asunto. Si el correo electrónico es sólo para referencia, marcar esto ya sea en el campo del asunto o al principio del correo electrónico.
    - Ser cauteloso con el uso de 'recibos de lectura': si se quiere saber si alguien ha leído su correo electrónico, solicitar que confirmen la recepción.

### **Fuentes y otras lecturas**

- Hovland, I. (2005) Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations, ODI Working Paper 227, London: ODI.

- Plain English campaign, ver: [www.plainenglish.co.uk](http://www.plainenglish.co.uk).
- Essential email filing practices (Prácticas esenciales de archivo de correo electrónico), descargado desde [http://www.usq.edu.au/users/hoeyw/email\\_best\\_practice.htm](http://www.usq.edu.au/users/hoeyw/email_best_practice.htm) on 12-May-2005
- Waterford Technologies Best Practice Email Management Guide, descargado desde <http://www.waterfordtechnologies.com/pdf/BestPractices.pdf> on 11-May-2005

# **Captura y Almacenamiento de Conocimiento**

*La tinta más clara es mejor que la mejor memoria*

Proverbio chino

## 25. Taxonomías para documentos y carpetas

### Introducción

Las taxonomías han sido usadas por varias décadas en el campo de la gestión de la información. Son la base para esquemas clasificatorios y sistemas de índices como el *Dewey Decimal System*. Con la llegada de Internet, ha habido un aumento en el interés por usar taxonomías para estructurar información de modo que permitan una mejor gestión y recuperación de la misma. En su visión más sencilla, las taxonomías no son más que sistemas que permiten nombrar y organizar cosas. Una de las formas más sencillas para su aplicación se basa en nombrar convenciones – reglas generales para ser aplicadas a documentos para ser almacenados en carpetas físicas o electrónicas. Este ejemplo demuestra el valor que tienen las taxonomías: ellas proveen una interfase para que el personal dentro de una organización pueda acceder a información y conocimiento relevante para su trabajo e interés, y también para comprender como contribuir a las bases del conocimiento. Dentro de organizaciones humanitarias o enfocadas en el desarrollo, las taxonomías pueden dar una perspectiva particular sobre la organización. Posibles taxonomías incluyen:

- Países
  - p. ej. Etiopía, India, etc.
- Regiones
  - p. ej. África, América Latina, etc.
- Tema del programa
  - p. ej. HIV/Sida, genero, comercio, etc.
- Donantes
  - p. ej. Bilateral, fundaciones, etc.
- Tipo de documento
  - p. ej. Propuestas, reporte de propuestas, respuestas de beneficiarios, etc.

Cada una de estas categorías puede ser usada para señalar información importante y respaldar mejor el proceso de toma de decisiones. Implementar un conjunto simple pero efectivo de taxonomías puede ser la base para sistemas exitosos de almacenamiento y recuperación de información, así como también para la estrategia global de aprendizaje y conocimiento. Las claves para la aplicación de taxonomías para organizaciones humanitarias y de desarrollo son:

- Señalar y buscar archivos y carpetas en una red interna o disco compartido;
- Clasificar y buscar por diferentes tipos de habilidad dentro del personal;
- Clasificar y buscar para diferentes tipos de proyectos y programas.

Los usuarios pueden usar estas taxonomías para acceder a información o mejorar su búsqueda a través de la jerarquía de la información. Por supuesto, algunos usuarios pueden preferir buscar información a través de motores de búsqueda especializados. En esta situación, búsquedas taxonómicas pueden ser complementadas con búsquedas a diferentes niveles dentro del mismo sistema. Puedes ser capaz de buscar una red interna entera o navegar a través de diferentes niveles (staff, programas o tipo de documento) para conducir la búsqueda al interior de dicha categoría.



## Descripción detallada del proceso

Desarrollar una taxonomía requiere encontrar la descomposición adecuada para las diversas formas de organización que se pretende organizar y que son usadas por distintos actores al interior de una organización.

- Empiece por una categoría general para el área de trabajo que esta siendo abordada. P. ej. Tema del programa.
- Establezca las subcategorías para esta categoría. Estas pueden ser desarrolladas preguntándose “¿Qué tipos de (p. ej. Temas del programa) son?”
- Repita el proceso de división, fundándose en la aplicación que se planeo para la taxonomía y para los usuarios involucrados. La división usada debe ser consistente con las expectativas de los usuarios, de lo contrario es difícil para ellos navegar el sistema intuitivamente.
  - Por ejemplo, si la taxonomía es para ser utilizada por personal del área de comunicación o de la gerencia que buscan diferentes proyectos para realizar un comunicado de prensa, la taxonomía podría organizarse por geografía (y luego la región, y luego el país), tipo de proyecto (y luego apoyo, servicios, etc.), equipo involucrado (desarrollo, ayuda humanitaria, prevención de conflictos).
  - Por contraste, un sistema de información de proyectos para ser utilizado por el personal de proyectos debería fundarse en categorías y subcategorías con las cuales los miembros del personal estén familiarizados. Esto puede incluir propuestas, documentos de iniciación de proyectos, presupuestos, antecedentes, reportes relevantes de investigación, líneas de tiempo, reportes sobre avances, reportes finales.
- Decida con parámetros comunes. Esto debe seguir la misma lógica y consistencia a través de los diferentes ítems, utilizando el mismo patrón para situaciones similares. Así, una vez aprendido, el usuario puede razonablemente predecir como será aplicado ante una nueva situación. Como ejemplo, parámetros comunes pueden ser aplicados a:
  - El uso de convenciones generales para dar nombre a personas y sub-unidades de la organización:
    - Como ejemplo, una organización puede decidir usar siempre el nombre “Equipo HIV/Sida” o “Equipo de Genero” en vez de “Programa de HIV/Sida” o “Unidad de Genero”.
    - p. ej. siempre use “Navin Patel” en vez de “N Patel”.
  - El uso de nombres generales para proyectos y actividades:
    - p. ej. siempre use “Apoyo y Comunicaciones” en vez de solo “Apoyo”
  - El uso de nombres generales y comunes para tipos de documentos a través de las unidades:
    - p. ej. siempre use “Informe Presupuestario” en vez de “Informe Financiero”.
    - p. ej. siempre use “Informes de progresos” en vez de “Informe sobre actualizaciones”
- Establezca y comparta reglas simples para incentivar prácticas consistentes y para dar ayuda acerca de cómo usar diferentes tipos de taxonomías. Ejemplos de reglas para documentos pueden incluir:
  - Usar uno de estos términos generales: Agenda; Informe; Carta; Calendario de proyectos; Minutos de reunión.

