

# **CAPTURAR SOLUCIONES PARA APRENDER Y APLICAR EN MAYOR ESCALA**

Documentación de experiencias operacionales para el aprendizaje organizacional y el intercambio de conocimiento

Steffen Soulejman Janus



**GRUPO BANCO MUNDIAL**

# **CAPTURAR SOLUCIONES PARA APRENDER Y APLICAR EN MAYOR ESCALA**

Documentación de experiencias operacionales para el aprendizaje organizacional y el intercambio de conocimiento

Steffen Soulejman Janus

© 2017 International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank  
1818 H Street NW, Washington, DC 20433  
Telephone: 202-473-1000; Internet: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

Some rights reserved

1 2 3 4 20 19 18 17

This work is a product of the staff of The World Bank with external contributions. The findings, interpretations, and conclusions expressed in this work do not necessarily reflect the views of The World Bank, its Board of Executive Directors, or the governments they represent. The World Bank does not guarantee the accuracy of the data included in this work. The boundaries, colors, denominations, and other information shown on any map in this work do not imply any judgment on the part of The World Bank concerning the legal status of any territory or the endorsement or acceptance of such boundaries.

Nothing herein shall constitute or be considered to be a limitation upon or waiver of the privileges and immunities of The World Bank, all of which are specifically reserved.

## Rights and Permissions



This work is available under the Creative Commons Attribution 3.0 IGO license (CC BY 3.0 IGO) <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo>. Under the Creative Commons Attribution license, you are free to copy, distribute, transmit, and adapt this work, including for commercial purposes, under the following conditions:

**Attribution**—Please cite the work as follows Janus, Steffen Soulejman. 2017. *Capturing Solutions for Learning and Scaling Up: Documenting Operational Experiences for Organizational Learning and Knowledge Sharing*. Washington, DC: World Bank. doi: 10.1596/978-1-4648-1114-2. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO

**Translations**—If you create a translation of this work, please add the following disclaimer along with the attribution: *This translation was not created by The World Bank and should not be considered an official World Bank translation. The World Bank shall not be liable for any content or error in this translation.*

**Adaptations**—If you create an adaptation of this work, please add the following disclaimer along with the attribution: *This is an adaptation of an original work by The World Bank. Views and opinions expressed in the adaptation are the sole responsibility of the author or authors of the adaptation and are not endorsed by The World Bank.*

**Third-party content**—The World Bank does not necessarily own each component of the content contained within the work. The World Bank therefore does not warrant that the use of any third-party-owned individual component or part contained in the work will not infringe on the rights of those third parties. The risk of claims resulting from such infringement rests solely with you. If you wish to re-use a component of the work, it is your responsibility to determine whether permission is needed for that re-use and to obtain permission from the copyright owner. Examples of components can include, but are not limited to, tables, figures, or images.

All queries on rights and licenses should be addressed to World Bank Publications, The World Bank Group, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA; e-mail: [pubrights@worldbank.org](mailto:pubrights@worldbank.org).

ISBN (paper): 978-1-4648-1114-2

ISBN (electronic): 978-1-4648-1115-9

DOI: 10.1596/978-1-4648-1114-2

Branding: Vladimir Herrera

Graphic design: Greg Wlosinski, World Bank Group General Services Department, Printing & Multimedia

**Library of Congress Cataloging-in-Publication Data has been requested**

# CONTENIDO

Acerca de esta guía	v
Agradecimientos	vii
Acerca del autor	viii
Introducción	1
<b>Paso 1:</b> Identificación	11
<b>Paso 2:</b> Capturar	23
<b>Paso 3:</b> Validación	41
<b>Paso 4:</b> Formateo	51
<b>Paso 5:</b> Empaquetado para el aprendizaje y la aplicación en mayor escala	57
Apéndices	71
Glosario	125
Referencias	129



## ACERCA DE ESTA GUÍA

Un volcán en la isla Indonesia de Java acaba de entrar en erupción. De repente, los funcionarios locales y federales deben tomar en rápida sucesión decisiones de vida o muerte sobre este desastre en este preciso momento y lugar: ¿cómo organizar las comunicaciones de emergencia, y a través de qué canales? ¿Cómo evacuar a la gente, y a qué refugios? ¿Cómo gestionar la atención sanitaria de emergencia? ¿Cómo coordinar a los voluntarios y proporcionar alimentos de emergencia, agua y otros suministros básicos?

Deben ser decisiones *informadas*, basadas en los conocimientos más recientes sobre lo que funciona, por qué y en qué circunstancias. Las organizaciones que tienen éxito dotan a su personal de los conocimientos adecuados en el momento adecuado para conseguir los mejores resultados. Pero, para que el conocimiento pueda compartirse en el momento adecuado con las personas adecuadas, debe primero identificarse, y luego ponerse por escrito o registrarse por otros medios para que sea accesible más allá de un grupo limitado.

No todos los problemas de una organización son cuestiones de vida o muerte, pero el personal de las organizaciones en todo el mundo se ve obligado a tomar decisiones críticas todos los días. El acceso a conocimientos de otros profesionales obtenidos de experiencias previas puede conducir a una mejor toma de decisiones.

Esta guía paso a paso describe cómo reunir sistemáticamente el conocimiento de tales experiencias operacionales y usarlo para fundamentar la toma de decisiones y respaldar el aprendizaje profesional. Las lecciones y aportes reunidos se documentan como *activos de conocimiento*, documentos con un formato diferenciado y coherente que presentan respuestas a cuestiones o problemas específicos.

Aunque pueda parecer algo simple, no siempre es fácil de lograr. Exige tener líderes con la voluntad de orientar al conjunto de la organización y todas sus actividades operacionales hacia el objetivo de aprender de la experiencia y reproducir los éxitos. Crear una organización así—crear las políticas y las estructuras de gobernanza relacionadas con el intercambio de conocimiento y el aprendizaje, desarrollar las habilidades requeridas para llevar a cabo el intercambio de conocimiento, y supervisar y evaluar el resultado del esfuerzo de compartir conocimientos— es el objeto del exhaustivo manual del Banco Mundial *Cómo convertirse en una organización de intercambio de conocimiento*.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Steffen Souleiman Janus, *Becoming a Knowledge-Sharing Organization: A Handbook for Scaling Up Solutions through Knowledge Capturing and Sharing* (Washington, DC: World Bank, 2016).

En la presente guía, partimos de que el grueso del trabajo expuesto en el manual ya ha tenido lugar, por lo que la atención se centra en explicar en detalle el proceso de creación del activo de conocimiento, el elemento central necesario para aprender. Tal como se resume en los capítulos 5 y 6 de *Cómo convertirse en una organización de intercambio de conocimiento*, crear un activo de conocimiento consta de cinco pasos específicos y fundamentalmente técnicos en los que su organización (1) determina, (2) reúne, (3) valida, (4) prepara para su difusión, y por último (5) usa las lecciones operacionales aprendidas para compartir y reproducir. Los capítulos y apéndices de esta guía están dedicados a detallar estos cinco pasos y ofrecer herramientas prácticas, plantillas y listas de comprobación para poder llevar a cabo cada uno de ellos.

El público al que va dirigido esta guía lo forman profesionales, cuadros medios, expertos en conocimiento y aprendizaje, y especialistas en TI, en particular los que se desempeñan en el sector público de países en desarrollo. Incluye también a los consultores que pueden ser contratados por una organización para llevar a cabo alguna de estas funciones.

La información de esta guía se basa en años de trabajo—por parte del programa de Intercambio de Conocimiento Organizacional en el Instituto del Banco Mundial y la Vicepresidencia de Liderazgo, Aprendizaje e Innovación del Banco Mundial— en colaboración con organismos públicos de numerosos países en desarrollo de todo el mundo. Condensa todo lo que ellos y nosotros hemos aprendido con la esperanza de que su organización pueda también hacer de su servicio público una herramienta cada vez más eficaz.

## AGRADECIMIENTOS

Doy las gracias a mis colegas en el programa de intercambio de conocimiento del Banco Mundial, cuyo extenso y productivo trabajo con instituciones nacionales ha ayudado a afinar las estrategias presentadas aquí. Agradezco en especial a Mathy Vanbuel y Nicolas Meyer su ayuda a la hora de dar forma a algunas de las ideas iniciales importantes para este libro; y a Robin v. Kippersluis y Divya Gupta, que aportaron ejemplos de su trabajo sobre el saneamiento en India.

Estoy agradecido a Laurent Besançon, Oscar de Bruyn Kops y Roby Senderowitsch por su inapreciable apoyo y aliento.

Mi agradecimiento también a los expertos que amablemente revisaron el manuscrito: Oscar de Bruyn Kops, Han Fraeters, Sahr Kpundeh, Silvia Malgioglio, Anand Rajaram, Vincent Ribiere y Monika Weber-Fahr, quienes han enriquecido el manual con sus valiosas ideas y oportunas observaciones.

Mi propio trabajo en este libro no habría sido posible sin el apoyo prestado por mi querida familia, a la que expreso mi profundo agradecimiento.

**Steffen Soulejman Janus**

*Primavera 2017*





## ACERCA DEL AUTOR

Steffen Soulejman dirige el programa de Intercambio de Conocimiento de la vice presidencia para el Crecimiento Equitativo, Finanzas e Instituciones del Banco Mundial. Allí concibió y desarrolló la oferta del Banco en cuanto a métodos para el intercambio de conocimiento en las organizaciones del sector público y en equipos gerenciales de alto nivel alrededor del mundo. En paralelo, maneja proyectos sociales de desarrollo innovadores dirigidos a mejorar las condiciones de vida de pobres y marginados. Steffen, quien recibió su diploma de maestría en administración de empresas de la Universidad de Columbia, fue un iniciador de la Plataforma Africana para la Efectividad del Desarrollo y es miembro de la junta directiva de la Red Global de Aprendizaje para el Desarrollo. Es autor del manual del Banco Mundial *Cómo convertirse en una Organización de Intercambio de Conocimiento*.

# INTRODUCCIÓN

## ¿Por qué es importante la retención y el intercambio de conocimiento?

Desde nuestra más tierna infancia, aprendemos experimentando. Cuando aprendemos a andar, es a través de un proceso en el que nos caemos y levantamos una y otra vez. Nuestras vidas profesionales se construyen también en su mayor parte sobre el aprendizaje a partir de la experiencia. Nuestro trabajo diario consiste en llevar a cabo tareas que pretenden ser productivas, con resultados que a veces tienen éxito y otras no, y guardamos recuerdo de tales experiencias, especialmente si las cosas no han ido bien.

Las organizaciones también aprenden, pero algunas lo hacen mejor que otras. Aquellas que tienen más éxito en este sentido las denominamos organizaciones de aprendizaje u organizaciones que comparten conocimientos. Estas organizaciones establecen sistemas y procesos que garantizan el registro de las experiencias que han tenido resultados negativos y el aprovechamiento de aquellas que han conducido a éxitos. Después de todo, sólo hay dos maneras de aprender de las soluciones a un problema o desafío concreto: recurrir directamente a expertos y partes interesadas o analizar materiales que hayan documentado la experiencia en particular y la vía de solución. Como probablemente no disponga de expertos sobre el problema al que se esté enfrentando ahora mismo, el acceso a soluciones documentadas resulta fundamental.

La capacidad de aprendizaje organizacional es enormemente importante para las instituciones públicas en los países en desarrollo. Estas a lo largo de las últimas décadas han acumulado un gran número de experiencias positivas y negativas relacionadas con el fomento del crecimiento y la prosperidad. Por desgracia, las instituciones normalmente carecían de la intención o la capacidad de retener y compartir sus experiencias, y muchas lecciones importantes se perdieron en el proceso. Fortalecer las capacidades de intercambio de conocimiento de las instituciones puede repercutir profundamente en la velocidad y eficiencia con la que se consolida, aumenta y reproduce el progreso.

Fortalecer las capacidades de intercambio de conocimiento de las instituciones puede repercutir profundamente en la velocidad y eficiencia con que se consolida, aumenta y reproduce el progreso.

## El lugar de la captura de conocimiento en una organización de aprendizaje

Antes de examinar el tema de la captura de conocimiento y el aprendizaje a partir de la experiencia, debemos situarlo en el contexto más amplio de las organizaciones que comparten conocimiento (tal como se presenta con más detalle en el manual del Banco Mundial *Cómo convertirse en una organización de intercambio de conocimiento*).

Para el intercambio de información que permite prosperar, las organizaciones necesitan desarrollar capacidades a dos niveles: (1) el entorno favorable para el intercambio de información y (2) competencias técnicas. Por lo tanto, convertirse en una organización de intercambio de conocimiento supone un complejo proceso de gestión del cambio. Una transformación organizacional completa implica poner en marcha iniciativas en ocho áreas, o pilares (imagen I.1).

El lado izquierdo de la imagen I.1 —el “entorno favorable”— tiene que ver con la estrategia y las políticas de gestión; el lado derecho— “competencias técnicas”— se refiere a la capacidad técnica de llevar a cabo una captura e intercambio de conocimiento efectivos.

Esta guía aborda la primera de las dos áreas de competencias técnicas mostradas en la imagen I.1. Ofrece herramientas y orientación para, de modo sistemático, (1) identificar y capturar experiencias operacionales y lecciones aprendidas y (2) transformar estas experiencias en conocimiento y ofertas de aprendizaje.<sup>2</sup>

El conocimiento que se está capturando, transformado en activos que pueden intercambiarse, y que se utiliza para aprendizaje, es un conocimiento que inicialmente se encuentra sólo en las mentes de las personas —es decir, es un conocimiento basado en la experiencia personal que no se ha documentado previamente en un formato compartible—. No se trata de documentos y publicaciones existentes, que se consideran conocimiento explícito.

La captura de conocimiento proporciona contenido para dos recursos que son esenciales para una organización de aprendizaje y de intercambio de conocimiento:

- » Una biblioteca de conocimientos global que funcione como un sistema de preguntas y respuestas en el que basar el aprendizaje puntual y la toma de decisiones rápida
- » Un conjunto de herramientas de aprendizaje, como talleres, presentaciones o formaciones con el que pueda contar el personal de una organización (y otras partes interesadas) para llevar a cabo tareas operacionales basadas en experiencias previas

## Un proceso de cinco pasos

Nuestra experiencia y la de nuestros clientes ha demostrado que la captura y preparación de activos de conocimiento puede consistir en cinco pasos distintos pero estrechamente interrelacionados:

<sup>2</sup> Mientras que la presente guía se ocupa de las primeras dos áreas de habilidades de la imagen I.1 con mayor detalle que el manual, la guía del Banco Mundial de 2015 *El arte de intercambiar información* aborda la tercera área de habilidad: el intercambio de conocimiento.

**Imagen I.1** Ocho pilares que sostienen una organización de intercambio de conocimiento



(1) identificación de conocimientos, (2) captura, (3) validación, (4) preparación para su difusión (también referida como “formateo”), y (5) uso para aprendizaje. La secuencia sugerida no siempre coincidirá con las necesidades de cada organización o con el contenido de cada activo de conocimiento potencial. Tampoco los pasos están totalmente diferenciados; por ejemplo, la validación debe ser algo que ocurre a lo largo del proceso, y la preparación para la difusión se produce durante la fase de captura. No obstante, le sugerimos expresamente que incluya todos estos cinco pasos en el sistema de gestión de conocimiento de su organización.

Echemos un vistazo previo a los cinco pasos (imagen I.2), cada uno de los cuales tiene su propio capítulo.

1. La **identificación** define las experiencias y lecciones aprendidas que deben capturarse para compartirlas posteriormente. Las organizaciones deben ser muy selectivas en esta fase para evitar malgastar su valioso tiempo y recursos.
2. **Capturar** significa registrar las lecciones aprendidas de una experiencia o evento. Al usar una plantilla predeterminada, los profesionales documentan el conocimiento con una línea narrativa estandarizada:
  - Información contextual
  - Acciones reales efectuadas para superar el problema
  - Resultados de las acciones
  - Lecciones fundamentales aprendidas de la experiencia
  - Recomendaciones para quienes estén interesados en reproducir la experiencia en otras partes
3. La **validación** garantiza que el conocimiento capturado se presente de manera veraz, correcta, así como profesional y accesible. Aunque la validación idealmente debe producirse durante todas las fases, debe realizarse antes de usar un activo de conocimiento.

### Imagen I.2 Los cinco pasos para el aprendizaje a partir de soluciones



4. El **formateo** supone aplicar un estándar de presentación o formato común, coherente y accesible para que los usuarios puedan buscar la información de forma rápida y eficaz —lo que es especialmente importante para los activos que contienen una diversidad de medios—; y etiquetar los activos con información, palabras clave y metadatos para facilitar las búsquedas.
5. **Uso para el aprendizaje** se refiere a (1) transformar un activo de conocimiento discreto en un producto de conocimiento o aprendizaje, como una publicación, una presentación o un estudio de caso y (2) diseñar actividades de aprendizaje en torno a dicho producto para atraer a un público.

## Captura de experiencias y lecciones aprendidas para la aplicación en mayor escala en Indonesia, India y Nigeria: cómo tres instituciones de países en desarrollo se convirtieron en organizaciones de aprendizaje

Una serie de organizaciones y programas de desarrollo han hecho grandes progresos en el uso del intercambio de conocimiento para mejorar su efectividad. En los siguientes cuadros, presentamos tres ejemplos de instituciones que han hecho uso de una documentación sistemática para inspirar a otros —tanto dentro como fuera de sus organizaciones— a reproducir o adaptar sus métodos de resolución de problemas: la Autoridad nacional de gestión de desastres (BNPB) de Indonesia, la misión Swachh Bharat (SBM) en India, y la Autoridad de Transporte del Área Metropolitana de Lagos (LAMATA) en Nigeria. Las experiencias de estas instituciones y otras más que encontrará en los siguientes capítulos sitúan cada uno de los cinco pasos referidos en el contexto de la vida real.

### Autoridad Nacional de Gestión de Desastres de Indonesia (BNPB)

Cada año, más de 600.000 personas en Indonesia sufren terremotos, inundaciones, deslizamientos de tierra y tsunamis. Entre 2000 y 2010, estos desastres naturales han costado al país una cifra estimada del 0,3 % de su PIB anual.

Gestionar y desarrollar resiliencia ante estas amenazas son prioridades máximas de la agenda del Gobierno de Indonesia, que cuenta con una oficina de gestión de desastres de una forma u otra desde 1966. La actual agencia, BNPB, se puso en marcha en 2008 e informa directamente al Presidente de Indonesia, quien nombra a su director. Como corresponde a la naturaleza extendida de los desastres, BNPB opera mediante una red de 500 agencias de gestión de desastres provinciales y municipales (BPBD) así como ONGs.

> continuado

> continuación de la página anterior

BNPB se dio cuenta rápidamente de que ocuparse de forma eficaz de esta enorme tarea requeriría un programa de preparación frente a desastres basado en los conocimientos prácticos y las lecciones aprendidas de la experiencia.

En primer lugar, la dirección de la BNPB **acordó definir** la agencia como una institución de intercambio de conocimiento eficiente para la gestión de los desastres, proporcionando soluciones de gestión de desastres innovadoras y efectivas no sólo para Indonesia sino a nivel regional y mundial. Para hacer realidad esta visión, la dirección **desarrolló una política de gestión del conocimiento**, instituyó un grupo operativo con miembros de todos los departamentos operacionales para supervisar la ejecución de dicha política, y **dotó presupuestariamente** el programa de conocimientos. Asimismo desarrolló un sólido conjunto de **incentivos** para empleados y socios organizacionales para reunir experiencias fundamentales para la misión y contribuir a un banco nacional de conocimientos sobre la gestión de desastres.

En segundo lugar, la BNPB **promulgó una normativa nacional** (Perka) que estableció el mandato de captar y compartir conocimientos en el campo de la gestión de desastres —una primera exigencia global—. Perka establece principios, actividades de intercambio de conocimientos y directrices de implementación. Los equipos de captura de conocimiento están aprendiendo normas comunes para los cinco pasos de captura y preparación de los activos de conocimiento.

En tercer lugar, la alta dirección de la BNPB **reconoció la necesidad de tener asociaciones estratégicas** con grupos de reflexión, universidades y otros socios nacionales e internacionales para apoyar la captura e intercambio sistemáticos de conocimientos.