- No usar términos tales como “Presentación sobre...” en un título porque diferentes tipos de documentos ya han sido identificados (p. ej. como .ppt en el título del documento).
- No usar el nombre del creador del documento en el título.
- Usar títulos estructurados en formatos pre-especificados extraídos de las taxonomías, p. ej. para tipos de documento generales, combine elementos de un título para dar la información mas relevante primero, teniendo en cuenta la estructura de la carpeta; por ejemplo, para una carta: tema-remitente-tipo de letra.

### **Ejemplo: la OECD Macrothesaurus**

Quizás la mayor colección sistemática de términos generales en el sector de desarrollo es la ahora discontinuado OECD Macrothesaurus. Aunque el trabajo sobre esto fue finalizado en 1998, sigue estando disponible en línea y –a pesar del extraño anacronismo- todavía sigue siendo ampliamente aplicada hoy.

La versión discontinuada esta disponible en <http://info.uibk.ac.at/info/oecd-macroth> y provee una guía para temas, tipos de documentos, países, regiones, y demás. Este es un buen punto de partida para desarrollar una taxonomía organizativa específica.

### **Fuentes y otras lecturas**

- Guía online para construir taxonomías:  
<http://knowledgemanagement.ittoolbox.com/documents/popular-q-and-a/building-a-taxonomy-2056>.

## 26. Entrevistas de salida / Entregas

### Introducción

Las Entrevistas de Salida son usualmente pensadas como una entrevista más bien formal entre un gerente y un miembro del personal que deja la organización, enfocándose en las últimas razones por las cuales la deja. Sin embargo, cada vez más, entrevistas de salida es sólo una etiqueta para un proceso de aprendizaje específico que hace hincapié en la importancia de capturar y almacenar el “saber-cómo”. Obviamente, es imposible capturar todo el conocimiento de un individuo, pero las entrevistas de salida están diseñadas para minimizar la pérdida de conocimiento producto de la rotación de personal y suavizar la curva de aprendizaje del personal nuevo. Si se llevan a cabo de una manera apropiada, las entrevistas de salida tienen el potencial de beneficiar tanto a la organización como al miembro del personal que está dejando su puesto. La organización retiene parte del conocimiento de quien se va con un poco de suerte, en un formato accesible. Quien deja su puesto tiene la oportunidad de reflexionar acerca de su rol, y con un poco de suerte, irse con la impresión positiva de haber dejado un impacto positivo en el equipo o la organización. La conducción de entrevistas de salida también puede ser altamente terapéutica, especialmente para el personal que esté dejando ambientes violentos o volátiles.

### Descripción detallada del proceso

El foco primario de las entrevistas de salida orientadas al conocimiento es el conocimiento que podría ser más útil para la próxima persona que realice el trabajo o para otros que estén haciendo un trabajo similar. Dado que una entrevista cara a cara es fundamental para tales entrevistas de salida, idealmente entre el que se va y los que potencialmente aprenderían de él, el proceso administrativo para la entrevista de salida debe iniciarse tan pronto se sepa que la persona está dejando su puesto.

- identificar en la organización quién se podría beneficiar con el conocimiento de esa persona y qué necesitará saber de ella.
- considerar quién *utiliza* el conocimiento de esa persona y qué necesitaría saber de su reemplazo. Pensar acerca del conocimiento explícito documentado (el de los archivos, correos electrónicos, y documentos), así como también acerca del conocimiento tácito (el “saber-cómo”) que necesita ser explicado o demostrado.
- Desarrollar un plan de una forma participativa para asegurarse de que se pueda capturar y documentar el conocimiento durante el tiempo restante antes de que el empleado en cuestión deje su puesto. Esto requiere una revisión de tareas clave, extraídas de un ToR (Terms of Reference, documentos de iniciación de un proyecto) en consulta con el personal saliente. Un Mapeo del Conocimiento Basado en la Actividad (herramienta 8) puede ser útil, brindando un marco de trabajo para las conversaciones acerca de cómo son emprendidas las tareas clave, qué aportes y rendimientos están involucrados, qué obstáculos y “cuellos de botella”, etc. Las redes internas y externas y otros recursos de conocimiento también deberían ser discutidos. En el caso del conocimiento explícito, quien deja su puesto debe mover los archivos relevantes -tanto las copias en papel como las electrónicas- a carpetas compartidas o un archivo de documentos.

Idealmente debería limpiar y organizar estos archivos y crear carpetas de función y tareas con notas para quien lo suceda.

### **Puntos clave/ Consejos prácticos**

- Hacer que el empleado que se va se involucre desde el comienzo. Pedirle sus aportes acerca de cómo la organización podría beneficiarse de su conocimiento, experiencia, contactos, etc. antes de la partida.
- Mientras que el departamento de recursos humanos necesita ser involucrado en el proceso, puede ser mejor que las entrevistas enfocadas en el conocimiento sean llevadas a cabo por un colega relevante o un experto en la materia, siempre y cuando estén lo debidamente entrenados y cualificados.
- Si es posible, debería haber un período de superposición entre el empleado que se va y su sucesor de manera que se pueda realizar un traspaso “en vivo”; el primero debe tomar la forma de un miembro temporario del personal que actúa como puente.
- Las entrevistas de salida por lo general son sólo apropiadas para aquellos empleados que se retiran o renuncian voluntariamente, más que para aquellos que son despedidos o considerados en disponibilidad.
- Existe la verdadera necesidad de ser claro acerca de quién utilizará el conocimiento recogido y cómo se lo utilizará antes de empezar a reunirlo; el propósito de la entrevista no es reunir conocimiento per se, sino reunir conocimiento útil que de hecho será utilizado.
- Cuanto menos conocimiento una organización capture regularmente, más conocimiento necesitará capturar ante una salida. Es posible capturar este conocimiento de manera regular, a través de herramientas como el Análisis de Red Social (Herramienta 3), Mapeo de del Conocimiento Basado en la Actividad (Herramienta 8) y Cómo Guiar (Herramienta 26).

### **Ejemplo: Entrevistas de salida y Traspasos en el Ministerio de Desarrollo Internacional Alemán (BMZ, German Ministry for International Development):**

“...La necesidad de un proceso de calidad para el traspaso de empleo dentro del BMZ se convierte en un asunto particularmente urgente por el hecho de que el personal opera como *all-rounders* (miembros que son aptos para cumplir distintos roles) y frecuentemente cambian sus empleos dentro del ministerio. El principio “all-rounder” significa que los individuos deben poder familiarizarse rápidamente con nuevas áreas de temas. Mientras más rápido se pueda llevar a cabo el proceso de familiarización, más rápido pueden volverse operacionales en sus nuevos trabajos.

Las estadísticas del personal del 2000 y el 2001 mostraron que más de 70 personas de tan solo los grados ejecutivos y profesionales cambian su trabajo cada año y deben familiarizarse con sus nuevas tareas. Esto representa el 20% de la gente que trabaja en esos grados de servicio civil. Estadísticamente, el personal entero del BMZ es trasladado a otros puestos una vez cada cinco años. Los procedimientos de traspaso, hasta ahora, han variado ampliamente y no hicieron siempre lo necesario para asegurar que el conocimiento sea preservado.

Los traspasos proveen una base sistemática para la mejora del aprendizaje institucional dentro del BMZ, algo que beneficiará tanto al ministerio como a los empleados individuales, pero que ha faltado hasta la fecha. Permite al BMZ tener una mayor productividad y continuidad en el cumplimiento de sus deberes. También provee apoyo valioso a los miembros del personal para afrontar el desafío especial de desarrollar rápidamente las habilidades necesarias cuando se toma un nuevo puesto...

La calidad del traspaso dependerá en la práctica del cuidado que cada individuo toma sobre este, de las ideas que tienen y también de las presiones de tiempo que enfrentan cuando ocurren los cambios de empleo. El propósito de la regulación es por tanto delinear un procedimiento de traspaso que permita que el conocimiento relevante sea preservado sin la necesidad de emplear una cantidad enorme de trabajo para ello. Sin embargo, es claro que un buen traspaso requiere tiempo, y esto debe ser tomado en cuenta cuando se planea un trabajo..."

El Ministerio de Desarrollo Internacional Alemán (BMZ, German Ministry for International Development) ha realizado un resumen de su experiencia en la utilización de traspasos que puede ser visto en el sitio web KM4Dev:

#### **Fuentes y otras lecturas:**

- Esta herramienta fue extraída del manual NHS KM que puede ser visto online en: [www.nelh.nhs.uk/knowledge\\_management/km2/getting\\_started.asp](http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km2/getting_started.asp).
- Una página web útil sobre entrevistas de salida es: [www.businessballs.com/exitinterviews.htm](http://www.businessballs.com/exitinterviews.htm).

## 27. Guías de Información Práctica

### Introducción

Desarrollar una Guía de Información Práctica es un proceso de creciente importancia, ya que permite que el conocimiento especializado del personal dentro de una organización pueda ser capturado, documentado y disponible para otros. El sencillo objetivo es el de ayudar a que las organizaciones hagan un mejor y más amplio uso del conocimiento existente extrayéndoselo a personas selectas y haciéndolo disponible a un grupo más amplio. El objetivo final es captar una secuencia efectiva o proceso con la suficiente exactitud de forma tal que pueda ser repetida con los mismos buenos resultados. En organizaciones humanitarias y de desarrollo, las “Guías de Información Práctica” pueden ser usadas en una amplia variedad de de situaciones. La clave es solo dedicar tiempo a hacer estas guías cuando hay una clara necesidad y/o una demanda articulada de ellas.

Guías de Información Práctica útiles pueden: i) estar relacionadas con la programación o con proyectos que estén dirigidos a un problema, desafío o tema específico, p. ej. HIV/Sida o género; ii) contener conocimiento sobre la relación con algún actor involucrado en particular, por ejemplo donantes; iii) brindar conocimiento sobre procesos operacionales claves, por ejemplo, recaudación de fondos o negociaciones; iv) ofrecer conocimiento sobre un sistema clave, tecnología o parte de un equipo, por ejemplo, cómo acceder a la Intranet (o Red Interna) mientras se está de viaje; o v) brindar conocimiento acerca de la cultura organizacional y la infraestructura interna.