En cuarto lugar, la BNPB estableció una **biblioteca de conocimiento centralizada** de las experiencias de gestión de desastres de Indonesia para guiar las respuestas a los futuros acontecimientos y proporcionar material de formación. Es accesible por Internet desde teléfonos inteligentes y ordenadores a través del “Buscador de soluciones de gestión de desastres”, una aplicación que permite efectuar búsquedas en los contenidos de la biblioteca, incluye datos de ubicación por GPS y mapas, y permite a los usuarios ponerse en contacto con los expertos que han aportado algún activo de conocimiento en particular.

En quinto lugar, **expandió la capacidad de sus centros de formación** en Yakarta mediante formatos de enseñanza a distancia tales como videoconferencia y aprendizaje electrónico basado en la web. El centro de formación ha empezado también a adaptar localmente sus ofertas adoptando las experiencias indonesias como estudios de caso para los alumnos.

La captura y el intercambio sistemáticos de las lecciones operacionales aprendidas ha estado teniendo importantes resultados, entre ellos una mejor preparación frente a inundaciones en áreas remotas y prácticas exitosas de creación de medios de subsistencia tras erupciones volcánicas.

Estas nuevas capacidades están permitiendo a la BNPB retener importantes conocimientos operacionales y desarrollar una memoria institucional crítica, aplicar en mayor escala las lecciones aprendidas a través de los mecanismos de intercambio de conocimiento a nivel nacional, y realizar intercambios de conocimiento estratégico sur-sur con agencias de gestión de desastres homólogas en otros países.

### Misión Swachh Bharat (SBM) de India

Cada día, 500 niños mueren en la India de enfermedades diarreicas; 2 millones de niñas no tienen acceso a aseos en su escuela; y más del 6 % del PIB del país se pierde debido a las pobres condiciones de saneamiento. La higiene es uno de los retos de desarrollo más urgentes que tiene la India, por lo que su gobierno ha puesto en marcha la misión Swachh Bharat (Misión India Limpia) para poner fin a la defecación al aire libre y lograr un saneamiento universal en 2019. Esta ambiciosa meta se propone un cambio masivo en el comportamiento sanitario de 600 millones de indios —más de la mitad de la población— que actualmente defecan al aire libre.

Como parte del apoyo continuado del Banco Mundial a SBM-Rural, se está institucionalizando la captura y el intercambio de conocimiento sistemáticos para cambiar los comportamientos y acelerar la implementación. Ello incluye identificar, capturar, validar y presentar soluciones de saneamiento locales (institucionales, de comportamiento y técnicas), con el objetivo de lograr un intercambio y reproducción efectivos de buenas prácticas y soluciones a escala en los estados y entre los mismos así como a nivel nacional.

Aplicando el enfoque de intercambio de conocimiento organizacional introducido por el Banco Mundial, los equipos de SBM en cuatro estados —Haryana, Gujarat, Rajastán y Uttar Pradesh— han adoptado un enfoque global para construir capacidades locales para la identificación, captura, validación y presentación continuas de

> continuado



> continuación de la página anterior

soluciones de saneamiento locales. Los funcionarios, equipos locales y consultores han recibido formación en documentación de soluciones de saneamiento utilizando herramientas multimedia para poder transmitir el conocimiento de forma expositiva.

A través de un proceso participativo, el Banco Mundial ha ayudado a desarrollar una plataforma de gestión del conocimiento, el Buscador de Soluciones de SBM (SBM Solutions Finder), para alojar las lecciones aprendidas y ponerlas a disposición en Internet. La plataforma se gestiona desde el Ministerio de Agua Potable y Saneamiento para asegurarse de que las soluciones de saneamiento local se aprovechen a nivel nacional. Más de 400 recursos de conocimiento han sido incorporados por los distritos a esta plataforma en el intervalo de tres meses desde su puesta en marcha en enero de 2017.

Como resultado, este enfoque, que se aplicó experimentalmente en primer lugar en el estado de Rajastán, se está aplicando actualmente a escala nacional, aumentando rápidamente el número de distritos que siguen el enfoque de captura e intercambio de conocimiento. Los intercambios de conocimiento realizados por dos estados (Haryana y Uttar Pradesh) han inspirado a los funcionarios y les han permitido aprender de las buenas prácticas y las soluciones locales de éxito para ejecutar la SBM en mayor escala. Otros estados han expresado su interés en unirse al proceso de captura e intercambio.

### **Autoridad de Transporte del Área Metropolitana de Lagos (LAMATA), Nigeria**

LAMATA es un organismo semiautónomo establecido en 2002 para gestionar el transporte público en el área metropolitana de Lagos, de lejos la mayor área metropolitana de África. Forma parte del Proyecto de Transporte Urbano de Lagos (LUTP), que financió el Banco Mundial para ofrecer al estado de Lagos un transporte público eficiente que sea accesible para todos, provea oportunidades económicas y promueva comunidades viables. LAMATA inauguró la primera línea de transporte rápido por autobús en 2008 y está trabajando en el segmento inicial de su primer sistema de transporte por ferrocarril ligero moderno.

Al planificar su sistema de transporte rápido por autobús, **LAMATA se benefició de las experiencias de otros proyectos de transporte rápido por autobús** en el mundo en desarrollo, especialmente el sistema *Transmilenio* en Bogotá, Colombia. Puesto que los servicios de transporte rápido por autobús de LAMATA pronto se hicieron indispensables para los residentes de Lagos, otras ciudades —no sólo en Nigeria sino en otras partes de África y más allá— aumentaron su solicitud de información y asesoramiento.

Para satisfacer la demanda de aprendizaje, LAMATA debió **reforzar su capacidad de gestionar el conocimiento para conservarlo y reproducirlo internamente, y desarrollar su capacidad de divulgar lo que había aprendido**. Tras una evaluación en profundidad de sus capacidades de conocimiento, la dirección de LAMATA desarrolló una declaración de principios: LAMATA se convertirá “ante todo en una organización de intercambio de conocimiento en los sectores de transporte nacional e internacional”. La puesta en práctica de esa visión incluía los siguientes elementos clave:

- » Una política de intercambio de conocimiento con roles y responsabilidades definidos para los directivos y el personal
- » Sistemas de incentivos para animar al personal a compartir y colaborar
- » Una plataforma de gestión del conocimiento basada en las tecnologías de la información
- » Un sistema de gestión del aprendizaje en línea para integración de alta calidad y formación del personal
- » Metodologías para captar de forma sistemática y eficaz las experiencias como activos de conocimiento
- » Herramientas y plantillas para hacer que el intercambio de conocimiento esté más orientado a la obtención de resultados

Como resultado, **LAMATA mejoró significativamente su capacidad de capturar y aplicar sus experiencias operacionales** a nivel interno. El programa ha hecho que LAMATA sea menos vulnerable cuando empleados clave dejan el cargo y le permite responder positivamente a las solicitudes de aprendizaje nacionales e internacionales.



# PASO 1: IDENTIFICACIÓN



## 1.1 ¿Por qué es importante la identificación?

El conocimiento correcto, disponible en el momento oportuno y en el lugar adecuado, puede resultar fundamental para superar obstáculos y mejorar la toma de decisiones. Pero, ¿qué es el conocimiento correcto? Las organizaciones necesitan determinar lo que vale la pena compartir y lo que no, un paso denominado como «identificación», utilizando idealmente criterios claros que permitan a los miembros del personal realizar esa distinción. El proceso de identificación implica la focalización (como la identificación de activos o vacíos) y la aplicación de criterios para decidir la importancia de los posibles activos de conocimiento.

### Identificación en LAMATA

La gerencia de LAMATA reconoció que no era fácil conseguir que el personal identificara y capturara las experiencias de vital importancia para la misión escribiéndolas y enviándolas a un equipo central de conocimiento y aprendizaje. Debido a ello, los especialistas de LAMATA seleccionan las experiencias que consideran más relevantes para sus compañeros. En las reuniones bimensuales del equipo y de los departamentos, se realizan presentaciones cortas seguidas de una sesión de preguntas y respuestas, lo que tiende a generar discusiones e ideas adicionales. De esta manera es posible identificar experiencias relevantes que podrían no haber sido identificadas o capturadas en tiempo real. Los miembros del equipo de conocimiento y aprendizaje de LAMATA documentan las reuniones y transforman las experiencias y lecciones aprendidas en activos de conocimiento para su almacenamiento en la plataforma institucional de intercambio de conocimientos.

## Identificación en Swachh Bharat Mission (SBM)

El gobierno de la India está promoviendo la creación e identificación de soluciones de saneamiento, tanto por parte del sector público como de los socios para el desarrollo. Las categorías clave son reparaciones técnicas, innovaciones de comportamiento y motivación, y soluciones de aplicación. El Banco Mundial está institucionalizando el intercambio de conocimientos organizativos en SBM para ayudar a los funcionarios a identificar cuidadosamente las innovaciones y las buenas prácticas que muestran resultados sobre el terreno y son replicables. Las soluciones se están identificando mediante un proceso continuo de interacción y compromiso con los estados prioritarios y conectando la demanda de conocimiento con su distribución. Para acelerar el proceso, el gobierno celebró un concurso para la documentación multimedia de soluciones de saneamiento y sus resultados.

## Identificación en BNPB

BNPB ha desarrollado un enfoque ampliado para identificar y capturar las lecciones aprendidas acerca de la gestión de desastres. En BNPB, un criterio clave para seleccionar una experiencia es si las lecciones aprendidas a partir de la misma pueden ser utilizadas por otros profesionales de gestión de desastres en el país. Equipos formados en captura de conocimientos documentan las experiencias importantes y la toma de decisiones, si es posible antes, durante y después de un desastre. Centrándose principalmente en experiencias relacionadas con la implicación de la comunidad local y la defensa ante altos cargos, los equipos de captura identifican una serie de temas que categorizan conforme a preguntas diferenciadas. Estas preguntas son la base para la organización de los activos de conocimiento, que se cargan en la biblioteca central de conocimiento de BNPB.

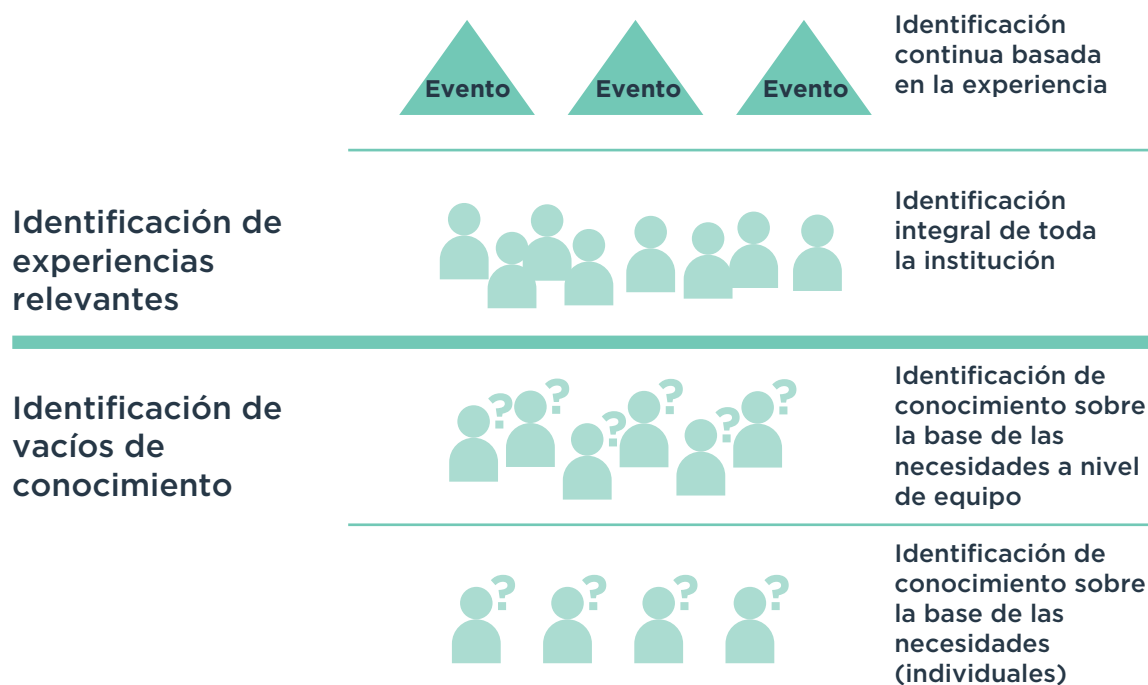
Además, BNPB ha establecido sesiones diarias de intercambio de conocimientos en su sede en Yakarta. Durante las tres sesiones realizadas a diario, el personal se ofrece como voluntario para compartir los últimos descubrimientos o experiencias de su trabajo de campo, y cada empleado tiene el deber de compartir al menos una experiencia cada mes. Expertos retirados comentan las sesiones y posteriormente se registran. Los hallazgos que se consideran importantes se cargan como activos de conocimiento basados en video en el repositorio central de conocimientos.

## 1.2 Objetivos de identificación: activos y vacíos

Para identificar el conocimiento crítico (imagen 1.1), las organizaciones pueden centrarse en el conocimiento que están acumulando (activos) así como en el conocimiento que necesitan (vacíos). Como se explica a continuación, los métodos de identificación para el primer enfoque son «identificación continua basada en la experiencia» e «identificación integral de toda la institución». Para el segundo enfoque, el proceso puede abordar tanto las lagunas grupales como las necesidades individuales.

**Imagen 1.1** Métodos para identificar los activos y los vacíos de conocimiento

### Métodos de identificación



### 1.2.1 Identificación continua basada en la experiencia

Este método se centra generalmente en eventos o actividades que dan como resultado el aprendizaje de lecciones de alto valor. Algunas organizaciones pueden saber qué eventos cumplen los requisitos, mientras que otras pueden tener dificultades para discernir. En ambos casos son los miembros del personal quienes realizan la selección, al ser los expertos de facto involucrados.

Bajo este proceso descentralizado, puede que desee distribuir a todos los miembros del personal un “cuestionario de evaluación del conocimiento” (como detallaremos más adelante en la sección 1.4)

para evaluar si las experiencias y las lecciones aprendidas son realmente críticas. Si es así, pueden usar el famoso cuestionario “5W-1H” (“qué, quién, cuándo, dónde, por qué y cómo”, sección 1.4) para capturar los conceptos básicos. Y a medida que lo usan, pídeles que prueben si las experiencias

identificadas y las lecciones aprendidas son realmente críticas comparándolas con sus respuestas a las preguntas en el cuestionario de evaluación de conocimiento.

Al decidir qué experiencias capturar, el objetivo debe ser utilizar los limitados recursos de intercambio de conocimientos de manera eficiente y producir activos de conocimiento que respondan a las necesidades más apremiantes de su organización.

No obstante, la identificación *inicial* no debe llevar mucho tiempo si se trata de una identificación continua; no pueden surgir muchas ideas buenas en un proceso que carga de trabajo a alguien que ya tiene demasiado trabajo. Puede que los miembros del personal necesiten incentivos para realizar incluso una identificación rápida y continua del conocimiento. La buena noticia es que la identifica-

cación inicial puede ser muy rápida. Un miembro del personal que note algo valioso puede simplemente escribir respuestas breves en el cuestionario 5W-1H, y los demás pueden partir de ahí posteriormente. Sin embargo, esta identificación rápida debe basarse en un marco estratégico que tenga los criterios de selección anteriormente mencionados como base.

## 1.2.2 Identificación integral de toda la institución

La identificación intergal de toda la institución examina sistemáticamente todas las operaciones de la organización e identifica los activos de conocimiento en cada departamento o línea de negocio. Una forma de hacerlo es mediante una auditoría del conocimiento (que explicaremos en detalle más adelante). Con una auditoría del conocimiento, es probable que las organizaciones descubran una gran cantidad de conocimientos técnicos derivados de experiencias individuales que pueden ser posteriormente extraídas mediante esfuerzos de captura y presentación. La identificación integral de conocimiento a nivel de toda la institución se centra principalmente en la identificación de los activos de conocimiento dentro de una organización para satisfacer la demanda concreta en otras partes de la organización o a nivel externo.

Si su organización tiene un equipo central de gestión del conocimiento encargado de identificar los activos del conocimiento, el cuestionario 5W-1H puede ser de utilidad para entrevistas individuales, grupos de debate o eventos dedicados al intercambio de conocimiento.

## 1.2.3 Identificación del conocimiento sobre la base de las necesidades

La identificación basada en las necesidades gira en torno a los vacíos de conocimiento que deben cubrirse para que la organización funcione de manera efectiva y sostenible. Estas lagunas pueden incluir lagunas de competencias de las personas, que se pueden solventar mediante la realización de una formación específica; y las lagunas de capacidad globales dentro de las unidades o departamentos. Cada tipo de vacío puede evaluarse con un análisis correspondiente utilizando las herramientas comentadas en la sección 1.4.

## 1.3 Criterios para la captura del conocimiento

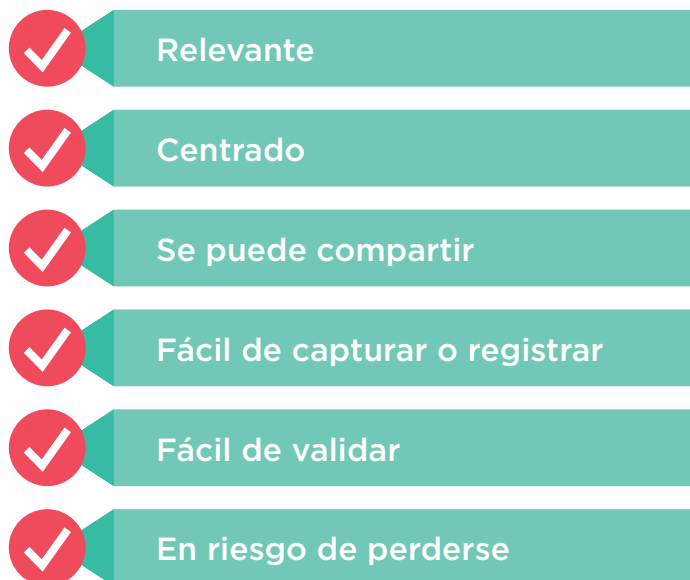
Sería bueno poder capturar y compartir todos los conocimientos contenidos en su organización, pero simplemente no es factible. Deben tomarse decisiones difíciles a la hora de decidir qué experiencias capturar: el objetivo debe ser utilizar los limitados recursos de intercambio de conocimientos de manera eficiente y producir activos de conocimiento que respondan a las necesidades más apremiantes de su organización.

Un conjunto de criterios ayudaría a los profesionales a decidir si capturar una lección concreta aprendida de una experiencia o evento. A continuación indicamos algunos de los criterios más importantes que hay que considerar (imagen 1.2):

1. Relevante, cubre una necesidad interna o externa demostrable
2. Con un foco limitado
3. Se puede compartir y replicar: transmite con ingenio las ideas o lecciones aprendidas para que otros puedan adaptarlas y adoptarlas
4. Fácil de capturar o registrar
5. Fácil de validar
6. En riesgo de perderse

Veamos estos criterios con más detalle, junto con la necesidad de contar con indicadores mensurables.

### Imagen 1.2 Criterios para determinar si se debe documentar una experiencia





### ***Relevancia***

En la mayoría de los casos, la relevancia será el criterio más importante. Si a nadie le parece útil una experiencia, no merece la pena documentarla. Pero ¿qué experiencias son de vital importancia y cuáles simplemente añaden un nuevo dato a una base existente de conocimiento? Puede ser de utilidad pensar en su relevancia como filtro inicial. ¿La organización y su personal o socios harán mejor lo que hacen en la actualidad si replicasen acciones basadas en las lecciones aprendidas de una determinada experiencia? Si la respuesta es afirmativa, la experiencia que está pensando capturar probablemente sea de importancia elevada y valga la pena documentarla y compartirla.

### ***Enfoque***

Quizá la parte más difícil del proceso de identificación sea obtener el enfoque correcto. La usabilidad y accesibilidad futura del conocimiento capturado dependerá en gran medida de lo bien que se haya enfocado en una cuestión específica y concreta. Cuanto más amplia sea la pregunta subyacente a un activo de conocimiento, menos probable será que proporcione una respuesta útil. Para evitar convertir los activos de conocimiento en estudios de caso completos (un problema común), verifique regularmente si las respuestas a la pregunta están enfocadas y son prácticas. Si surge una amplia gama de respuestas, podría indicar que el activo de conocimiento debe dividirse en activos más pequeños, cada uno centrado en una pregunta más específica.