### Descripción detallada del proceso

Aunque no hay una formula fijada para desarrollar una “guía de información práctica”, hay algunas pautas generales (extraídas de [www.nelh.nhs.uk/knowledge\\_management/km2/harvesting\\_toolkit.asp](http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km2/harvesting_toolkit.asp)):

- **Enfoque:** Decida qué conocimiento o experiencia comprobada quiere capturar y sea claro acerca de cuáles serán los beneficios. Puede necesitar enfocarse en el conocimiento que es más importante para el éxito de la organización, en relación con sus metas y objetivos.
- **Entienda a la audiencia:** Establezca quién será el que use la “guía de información práctica” antes de empezar con el proceso de investigación, para asegurarse que el nivel de complejidad de la investigaciones el adecuado. Considere otros aspectos de su audiencia que pueden ser relevantes, p. ej. números, ubicación, conocimiento actual, acceso a ICT, etc.
- **Encuentre las fuentes competentes:** Identifique a las personas que tienen el conocimiento especializado que usted esta queriendo capturar. Si tiene un sistema de páginas del personal este puede ser un buen comienzo. De lo contrario, pregunte a las personas que trabajan en temas similares, o revise literatura organizacional.
- **Elija investigadores apropiados y las preguntas correctas:** Los investigadores deberían ser personas con fuertes habilidades para comunicarse, realizar entrevistas y entablar relaciones interpersonales tales como reclutadores,

entrenadores, asesores, etc. Haga que estas personas trabajen en formato de taller de trabajo con las fuentes competentes y solicite que hablen acerca de qué es lo que hacen, cuándo lo hacen, cómo lo hacen y por qué. Un grabador o un cuaderno para tomar notas es esencial. También puede ser útil tener un potencial usuario de la “guía de información práctica” presente para asegurarse que las preguntas correctas están siendo preguntadas. Esto también puede realizarse en otro taller de trabajo con potenciales usuarios.

- Organice, empaquete y comparta: Una vez que la información ha sido recolectada puede ser editada, organizada y presentada (o “empaquetada”) de forma que mejor satisfaga las necesidades de los usuarios. Esto puede ser una lista, un manual o una serie de pautas generales que pueden estar disponibles tanto en copia impresa como en vía electrónica.
- Aplique, evalúe y adapte: Las “guías de información práctica” pueden resultar a veces en documentos a los que nunca se accede o que resultan rápidamente obsoletos. Para contrarrestar esto, es necesario seguir de cerca el uso que se le da a la guía y regularmente actualizar la información.

#### **Puntos clave/consejos prácticos.**

- Las “guías de información práctica” solo funcionarán correctamente cuando las personas compartan sus experiencias abiertamente, de forma tal que hacer una “guía” sobre conocimiento que es claramente una fuente de estatus interno o poder puede resultar en un recurso pobre.
- No todo el conocimiento especializado puede ser capturado, y algunos creen que la recolección de conocimiento a través de herramientas como las “guías de información práctica” es bastante menos útil que una red interna de trabajo bien conectada. En realidad, debe pensarse en un balance entre ambos enfoques.

#### **Ejemplo: “Guías de información práctica” usadas por el UNDP (Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas) en las regiones de Europa y la CIS (Comunidad de Estados Independientes).**

En la región del UNDP de Europa del Este y la Comunidad de Estados Independientes Europa, las “guías de información práctica” son usadas para el diseño de proyectos y programas como una ayuda en programas de desarrollo, proyectos o iniciativas. El objetivo es presentar a los lectores con un resumen preciso de los debates y asuntos principales en las áreas seleccionadas, así como un marco para desarrollar proyectos y programas en conformidad con las últimas buenas prácticas internacionales. Las guías consisten de tres elementos: i) introducción de un tema; ii) síntesis de los enfoques estratégicos y metodológicos para la programación; y iii) una lista para el desarrollo del programa y el proyecto. Esta última parte forma el cuerpo principal de la guía, presentado los principales temas que deben tenerse en consideración y presentando una variedad de preguntas frecuentes (FAQs, preguntas típicamente preguntadas por los directores del proyecto, los encargados del proyecto o programa y otros asignados con proyectos de desarrollo de implementación en el área), dando respuestas concisas y prácticas. La sección final propone referencias, material útil de lectura, fuentes Web y contactos de proyectos y programas del UNDP para mayor información.

**Fuentes y otras lecturas:**

- Manual NHS :  
[www.nelh.nhs.uk/knowledge\\_management/km2/harvesting\\_toolkit.asp](http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km2/harvesting_toolkit.asp).
- UNDP's WaterWiki: <http://europeandcis.undp.org/Waterwiki>.



## 28. Páginas de Perfil del Personal

### Introducción

Los sistemas organizacionales de Páginas de Perfil del Personal son directorios electrónicos que almacenan información acerca del personal en una organización dada. Además de proveer información como nombres, títulos de empleo, detalles de grupos y contacto, las páginas del personal incluyen detalles acerca del conocimiento, habilidades, experiencia e intereses, e incluso pasatiempos. Dado que estos sistemas son electrónicos, son especialmente valiosos en organizaciones que tienen barreras geográficas o de cualquier otro tipo para las conexiones personales. Por esta razón, son a menudo utilizadas como piedra angular de las iniciativas sistemáticas de aprendizaje y conocimiento en las organizaciones humanitarias y de desarrollo. En su máxima utilidad, las páginas de personal tiene sistemáticamente el potencial de facilitar las conexiones que de otra forma ocurrirían solo de forma azarosa, conduciendo a nuevas y valiosas oportunidades de colaboración. En un nivel cotidiano las páginas de personal efectivas permiten y mejoran las conexiones fluidas y concisas a través de la organización que se ubican en el centro de la organización del aprendizaje.

### Descripción detallada del proceso

**Identificar las perspectivas del usuario:** Averiguar cómo los diferentes equipos y los individuos podrían usar el sistema, por qué razones, y cuándo. Una necesidad particular es la de considerar los múltiples usos que el sistema podría adoptar, así como las diferencias potenciales entre los usos previstos y los usos reales.

**Determinar el nivel apropiado de participación y control:** Es esencial establecer desde el comienzo si la inclusión al sistema será obligatoria o voluntaria, y si crear y administrar las entradas centralmente o permitir a los individuos crear y actualizar su propia entrada. Las páginas más exitosas se basan en un enfoque voluntario y descentralizado, permitiendo al personal que personalice sus entradas. Algunos sistemas apuntan a un término medio entre enfoques centralizados y descentralizados, brindando un grupo de datos centrales, que se expande en el concepto básico del directorio del personal, pero permitiendo a los usuarios agregar libremente detalles.

**Crear una plantilla y taxonomía para la información:** Cuando se crea una plantilla para el sistema (ver la figura 16 de abajo), es importante considerar la facilidad de entrada de datos, de enmienda de datos y de recuperación de datos. Un lenguaje común o una taxonomía describe la información en los campos esenciales, como aquellos relacionados al conocimiento experto, la experiencia, los países, las áreas de trabajo y los intereses (ver Herramienta 30). Las opciones y los Términos prefijados para estos campos pueden ser apropiados, de forma que los usuarios puedan seleccionar de un menú o de una selección de casillas para marcar.

**Ampliar el alcance:** Las páginas del personal deberían estar fácilmente vinculadas con otros componentes del sistema gestión del conocimiento, por ejemplo, herramientas de trabajo de colaboración, sistemas de reporte de viaje, bases de datos de proyectos o sistemas de correo electrónico, para permitir el fácil acceso a la información electrónica de la organización. También pueden ser expandidas para incluir detalles de comunidades, equipos, proveedores externos, socios y demás.

**Desarrollar pautas y proveer entrenamiento:** las leyes de protección de información indican que las páginas de personal deben cumplir con requerimientos relevantes. Por eso, una clara política de Recursos Humanos en el uso correcto del sistema es crucial. Estas políticas y pautas deberían ser provistas al personal actual y a los nuevos miembros en la forma de manuales y cursos de entrenamiento, de manera que el personal actual y el nuevo puedan entender el sistema y sean alentados a agregar su entrada. También se debería recordar al personal que se va que actualice su entrada de acuerdo a sus propias preferencias para su contacto después de que se haya ido.

**Lanzar las herramientas y ganar la aprobación:** Hay una necesidad de marketing interno de cualquier sistema de páginas de personal, para alentar su participación y su utilización. Los mecanismos iniciales útiles incluyen lanzamientos en las reuniones de personal, poner afiches y nominar campeones para promover el sistema en diferentes áreas de la organización. Otra herramienta útil es la de asegurarse que toda la gerencia esté involucrada con la puesta en marcha del piloto, dando el ejemplo, de esta manera, al resto de la organización. Como con todas las herramientas de aprendizaje y conocimiento, los beneficios deben hacerse aparentes en todas las etapas.

**Controlar el uso en curso y la promoción de la herramienta:** Existe la necesidad y el potencial de seguirle la pista al uso en curso de las páginas electrónicas, y los requerimientos de información para esto deberían ser considerados lo más temprano posible. La medición efectiva puede ayudar a promover la herramienta a través de la organización, y a fortalecer las redes internas. La recopilación y el intercambio de las mejores historias acerca de la utilización exitosa del sistema pueden ayudar a construir la participación sobre las bases actuales.

**Mantenimiento:** Dados los cambios continuos en la composición del personal y la locación, además de las habilidades y conocimiento del personal, la actualización regular del sistema es particularmente importante en las organizaciones humanitarias y de desarrollo. El vínculo con otros sistemas (p. ej. los sistemas de Recursos Humanos y los sistemas de información de proyecto) debería permitir la actualización automática de datos como los detalles del empleo, la información de contacto y el trabajo actual. Donde los individuos crean sus propias entradas, puede ser necesario mandar correos electrónicos recordatorios regulares sobre la actualización del sistema, con un mecanismo de información para subrayar aquellos que se estén quedando atrás.

Figura 16: Plantilla de páginas del personal

Nombre
Título de empleo
Equipo o departamento
Fotografía
Información de contacto
Breve descripción del empleo
Proyectos actuales y anteriores
Reportes de viaje
Áreas de conocimiento y habilidad actual (seleccionada de una lista de temas/términos predefinidos; la gente también puede clasificar su conocimiento, p. ej. de "extensivo" a "básico")
Áreas de interés
Países de interés
Contactos clave – tanto internos como externos, p. ej. donantes clave, socios valiosos, etc.
Afiliación de comunidades de práctica u otras redes internas y externas
Capacidades profesionales relevantes
Perfil personal: pasatiempos e intereses, vacaciones, etc.
Un CV subido a la red (o múltiples versiones)

### **Ejemplo: Directorio de Ayuda para las personas**

El mundo de la ayuda se caracteriza por una alta rotación de personal y una rápida organización. [www.aidpeople.org](http://www.aidpeople.org) es un sitio web creado para servir como páginas de personal interorganizacional, cuyo principal enfoque es encontrar ex colegas y otros que encaren asuntos similares o con intereses similares. El sitio se enfoca explícitamente en la indicación de personas más que de información. El sitio también posee herramientas de apoyo como blogs y foros de discusión para permitir a los usuarios beneficiarse de la experiencia de otros. Al momento, el sitio está siendo lanzado, con la ambición de desarrollar una base de 25.000 miembros en el primer año. Incluso si se alcanza solo a la mitad de ese número, puede probar ser un recurso significativo para el sector humanitario.