### ***Posibilidad de compartir***

Naturalmente, el objetivo de capturar una experiencia es compartirla con otros para su posible adaptación y replica. Por lo tanto, es de suma importancia que las experiencias se puedan compartir. Capturar información confidencial o información con alto contenido político con el propósito de compartirla no merece la pena. Si la captura y el intercambio de conocimientos pueden hacer más daño que bien puede ser mejor abstenerse del todo y centrarse en otras experiencias que cuenten con un público más amplio e interesado.

### ***Fácil de capturar o registrar***

La captura de experiencias y lecciones aprendidas debe ser una tarea alcanzable. Si es imposible localizar a los grupos de interés críticos y no es posible encontrar información básica relevante, puede llegar a ser complicado capturar una experiencia sólida sin tener que hacer demasiadas suposiciones. Por lo tanto, es aconsejable centrarse en aquellas experiencias para las cuales sea relativamente fácil encontrar la información.

### ***Fácil de validar***

Como discutiremos un poco más adelante en la presente guía, la validación es una parte crítica del proceso de captura. Garantiza que el activo de conocimiento sea de alta calidad. Los activos de conocimiento deben ser bastante fáciles de validar. Si los validadores no tienen medios para verificar si una experiencia tuvo lugar realmente como se describe, o si en realidad se lograron los resultados alegados, la validez del activo de conocimiento puede ser cuestionable.

### *En riesgo de perderse*

Por último, pero no por ello menos importante, puede ser vital capturar experiencias y lecciones aprendidas si están en riesgo de perderse. Este puede ser el caso cuando el responsable principal de la experiencia se jubila o abandona la organización; o cuando un proceso de reestructuración provoca cambios significativos en las estructuras organizativas y en las composiciones de los equipos. En estos casos, es aconsejable documentar el conocimiento de importancia elevada para preservarlo para aquellos que lo necesitan.

#### 1.3.1 Debe poder medirse

Establecer métricas para el uso de los activos de conocimiento puede ayudar en la evaluación posterior de si los activos cumplieron con las expectativas presentadas en la fase de identificación. Estos son algunos ejemplos de indicadores mensurables:

- » Número de profesionales que encontraron útil el conocimiento
- » Número de profesionales que utilizaron el conocimiento para resolver problemas en su propio contexto
- » Número de profesionales que realizaron preguntas de seguimiento sobre el activo del conocimiento para una mayor clarificación o elaboración
- » Número de profesionales que pudieron acceder al activo de conocimiento
- » Número de profesionales que recomendaron el activo de conocimiento a otros compañeros
- » Porcentaje de profesionales que utilizan el proceso sugerido o las recomendaciones sugeridas en el activo de conocimiento



**Construya cada activo de conocimiento sobre la base de una pregunta muy específica.** A diferencia de un estudio de caso, un activo de conocimiento debe proporcionar orientación sobre la resolución de un problema preciso. Tomemos, por ejemplo, las dos siguientes preguntas que se han identificado como desafíos a capturar:

*(1) ¿Qué se puede hacer para construir refugios de emergencia en las comunidades locales?*

*(2) ¿Cómo pueden persuadir los funcionarios del gobierno local a las comunidades locales para que construyan refugios de emergencia en tierras ancestrales?*

La primera pregunta podría estar relacionada con muchas cuestiones, tales como el tipo de construcción, quién construirá el refugio, la financiación, la planificación, etc. y cada una de las preguntas mencionadas

se puede solucionar mejor con otra pregunta específica que proporciona una respuesta diferente. De hecho, muchos activos de conocimiento aparentemente distintos pueden dividirse, centrando cada uno de ellos en una pregunta más enfocada. La segunda pregunta representa ese enfoque más estrecho; permite una respuesta mucho más específica, lo que la convierte en más útil para un funcionario del gobierno local que se enfrente a ese problema específico.

---

## 1.4 Herramientas y plantillas útiles para identificar el conocimiento relevante

### 1.4.1 Cuestionario de evaluación del conocimiento

«¿Es importante?» puede ser la pregunta clave que debe plantearse a la hora de identificar las experiencias operativas y las lecciones aprendidas. Para asegurarse de que es importante y para quién es importante, utilice un cuestionario que pueda revisar antes de tomar cualquier otra medida (véase el apéndice A.1 para consultar un ejemplo). Como ya hemos indicado anteriormente, cuando el tiempo es esencial, esta evaluación puede realizarse después de una rápida ejecución del cuestionario 5W-1H.

### 1.4.2 Cuestionario de identificación del conocimiento 5W-1H

Este método fácil de entender y ampliamente conocido, utilizado para identificar el conocimiento que debe ser capturado y retenido, plantea las preguntas «¿qué, quién, dónde, cuándo, por qué y cómo?» El cuestionario analiza de manera sistemática y coherente las experiencias y lecciones aprendidas con los datos esenciales utilizados para responder a las preguntas. El personal de conocimiento y aprendizaje puede utilizar el formulario para encuestar a compañeros dentro de la organización y obtener un conocimiento práctico importante, que se puede refinar en pasos posteriores (véase el apéndice A.2 para un cuestionario de ejemplo 5W-1H).

### 1.4.3 Aprendizaje con pares

El aprendizaje con pares (PAL, por sus siglas en inglés) es un proceso sencillo y fácil de aplicar en el cual un equipo organiza una reunión o taller para encontrar conocimientos y puntos de vista entre los miembros de la organización. Este llamamiento formal a los compañeros sirve como una encuesta rápida y transversal de los conocimientos relacionados, así como una oportunidad para aportar ideas y crear en cooperación nuevo contenido formativo. El objetivo es moldear una red amplia de experiencia relevante, aunque frecuentemente indocumentada, y esbozar juntos un conjunto de soluciones entre un grupo diverso de compañeros.

Las intervenciones de PAL pueden llevar tan poco como una hora, dependiendo del alcance de la tarea. Deberían incluir un facilitador que no esté involucrado en el proyecto en cuestión y que pueda

**Imagen 1.3** Partes del cuestionario 5W-1H



proporcionar una perspectiva neutral y sintetizadora, y apelar a la experiencia colectiva del grupo para obtener conocimientos orientados a un proceso o tarea específicos. Documentar una intervención PAL también ofrece la oportunidad de capturar los resultados para su uso futuro.

#### 1.4.4 Análisis de redes sociales

Al contrario que un organigrama, que muestra las relaciones formales, un cuadro de redes sociales muestra relaciones informales de intercambio de conocimiento: ¿de quiénes buscan información y conocimiento? ¿Con quién comparten su información y conocimiento? Permite a los directivos visualizar y entender las múltiples relaciones informales y estructuras institucionales informales que pueden facilitar o impedir la creación y el intercambio de conocimiento.

El análisis de las redes sociales tiene un valor estratégico significativo. En primer lugar, la comprensión de los flujos de conocimiento subyacentes en su organización le permite localizar recursos informales de conocimiento. En segundo lugar, puede facilitar la validación de dichos recursos. Y en último lugar, puede apoyarle a realizar el correspondiente control y evaluación en fases posteriores del proceso de conocimiento.

### 1.4.5 Auditoría del conocimiento

Una auditoría del conocimiento permite a las organizaciones adoptar un enfoque integral para identificar las lecciones e instrumentos clave que tiene su personal. Por lo general, la auditoría también mostrará quién “posee” el conocimiento, cómo se creó, dónde se encuentra, cómo fluye entre los miembros del personal y otras partes interesadas clave y cómo se usa. Una auditoría del conocimiento suele basarse en una combinación de métodos, incluyendo encuestas en línea, discusiones en grupos de debate, entrevistas con las partes interesadas y análisis de procesos o de contenido (véase el apéndice A.3 para un ejemplo de encuesta de auditoría de conocimiento).

### 1.4.6 Análisis de los vacíos de conocimiento de la organización

Mientras que una auditoría del conocimiento examina lo que está disponible en la organización, un análisis de los vacíos de conocimiento señala lo que falta en una organización, es decir, la diferencia entre lo que debe saber una organización y lo que realmente sabe. El análisis puede ayudar a priorizar las áreas en las que es necesario adquirir y compartir conocimiento. A medida que la organización evoluciona, pueden agregarse los requisitos para nuevos negocios o áreas de servicio al análisis para ayudar a la organización a desarrollar la nueva combinación de competencias necesarias (véase el apéndice A.4 para una plantilla de ejemplo de un análisis de lagunas de conocimiento de una organización).

### 1.4.7 Análisis de carencias individuales

Puede que un conocimiento valioso esté en manos de unos pocos empleados clave. Si bien estos empleados son de vital importancia, son por la misma razón el talón de Aquiles de la organización. Cuando se van, se llevan una gran cantidad de conocimiento con ellos que puede resultar difícil de reproducir o encontrar en otro lugar. Un análisis de «las carencias individuales» puede ayudar a evitar esa pérdida, ya que puede averiguar quién cuenta con conocimientos críticos y quiénes necesitan aprenderlo. El proceso también puede servir para desarrollar planes de aprendizaje personal y perspectivas de crecimiento o para preparar al personal de manera oportuna para las descripciones de puestos nuevos o cambiantes (véase el apéndice A.5 para una plantilla de ejemplo de un análisis de carencias individuales).

## 1.5 El resultado

Utilizando algunas o todas las herramientas anteriores para la identificación del conocimiento, contará con una estructura para determinar si merece la pena capturar y compartir una experiencia determinada. Si la respuesta es afirmativa, continúe con el paso 2: captura. Si la respuesta es negativa, no siga con el proceso.

Para las organizaciones interesadas en la identificación de vacíos de habilidades o carencias, el resultado es ligeramente diferente. Por lo general, un análisis exhaustivo de las lagunas de habilidades o competencias proporcionará información valiosa sobre las áreas que requieren inversión en formación y desarrollo de habilidades.

## 1.6 Lista de verificación para el diseño del paso de identificación

Pregunta	Sí
¿Tenemos claro cuáles serán los intervalos de identificación (continua o en función de las necesidades)?	
Si el enfoque está basado en las necesidades, ¿tenemos claro las lagunas de habilidades o competencia que estamos tratando de abordar?	
¿Tenemos claro de dónde pueden surgir experiencias y soluciones?	
¿Hemos encargado la identificación de soluciones a personal específico?	
¿Hemos desarrollado criterios de identificación para agudizar el enfoque y limitar el alcance de las posteriores tareas de captura?	



# PASO 2: CAPTURAR



## 2.1 ¿Por qué capturar es importante?

Después de determinar que una experiencia o lección aprendida es valiosa para otros y que merece ser documentada, está listo para comenzar a capturar. Capturar es el proceso de convertir el conocimiento existente en la mente de las personas en activos de conocimiento tangibles y explícitos. Esto suele implicar grabarlo en un formato que pueda almacenarse, procesarse, adaptarse y compartirse. Los formatos habituales para capturar experiencias y lecciones aprendidas son texto, audio, video, imágenes y gráficos. Hacer explícito un conocimiento práctico ayuda a que surjan los conocimientos que suelen quedar ocultos en una organización. Sin capturar para lograr la accesibilidad, el conocimiento existente en la mente de las personas no puede distribuirse fácilmente dentro de la organización ni entre socios externos. Capturar es la acción crucial que lleva a crear una biblioteca de activos de conocimiento que puedan compartirse independientemente de la disponibilidad del individuo.



**Superar el fenómeno del conocimiento pegajoso.** Es digno de notar que el conocimiento puede resultar bastante «pegajoso». En otras palabras, puede ser difícil de capturar y compartir debido a la falta de una cultura de intercambio de conocimiento organizacional o a la falta de disposición de los individuos para compartir. No es posible forzar a la gente a capturar el conocimiento. Debería ser el complemento de una iniciativa más amplia de cambio cultural de la organización, sobre la base de procesos participativos de discusión, apoyo de la alta dirección y una



actitud ejemplar con incentivos adecuados. El manual del Banco Mundial «Cómo convertirse en una organización de intercambio de conocimiento» contiene más detalles sobre el desarrollo de una cultura de intercambio de conocimiento organizacional.

---

### Capturas en la BNPB

Para documentar de forma eficiente la amplia cantidad de conocimientos generados por más de 400 agencias distritales de gestión de catástrofes, la **Autoridad nacional de gestión de desastres de Indonesia** (BNPB) ha desarrollado mecanismos internos y externos para capturar conocimientos. A nivel interno, la BNPB organiza sesiones diarias de intercambio de conocimiento en su oficina central, durante las cuales el personal puede compartir experiencias y lecciones aprendidas. Además, cada empleado tiene la obligación de compartir una experiencia durante estas sesiones al menos una vez por mes. Las sesiones de intercambio se capturan y editan para abastecer el banco central de conocimiento.

A nivel externo, la BNPB ha comenzado a asociarse con instituciones académicas para capturar lecciones aprendidas. Los equipos de captura, formados principalmente por estudiantes actuales o pasados de licenciaturas de gestión de catástrofes de Indonesia, se capacitan en las universidades locales para llevar a cabo entrevistas focalizadas con partes interesadas clave involucradas en actividades de respuesta a catástrofes. Estas entrevistas tienen lugar durante una catástrofe o poco después de esta, para garantizar que los recuerdos de las decisiones y sus efectos sigan vigentes en la mente de las partes interesadas. El conocimiento capturado se recaba y compila en forma de activos de conocimiento usando plantillas estandarizadas tales como texto y video. Gracias a este esfuerzo, la BNPB está creando un banco de experiencias locales de respuesta ante emergencias que puede ofrecer información ante futuros eventos de manera oportuna.

Mediante este centro de capacitación, la BNPB también está usando el conocimiento capturado en materiales de aprendizaje estructurado para capacitar de forma sistemática a las agencias locales de gestión de catástrofes en cuanto a estrategias y acciones eficaces.

### Capturas en la Misión Swachh Bharat (SBM)

En su búsqueda de detener la defecación al aire libre en la India, la SBM captura iniciativas locales exitosas en diversos idiomas, usando principalmente video, presentaciones y documentos en formato pdf o de texto. La SBM inició su programa de captura impartiendo capacitación práctica en el uso de videos a más de 200 funcionarios de saneamiento de tres estados (Haryana, Rajastán y Uttar Pradesh) para identificar, capturar, validar y empaquetar de forma periódica soluciones locales de saneamiento. A lo largo de tres días y en grupos de hasta 50, los participantes aprendieron a entrevistar a las partes interesadas locales utilizando sus propios teléfonos móviles para capturar y editar clips de video. Aunque no logren una calidad televisiva, los videos grabados con teléfonos presentan de forma inmediata e intensa las innovaciones locales en palabras de integrantes de la comunidad local, que ofrecen consejos y recomendaciones a sus pares. Además, un grupo selecto de aprendices se han transformado en capacitadores sobre la captura de soluciones locales en video.

## 2.2 Contar la historia: organización lógica de elementos importantes

Las organizaciones pueden elegir distintos abordajes para capturar, pero siempre deberán pensar *qué* deben capturar y *cómo* deben hacerlo. Comenzaremos con el “qué” y, más adelante, trataremos las diversas técnicas de captura.

Aunque quizá no sepa qué implica una experiencia específica antes de comenzar a capturarla, el proceso de captura debería respetar una estructura lógica que registre la información de forma tal que más tarde pueda usarse para crear un activo de conocimiento. Sugerimos que use una estructura argumental simple para organizar sus pensamientos sobre la experiencia, así como para organizar la estructura del activo de conocimiento que creará más adelante a partir del material capturado (imagen 2.1).

## Imagen 2.1 Argumento para capturar y estructurar un activo de conocimiento

### Diseñe su narración:



Hacer explícito un conocimiento práctico ayuda a que surjan los conocimientos que suelen quedar ocultos en una organización . . . Capturar es la acción crucial que permite compartir activos de conocimiento con independencia de la disponibilidad del individuo.

Las historias suelen tener una introducción, un desarrollo y un final, y así debe organizarse el episodio que está a punto de documentar. Comienza con un título convincente que sugiere qué puede esperarse de la historia. La introducción de la historia en sí se centrará en el contexto y el desafío de una experiencia en particular. Después, describa las acciones tomadas para superar el desafío, destaque los resultados y finalice con lecciones aprendidas concretas y recomendaciones transferibles.

Cuanto más respete esta estructura durante el proceso de captura, más fácil resultará convertir el material bruto que ha recogido en un activo de conocimiento del que otros puedan aprender.

Observemos los elementos de este guion con más detalle, incorporando también las preguntas que debería formular para lograr el alcance y el grado de detalle necesarios (estas preguntas se detallan en la imagen 2.2).



**Use también las preguntas orientativas de la imagen 2.2 al dar formato a su activo de conocimiento (en el paso 4).** Le ayudarán a probar si el activo de conocimiento aporta un nivel de detalle suficiente como para responder la demanda de aprendizaje de un receptor para una experiencia determinada.

### 2.2.1 El título

Un título breve, claro y convincente sugiere de qué trata la historia y atrae al lector. En un momento dado, la historia se convertirá en una más entre muchos activos de conocimiento, por lo que es importante ser lo más específico posible para expresar correctamente qué solución concreta a qué problema en particular puede hallarse en el activo de conocimiento resultante. El título puede modificarse más tarde, para hacerlo más concreto tras desarrollar mejor el contenido.

Un buen punto de partida para el título puede ser la cuestión específica que ha identificado aplicando las directrices del capítulo anterior. Un ejemplo de un buen título (usando el caso de la gestión de catástrofes en Indonesia) sería: “Cómo asegurar los medios de subsistencia después de una catástrofe mediante la evacuación del ganado y el compromiso previo con los líderes comunitarios”. Tal encabezado indica al lector qué puede esperar. Ofrece una descripción breve del problema (asegurar los medios de subsistencia después de una catástrofe) y la solución (compromiso previo con los líderes comunitarios en la zona afectada para tratar la evacuación del ganado). Un título menos informativo sería: “Evacuación de ganado del monte Sinabung”. En este caso, no queda claro cuál es el problema y el titular no da una idea sobre la solución.



**Coloque la pregunta, problema o desafío específico en el título.** Un error común de los títulos, y de los activos de conocimiento en general, es hacerlos genéricos. Cuanto más concreto y definido sea un desafío, incluso a través del título, más probable será que otros vean y usen la información capturada. Las generalidades e ideas vagas no ayudan a los profesionales del desarrollo que se enfrentan a un desafío específico y necesitan soluciones concretas. El título es la forma de llamarles la atención.

Si elige el título al comienzo, vuelva a evaluarlo después de terminar el activo de conocimiento para ver si siguen coincidiendo. En concreto, si el contenido del activo de conocimiento es más amplio que el título, quizá deba dividir el contenido en varios activos de conocimiento que se centren en desafíos más específicos, cada uno con su propio título particular.

Preguntas para verificar si el título funciona:

- » ¿Alguien que no haya leído el activo de conocimiento sabría de qué trata?
- » ¿El título funcionaría también para otras historias? En caso afirmativo, puede resultar demasiado genérico.

## 2.2.2 Contexto

La información sobre los antecedentes puede resultar fundamental a la hora de evaluar la transferibilidad de una experiencia a otro contexto. Cada experiencia está enraizada en sus propias circunstancias, que probablemente afecten a sus soluciones potenciales. Por lo tanto, esta sección debería contener suficientes detalles como para juzgar la transferibilidad suministrando información relevante sobre la ubicación, los actores clave, las circunstancias especiales y, cuando corresponda, los antecedentes históricos y sociopolíticos.

Preguntas que deben responderse para la sección del contexto:

- » ¿Cuál es el antecedente del desafío o problema?
- » ¿Cuál es el desafío o problema específico?
- » ¿Qué provocó el surgimiento de este desafío o problema?
- » ¿Cuáles fueron sus repercusiones o consecuencias?
- » ¿Dónde y cuándo tuvo lugar el evento o experiencia?
- » ¿Cómo era la situación antes del evento?
- » ¿Quién se vio involucrado? ¿Quién se vio afectado?

## 2.2.3 Acciones tomadas

Una descripción cuidadosa de lo que sucedió en realidad —la experiencia misma— mostrará la forma en que los involucrados enfrentaron el desafío o problema. Asegúrese de destacar los medios para aplicar una solución y, cuando corresponda, todas las opciones que los tomadores de decisiones tuvieron disponibles. Además, indique los motivos por los que se eligió esa solución concreta. También puede ser útil indicar los posibles obstáculos que surgieron durante la implementación de la solución y cómo se resolvieron. Recuerde que los receptores del activo de conocimiento no formaron parte de la experiencia: asegúrese de aportar detalles suficientes como para que otros puedan comprender la solución cabalmente, adaptarla y replicarla.