### **Fuentes y otras lecturas**

- Collison, C. y G. Parcell (2001) Learning to Fly, Oxford: Capstone.
- Manual NHS:  
[www.nelh.nhs.uk/knowledge\\_management/km2/white\\_pages\\_toolkit.asp](http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km2/white_pages_toolkit.asp)

## 29. Blogs

Un weblog (también conocido como web log o blog) es una aplicación web en la que se exponen entradas fechadas en una página web sobre un tema particular. Los weblogs pueden variar desde sitios mantenidos por un individuo hasta weblogs de contribuyentes múltiples donde la información se expone por contribuyentes aprobados luego de la aprobación del editor: muchos weblogs permiten la creación de una comunidad de interés basada en el tema particular del blog. Una tormenta de blog (“blogstorm”) o enjambre de blog (“blog swarm”) sucede cuando hay una explosión de interés o exposición de opiniones e información acerca de un tema en particular. Profesionales de la red establecieron originalmente los weblogs pero hoy la mayoría de los bloggers (o ‘bloggers’) no necesitan una formación técnica y los sitios pueden ser relativamente fáciles de establecer y mantener.

### Descripción detallada

Antes de establecer un weblog, hay que considerar qué forma de weblog es apropiada para las necesidades de uno: de acuerdo con Wikipedia hay 16 tipos de weblog, incluyendo los siguientes:

- Weblog personal: Diario o revista online con comentarios escritos por amigos conectados.
- Weblog de pensamiento: Presenta los pensamientos de un individuo (o de un pequeño grupo) sobre un tema
- Blog temático: Se concentra en un tema especializado en particular
- Blog de noticias: Un compendio de noticias sobre un tema en particular
- Blog de colaboración/colectivo/grupal: Involucra múltiples contribuyentes sobre un tema en particular, a pesar de que puede ser un grupo selecto o abierto a cualquiera
- Blog político: Incluye el blog vigía en el que un(os) autor(es) critica(n) lo que ve(n) como errores consistentes o prejuicios en un diario online o sitio de noticias
- Blog legal: A menudo referidos como blawgs, estos sitios discuten leyes y asuntos legales
- Blog directorio: A menudo recolecta numerosos sitios web con contenido interesante acerca de un tema
- Blog corporativo: Los empleados exponen blogs oficiales o semioficiales acerca de su trabajo
- Blog de recomendación: Sitios que proveen recomendaciones expertas técnicas
- Blogs de formato: Sitios con una forma especial de presentación, tales como imágenes o videos, o sobre un tema en particular. Los ejemplos incluyen weblogs de audio, fotografías y video (‘vlog’)

Luego hay que echar un vistazo a la serie de paquetes de software para seleccionar el más apropiado para las necesidades y capacidades de uno: una serie de paquetes ha surgido incluyendo GreatestJournal, Pitas, Blogger, LiveJournal y Xanga (Wikipedia) y compañías de hospedaje web y publicaciones online también proveen herramientas para la creación de blogs tales como Salon, Tripod y Bravenet. Éstas proveen diversos niveles de soporte y funcionalidad, entonces uno hay que seleccionar el paquete que mejor le cuadra a sus aptitudes y requisitos. Para bloggers más avanzados hay una serie de herramientas del servidor para publicar en su propio sitio web o en el de una tercera parte o para hospedar un grupo de blogs (ver Wikipedia para detalles adicionales) tales como Nucleus CMS, Movable Type y WordPress. También se pueden programar los weblogs utilizando

PHP, CGI u otro software del servidor, que permiten más libertad de creatividad pero pueden ser más difíciles de establecer y mantener.

Una lista de preguntas para hacerse a uno mismo cuando evalúa el software de weblog incluye (Blood 2003):

- ¿Puede uno identificar fácilmente cómo crear y borrar una entrada?
- ¿Puede uno cambiar fácilmente la manera como se ve el sitio?
- ¿Cómo agrega uno el nombre de su weblog en la página?
- ¿Ofrece este servicio instrucciones claras?
- ¿Es fácil encontrar ayuda cuando uno la necesita?
- ¿Necesita uno leer las instrucciones antes de que pueda de hecho utilizar el servicio o hay disponibles muchas funciones fácilmente comprensibles con sólo mirarlas?
- ¿Hay foros de usuarios donde uno pueda hacer preguntas?

El formato del weblog debería concordar con el propósito para el que está previsto: los formatos varían desde simples listas de viñetas de hipervínculos hasta resúmenes de artículos con clasificaciones y comentarios provistos por los usuarios. Rasgos comunes a muchos blogs incluyen 'blogrolls' (lista de otros blogs que se conectan separadamente a partir de cualquier artículo) y sistemas o 'hilos' de devolución de comentarios (un sistema de comentarios que permite a los usuarios exponer sus propios comentarios). No todos los blogs tienen sistemas de comentarios, y algunos tienen sistemas de comentario cerrados que requieren la aprobación de los propietarios del blog.

Es importante asegurarse que no se pierdan los vínculos de weblogs y muchos sitios archiven las entradas más viejas y generen un 'permalink' (o vínculo permanente) para las entradas individuales, un tipo de Uniform Resource Locator (URL) designado para referirse a un ítem de información específico y para mantenerlo sin cambios permanentemente o al menos por un largo período de tiempo (Wikipedia). Los permalinks se convirtieron en 'el primer' -y más exitoso- intento por construir puentes entre weblogs. Uno puede también utilizar un servicio 'rastreado hacia atrás' de modo tal que los blogs se refieran entre sí.

### **Ejemplo: “Blogging” (Utilización de blogs) en el desarrollo internacional**

De acuerdo con los autores de la primera incursión del Banco Mundial en el blogging, los blogs tienen un rol que cumplir en el sistema de ayuda internacional.