Preguntas que deben formularse para la sección de acciones tomadas:

- » ¿Qué acciones se tomaron para superar el desafío o problema?
- » ¿Quién estuvo involucrado en las acciones y en qué papel?
- » ¿Cuál fue la secuencia de las actividades que llevaron a la solución?
- » ¿Por qué se tomaron ciertas decisiones?

- » ¿Hubo errores? Y si los hubo, ¿cuáles fueron?
- » ¿Hubo obstáculos para la implementación de la solución? En tal caso, ¿cómo se superaron?

## 2.2.4 Resultados

Los destinatarios de la información querrán saber qué cambió después del evento. Cree un esquema que muestre si las acciones tomadas tuvieron efectos positivos o negativos. Su descripción debe ser detallada y concisa a la vez. Si es posible, cuantifique determinados resultados y compárelos con la base de referencia. Esta información dará credibilidad al enfoque y ayudará a los lectores a tomar decisiones informadas al replicar el activo de conocimiento.

Preguntas que deben responderse para la sección de resultados:

- » ¿Cuáles fueron los resultados de las acciones adoptadas?
- » ¿Son estos resultados completamente atribuibles a las acciones tomadas? ¿Hasta qué punto otros elementos influyeron en el resultado?
- » ¿Qué actividades clave, en última instancia, causaron los resultados positivos o negativos?
- » ¿Hubo algún otro resultado positivo o negativo digno de mención?
- » ¿Cómo reaccionaron a las actividades las distintas partes interesadas? ¿Por qué?

## 2.2.5 Lecciones aprendidas

Quizás el elemento más importante del activo de conocimiento sea la exposición de las lecciones aprendidas. Aquí, debe describir los aportes clave de la experiencia: lo que el experto querría que los receptores del activo de conocimiento recordasen. A diferencia de la sección de resultados, aquí el énfasis se centra en usar términos simples para describir algunos puntos importantes que sinteticen el aprendizaje obtenido de la experiencia. Sin embargo, al igual que en las secciones anteriores, la especificidad es crucial. Evite generalidades tales como “La participación de la comunidad es importante”, “Una comunicación adecuada es fundamental” o “El momento es esencial”. Un buen aporte puede tener varias partes y puede presentarse estructurado en puntos. Por ejemplo: “En dos ocasiones, participamos con líderes comunitarios y grupos de mujeres en sesiones de tres horas de grupos focales con moderador, cada una con 25 a 40 miembros de la comunidad. Las sesiones nos ayudaron a recoger las expectativas en una etapa temprana y a establecer lazos de confianza”.

Preguntas que deben responderse para la sección de lecciones aprendidas:

- » ¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas más importantes de la experiencia?
- » ¿Qué haría de manera diferente? ¿Qué volvería a hacer de la misma manera?
- » ¿De qué forma estas lecciones afectaron al éxito o el fracaso de estas acciones?
- » ¿La implicación de quién fue más importante y por qué?

## 2.2.6 Recomendaciones

El propósito del activo de conocimiento es ayudar a otras personas que enfrentan desafíos similares, por lo que en esta sección el experto toma en cuenta qué pueden significar para los demás las lecciones aprendidas de la sección anterior. Al hacerlo, quizás el experto deba separar detalles exclusivos de la situación original para centrarse en los aspectos de aplicación más general. Pero, nuevamente, el consejo debe basarse en la experiencia, por lo que debe evitar las generalidades. Por ejemplo, si la implicación de las partes interesadas es importante, una recomendación como “Incluya siempre a todas las partes interesadas en una etapa temprana” no aporta detalles suficientes para la acción. En cambio, explique qué tipos de partes interesadas, por qué, cuándo y cómo. También puede presentar estas recomendaciones en forma de puntos. Por ejemplo, un grupo de tales puntos puede presentarse de esta manera: “Al reubicar pequeñas comunidades ganaderas para alejarlas de las zonas afectadas por el volcán, asegurar la sostenibilidad de los medios de subsistencia es crucial, y la mejor manera de lograrlo puede ser incluir un plan de reubicación para el ganado. Estos planes se desarrollan mejor de forma conjunta con la comunidad local en una etapa temprana, para conseguir una fuerte adhesión. Un plan sólido debe incluir los siguientes elementos, cuando corresponda: . . .”

Preguntas para solicitar comentarios sobre la sección de recomendaciones:

- » ¿Cuáles son las conclusiones y recomendaciones más importantes de la experiencia?
- » ¿Qué recomendaría hacer a otras personas que enfrenten desafíos similares?
- » ¿Qué aspectos merecen una atención particular y cómo?
- » ¿Qué cosas evitaría?

## Imagen 2.2 Preguntas para asegurarse de haber recopilado un argumento útil y completo

### 1. Título

- » ¿Alguien que no haya leído el activo de conocimiento sabría de qué trata?
- » ¿El título funcionaría también para otras historias? En caso afirmativo, puede resultar demasiado genérico.

### 2. Contexto

- » ¿Cuál es el antecedente del desafío o problema?
- » ¿Cuál es el desafío o problema específico?
- » ¿Qué provocó el surgimiento de este desafío o problema?
- » ¿Cuáles fueron sus repercusiones o consecuencias?
- » ¿Dónde y cuándo tuvo lugar el evento o experiencia?

- » ¿Cómo era la situación antes del evento?
- » ¿Quién se vio involucrado? ¿Quién se vio afectado?

### 3. Acciones tomadas

- » ¿Qué acciones se tomaron para superar el desafío o problema?
- » ¿Quién estuvo involucrado en las acciones y en qué papel?
- » ¿Cuál fue la secuencia de las actividades que llevaron a la solución?
- » ¿Por qué se tomaron ciertas decisiones?
- » ¿Hubo errores? Y si los hubo, ¿cuáles fueron?
- » ¿Hubo obstáculos para la implementación de la solución? En tal caso, ¿cómo se superaron?
- » ¿Qué recursos se utilizaron para lograrlo?

### 4. Resultados

- » ¿Cuáles fueron los resultados de las acciones adoptadas?
- » ¿Son estos resultados completamente atribuibles a las acciones tomadas? ¿Hasta qué punto otros elementos influyeron en el resultado?
- » ¿Qué actividades clave, en última instancia, causaron los resultados positivos o negativos?
- » ¿Hubo algún otro resultado positivo o negativo digno de mención?
- » ¿Cómo reaccionaron a las actividades las distintas partes interesadas? ¿Por qué?

### 5. Lecciones aprendidas

- » ¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas más importantes de la experiencia?
- » ¿Qué haría de manera diferente? ¿Qué volvería a hacer de la misma manera?
- » ¿De qué forma estas lecciones afectaron al éxito o el fracaso de estas acciones?
- » La implicación de quién fue más importante y por qué?

### 6. Recomendaciones

- » ¿Cuáles son las conclusiones y recomendaciones más importantes de la experiencia?
- » ¿Qué recomendaría hacer a otras personas que enfrenten desafíos similares?
- » ¿Qué aspectos merecen una atención particular y cómo?
- » ¿Qué cosas evitaría?

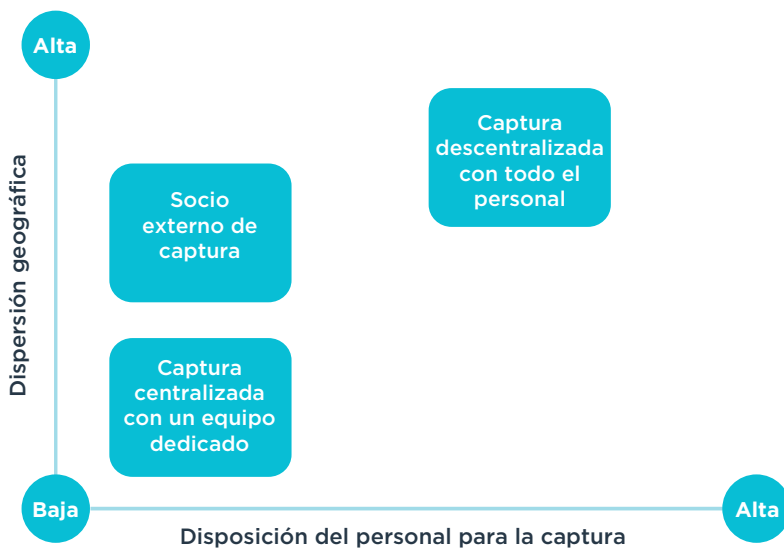


## 2.3 Técnicas para capturar sistemáticamente experiencias y lecciones aprendidas

No es posible aplicar una misma metodología de captura a todas las organizaciones: cada lugar de trabajo debe adaptar su estrategia de captura a su contexto y necesidades de negocio específicos. La pregunta principal es ¿quién será responsable de las capturas? Existe una serie de opciones (imagen 2.3). Las pequeñas organizaciones con pocos miembros pueden optar por crear un equipo de captura dedicado, con encargados de gestión del conocimiento y comunicaciones que pregunten frecuentemente a sus compañeros sobre lecciones aprendidas importantes. Este enfoque resulta útil para organizaciones con baja disposición en general del personal en términos de competencias e incentivos para la captura.

Por el contrario, las organizaciones grandes con actividades geográficamente dispersas pueden necesitar un socio externo que ayude en la captura de conocimiento. Aun así, muchas instituciones grandes, especialmente del sector privado, ofrecen incentivos a sus empleados para que capturen y compartan conocimientos críticos para el negocio de forma continua. Si existe una sólida cultura de intercambio de conocimiento, esas capturas e intercambios descentralizados representan, probablemente, el enfoque más exitoso, si bien exigen sistemas firmes para lograr formatos de contenido unificados, almacenamiento rápido e intercambio para lograr los resultados deseados. Sin embargo, la autocaptura por parte del personal también tiene un riesgo. La captura de nuestras propias acciones introduce un sesgo importante. Hacemos suposiciones y contamos la historia desde nuestra propia perspectiva, que es subjetiva. En tales casos, será importante implementar un mecanismo de validación sólido y más imparcial.

**Imagen 2.3** Determinantes de enfoques alternativos a la captura



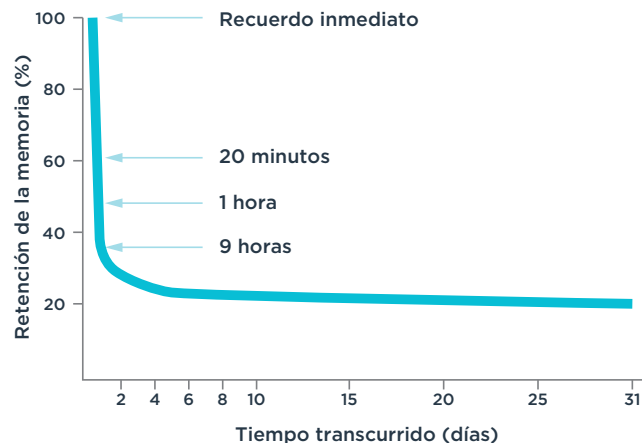
Después de que los líderes deciden quién estará a cargo de las capturas, las habilidades técnicas y los pasos para capturar varían muy poco entre las distintas organizaciones: (1) una preparación sólida y (2) una buena noción de las diversas actividades de captura, todo lo cual resulta más eficaz si se basa en una mentalidad periodística que genere aportes significativos para terceros.

### 2.3.1 Preparación para la captura de conocimiento

Se necesita una preparación sólida para todas las cuestiones logísticas de las actividades de captura de conocimiento. Comuníquese de forma anticipada con las partes interesadas expertas en ese conocimiento y defina claramente la hora y ubicación para desarrollar la actividad de captura.

¿Cuándo es un buen momento para capturar conocimiento? La respuesta es simple y concreta: ¡lo antes posible! Cuanto más tiempo pase después de un evento o experiencia, más probable será que se olviden detalles importantes (imagen 2.4). Tras un evento o exposición a un nuevo conocimiento, las tasas de retención bajan drásticamente en los primeros días. Después de un día, ya se olvidó el 60 por ciento de la información nueva; después de cinco días, por lo general la persona solo recuerda un cuarto de la información. La tasa de recuerdo permanece relativamente estable más allá de los cinco días.

**Imagen 2.4** La curva del olvido



La “curva del olvido” fue desarrollada por Hermann Ebbinghaus en 1885. Ebbinghaus memorizó una serie de sílabas sin sentido y, después, puso su memoria a prueba en distintos periodos, desde 20 minutos hasta 31 días. Este sencillo pero trascendental proyecto de investigación fue el primero en demostrar que existe una pérdida exponencial de la memoria, a menos que la información se refuerce.

Fuente: Stephen M. Stahl, Richard L. Davis, Dennis H. Kim, Nicole Gellings Lowe, Richard E. Carlson Jr., Karen Fountain y Meghan M. Grady, 2010, “Reprodúcelo otra vez: El programa maestro de farmacología como ejemplo del aprendizaje por intervalos en trozos pequeños”, *CNS Spectrums* 15 (8): 491-504.

No es necesario que los capturadores sean expertos en la materia, aunque deberían tener conocimientos básicos del contenido que deben cubrir y un buen panorama general de la experiencia. Si la experiencia se identificó mediante un proceso formal, según lo mencionado en el paso 1 (capítulo 1), los capturadores pueden consultar documentos tales como el cuestionario de identificación de conocimiento 5W-1H (apéndice A.2). También pueden recopilar informes, artículos, fotografías, grabaciones en videos y referencias para otras partes interesadas que podrían aportar sus perspectivas de la experiencia.



**Planee con antelación y esté preparado.** Antes de comenzar a capturar, asegúrese de tener todo listo. La siguiente lista de verificación puede ayudarle a evaluar su plan:

- » ¿Es su plan factible?
- » ¿Cuenta con los recursos (mano de obra, herramientas) adecuados para ejecutar el plan?
- » ¿Están los expertos disponibles?
- » ¿Se han seleccionado bien los expertos? ¿Falta alguien?
- » ¿Existen riesgos potenciales que no se cubrieron?
- » ¿Es probable que su plan responda las preguntas clave planteadas en el desafío?
- » ¿Son adecuados los métodos elegidos para capturar correctamente la experiencia?
- » ¿Es adecuada la técnica elegida para destacar de manera óptima el contenido?

**Por otro lado**, a veces, surgen oportunidades únicas! En esos casos, la captura debe efectuarse sobre la marcha, aunque falte tiempo para la preparación. Una vez registrada o documentada de alguna forma, la información siempre puede editarse, mejorarse o ampliarse.

### 2.3.2 Actividades de captura

El conocimiento práctico y las lecciones aprendidas pueden capturarse mediante diversos métodos. Seleccionar los métodos dependerá de las políticas organizacionales, la disponibilidad de la tecnología y las herramientas de apoyo, las preferencias personales y las habilidades del capturador.

Distinguimos entre dos tipos de actividades para capturar experiencias operacionales y lecciones aprendidas: las efectuadas por un individuo y las desarrolladas de manera colaborativa (imagen 2.5). Si bien las actividades de captura pueden desarrollarse en persona, es cada vez más frecuente que tengan lugar en línea. Algunas actividades, como los espacios de trabajo y wikis colaborativos, combinan la captura con el intercambio de conocimiento, de manera que el conocimiento se documenta y comparte al mismo tiempo.

## Imagen 2.5 Tipos de actividades de captura individual y colaborativa

Individual	Colaborativa
Entrevista	Revisión posterior a una actividad
Narración	Grupo focal
Observación	Wiki
Blog	Espacio de trabajo colaborativo
Informe de misión	Seminario web
	Foro virtual
	Comunidad de práctica (CdP)
	Análisis pre mortem

Algunas actividades exigen más habilidades y preparación que otras (tabla 2.1). Pero, en esencia, todas pueden aportar la materia prima para recopilar activos de conocimiento que ofrezcan una historia de aportes importantes y lecciones aprendidas a partir de experiencias y proyectos pasados o actuales.

Se ofrece a continuación una breve explicación de las actividades enumeradas en la imagen 2.5 y la tabla 2.1. El apéndice B contiene más detalles de todas ellas (excepto en el caso del informe de misión y del análisis pre mortem), en algunos casos con una discusión sobre las ventajas y desventajas. Una herramienta clave para muchos de los procesos de captura aquí tratados es una grabadora de video (un teléfono móvil o una cámara aparte). Puede consultar los detalles sobre cómo aprovechar esta herramienta de la mejor manera en el apéndice C.

### *Actividades individuales*

#### Entrevista

La forma más directa de descubrir qué sabe una persona es preguntar, por lo que no es de sorprender que la entrevista sea el método más frecuente en la captura de conocimiento. El entrevistador formula preguntas para recabar hechos, experiencias o reflexiones de uno o más entrevistados. Las entrevistas pueden capturarse en papel, con una grabadora de voz o con una cámara de video. Aunque suelen desarrollarse en persona, también pueden celebrarse por teléfono o videoconferencia.

## Narración

Esta actividad es la que se adapta de manera más directa a la estructura argumental de un activo de conocimiento. La narración eleva las probabilidades de una captura e intercambio significativos del conocimiento mediante su estructura narrativa. Puede complementar el pensamiento analítico, por lo que es una buena manera de intercambiar información y generar conocimiento. Al contar toda la historia de una experiencia, con frecuencia el experto comienza a advertir el valor y la relevancia de esa experiencia única. Los mensajes clave suelen ser más fáciles de comprender y recordar cuando se presentan en forma de historia. Muchos de los demás métodos de captura aquí detallados son ámbitos para la narración que incorporan oportunidades para que otras personas amplíen la historia con más ideas, documentación y matización.

## Observación

La obtención de conocimiento suele comenzar con la observación de una tarea efectuada por el experto. La observación proporciona la idea inicial de una experiencia interesante. Esto puede ser así al observar a alguien planificar y llevar a cabo una conversación con múltiples partes interesadas o al presenciar el proceso de desarrollo de políticas sobre un tema específico. Idealmente, las observaciones tienen lugar en el ámbito laboral del experto, lo que ofrece una perspectiva sobre la conducta real. Sin embargo, no todas las experiencias relevantes pueden observarse en su entorno natural (por ejemplo, los accidentes o los eventos imprevistos). Las metodologías de observación varían en función del sujeto de observación, el papel del observador (participativo o pasivo) y el método de registro (escritura, fotografías, audio, video).

## Blog

Un blog (abreviatura de «*web log*») es una página web que se actualiza frecuentemente y contiene opiniones y experiencias escritas (también suelen contar con audio y video) de un individuo o grupo junto con comentarios de lectores. Puede ser público o estar restringido a los miembros de una comunidad. Permite que grupos de personas discutan sobre temas de interés, analicen opiniones distintas y obtengan información nueva. Puede fomentar la diseminación de experiencias operacionales y lecciones aprendidas mediante narraciones.

## Informe de misión

El informe de misión suele ser una sinopsis breve del propósito, las experiencias y las lecciones aprendidas a partir de visitas a clientes, organizaciones pares, conferencias u otros eventos externos. Capturar aportes clave permite que quienes no participaron aprendan de las experiencias de sus compañeros fuera de la organización.

## *Actividades colaborativas*

### Revisión posterior a una actividad

Realizada durante o inmediatamente después de una operación o evento, la revisión posterior a una actividad captura las lecciones aprendidas a partir de los éxitos y fracasos usando un proceso específico. Es una oportunidad para que el equipo reflexione sobre un evento o actividad, a fin de poder

desempeñarse mejor la próxima vez. La revisión posterior a una actividad facilita la evaluación continua del rendimiento organizacional, garantizando así que se produzca el aprendizaje.

### Grupo focal

Un grupo focal es un conjunto de individuos seleccionados por sus experiencias u opiniones acerca de una acción o actividad en curso. Con un grupo de preguntas orientativas formuladas por un moderador, puede aportar una gran cantidad de información y muchas perspectivas. El formato grupal permite que los participantes respondan a los comentarios de los demás y los aprovechen.

### Wiki

Una wiki es una página web que cualquier persona puede modificar si cuenta con acceso a Internet y derechos de acceso adecuados. Permite que los usuarios den formato al texto, agreguen imágenes y medios de comunicación y creen enlaces entre páginas. Los usuarios no necesitan saber programar para crear contenido en la web. Las wikis permiten que los usuarios trabajen de forma colaborativa en el mismo documento o grupo de documentos. El único software que se necesita es un navegador de Internet. Si bien las wikis pueden usarse para diversos propósitos, son particularmente adecuadas para capturar, editar y compartir experiencias operacionales y lecciones aprendidas independientemente de la ubicación geográfica.

### Espacio de trabajo colaborativo

El espacio de trabajo colaborativo, también llamado programa informático compartido o *groupware*, es un término amplio que abarca varios tipos de entornos virtuales donde los usuarios pueden interactuar entre sí independientemente del horario y la ubicación. Los usuarios pueden documentar y compartir experiencias operacionales mediante texto, imágenes y videos. Una vez cargados los documentos, los usuarios pueden interactuar mediante comentarios, anotaciones e hilos de discusión.

### Seminario web

Los seminarios web permiten organizar discusiones, presentaciones, clases magistrales y eventos de capacitación, permitiendo que los participantes compartan una combinación de recursos en video, audio, texto y presentaciones con independencia de su ubicación física. Si bien los participantes activos deben encontrarse en línea al mismo tiempo, los seminarios web pueden grabarse para que otros puedan aprender virtualmente.

### Foro virtual

Un foro virtual, llamado también panel de mensajes o tablero electrónico, es una página web donde una comunidad puede sostener discusiones virtuales. Los usuarios publican mensajes en el sitio para que otros los lean y respondan. Los mensajes suelen organizarse y archivarse en discusiones hilvanadas en torno a un tema específico. Con frecuencia, un administrador o editor del foro revisa que los mensajes sean aptos antes de publicarlos. A diferencia de las herramientas de conferencia, que son sincrónicas (se utilizan en tiempo real), los foros son asincrónicos: la gente puede participar cuando lo decida. Por lo tanto, los foros resultan particularmente útiles cuando los participantes se encuentran dispersos entre muchos husos horarios.

**Tabla 2.1** Características de las actividades y recursos escogidos para la captura de conocimiento

Actividad o recurso	Usuarios		Dinámica		Adopción y operación			TIC	Preparación		Medios de comunicación compatibles			
	Individual	Grupal	Eventos/ acciones simples	Proceso continuo	Fácil	Moderado	Difícil	Necesita apoyo de TIC	Poco tiempo de preparación	Mucho tiempo de preparación	Texto	Audio	Imágenes	Video
Revisión posterior a una actividad		●	●	○	●				●		●		●	○
Informe de misión	●		●		●				●		●		●	○
Blog	●	○		●		●		●		●	●		●	
Espacio de trabajo colaborativo		●		●			●	●		●	●	●	●	●
Comunidad de práctica		●		●			●	●		●	●	●	●	●
Grupo focal		●	●			●				●	●	○		○
Foro virtual		●		●		●		●		●	●			
Entrevista	●	○	●		●				●		●	●		●
Observación	○		●	○	●				●		○	●	●	●
Análisis pre mortem		●	●	○	●				●					
Narración	●		●	○	●				●		●	●		
Wiki	●	●		●			●	●		●	●	●	●	●

● Uso frecuente

○ Uso ocasional

TIC = tecnología de la información y la comunicación

### Comunidad de práctica (CdP)

Una comunidad virtual de práctica organiza a los expertos de un dominio de interés específico para que participen en un proceso de aprendizaje colectivo. Para apoyar la creación y el intercambio de conocimiento, la CdP debe estructurarse en torno a metas de aprendizaje específicas. Las CdP eficaces suelen valerse de una combinación de actividades de aprendizaje grupales y basadas en instrucciones que tienen lugar en persona o por chat, foro, discusión o conferencia, a veces junto con audio y video.

#### Un caso especial: análisis pre mortem

En un contexto médico, la autopsia permite a los profesionales sanitarios y a la familia descubrir la causa de muerte del paciente... en beneficio de todos, menos del paciente. Un análisis pre mortem es lo opuesto a una autopsia. Está diseñado para reforzar un proyecto desde el principio pidiendo a los miembros del equipo que consideren cómo y por qué podría fracasar el proyecto. Pero en lugar de generar ideas sobre posibles infortunios, los participantes del análisis pre mortem imaginan que ya ha sucedido lo peor: el proyecto ha fracasado de modo espectacular. La pregunta, entonces, es ¿por qué? Cada participante, de forma independiente, escribe todos los motivos posibles del fracaso, incluyendo aquellos que normalmente no se mencionarían por cortesía; a continuación, se les pide que imaginen colectivamente soluciones para prevenir esta serie de hipotéticos errores.

## 2.4 El resultado

El resultado del proceso de captura es un activo de conocimiento formado por algunos de estos elementos o por todos ellos: video, audio, gráficos y texto (puede consultar ejemplos en el apéndice D). El activo de conocimiento que se recopile a partir de la fase de captura debe contar una historia convincente y completa que esté lista para el próximo paso: la validación de pares o superiores.

Quizás haya grabado entrevistas o sesiones de grupos focales. Si respetó la narración antes mencionada, con frecuencia las grabaciones (en audio o video) ya tendrán la secuencia adecuada para el activo de conocimiento. No obstante, es posible que deba acortar estas grabaciones para transmitir la historia con la cantidad óptima de información.



## 2.5 Listas de verificación para diseñar el paso de captura

Question	Sí
¿Tenemos claro quién es el público objetivo del conocimiento que estamos capturando?	
¿Tenemos claro quién capturará las experiencias y lecciones aprendidas, y si está debidamente capacitado?	
¿Nos aseguramos de que las experiencias se capturen de manera oportuna?	
¿Hemos seleccionado la actividad de captura adecuada?	
¿Hemos ofrecido una orientación para la preparación logística de las actividades de captura?	
¿Hemos seleccionado el medio de captura adecuado?	
¿Tenemos claro qué idioma(s) debe(n) usarse para la experiencia de captura?	
¿Estamos siguiendo un conjunto claro de plantillas para capturar experiencias y lecciones aprendidas?	
¿Estamos incluyendo información de contexto para situar correctamente la experiencia?	
¿Estamos asegurando que los capturadores de conocimiento suministren detalles prácticos suficientes y lecciones aprendidas útiles como para que las soluciones sean potencialmente replicables?	
¿Estamos seguros de que existe evidencia de los resultados documentados?	

# PASO 3: VALIDACIÓN



## 3.1 ¿Por qué la validación es importante?

El conocimiento empírico se basa en el recuerdo de sucesos de una persona y en las experiencias relacionadas con esos sucesos. Las percepciones personales son subjetivas por naturaleza y están influidas por presuposiciones subyacentes. Por lo tanto, cuando se capturan experiencias, la información tiene más probabilidades de ser confiable si proviene de diversas perspectivas. Otro proceso clave para garantizar que el activo de conocimiento sea lo más útil posible —y para evitar la producción de activos desorientadores— es hacer que uno o más expertos *validen* su exactitud, relevancia y utilidad. La validación es la parte de control de calidad del programa que produce activos de conocimiento. Solo deberían entrar en el sistema de gestión del conocimiento de una organización los activos de conocimiento que sean exactos, relevantes, concisos y útiles, y deberá establecerse un procedimiento para mantener esas normas.

### Validación en la Misión Swachh Bharat (SBM, por sus siglas en inglés)

En la misión SBM de la India, los recursos de conocimiento capturados se validan en tres niveles. La primera validación ocurre durante la identificación y la captura, normalmente por parte del equipo de captura. Este equipo se autorrevisará para asegurar que el conocimiento sea relevante, que realmente se haya obtenido con buenas prácticas, que sea exacto, sólido desde el punto de vista técnico y que se pueda

> continuado

> continuación de la página anterior

compartir. El foco de la captura está en el “cómo hacer” y en el “aprendizaje empírico”, y los equipos de captura usan una lista de verificación para la autovalidación.

La segunda validación la acometen los magistrados de cada distrito, a quienes se les encomienda la tarea de validar la relevancia, la exactitud y el posible riesgo reputacional, y luego cargan los activos de conocimiento en el repositorio central. Los magistrados pueden contar con el respaldo de un equipo de validación de dedicación exclusiva, que puede incluir expertos técnicos en saneamiento.

Por último, los directores de la misión SBM del estado harán su validación. El gobierno del estado puede invitar a expertos técnicos, unidades de aprendizaje de acción rápida (pequeños equipos establecidos en algunos estados que asesoran a las personas responsables de adoptar decisiones sobre problemas de implementación) y a expertos en gestión del conocimiento del estado para llevar a cabo una revisión por pares de los recursos de conocimiento. Luego de estos tres niveles, el ministerio nacional también efectuará validaciones periódicas al azar de los recursos de conocimiento para asegurar la calidad.

### Validación en la BNPB

La Autoridad **Autoridad Nacional de Gestión de Desastres de Indonesia** (BNPB, por sus siglas en idioma indonesio) instituyó un mecanismo formal de revisión y validación para asegurar que la creciente cantidad de activos de conocimiento registrados por equipos de captura de todo el país se sometiera a un control de calidad antes de formatearse y compartirse ampliamente. El Grupo de Trabajo sobre Gestión del Conocimiento de la BNPB está compuesto por funcionarios de nivel directivo y nivel experto provenientes de varios departamentos operativos, así como por el director del centro de capacitación del BNPB, y está dirigido por un miembro de la administración superior. El comité revisa con regularidad borradores de activos de conocimiento y, con frecuencia, refieren preguntas, comentarios importantes o sugerencias a los autores para añadir mejoras. Luego de la aprobación del comité, el activo se publica en un repositorio central de conocimiento para su ulterior disseminación e intercambio.

## 3.2 Criterios de validación

Elegir los criterios para evaluar los activos de conocimiento es fundamental para el proceso de validación. Las organizaciones deberán seleccionar y refinar los criterios con cuidado y categorizarlos por orden de importancia. A continuación, se enumeran algunas normas comunes para la evaluación de activos de conocimiento (y en forma de lista de verificación en la tabla 3.1).

- » ¿La experiencia operativa o la lección aprendida aporta algo a lo que ya se considera una práctica que genera resultados satisfactorios? ¿Es una contribución valiosa a la práctica operativa de la organización?
- » ¿El activo de conocimiento aborda una cuestión o desafío diferenciados?
- » ¿El contenido es correcto?
- » ¿Está presentado con claridad, de modo que no pueda ser malinterpretado?
- » ¿La presentación formal y el formato del contenido son adecuados?
- » ¿El lenguaje es claro y apropiado?
- » ¿Se proporciona suficiente contexto para comprender las circunstancias particulares en las que ocurrió la experiencia operativa?
- » ¿Se incluyen lecciones y recomendaciones concretas?
- » ¿El activo de conocimiento crea algún riesgo, incluido un riesgo reputacional o relacionado con el uso de propiedad intelectual?

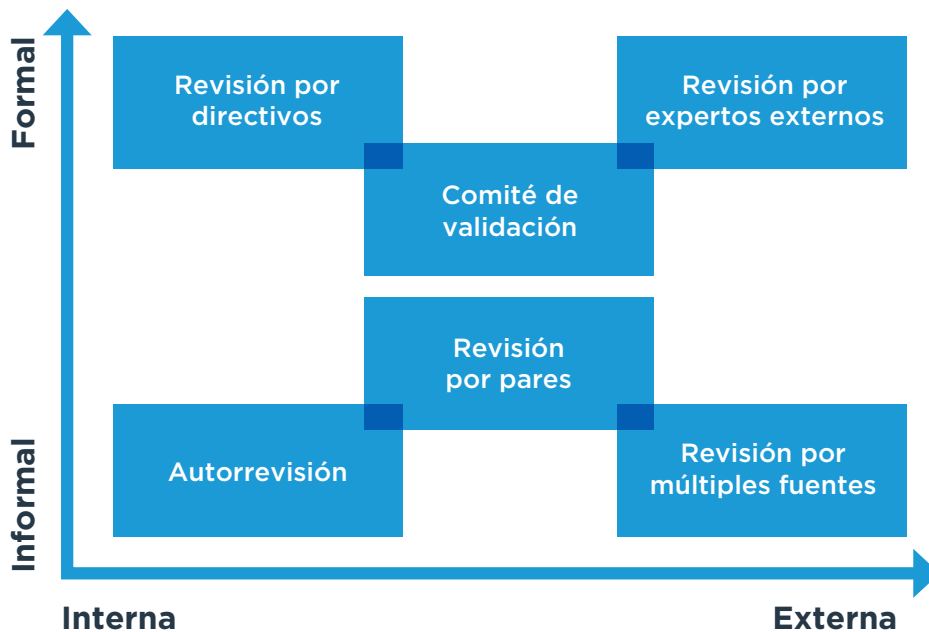
## 3.3 Variaciones en las estructuras de validación

El proceso de validación debe establecerse al principio de la planificación del programa general para el intercambio de conocimiento. La estructura elegida para el proceso de validación probablemente evolucione junto con el programa en su conjunto, porque la validación no es un proceso único; puede tener lugar de formas diferentes, desde un proceso de revisión formal y riguroso con una o varias etapas de aprobación hasta correcciones informales realizadas por un colega. Estas variaciones pueden capturarse en una matriz de seis estructuras organizacionales para llevar a cabo la validación (imagen 3.1). Varían de acuerdo con su grado de formalidad y apoyo externo.

### 3.3.1 Autorrevisión

En la forma de validación más somera, el autor del activo de conocimiento puede decidir si este es aceptable o no. Algunas instituciones, tales como las organizaciones de expertos confiables o aquellas con un alto nivel de colaboración, permiten a los autores remitir un activo de conocimiento *sin* validación formal. Los autores pueden ser miembros del personal o parte de la dirección en cualquier nivel de la organización, o pueden ser personas a quienes se les asignó la tarea de elaborar activos de conocimiento. La autorrevisión acelera el proceso de generación de activos de conocimiento, pero no ofrece defensa contra cualquier falta de objetividad por parte del autor.

**Imagen 3.1** Seis estructuras organizacionales para la validación



### 3.3.2 Revisión de la dirección

Dependiendo del tamaño de la organización y la disponibilidad de la dirección, la revisión por parte de los jefes puede acelerar o demorar el proceso de captura del conocimiento. En el mejor de los casos, la dirección evalúa el contenido con poca demora. No obstante, incluso así, la dirección puede no estar debidamente cualificada para revisar un activo de conocimiento muy técnico. Pero debido a que la dirección es, en última instancia, la responsable del activo de conocimiento, esta debe involucrarse al menos en el momento en que se diseña el programa de captura de conocimiento. Hacerlo enviará una importante señal de que la dirección valora el control de calidad en la captura de conocimiento.

### 3.3.3 Comité de validación

Un comité responsable de la validación puede ser útil, tanto si la dirección está directamente involucrada en el proceso como si no. El comité, que suele estar conformado por expertos de varios departamentos de la organización, también puede incluir expertos en el campo del aprendizaje o la gestión del conocimiento para ofrecer perspectivas adicionales con respecto a la adecuación de los activos para actividades de aprendizaje.

### 3.3.4 Revisión por pares

La revisión por colegas, por lo general provenientes de la misma organización, es una forma de validación común. Los pares pueden incluir expertos involucrados en la experiencia, coautores, clientes usuarios y divulgadores del activo de conocimiento. En algunos casos, la participación de revisores neutros que no tienen intereses en el campo del activo de conocimiento puede ser útil. La revisión por pares puede ser rápida y económica, aunque la revisión por pares externos puede tomar más tiempo que la revisión interna. En culturas organizacionales en las que los comentarios negativos se interpretan como hostilidad, la revisión por pares puede no ser adecuada hasta que la crítica se convierta en algo aceptado generalmente como parte de la cultura organizacional.

Solo deberían entrar en el sistema de gestión del conocimiento de una organización los activos de conocimiento que sean exactos, relevantes, concisos y útiles, y deberá establecerse un procedimiento para mantener esas normas.

### 3.3.5 Revisión por expertos externos

Los expertos de procedencia externa a la organización idealmente aportarán tanto cualificaciones técnicas como objetividad a la revisión y, posiblemente, nuevas perspectivas que el autor no había considerado. Los expertos externos solo necesitan estar activos en la misma área temática o estar especializados en aprendizaje si también se desea obtener contribuciones en esa área. La participación de expertos externos puede exigir financiamiento adicional y presupuestación.

### 3.3.6 Revisión por múltiples fuentes

La subcontratación de múltiples fuentes se está convirtiendo en algo cada vez más popular para la revisión y el control de calidad. La idea es confiar en un grupo más grande de usuarios para sugerir posibles cambios o realizar mejoras a un activo de conocimiento. Un ejemplo familiar de ese tipo de enfoque colaborativo es el sitio de Wikipedia, donde uno o varios autores crean un documento, el cual luego se va mejorando gradualmente por un grupo más grande de autores. La revisión colaborativa puede incluir un grupo de miembros del personal de la organización o usuarios externos de activos de conocimiento como clientes y colegas externos. Los procesos típicos de validación incluyen informar de contenido inapropiado, calificar la utilidad, ofrecer comentarios y, en el caso de los wikis, editar contenido.

## 3.4 Metodologías de validación

Los cuatro métodos más comunes de validación de activos de conocimiento son: (1) probarlos en un entorno de la vida real, (2) organizar un espacio de revisión, (3) comprobarlos frente a los criterios de validación, y (4) verificar con los autores o expertos iniciales si el activo de conocimiento está descrito correctamente (imagen 3.2). Un quinto método, “seis sombreros para pensar”, requiere la evaluación de múltiples perspectivas respecto de la validez del activo.

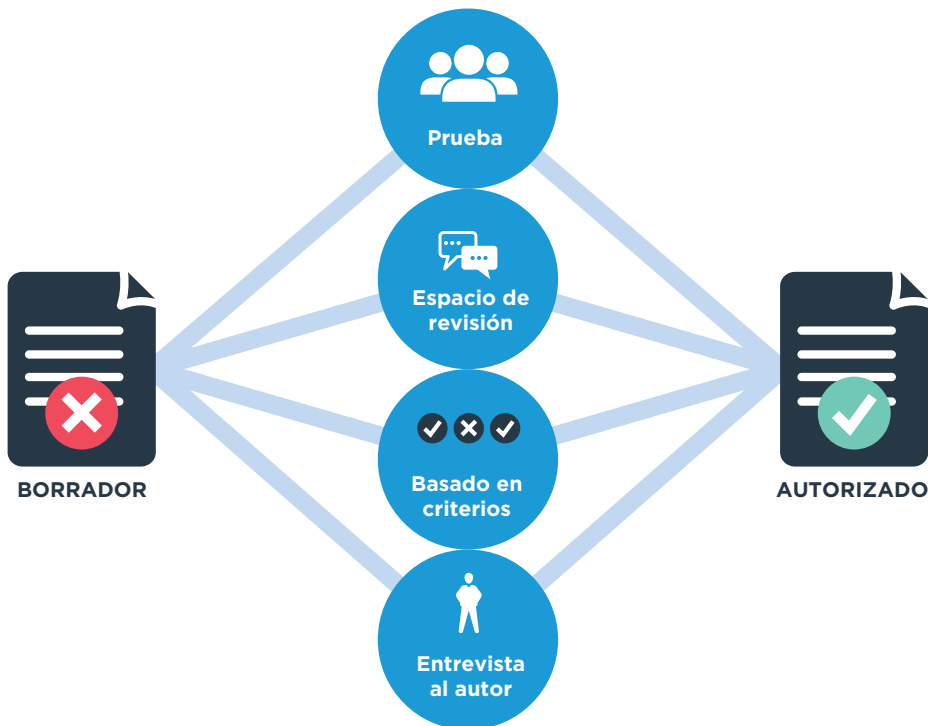
### 3.4.1 Puesta a prueba del activo de conocimiento

Cuando sea factible y no ponga en riesgo vidas o propiedades, probar el activo —solicitar a colegas que apliquen sus recomendaciones para abordar un desafío similar— puede proporcionar las perspectivas más útiles a la validez de un activo de conocimiento.

### 3.4.2 Organización de un espacio de revisión para las partes interesadas y los colegas

Las revisiones de las partes interesadas y de los colegas pueden tener lugar en forma de reuniones físicas, incluida la modalidad de grupo focal; en forma de entrevistas individuales; o en línea a través

**Imagen 3.2** Metodologías alternativas de validación



del uso de herramientas de votación y opinión. Otras formas de dar opiniones pueden ser los “me gusta”, las listas de clasificación, las votaciones y las recomendaciones en línea.