“El blogging mejora la calidad del debate. Por ejemplo, en un artículo del Washington Post, “El alza de una Mentalidad de Mercado Significa que Muchos tengan Hambre en Níger” en Agosto de 2005 generó respuestas furiosas de los bloggers. Eso no es nada nuevo, por supuesto: las personas siempre han leído artículos del diario y se han quejado con sus cónyuges en el desayuno. La diferencia es que ahora los comentaristas se pueden encontrar unos a otros, seguir la pista del debate, transmitir sus diferencias y descubrir más acerca de los hechos detrás de la historia. La tecnología del blogging hace que sea fácil reunir comentarios y ver quien está citando tus ideas. Los lectores pueden seguir el debate a través de internet con el solo clic del *mouse*, y contribuir ellos mismos al debate – no importa si es el lector es el presidente de una compañía neoyorquina o un estudiante en un *cybercafé* en Nairobi. Mientras tanto, una nueva investigación y un análisis formado en la opinión es rápidamente diseminado y discutido – y el número de nuevos blogs se duplica

cada cinco meses. Esto cambia los términos del debate de desarrollo también. Si tipeabas “Blog del Banco Mundial” en el verano de 2005, hubieras encontrado que el resultado más popular era “WorldBankPresident.org”, un sitio independiente dedicado a la discusión por el sucesor del entonces Presidente James Wolfensohn y la crítica de los métodos de selección del Banco. Este sitio aparentemente independiente era regularmente chequeado por muchos miembros del personal del Banco así como también por periodistas buscando una forma conveniente de leer todos los chismes. El segundo blog más popular era el de los Amigos de la Tierra “Blog del Banco Mundial”, que documentaba sus protestas, y las razones detrás de ellas, en las reuniones de primavera del Banco Mundial.

Un esfuerzo indirecto, seguido de una campaña del sitio: el propio Banco Mundial estaba ahora aquí para ser encontrado. El Banco Mundial, y otras organizaciones de desarrollo como el UNDP y DFID, deberán trabajar con esta nueva tecnología, como muchas grandes corporaciones están tratando de hacer. Pero el campo de juego está mucho más nivelado de lo que estaba incluso un año atrás. Ser una organización grande cuenta muy poco en el boom mundial de los blogs – lo que cuenta es el contenido relevante y rápido. Y si el campo de juego está siendo nivelado dentro del mundo desarrollado, solo espera hasta que el mundo en desarrollo empiece a jugar el juego. Ya está sucediendo: durante la campaña “Live8” de este verano, algunos bloggers africanos comenzaron a quejarse de que los conciertos eran irrelevantes, patrocinados o peor aún. Un par de años atrás, aquellas voces de África que disentían nunca hubieran sido escuchadas. Sitios enormes, como el Harvard’s Global Voices Online, están reuniendo las producciones de los “bloggers puente” que leen los blogs locales y los comentan en inglés. Algunos países, como Irán, poseen vastas comunidades de bolgging; otras son pequeñas pero crecen muy rápido.

Nunca ha sido más fácil para los periodistas recoger voces del mundo en desarrollo – o incluso para ti o para nosotros hacerlo desde nuestros escritorios. La gente está hablando en todas las partes del mundo, pero solo ahora podemos escuchar lo que dicen.

Este ejemplo fue extraído de: [www.id21.org/viewpoints/blogsOcto5.html](http://www.id21.org/viewpoints/blogsOcto5.html).

### **Fuentes y otras lecturas:**

- Blood, R. 2002 *The Weblog Handbook: Practical Advice on Creating and Maintaining your Blog* Perseus Publishing. Para más detalles ver <http://www.rebeccablood.net/>
- Grumet, A 2003 *Deep thinking about weblogs* Expuesto en <http://www.grumet.net/writing/web/deep-thinking-about-weblogs.html> el martes 13 de mayo de 2003 y accedido 13 de mayo de 2005
- Perrone, J 2004 What is a weblog? (¿Qué es un weblog?) Expuesto en <http://www.guardian.co.uk/weblogarticle/0,6799,394059,00.html> y accedido el 12 de mayo de 2005
- Wikipedia Encyclopedia, una enciclopedia gratuita online, provee información sobre Weblogs en <http://en.wikipedia.org/wiki/Weblog>

## 30. Unidades de red Compartidas

### Introducción

En la mayoría de las redes de computación de las organizaciones, hay una serie de unidades utilizadas para el almacenamiento de información. Estas se dividen a menudo en las siguientes categorías:

- Una unidad compartida a lo largo de una corporación, que contiene documentos relevantes para la totalidad de la organización;
- Una unidad compartida por una rama o grupo que obtiene documentos relevantes para una sola unidad organizacional;
- Una unidad personal (por ejemplo, una unidad, P: o U:) que contiene documentos relevantes solo para los individuos

Es necesario identificar políticas de uso aceptables y claras para las tres categorías de unidades. Deberían iniciarse buenas prácticas en la administración de documentos electrónicos dentro del espacio de trabajo del usuario y del espacio corporativo que, como tantas en este área de trabajo, comienzan y terminan en el individuo.

### Descripción detallada del proceso.

**Implementar (publicar e indicar) a través de la organización:** Este es un método de controlar la duplicación de documentos que están en circulación. En vez de adjuntar el documento en un mensaje de correo electrónico, que otorga a cada destinatario una copia individual, una versión de solo lectura del documento es expuesta en una unidad compartida –“publicadas”- y un puntero o acceso directo es enviado por correo electrónico para alertar a los destinatarios. Estos pueden entonces recuperar el documento de la unidad compartida como es requerido. Esto ayudara a alentar una cultura de intercambio de documentos y conducir a los usuarios a pensar mas cuidadosamente sobre el método mas apropiado para publicar información a los destinatarios y para tratar esto consistentemente como documentos corporativos formales. También reducirá la cantidad de múltiples copias de trabajo en las carpetas de muchos individuos.