### 3.4.3 Comprobación frente a criterios predeterminados

Las organizaciones pueden evaluar el valor de un activo de conocimiento frente a criterios predeterminados. La *Lista de verificación de activos de conocimientos* que se encuentra en “Herramientas y plantillas útiles” ofrece un punto de partida para esta metodología.

### 3.4.4 Entrevista a los autores

Las entrevistas realizadas a través de conversaciones cara a cara ayudan a verificar la pericia de los expertos o autores originales y cuán bien se tradujeron las experiencias en conclusiones y recomendaciones. Los expertos en contenido de la organización están mejor posicionados para llevar a cabo estas entrevistas.

### 3.4.5 Enfoque adicional: Seis sombreros para pensar

Este método permite examinar la validez desde seis ángulos diferentes. Esta metodología puede realizarse por seis individuos o grupos, cada uno adoptando una perspectiva, o una sola persona puede examinar el activo de conocimiento desde seis perspectivas diferentes.

1. *Debilidades.* ¿El activo de conocimiento tiene debilidades particulares o puede ser malentendido? ¿El activo de conocimiento está completo con respecto a los datos?
2. *Fortalezas del contenido.* ¿Cuáles son las fortalezas del activo de conocimiento y dónde será más útil?
3. *Lenguaje accesible.* ¿El material está escrito con claridad?
4. *Vinculaciones.* ¿Con qué otra información (existente o futura) se relaciona el activo de conocimiento?
5. *Alternativas.* ¿Cuáles serían ejemplos alternativos para ilustrar o complementar el activo de conocimiento?
6. *En totalidad.* ¿El activo de conocimiento es aceptable en general o requiere más trabajo?

Si las diferentes perspectivas las adoptan seis individuos, estos presentarán sus conclusiones al resto del grupo para su discusión. Una vez que todos los miembros estén de acuerdo, el activo de conocimiento puede aprobarse o devolverse al autor para que lo revise.

### 3.4.6 Revisiones y actualizaciones periódicas

Con el fin de mantener un repositorio de alta calidad, es importante revisar los activos de conocimiento periódicamente para asegurar la continuidad de su validez. Recordemos, la validación es un proceso dinámico y continuo a lo largo del ciclo de vida de un activo de conocimiento. Debido a que los contextos podrían cambiar y nuevas perspectivas pueden tener influencia sobre conclusiones previamente aceptadas, la validez de los activos de conocimiento puede cambiar también. Algunos activos ya podrían estar desactualizados para el momento en que llegan a la plataforma de



intercambio de conocimiento; otros pueden mantener su vigencia durante años. Para fortalecer un régimen de revisión, incluso podría tener sentido instituir una “política de cementerio” que especifique una fecha luego de la cual se presume que el activo perdió su validez y tenga que eliminarse o actualizarse.



**Establecer ciclos de revisión continuos.** Con el objetivo de asegurar que los activos de conocimiento mantengan su relevancia, puede ser útil instituir un cronograma de revisión para cada activo. Se puede optar por revisar cada activo de conocimiento al menos una vez al año, preferentemente por su autor o un equipo de revisión centralizado. La revisión por múltiples fuentes también puede ayudar con la continuidad del control de calidad. En este último caso, los usuarios pueden realizar comentarios o calificar el valor del activo de conocimiento. A su vez, eso puede dar lugar a una actualización. Si se opta por crear activos de conocimiento en un entorno más dinámico, como wiki, los usuarios podrían proponer cambios y actualizaciones en forma directa.

## 3.5 Herramientas y plantillas útiles

**Tabla 3.1 Lista de verificación para validadores**

Pregunta	Sí	No
<i>¿La experiencia operativa o lección aprendida es una contribución valiosa para la práctica operativa?</i>		
<i>¿El activo de conocimiento aborda una cuestión o desafío diferenciados?</i>		
<i>¿El contenido es correcto?</i>		
<i>¿Está presentado con claridad, de modo que no pueda ser malinterpretado?</i>		
<i>¿La presentación formal y el formato del contenido son adecuados?</i>		
<i>¿El lenguaje es claro y apropiado?</i>		

Pregunta	Sí	No
<i>¿Se proporciona suficiente contexto para comprender las circunstancias particulares en las que ocurrió la experiencia operativa?</i>		
<i>¿Se incluyen lecciones y recomendaciones concretas?</i>		
<i>¿El activo de conocimiento crea algún riesgo, incluido un riesgo reputacional o relacionado con el uso de propiedad intelectual?</i>		
<i>¿Otros criterios?</i>		

### 3.6 El resultado

El proceso de validación puede dar como resultado la aprobación o el rechazo del activo de conocimiento propuesto. Un posible paso intermedio antes de llegar a cualquiera de los resultados es que los revisores identifiquen una cierta cantidad de revisiones necesarias y que, o bien realicen los cambios ellos mismos o bien devuelvan el activo a sus autores para que lo modifiquen.

Una vez aprobado, el activo de conocimiento puede formatearse para cargarlo en la plataforma de conocimiento o para usarlo en productos de conocimiento y aprendizaje.

### 3.7 Lista de verificación para el diseño del paso de validación

Pregunta	Sí
¿Hemos definido criterios de validación claros?	
¿Hemos decidido qué esquemas de validación poner en práctica?	
¿Hemos definido los procedimientos de autorización?	
En el caso de la validación por pares, expertos externos o comité de validación, ¿hemos seleccionado, invitado y puesto al corriente a los revisores?	
¿Hemos definido los procesos de posrevisión para posibles alteraciones?	



# PASO 4: FORMATEO



## 4.1 ¿Por qué es importante el formateo?

En este punto, el activo de conocimiento está casi completo. Fue revisado, y sus contribuciones a los fines de las soluciones operativas fueron consideradas valiosas. El próximo paso, el formateo, es importante porque permite a otros interesados en la materia encontrar el material con facilidad, sobre todo cuando la biblioteca digital de la organización consta de docenas o incluso cientos de activos de conocimiento. El formateo también aplica la normativa elegida por la organización para presentar el contenido de los activos de conocimiento, lo que significa que los lectores pueden navegar rápidamente para encontrar información sin tener que aprender antes alguna posible estructura inusual. Por tanto, el formateo deberá realizarse antes de publicar el activo de conocimiento en un repositorio.

### Formateo en la BNPB

La **Autoridad Nacional de Gestión de Desastres de Indonesia** (BNPB) captura las lecciones aprendidas sistemáticamente. Carga el activo de conocimiento resultante en la plataforma central de intercambio de conocimiento, el Buscador Nacional de Soluciones para Gestión de Desastres. Formatear y etiquetar los respectivos activos de conocimiento cuidadosamente antes de su publicación permite a los miembros del personal y socios seleccionados acceder a ellos en línea mediante el uso de cualquiera de estas dos funciones de búsqueda: búsqueda de

> continuado

> continuación de la página anterior

texto estándar y búsqueda experta. En la búsqueda estándar se buscan palabras clave, mientras que en la búsqueda experta se buscan etiquetas más específicas, como el departamento del autor, el nombre del proyecto, la fecha en que se registró la experiencia o el grupo de actores involucrados. Es particularmente importante armar un conjunto completo de metadatos para cada activo de conocimiento, ya que el Buscador de Soluciones para la Gestión de Desastres también trabaja como un localizador de expertos. Algunos usuarios pueden querer obtener más información sobre el autor u otros activos importantes. En tales casos, la información de contacto se vuelve fundamental.

### Formateo en la Misión Swachh Bharat (SBM)

Dado que, actualmente, la mayor parte del conocimiento se documenta a través de videos, el equipo de SBM utiliza el metaetiquetado como principal herramienta para dar formato. Con una taxonomía diseñada cuidadosamente, los metadatos incluyen, por ejemplo, la ubicación (estado, distrito, manzana), tipo de categoría (p. ej., niños y jóvenes, tecnología de los inodoros, higiene y lavado de manos, participación de la comunidad, gestión de residuos sólidos y líquidos), nombre de los equipos o miembros de los equipos de captura y fecha. Las metaetiquetas, que se encuentran en un archivo separado, se le dan al magistrado de distrito a cargo de validar y cargar el activo de conocimiento en el repositorio de conocimiento central.

## 4.2 El proceso

Dar formato supone dos tareas fundamentales: (1) organizar el contenido y los componentes del activo y (2) añadir información calificativa para que el activo de conocimiento se pueda encontrar. Estas tareas aseguran que los activos de conocimiento aparezcan de forma coherente y fácil de usar por el usuario y que sus características de contenido más importantes puedan utilizarse para buscarlo. Como se expuso en el capítulo 2, el contenido debe seguir una secuencia lógica o línea argumental cohesiva y debe destacar los mensajes clave que el autor quiere transmitir. Si el activo contiene varios tipos de medios dispares, como material escrito, grabaciones de video e imágenes, estos también deben estar articulados de forma lógica para que sean accesibles.

## 4.2.1 Organización del contenido

Las experiencias operativas y las lecciones aprendidas pueden formatearse de muchas maneras diferentes. Los formatos que más frecuentemente se usan para activos de conocimiento son documentos (texto, imágenes y gráficos), presentaciones (muestras de diapositivas con texto, imágenes, gráficos, video, audio y, posiblemente, alguna interacción) y videos. El Centro de Investigaciones para el Desarrollo Global contabiliza no menos de 158 formatos, entre ellos, extractos, videos, sitios web, documentos técnicos, cuadernos de trabajo y documentos de trabajo. Algunos formatos se centran en los medios (por ejemplo: video) y otros en el contenido del mensaje (documento técnico). Algunos usan gráficos para dar a conocer el mensaje (mapa), otros usan texto (informe). Algunos presentan el contenido en listas o resúmenes (extractos), otros usan la narrativa (relato). Algunos formatos están desarrollados específicamente para la distribución en línea (sitio web), otros, para la distribución en copia impresa (libro), y otros son adecuados para ambos entornos.

Con tantas opciones, elegir el formato adecuado puede ser abrumador. Como guía para la selección, debe tenerse en cuenta quién usará el activo de conocimiento y cuál podría ser su ambiente operativo (tabla 4.1). Eso ayuda a considerar cómo y en qué contexto el activo de conocimiento se usará eventualmente y quién se beneficiará de las lecciones que surjan de una experiencia operativa.

Las posibilidades de formato para usuarios que se encuentran en una oficina con buena conectividad a Internet diferirán en gran medida de las opciones para un uso sobre el terreno, donde posiblemente se requiera formatos más orientados a la portabilidad y menos cargados de datos. El formato para comunicaciones oficiales pulidas difiere de lo aceptable para productos más técnicos o más informales.

Un contenido tan temático y que tiene probabilidades de cambiar rápidamente requerirá formatos que puedan adaptarse y editarse fácilmente, mientras que el conocimiento básico o esencial puede formatearse en formas más elaboradas, posiblemente usando tecnologías audiovisuales o incluso formatos interactivos.

**Tabla 4.1** Usos apropiados para activos de conocimiento por formato del activo

Formato	Público objetivo			Ambiente		Contenido		Medios	
	Medios	Expertos	Estudiantes/ personal novato	Oficina	Sobre el terreno	Estable	Volátil	Multi- medios	Solo texto
Documento de texto	x	x	x	x	x	x	x		x
Presentación		x	x	x		x	x	x	
Video	x	x	x	x		x		x	

Use estas preguntas orientativas como ayuda para elegir:

- » ¿Cuáles son las características del público objetivo (tipo, tamaño, preparación)?
- » ¿En qué ámbito es probable que los usuarios operen (acceso a la tecnología, expectativas respecto de la calidad de la presentación)?
- » ¿Cuán estable o volátil es el contenido (conocimiento esencial o frecuentemente cambiante)?
- » ¿En qué tipos de formato reside el material capturado?
- » ¿Cuál es el medio a través del cual es probable que se entregue el contenido?

Si el activo de conocimiento se capturó siguiendo la línea argumental propuesta en el capítulo 2, darle formato ahora será bastante sencillo, ya que probablemente habrá registrado el conocimiento necesario en la secuencia correcta.

### 4.2.2 Hacer que el activo de conocimiento pueda buscarse y encontrarse

Una búsqueda de información en Internet involucra el uso de un motor de búsqueda cuyos resultados son enlaces que podrían contener el material que busca. Los motores de búsqueda usan algoritmos que utilizan una combinación de búsqueda de texto, metadatos y otros criterios, como la frecuencia de uso, para seleccionar los resultados. El motor de búsqueda de la intranet de su organización se comportará de manera similar, buscando palabras clave en el título o el texto del archivo de conocimiento o calificadores que usted especifique.

Si bien cargar y compartir algunos activos de conocimiento no es complicado, la tarea se vuelve más compleja cuando se cargan docenas o, posiblemente, cientos de activos con el paso del tiempo. Cuanto mayor sea la cantidad de activos que se acumule, mayor será la dificultad para encontrar información específica. Añadir calificadores, conocidos también como metadatos o metaetiquetas, al activo de conocimiento permite que un motor de búsqueda pueda encontrarlo. Las metaetiquetas podrían especificar el público previsto o más probable (p. ej., personal de respuesta frente a desastres), la ubicación geográfica de la experiencia y la fecha en que ocurrió. Pero puede incluir muchos otros calificadores para aumentar la capacidad de ser encontrado.

## 4.3 Herramientas útiles

La imagen 4.1 presenta una lista de calificadores comunes o metaetiquetas.

## 4.4 El resultado

Una vez que se ha completado el proceso de formato, se está listo para cargar el activo de conocimiento en una biblioteca o repositorio central de conocimiento. Este puede publicarse y hacerse disponible a un público amplio interesado en aprender de la experiencia y, posiblemente, en replicarlo en otro contexto. El activo de conocimiento también puede servir como base para otros productos de conocimiento y aprendizaje. Para ello, probablemente se combine con otros activos de

## Imagen 4.1 Metaetiquetas comunes para la capacidad de búsqueda

- » Título
- » Descripción corta
- » Autores
- » Fecha de publicación
- » Fecha de vencimiento (“no usar después de”)
- » Ubicación (sitio, región, país, etc.)
- » Datos de georreferencia
- » Área o cobertura objetivo (el área objetivo a la que se aplica este conocimiento)
- » Tipo de medio (documento, video, presentación, etc.)
- » Formato del objeto (archivo Word, PDF, WMV, PowerPoint, etc.)
- » Tamaño (cantidad de páginas, duración, cantidad de diapositivas, etc.)
- » Tamaño (p. ej., megabytes)
- » Descriptores específicos del dominio (usar taxonomía organizacional)
- » Público objetivo (especialista en el sector, administración superior, académicos, el público, etc.)
- » Palabras clave
- » Materiales relacionados
- » Fuentes (referencias)
- » Personas a quienes contactar para obtener más información (y medios de contacto)
- » Comentarios
- » Parte de (si es parte de una serie, dar el nombre de la serie)
- » Viene luego de (si otro objeto de conocimiento precede lógicamente al presente objeto, indíquelo)
- » Viene antes de (si otro activo de conocimiento sucede lógicamente al presente, indíquelo)
- » Estado (borrador/terminado, público/acceso restringido)
- » Validación por (nombre de la persona o equipo)



conocimiento relacionados y posiblemente se enriquezca con información adicional. El proceso de transformar un grupo de activos de conocimiento en productos de conocimiento y aprendizaje es lo que llamamos *empaquetar* el conocimiento.

## 4.5 Lista de verificación para el paso de formateo

Pregunta	Sí
¿Hay un proceso estandarizado de formateo establecido que pueda aplicarse a todos los activos de conocimiento?	
¿El proceso de formateo tiene en cuenta las dificultades del público que los usará y el ambiente en el que se accederá a ellos?	
¿El activo de conocimiento contiene toda la información necesaria para que otros repliquen la experiencia si lo desean?	
¿Los distintos componentes del activo de conocimiento están organizados de forma clara y accesible?	
¿Se han definido las metaetiquetas comunes para aumentar la capacidad de búsqueda en el repositorio de conocimiento?	

# PASO 5: EMPAQUETADO PARA EL APRENDIZAJE Y LA APLICACIÓN EN MAYOR ESCALA



## 5.1 ¿Por qué es importante empaquetar el conocimiento?

La presentación es un elemento esencial. Los profesionales buscan soluciones y el tiempo cuenta por lo que, para ser útil, el conocimiento debe ser accesible, pertinente y rápidamente comprensible. Los activos de conocimiento elaborados de manera deficiente pueden convertirse en una interferencia no deseada que incluso puede llegar a distraernos de descubrir la vía de solución correcta. La bibliografía especializada en el aprendizaje de adultos confirma esta noción: los adultos desean aprender no para lograr un crecimiento general, sino para consumir tareas operativas específicas o para desempeñar funciones sociales.<sup>3</sup> La pertinencia directa del conocimiento para su aplicación y replicación es mucho más importante en los entornos laborales de adultos que en los contextos académicos. Las organizaciones

<sup>3</sup> Véase, por ejemplo, Knowles, Holton y Swanson (2012).

dedicadas a la captación e intercambio de conocimiento necesitan contar con personal especializado para tener éxito (véase el apéndice E para consultar ejemplos de descripciones de los puestos de trabajo).

Tradicionalmente, el conocimiento importante se divulgaba a través de informes y estudios de caso, pero estas presentaciones de formato extenso no siempre son las más idóneas para el aprendizaje y la toma de decisiones en el trabajo. Sobre todo en las situaciones que requieran actuar con rapidez, los profesionales no tendrán tiempo de leer un estudio de caso de 50 páginas para encontrar el dato concreto que realmente necesitan. El conocimiento debe estar adecuadamente *empaquetado* de modo que resulte útil a aquellos que lo precisan.

Además de la cuestión de empaquetar la información, es fundamental responder a la pregunta de cómo interactuará el usuario con el contenido. ¿Cómo asegurarse de que los receptores del conocimiento lo entienden? ¿Cómo *aprenden*? Las ofertas de aprendizaje suelen articularse en torno a dos componentes: (1) el contenido y (2) las actividades que hacen que el público se interese por el contenido. Para que los profesionales aprendan, tanto los materiales como la impartición del aprendizaje deben cumplir las expectativas mencionadas. El tema que se trata en este capítulo es el empaquetado del contenido. En cuanto a las actividades, en la sección 5.2.2 se incluye una lista con los «10 mejores consejos», en los cuales se ofrecen sugerencias de empaquetado y de presentación. El manual del Banco Mundial *Cómo convertirse en una organización de intercambio de conocimiento* (2016) ofrece más orientación útil sobre el modo de emplear activos de conocimiento empaquetados para crear ofertas de aprendizaje de amplia repercusión.

## Empaquetado de activos de conocimiento para el aprendizaje en LAMATA

La Autoridad de Transporte del Área Metropolitana de Lagos (LAMATA, por sus siglas en inglés) es una organización en crecimiento cuyo cometido y ámbito de trabajo se encuentran en plena expansión. Necesita introducir en la organización a los nuevos empleados que se incorporan constantemente, así como ofrecer aprendizaje de nuevas competencias a los empleados ya existentes que puedan necesitarlo. Además, LAMATA corre el riesgo de perder conocimientos importantes cuando los empleados que desempeñan funciones esenciales dejan de trabajar en la organización. Tras reconocer el valor del conocimiento de sus empleados, LAMATA comenzó a recabar y empaquetar los activos de conocimiento derivados de su propia experiencia operativa y los está utilizando para articular ofertas de aprendizaje para su impartición en aulas, para el desarrollo de competencias y para el aprendizaje electrónico. Además de recibir programas de tutoría y aprendizaje internacional, actualmente los empleados de LAMATA están formándose cada vez en mayor medida con estos productos de aprendizaje internos.

## Empaquetado para el aprendizaje y la aplicación en mayor escala en la Misión Swachh Bharat (SBM, por sus siglas en inglés)

En la SBM, las experiencias recogidas (generalmente a través de videos) son utilizadas en diversas actividades y productos de intercambio de conocimiento. Los activos de conocimiento en video se exhiben en varios cursos de formación y otros encuentros para capacitar a los residentes del lugar e inspirarlos con los logros de sus iguales en otras comunidades. El público participa en las deliberaciones y debates sobre la manera de reproducir o adaptar las soluciones presentadas. A medida que las soluciones de la SBM se multipliquen con el tiempo, servirán para fundamentar conferencias, seminarios y actividades interestatales de aprendizaje entre iguales de mayor envergadura. Está previsto dar mayor visibilidad a las experiencias locales mediante publicaciones impresas. Por último, el equipo de la SBM espera que el conocimiento obtenido también servirá de base para investigar y analizar más a fondo las estrategias que permitan superar el reto del saneamiento en la India.

## 5.2 El proceso: empaquetado

Empaquetar los activos de conocimiento para convertirlos en productos de aprendizaje tiene más de arte que de ciencia. Sabemos cuándo el conocimiento capta nuestro interés y nos hace pensar. También sabemos cuándo una presentación o publicación no solo no atrae nuestra atención, sino que nos hace perdernos en divagaciones. En este capítulo trataremos del empaquetado para los dos usos más habituales de los activos de conocimiento: las publicaciones y las presentaciones. Tanto si se están diseñando para publicaciones como para presentaciones, debe lograrse que los activos de conocimiento resulten atractivos empaquetándolos con las siguientes características:

- » Sucintos y directos
- » Interesantes, incluso fascinantes
- » Capaces de provocar reflexión y reacción
- » Concebidos otorgando prioridad a su aplicación
- » Bien secuenciados
- » Creados para lograr un conjunto de objetivos (de aprendizaje) específicos
- » Dirigidos a un público determinado
- » Diseñados con un aspecto profesional

- » Fáciles de entender, evitando el exceso de tecnicismos
- » Redactados con un lenguaje con el que el usuario se sienta cómodo

## 5.2.1 Empaquetado para publicaciones

En las situaciones que requieran actuar con rapidez, los profesionales no tendrán tiempo de leer un estudio de caso de 50 páginas para encontrar el dato concreto que realmente necesitan. El conocimiento debe estar adecuadamente empaquetado de modo que resulte útil a aquellos que lo precisan.

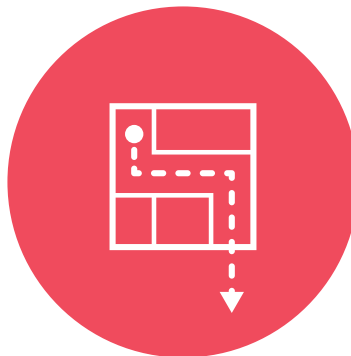
Los productos del conocimiento pueden ofrecerse en muy diversos formatos. La pregunta es: ¿cuál es el mejor para la necesidad en cuestión? Imagine la siguiente situación hipotética: usted se hospeda en una de las plantas más altas de un hotel. De repente, salta la alarma contra incendios. Debe decidir rápidamente qué hacer y dispone de los siguientes productos del conocimiento para ayudarle a elegir la mejor forma de proceder (imagen 5.1): (1) un estudio de caso sobre incendios y procedimientos de evacuación en hoteles, (2) un plan de evacuación de emergencia del hotel y (3) un listín telefónico de amigos suyos, de los cuales uno es bombero. ¿Cuál es el más adecuado para ayudarle a salir del hotel rápidamente?

Sin duda es la publicación 2. El plan de evacuación de emergencia fijado en la entrada de su habitación le proporcionará la información que necesita para ponerse a salvo más eficazmente. Eso no significa que las otras opciones siempre sean malas, sino que sencillamente no son las más apropiadas para esa circunstancia concreta. Un estudio de caso puede ser una valiosa fuente de aprendizaje

### Imagen 5.1 ¿Qué publicación le ayudará mejor a salir de un hotel en llamas?



**Estudio de caso sobre incendios y procedimientos de evacuación en hoteles**



**Plan de evacuación de emergencia del hotel**



**Listín telefónico que incluye el número de un amigo que es bombero**

para que los bomberos y el personal del hotel entiendan mejor los procedimientos de seguridad del establecimiento. Un directorio telefónico que facilite el acceso a diversos especialistas puede ser una herramienta muy útil en muchas circunstancias.

A la hora de desarrollar un producto del conocimiento, como una publicación, suelen pasarse fácilmente por alto cosas que pueden parecer triviales. Lo primero que se debe hacer es tener un conocimiento exhaustivo de las circunstancias en las que se utilizará, cuál es su finalidad y a quién va destinado.

Las preguntas del cuestionario 5W-1H<sup>4</sup> (imagen 5.2) pueden proporcionarnos las respuestas esenciales para elaborar publicaciones específicas de amplia repercusión:

- » ¿Quién será el destinatario de la publicación?
- » ¿Qué información y conocimiento son los más pertinentes para el público?
- » ¿Dónde se utilizará?
- » ¿Cuándo se utilizará?

### Imagen 5.2 El cuestionario 5W-1H



<sup>4</sup> N. del T.: por sus siglas en inglés que hacen referencia a 5 preguntas que empiezan con la letra W: *who, what, where, when, why* (quién, qué, dónde, cuándo, por qué) y una con la letra H: *how* (cómo).

- » ¿Por qué es importante tenerla?
- » ¿Cómo se utilizará?

Los activos de conocimiento pueden utilizarse en una gran variedad de publicaciones. A continuación se citan las más comunes:

### ***Notas orientativas***

Las notas orientativas breves pueden ser una forma muy práctica de transmitir conocimientos procedimentales a los empleados y a los socios. Como siempre, debe prevalecer la concisión y la nota, siempre que sea posible, debe completarse con ilustraciones o gráficos que ayuden a reducir la información a lo esencial. La inclusión de listas paso a paso (en el caso de procesos lineales) y de listas de comprobación puede ser de utilidad. Dependiendo de su uso, las notas orientativas pueden formar parte de una colección que se amplíe periódicamente, y también pueden ponerse a disposición de los usuarios de manera electrónica. Asimismo, puede ser conveniente facilitar un formato de folleto plegable para que los usuarios puedan llevarlo consigo fácilmente. Dado que las notas solo contienen los datos más importantes, deberían incluir indicaciones sobre dónde se puede obtener información complementaria.

### **Fomento del aprendizaje organizativo: SmartLessons de la IFC**

La Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés) fundó el programa SmartLessons en 2007 para captar los conocimientos procedimentales más importantes de sus empleados (<http://smartlessons.ifc.org>). Desde la óptica de sus propias experiencias, tanto positivas como negativas, los autores de SmartLessons pretenden extraer lecciones prácticas que puedan ser útiles para aquellos de sus colegas que trabajen en proyectos similares o que se enfrenten a problemas parecidos. Un conjunto de herramientas de diseño orienta a los profesionales a través del proceso de captura. Les ayuda a evitar los tecnicismos de la materia objeto de los proyectos y a centrarse, en cambio, en los procesos de decisión y las recomendaciones específicas que sean importantes y reproducibles. El equipo de SmartLessons aplica un riguroso proceso de aprobación a todas las propuestas, que pueden presentarse en formato escrito o de video, para asegurarse de que las lecciones siempre añadan valor al conocimiento de los públicos internos y externos. En ocasiones, las series de SmartLessons centradas en una misma temática o región se compilan en SmartBooks.

### *Estudios de caso en las ofertas de aprendizaje*

En el contexto de las ofertas de aprendizaje, los activos de conocimiento pueden utilizarse como estudios de caso para complementar las experiencias del aula o del aprendizaje electrónico con objeto de, por ejemplo, comunicar la aplicación práctica de una pauta o de un concepto. Lo ideal es que cada unidad tenga una longitud de dos páginas, ya que de este modo se asegura la brevedad y permite la impresión en una sola hoja. Además, si el documento se diseña con color, también debe tenerse en cuenta qué aspecto tendrá si los usuarios lo reproducen en blanco y negro.

### **Aprender de la experiencia con la *Global Delivery Initiative***

La iniciativa de ejecución global *Global Delivery Initiative* (GDI, por sus siglas en inglés) es un esfuerzo internacional para crear una base de conocimientos especializados en desarrollo que haga especial énfasis en su aplicación (<http://www.globaldeliveryinitiative.org>). El proyecto, puesto en marcha en 2015 en la sede del Banco Mundial, incluye a más de 40 socios, entre los que se incluyen organismos gubernamentales, bancos multilaterales de desarrollo, donantes bilaterales, universidades y organizaciones sin ánimo de lucro.

El trabajo de la GDI se centra en la premisa de que las intervenciones de desarrollo a menudo se encuentran con dificultades durante la aplicación: deficiencias de capacidad, desajustes entre los incentivos o falta de coordinación entre las partes interesadas, por nombrar solo algunas. Las soluciones técnicas por sí solas no son suficientes para sortear esta complejidad. Para lograr un impacto transformador de una manera más coherente y oportuna se requiere una mejor integración entre el “qué” apropiado a nivel técnico con el “cómo” correcto para la ejecución.

Entre los productos de la GDI se incluye la biblioteca *Global Delivery Library*, que posibilita que los profesionales aprendan, adapten y corrijan el rumbo de la aplicación al tiempo que se instruyen sobre el modo en que otros han abordado los mismos desafíos a los que se enfrentan. Los recursos de la biblioteca incluyen estudios de caso, notas sobre ejecución, una plataforma hipermedia y de video con información práctica y un conjunto de herramientas para la aplicación adaptativa. Para fomentar este enfoque de captación de conocimiento, la GDI ha creado una metodología para elaborar estudios de caso, en cuyo uso se ha formado a miles de redactores de todo el mundo.



### *Comunicaciones para la divulgación organizativa*

Muchas organizaciones empaquetan activos de conocimiento para llevar a cabo labores de divulgación. Los activos suelen ser elegidos por los resultados notables que describen, pero añadir vías de solución podría proporcionar perspectivas valiosas, e incorporar testimonios de las partes interesadas incrementaría la credibilidad. Las fotografías pueden aumentar el impacto, aunque deben evitarse las imágenes genéricas a favor de fotos que muestren a partes interesadas en situaciones reales y que ilustren una experiencia o unos resultados determinados.

### *Informes de investigación*

Un activo de conocimiento documenta la información empírica extraída de experiencias reales. Como tal, podría tener cabida en documentos de investigación formales de mayor envergadura como, por ejemplo, formando parte de las nuevas conclusiones derivadas de patrones emergentes. Los documentos de investigación inevitablemente tienden a ser largos o sumamente condensados para un público especializado. Para distribuir de forma más generalizada el conocimiento incorporado en tales informes, deben emplearse las estrategias que se aplican en los pasos de captura y empaquetado de activos de conocimiento: formular una breve sinopsis de las conclusiones clave que permita una utilización rápida.

### *Políticas y reglamentos*

Las pruebas sistemáticas obtenidas de varios activos de conocimiento pueden ayudar a los responsables de la formulación de políticas a forjar iniciativas que amplíen las vías de solución probadas. Una vez empaquetados para satisfacer las necesidades de los documentos normativos, los activos de conocimiento pueden servir, por ejemplo, como reseñas de experiencias precedentes que sirvan para respaldar las iniciativas.

## 5.2.2 Empaquetado para presentaciones

Las presentaciones ante un público son una de las tareas más difíciles del intercambio de conocimiento. Como expertos en la materia, a menudo nos dejamos llevar por la creencia de que toda información es vital y que si no ofrecemos detalles todo puede irse al traste, por lo que sobrecargamos la presentación con mucho más texto y gráficos de los que el público puede asimilar. Estas presentaciones son más bien un apoyo para el presentador que un empaquetado de mensajes fundamentales que verdaderamente conciten el interés del público.

Ser selectivos, concisos, pertinentes y enfocar la atención en lo que importa al tiempo que ofrecemos contenidos interesantes es algo que solo se consigue con la práctica. Existen algunos principios orientadores que pueden ayudarle a lograr esta difícil tarea:

- » Identificar y presentar la información que sea «imprescindible conocer».
- » Mantener la información que sería «deseable saber» en segundo plano para que no eclipse el contenido esencial.
- » Centrarse en los problemas y sus soluciones.
- » Tener siempre en mente tanto al público como los objetivos del aprendizaje.

- » Presentar el material de diferentes maneras como, por ejemplo, añadiendo componentes audiovisuales. A veces una simple fotografía puede hacer maravillas para enriquecer el mensaje.

### *Los 10 mejores consejos para el empaquetado y las presentaciones*

Las siguientes sugerencias ofrecen algunas estrategias clave más específicas para empaquetar el conocimiento y diseñar presentaciones de gran impacto:

#### 1. **Determine el público y el propósito**

Las presentaciones siempre deberían tener un propósito claro. Antes de trabajar en las diapositivas, piense cuidadosamente en lo que desea conseguir, quiénes componen el público y cuáles son sus expectativas. El cuestionario 5W-1H le ayudará a determinar parte de la información crucial que necesita antes de comenzar: “¿qué, quién, dónde, cuándo, cómo y por qué?”.

#### 2. **Estructure su presentación en torno a mensajes clave**

Una buena presentación sigue una línea argumental bien confeccionada: un guion sencillo que el público entenderá. He aquí una forma de crearlo: decidir en qué orden aparecerán los mensajes clave. Cree un título para cada mensaje y ponga cada título en una diapositiva propia sin incluir ningún otro texto ni imágenes todavía. Lea cada título en voz alta y en orden. ¿Resulta fluida la narración? Este es un método eficaz de descubrir si es necesario hacer alguna corrección en la secuencia o contenido de los mensajes.

#### 3. **Despierte interés**

Plantéese comenzar con algún elemento que llame la atención —una pregunta, una anécdota divertida, una imagen o un video corto— para atraer rápidamente el interés de su público en la presentación.

#### 4. **Perfeccione el diseño gráfico**

Utilice una plantilla de gráficos de aspecto profesional para sus diapositivas, ya que las versiones genéricas incluidas en los software de presentación suelen ser insuficientes. Contribuya a la promoción de la marca de su organización utilizando su plantilla de presentaciones, que suele incluir su logotipo, los colores corporativos y el tipo de letra utilizado en el resto de sus productos de comunicación. Si su organización no cuenta con una plantilla, piense en la posibilidad de contratar a un diseñador gráfico para crear una que deje espacio suficiente para el contenido de la diapositiva, que no distraiga la atención y que incluya números de página. En cuanto al contenido en sí, asegúrese de que el tamaño de la letra para los títulos y el texto es lo suficientemente grande como para ser legible desde el fondo de la sala de presentación.

#### 5. **Simplifique**

La regla de oro de las presentaciones es incluir un mensaje clave por diapositiva. Esto suena más fácil de lo que es, ya que solemos sentirnos tentados a poner el máximo de información

posible en una misma página. Su capacidad para resistirse a esta tentación repercutirá enormemente en el éxito de su presentación.

#### 6. **Utilice la presentación como un apoyo, no como una narración completa**

Los puntos de su discurso serán más extensos que lo que aparezca en las diapositivas. Incluya dichos puntos en la sección de notas de cada diapositiva para utilizarlos como referencia durante su presentación. Si, por el contrario, sus diapositivas contienen largas listas con viñetas o frases y párrafos enteros, su público dejará de escucharle para ponerse a leer lo que aparece en la pantalla, (isuponiendo que el texto no sea demasiado pequeño para leerlo!). En cualquier caso, el público está presente para escucharle a usted, no para leer (véanse las imágenes 5.4 y 5.5).

#### 7. **Seleccione cuidadosamente sus imágenes**

Ya conoce el refrán: una imagen vale más que mil palabras. Esto es particularmente cierto en el caso de las presentaciones. Las imágenes pueden ser un impactante complemento para su narración. Refuerzan los mensajes clave y ayudan a que el público los recuerde. No utilice las imágenes de archivo incluidas en su aplicación de presentación. Por lo general no tienen un aspecto profesional y ya han sido utilizadas por otros demasiadas veces. Siempre que sea posible, emplee sus propias fotos, ilustraciones y gráficos. Los motores de búsqueda de imágenes y las bibliotecas de imágenes de archivo profesionales también ofrecen una amplia gama de material excelente (tenga cuidado de respetar los derechos de autor).

#### 8. **Simplifique los gráficos y las tablas**

Si tiene que presentar números, encuentre la manera de visibilizar el mensaje. Las tablas grandes con muchos números no dan buen resultado. Por ejemplo, piense en la posibilidad de destacar las comparaciones más importantes en una tabla o mediante flechas, o bien resalte las áreas clave que desee identificar en un gráfico. Como con todo en su presentación, debe aplicar la regla de “menos es más”. Los gráficos de barras pueden resultar visualmente más atractivos a la hora de comparar cifras. Al igual que en el texto, los tamaños de letra de los gráficos y tablas deberán ser lo suficientemente grandes como para ser legibles desde cualquier punto de la sala de presentación.

#### 9. **Evite utilizar transiciones animadas y efectos**

Es fácil sentirse tentado a utilizar las múltiples y elaboradas animaciones, desapariciones, rotaciones y transiciones existentes en la mayoría de aplicaciones de presentación. Pueden parecer impresionantes o entretenidas al principio, pero rápidamente se vuelven molestas y distraen de la verdadera narración y mensajes clave. Lo mejor es prescindir totalmente de las animaciones y los efectos sonoros.

#### 10. **Cree presentaciones entretenidas, ágiles y atractivas**

Las buenas presentaciones captan la atención del público de principio a fin. Dejan margen para la reflexión, los momentos de sorpresa y la interactividad. Prepare preguntas y anécdotas breves. Mantener el interés del público no es tarea fácil, pero mediante la aplicación de las reglas básicas comentadas aquí, las posibilidades de que su presentación sea un éxito aumentarán de forma espectacular.

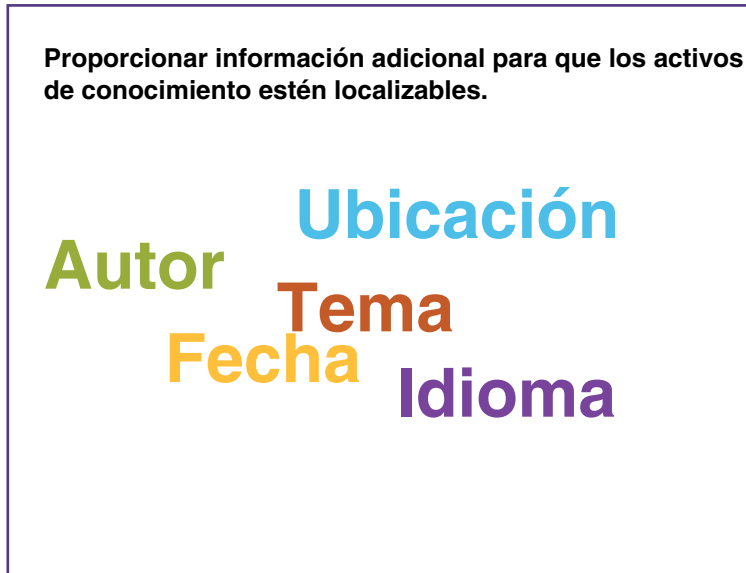
### 5.2.3 Diseño de diapositivas de texto

Un buen ejemplo de lo que debe evitarse a la hora de crear una diapositiva de texto (imagen 5.3) es incluir una larga lista de características de los activos de conocimiento. En una diapositiva, un contenido tan detallado resulta ilegible y, por lo tanto, prácticamente inútil, por lo que se comunicaría mejor en un folleto.

**Imagen 5.3** La lista ilegible

<b>Descriptores de activos de conocimiento</b>	
<b>Título:</b>	•
• <b>Descripción corta:</b>	•
• <b>Autor(es):</b>	•
• <b>Fecha de publicación (DD MM AAAA):</b>	
• <b>Fecha de vencimiento: no utilizar después de (DD MM AAAA):</b>	
• <b>Ubicación (lugar, región, país,...):</b>	•
• <b>Área objetivo o cobertura:</b>	•
• <b>Tipo de objeto(s) (documento, video, presentación, etc.):</b>	
• <b>Formato del objeto (documento de Word, PDF, WMV, PPT, etc.):</b>	
• <b>Idioma(s):</b>	•
• <b>Tamaño (cantidad de páginas, duración, número de diapositivas):</b>	
• <b>Descriptor específico del dominio 1 (área de trabajo, utilización de taxonomía organizativa)</b>	•
• <b>Descriptor específico del dominio 2</b>	•
• <b>Público objetivo (especialista del sector, alta dirección, medio académico, sector público, etc.):</b>	•
• <b>Palabras clave:</b>	•
• <b>Materiales relacionados (referencias a otros materiales/objetos de conocimiento que pueden ser de interés):</b>	
• <b>Fuentes (referencias):</b>	•
• <b>Especialista(s)</b>	•
• <b>Aparece antes y después (secuencia de objetos de conocimiento en una serie, cuando corresponda):</b>	
• <b>Observaciones:</b>	•
• <b>Parte de una serie (cuando corresponda)</b>	•
• <b>Estado (borrador/terminado, acceso libre/restringido):</b>	
• <b>Fecha de validación y persona que lo validó:</b>	•

## Imagen 5.4 Selectividad para favorecer la legibilidad



La selectividad es un medio de ofrecer una mejor aproximación visual al mismo contenido, proporcionando solamente la información más importante (imagen 5.4). La reducción del número de palabras posibilita el aumento del tamaño de letra y la incorporación de variaciones de color visibles que mejoran aún más la legibilidad. Al disponer de más espacio, el título también puede ser más informativo.