**Establecer una estructura de clasificación general:** Donde exista un número significativo de documentos electrónicos almacenados en una unidad de red compartida, una estructura de clasificación general básica debería ser establecida. Donde haya estructuras de clasificación de grupo o basadas en proyectos, estas deben apuntar a conformar los principios de la estructura de clasificación general para prevenir las aplicaciones y las practicas divergentes. La estructura de clasificación general en las unidades de red debería:

- Utilizar estructuras simples pero lógicas que se encuentren con las necesidades de tanto la organización como de los usuarios;
- No utilizar nombres individuales o títulos de posición para los nombres de los directorios o de las carpetas;
- Utilizar nombres que identifican elementos lógicos, como actividades y funciones o temas de negocio: Relaciones de sub-temas

La necesidad de buenas estructuras de clasificación en una red compartida es primordial, pero los usuarios finales deberán también ser alentados a utilizar estructuras de clasificación consistentes en su propio espacio de trabajo grupal o personal. Esto ayudará en la coordinación entre documentos de trabajo y

documentos formales finalizados, y facilitara al individuo la recuperación y el acceso a través de todos los espacios de trabajo.

**Utilizar una terminología común es esencial para la integración:** La planificación de la utilización de unidades compartidas deberá realizarse en conjunto con el pensamiento acerca de las convenciones de designación.

- Trabajar hacia el uso consistente de una terminología común a través de todos los grupos y unidades de toda la organización;
- Desarrollar mecanismos de vinculación formal entre aquellos responsables de los documentos a nivel local para establecer y hacer cumplir estas convenciones;
- Donde sea factible, hacer que la terminología de la estructura de carpetas de la red compartida, sea consistente con la terminología del sistema de clasificación de documentos impresos.

**Construir vínculos hacia el sistema de clasificación de documentos impresos:**

La organización de una unidad de red compartida puede hacerse habitualmente para reflejar la estructura de clasificación de documentos impresos de forma que los documentos electrónicos sean almacenados de una forma compatible con sus homólogos impresos. Esto puede ser alcanzado mediante la construcción de una estructura jerárquica de “carpetas dentro de carpetas” usando Windows, para simular la estructura de un plan de archivos de documentos impresos. Algunas consideraciones son:

- Las estructuras electrónicas tienden a ser mas extensas y planas –tienen menos profundidad- que sus documentos impresos homólogos; es importante controlar el número de niveles para retener el uso. En general no más de acerca de 4 o 5 niveles por jerarquía;
- Los títulos de carpeta alfabéticos son generalmente mas utilizables en el ambiente electrónico de lo que son los archivos numéricos o los números de referencia para las clasificación;
- Los sistemas de clasificación de documentos impresos tienden a usar nombres más largos que los que resultan cómodos en Windows, resultando en exposiciones de directorios de archivos pobres.

**Control sobre la creación de carpetas:** Donde la estructura de carpetas en unidades compartidas está formalizadas, hay una necesidad de una articulación clara de los derechos y responsabilidades para la creación de carpetas, potencialmente destinada a roles específicos.

- La extensión bajo la cual los grupos de trabajo individuales pueden crear carpetas electrónicas ellos mismos;
- Mecanismos para la guía y el control de la utilización de la terminología.

**Balance del uso de la unidad:** La gestión disciplinada extendida a las unidades de red compartidas eventualmente involucraran decisiones acerca de plataformas de apoyo tecnológicas y redes de amplitud de banda apropiadas, y deberán ser desarrollados políticas y procedimientos coherentes. Se debe dar consideración a:

- El riesgo de pérdida de documentos en un ambiente de red compartida, donde se espera más fiabilidad;
- La necesidad de proveer almacenamiento de copias de seguridad;
- Las implicancias del almacenamiento compartido para los requerimientos de amplitud de banda y tráfico de la red;
- Identificación clara del material que debería ser confiado a una unidad compartida y material que debería ser confiado a un ambiente no compartido.



**Eliminación de documentos:** En todos los casos, el mantenimiento de tanto las unidades personales como de las compartidas es esencial para mantener la viabilidad a largo plazo, eliminando material que ya no debería ser mantenido. La orientación es necesaria para la eliminación:

- Duplicados innecesarios de documentos finales;
- Copias de trabajo que ya no son requeridas;
- Documentos que no tiene valor continuo.

Los usuarios de unidades locales y áreas personales de una unidad de red deberían ser alentados a realizar un mantenimiento básico. El uso regular de la facilidad "find" del Windows Explorer para los documentos creados y modificados en un periodo de tiempo dado ayudará a asegurar que los archivos mantenidos localmente sean borrados o copiados a la unidad de red relevante como es debido. Las unidades locales no deberían ser usadas para el almacenamiento a largo plazo de documentos de nivel corporativo.

### **Ejemplo: Unidades compartidas en Tearfund.**

Durante el 2001, Tearfund estableció una unidad compartida en su servidor con el propósito explícito de apoyar el aprendizaje. La unidad compartida está organizada a través de la creación de una carpeta por cada uno de los 15 departamentos de Tearfund, en las cuales hay 5 subcarpetas. "Acerca", "Políticas", "Estrategias", "Aprendizaje" y "Archivo". Todas las actividades, proyectos y correspondencia están organizadas en subcarpetas y cada departamento tiene asignado un administrador de actividad responsable de asegurar que las carpetas sen usadas correctamente y consistentemente a través de los departamentos. La subcarpeta "Aprendizaje" permite que los resultados de todo el aprendizaje (de "asistencia de pares", "revisiones del aprendizaje", o "aprendizajes posteriores") sea localizado y recuperado en la oficina principal. La introducción de una red interna fue planeada para hacer de la estructura de la unidad compartida mas ampliamente accesible (ver: [www.odi.org.uk/alnap/AR2002/chapter3a.htm#current](http://www.odi.org.uk/alnap/AR2002/chapter3a.htm#current)).

### **Fuentes y otras lecturas:**

- Managing Electronic Documents on a Local Area documents/issue33/Smith.pdf.
- Managing Electronic Documents, ver: [http://downloadFile?contentID=HMCE\\_CL\\_001555](http://downloadFile?contentID=HMCE_CL_001555).