**Sea selectivo.** Solo podemos asimilar una cantidad limitada de información en un momento dado, así que no abrume a su público con demasiados datos o sufrirán una sobredosis de información.

Seleccione y dosifique cuidadosamente su contenido para garantizar el aprendizaje. (¡Es más fácil decirlo que hacerlo!). Dada la gran cantidad de conocimiento disponible, es fácil crear una presentación demasiado larga y densa. Mucho más complicado es presentar lo que realmente importa y dejar claros unos pocos conceptos clave, siendo todo ello la información que desea que el público recuerde de la oferta de aprendizaje.

Distinga entre los datos que es «imprescindible conocer» y los que es «deseable saber» mientras prepara sus materiales. Elimine la información que no sea necesario incluir y, a continuación, cree actividades

en torno a la información «imprescindible». En caso de duda, puede estratificar el contenido de modo que el conocimiento que sea «imprescindible» sea obligatorio o aparezca destacado, mientras que el que sería deseable saber esté accesible mediante referencias, vínculos o un anexo.

## 5.3 El resultado

Hemos llegado al final del proceso de cinco pasos que nos ha guiado desde la identificación hasta el empaquetado de activos de conocimiento. Ahora dispone de las herramientas y conocimientos prácticos necesarios para elaborar publicaciones y presentaciones que utilicen satisfactoriamente las experiencias recogidas para el aprendizaje.

No obstante, recuerde que el proceso descrito en esta guía es solo una sugerencia. En la práctica será casi inevitable que se produzcan variaciones, y el orden de los pasos aquí presentados no siempre será el que mejor funcione. Además, la captura es un proceso iterativo, por lo que es posible que a menudo se encuentre inmerso en un vaivén entre los distintos pasos. La validación y realización de pruebas continuas con su público le ayudará a mantener la pertinencia de sus productos de aprendizaje.

## 5.4 Lista de comprobación para el diseño del paso de empaquetado

Pregunta	Sí
¿Tenemos claro cuál es el público para el cual deseamos empaquetar el conocimiento?	
¿Sabemos a ciencia cierta por qué, cuándo y cómo es más probable que el público utilice el producto del conocimiento?	
¿Hemos definido si el producto del conocimiento se usará para fines de publicación o de presentación?	
¿Es el formato del producto del conocimiento el más apropiado para el uso pretendido?	
¿Hemos tenido en cuenta las limitaciones a las que se enfrentará el público a la hora de intentar acceder al producto del conocimiento empaquetado?	
¿Hemos definido criterios de calidad para los productos del conocimiento? De ser así, ¿cumple el producto del conocimiento dichos criterios?	



# APÉNDICES

## A. Plantillas de identificación

1. Cuestionario de evaluación de conocimientos
2. Cuestionario de identificación de conocimientos 5W-1H
3. Modelo de auditoría de conocimientos
4. Análisis de deficiencias de conocimiento organizacional
5. Análisis de las deficiencias de competencias individuales

## B. Actividades de captura de conocimiento

1. Entrevista
2. Narración
3. Observación
4. Blog
5. Revisión posterior a una actividad
6. Grupo focal
7. Wiki
8. Espacio de trabajo colaborativo
9. Seminario web
10. Foro virtual
11. Comunidad de práctica



## C. Captura con video

1. El sonido
2. La imagen

## D. Ejemplos de activos de conocimiento

1. Autoridad nacional de gestión de desastres de Indonesia (BNPB)
2. Autoridad de Transporte del Área Metropolitana de Lagos (LAMATA) de Nigeria
3. Misión Swachh Bharat (“Misión India Limpia”) (SBM)

## E. Funciones y mandatos

1. Comité directivo para el intercambio de conocimiento
2. Equipo de coordinación para la gestión e intercambio de conocimiento
3. Director de conocimiento y aprendizaje
4. Especialista en conocimiento y aprendizaje
5. Especialista en captura de conocimiento
6. Especialista en medios audiovisuales

## A. Plantillas de identificación

1. Cuestionario de evaluación de conocimientos
2. Cuestionario de identificación de conocimientos 5W-1H
3. Modelo de auditoría de conocimientos
4. Análisis de deficiencias de conocimiento organizacional
5. Análisis de las deficiencias de competencias individuales

### A.1 Cuestionario de evaluación de conocimientos

Este cuestionario puede ser de utilidad para determinar si el objeto de conocimiento (la experiencia, la lección aprendida o la práctica) es digno de capturarse, mantenerse y compartirse.

Es preferible que el cuestionario lo responda la persona que identifica la experiencia o práctica, pero también pueden responderlos otros (expertos, colegas, investigadores, formadores, trabajadores de capacitación, gerentes, etcétera) a cargo de la tarea de evaluar el valor del conocimiento para replicarlo. Si la respuesta es “no” a todas o a la mayoría de las preguntas, entonces no hay justificación aparente para la captura de esta experiencia. Si el conocimiento obtenido a través de la experiencia aprueba el examen, se puede pasar a la siguiente fase: la captura del conocimiento en sí misma, la cual generalmente se inicia con la aplicación del cuestionario de identificación de conocimiento 5W-1H (sección A.2).

### Cuestionario de evaluación de conocimientos

	Sí	No
<i>¿Conoce a alguien que pueda o vaya a usar la lección aprendida a través de esta experiencia o este evento?</i>		
<i>¿Ha habido ya una demanda explícita de este conocimiento, esta práctica o esta lección aprendida en particular?</i>		
<i>¿Hay profesionales en situaciones idénticas o similares que piden o buscan este conocimiento?</i>		
<i>¿Tiene en claro qué problemática aborda esta experiencia?</i>		
<i>¿Sabe si esta experiencia salva una deficiencia de conocimiento identificada?</i>		
<i>¿La experiencia y las lecciones aprendidas pueden registrarse?</i>		

> continuado

> continuación de la página anterior

	Sí	No
<i>¿El experto está capacitado y dispuesto a expresar la lección aprendida en forma oral, en textos, imágenes, sonido, video u otros medios?</i>		
<i>¿La experiencia y las lecciones aprendidas pueden compartirse?</i>		
<i>¿Puede replicarse y reutilizarse esta lección o práctica?</i>		
<i>¿Es el conocimiento lo suficientemente genérico para que sea de interés para otras personas además del experto?</i>		
<i>¿Pueden otras personas entenderlo y aprender de él en forma efectiva?</i>		
<i>¿Hay alguna posibilidad de que el conocimiento obtenido mediante la experiencia se vaya a necesitar otra vez en el futuro?</i>		
<i>¿Es probable que una situación profesional igual o similar ocurra de nuevo, al experto o a otras personas?</i>		
<i>¿La información que usted necesita recopilar puede ser compartida con su público destinatario?</i>		

## A.2 Cuestionario de identificación de conocimientos 5W-1H

El cuestionario 5W-1H (por las siglas en inglés de quién, qué, cuándo, dónde, por qué, cómo) sirve para reunir información sobre la experiencia o la lección aprendida. No es necesario aún que la información sea completa, pero debería incluir suficientes datos para evaluar la utilidad de la experiencia para otras personas.

Generalmente, la persona que complete el cuestionario será aquella que considera que la experiencia o el evento es útil y merece capturarse. Puede ser el experto, un colega o una persona externa (por ejemplo, un trabajador de capacitación, un formador o un investigador) involucrada en la captura y la gestión del conocimiento en la organización. Es útil convocar a las personas que participaron en la experiencia o el evento. Recomendamos completar el cuestionario dentro de las 24 horas de terminado el evento o la experiencia, o lo más pronto posible, para evitar que se pierda información contextual importante. Por eso, las respuestas a este cuestionario pueden elaborarse rápidamente antes de que se conteste el cuestionario evaluativo (sección A.1).



**Obtenga un resumen rápido de la experiencia.** Entreviste a personas que estuvieron directamente involucradas en la experiencia o el evento. Este paso debería llevarle de cinco a diez minutos. Proporcione detalles suficientes para que la información sea útil para el resto del proceso, pero no trate de ser exhaustivo en esta etapa. Puede adaptar el formato a su situación o sus requerimientos. Use las preguntas del cuestionario 5W-1H como guía.

## Cuestionario de identificación de conocimientos 5W-1H

Título	(Dé un solo título a la experiencia/desafío)
Quién	¿Sobre quién trata? ¿Quién está involucrado? ¿Quién sabe más sobre esto? ¿Quién debería aprender sobre esto? ¿...?
Qué	¿Qué sucedió? ¿Qué sucedió antes? ¿Qué sucedió después? ¿Qué hizo usted? ¿Qué no hizo usted? ¿Qué hicieron los demás? ¿Qué no hicieron los demás? ¿Qué aprendió? ¿Qué impacto tiene este evento o esta experiencia? ¿...?
Cuándo	¿Cuándo tuvo lugar? ¿Cuándo empezó? ¿Cuándo terminó? ¿Cuándo se involucró usted? ¿Cuándo necesita esta información? ¿...?
Dónde	¿Dónde tuvo lugar? ¿Desde dónde llegó usted? ¿Adónde fue? ¿Dónde estaban los demás? ¿Dónde desea encontrar esta información? ¿...?

> continuado

> continuación de la página anterior

Título	(Dé un solo título a la experiencia/desafío)
Por qué	¿Por qué sucedió? ¿Por qué empezó? ¿Por qué terminó? ¿Por qué usted hizo lo que hizo? ¿Por qué necesita compartir esta experiencia? ¿...?
Cómo	¿Cómo se sintió con respecto a lo que sucedió? ¿Cómo se sintieron otras personas? ¿...?

### A.3 Modelo de auditoría de conocimientos

#### *Modelo de auditoría de conocimientos*

Califique las respuestas de 5 (más típico) a 1 (menos típico)

Cuando un colega le pide ayuda con sus necesidades de conocimiento, ¿qué tipo de conocimiento es el que se busca normalmente?	Esencial para el desempeño, que mejore el servicio, las operaciones	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Esencial para la fortaleza de la organización	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Importante para lograr formas de trabajo que sean más seguras, mejores, más innovadoras o más creativas	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Obsoleto y ya no útil	5 - 4 - 3 - 2 - 1
¿Cómo adquirió la mayoría de las competencias y las aptitudes que ha venido usando en su trabajo en los últimos seis meses?	Trabajando en esta organización	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	En forma autodidacta	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Mediante estudios formales	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	En mi último trabajo o en otra parte	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	De mis colegas	5 - 4 - 3 - 2 - 1

¿Dónde se encuentra la mayor parte del conocimiento que necesita para realizar su trabajo?	En documentos en papel	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	En la cabezas de los miembros de nuestro equipo/departamento	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	En nuestro sistema central de información	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	En mi computadora/disco duro	5 - 4 - 3 - 2 - 1
¿Quién es el dueño del conocimiento que adquirió en el trabajo/organización actual?	Solo yo	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Solo la organización	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Depende de cuánto haya puesto yo	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Tanto yo como la organización	5 - 4 - 3 - 2 - 1
¿Con qué frecuencia utiliza los procedimientos documentados para hacer su trabajo cuando se encuentra trabado?	Constantemente — muy seguido — bastante seguido — no muy seguido/rara vez — nunca	
¿Cuál de las siguientes es la mayor barrera para un almacenamiento eficiente y efectivo de la información que recibe?	Falta de tiempo/demasiado ocupado	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Tecnología/herramientas deficientes	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Políticas/directivas de la organización	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Procesos/sistemas de información deficientes	5 - 4 - 3 - 2 - 1
¿Con qué frecuencia comparte formalmente información con otras organizaciones similares?	Constantemente — muy seguido — bastante seguido — no muy seguido/rara vez — nunca	
¿Cuáles son las dificultades a la hora de compartir información con personas de otras organizaciones?	Ellos/nosotros (o ambos) no perciben/percibimos una necesidad urgente de compartir	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Falta de una mentalidad abierta para el intercambio	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Falta de confianza en el conocimiento de las otras personas	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Falta de pautas organizacionales adecuadas para el intercambio	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Procedimiento burocrático involucrado en el intercambio de información/conocimiento	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	La tarea no requiere el intercambio de información con otras organizaciones	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Falta de una plataforma informática adecuada para el intercambio	5 - 4 - 3 - 2 - 1
	No conoce las necesidades de conocimiento de las otras personas	5 - 4 - 3 - 2 - 1

## A.4 Análisis de deficiencias de conocimiento organizacional

Identifique las necesidades de conocimiento actuales y futuras en su organización. La información puede usarse para planear programas de formación y aprendizaje. Identificar los elementos operacionales actuales y los que se esperan en el futuro (la primera tabla a continuación) puede ser un paso previo útil antes de analizar las deficiencias de conocimiento.

### Análisis de operaciones en el nivel organizacional

Elementos operacionales	Actuales		Requeridos en el futuro
	Existentes	Requeridos	
Funciones	<i>Funciones existentes en su organización</i>	<i>Funciones que se necesita entregar mejor para los actuales resultados clave</i>	<i>Funciones que se necesita entregar mejor para los futuros resultados clave</i>
Resultados clave	<i>Resultados fundamentales que su organización necesita obtener actualmente</i>		<i>Resultados futuros que su organización debería obtener</i>
Competencias principales	<i>Competencias que actualmente le permiten a su organización cumplir los resultados clave mencionados</i>	<i>Competencias necesarias de las que se carece para cumplir los mencionados resultados clave en su organización. Esta respuesta conformará medidas para desarrollar capacidades y aptitudes.</i>	<i>Competencias necesarias de las que se carece para cumplir los futuros resultados clave mencionados en su organización.</i>

### Análisis de las deficiencias de conocimiento tanto en el nivel organizacional como en el individual

Recursos de conocimiento y usos	Actuales		Requeridos en el futuro
	Existentes	Requeridos	
Principales tipos internos y externos de información y conocimiento	<i>Todo lo que su organización utiliza (pueden ser archivos de datos, informes, estudios, videos, hilos de discusión en foros virtuales, etc.)</i>	<i>Todo lo que su organización no tiene pero necesita para asegurar operaciones fluidas (pueden ser archivos de datos, informes, estudios, videos, hilos de discusión en foros virtuales, etc.)</i>	<i>Todo lo que su organización necesita para cumplir con las futuras tareas operacionales</i>
Principales fuentes internas y externas de información y conocimiento	<i>Todo lo que usted o su organización están usando actualmente</i>	<i>Todo lo que usted o su organización no tienen pero necesitan para asegurar operaciones fluidas</i>	<i>Todo lo que usted o su organización no tienen pero necesitan para cumplir con las futuras necesidades operacionales</i>

Recursos de conocimiento y usos	Actuales		Requeridos en el futuro
	Existentes	Requeridos	
Frecuencia de uso de las principales fuentes internas y externas de información y conocimiento	<i>Con qué frecuencia usted o su organización usan actualmente las fuentes mencionadas</i>	<i>Con qué frecuencia usted o su organización deberían usar (pero no lo hacen) las fuentes mencionadas para asegurar operaciones fluidas</i>	<i>Con qué frecuencia usted o su organización necesitarán usar las fuentes mencionadas para asegurar futuras operaciones fluidas</i>
Uso de fuentes que hacen las principales partes interesadas internas y externas	<i>Todas las principales partes interesadas que actualmente están usando las fuentes mencionadas</i>	<i>Todas las principales partes interesadas que deberían usar (pero no lo hacen) las fuentes mencionadas para asegurar operaciones fluidas</i>	<i>Todas las principales partes interesadas que necesitarán usar las fuentes mencionadas para asegurar operaciones fluidas en el futuro</i>
Procesos clave: mecanismos, eventos, funcionalidades o plataformas para capturar, administrar, compartir y encontrar información	<i>Su organización: Todo lo que usa actualmente</i>  <i>Usted: Todo lo que usa actualmente</i>	<i>Su organización: Todo lo que necesita usar, pero no tiene, para satisfacer las necesidades operacionales actuales</i>  <i>Usted: Todo lo que necesita usar, pero no tiene, para satisfacer las necesidades operacionales actuales</i>	<i>Su organización: Todo lo que necesitará usar, pero actualmente no tiene, para satisfacer las futuras necesidades operacionales</i>  <i>Usted: Todo lo que necesitará usar, pero actualmente no tiene, para satisfacer las futuras necesidades operacionales</i>
Resultados principales	<i>Su organización: Todo lo que actualmente logra mediante el uso de las fuentes y los procesos mencionados</i>  <i>Usted: Todo lo que actualmente logra mediante el uso de las fuentes y los procesos mencionados</i>	<i>Su organización: Todo lo que podría lograr si tuviera las fuentes y los procesos faltantes mencionados</i>  <i>Usted: Todo lo que podría lograr si tuviera las fuentes y los procesos faltantes mencionados</i>	<i>Su organización: Todo lo que debe lograr mediante el uso de las fuentes y los procesos adicionales mencionados</i>  <i>Usted: Todo lo que debe lograr mediante el uso de las fuentes y los procesos adicionales mencionados</i>
Tiempo invertido por semana, mes o año en actividades formales de intercambio de conocimiento y aprendizaje	<i>Estimación del tiempo invertido por usted o su unidad organizacional</i>	<i>Estimación del tiempo que usted o su unidad organizacional deberían invertir para satisfacer las necesidades operacionales actuales</i>	<i>Estimación del tiempo que usted o su unidad organizacional deberían invertir para satisfacer las necesidades operacionales futuras</i>
Tiempo invertido en actividades informales de intercambio de conocimiento y aprendizaje (se incluyen las conversaciones en los pasillos, durante el almuerzo, llamadas telefónicas, etc.)	<i>Estimación del tiempo invertido por usted o su unidad organizacional</i>	<i>Estimación del tiempo que usted o su unidad organizacional deberían invertir para satisfacer las necesidades operacionales actuales</i>	<i>Estimación del tiempo que usted o su unidad organizacional deberían invertir para satisfacer las necesidades operacionales futuras</i>
Tiempo invertido en la búsqueda de conocimiento fundamental	<i>Estimación del tiempo invertido por usted o su unidad organizacional</i>	<i>Estimación del tiempo que usted o su unidad organizacional deberían invertir para satisfacer las necesidades operacionales actuales si tuvieran las fuentes y los procesos mencionados</i>	<i>Estimación del tiempo que usted o su unidad organizacional deberían invertir para satisfacer las necesidades operacionales futuras si tuvieran las fuentes y los procesos mencionados</i>



## A.5 Análisis de las deficiencias de competencias individuales

Use esta plantilla para evaluar sus propios niveles de competencia o los de los miembros de su equipo. Esta información puede usarse para planear programas de formación y aprendizaje.

Claves de las tablas de análisis de competencias:

*Carencia = necesidad completa de aprendizaje.*

*Necesita mejorar = necesidad parcial de aprendizaje.*

*Competente = sin necesidad de aprendizaje.*

### Análisis de competencias 1: Competencias técnicas en un tema dado

Actividad	Nivel de competencia		
	Carencia	Necesita mejorar	Competente

[Ejemplo:]

*Guíe el desarrollo de políticas  
públicas en [un tema  
determinado]*

*Etc.*

### Análisis de competencias 2: Competencias funcionales transversales

Actividad	Nivel de competencia		
	Carencia	Necesita mejorar	Competente

[Ejemplos:]

*Gestión de proyecto*

*Redacción de informes*

*Conocimientos informáticos*

*Presentaciones*

*Análisis cuantitativos*

*Capacidad para relacionarse  
oralmente y por escrito en  
francés con partes interesadas  
francófonas*

*Etc.*

## Análisis de competencias 3: Competencias comportamentales o de liderazgo

Actividad	Comportamiento deseado	Nivel de competencia		
		Carencia	Necesita mejorar	Competente
<p><i>[Ejemplos:]</i></p> <p><i>Trabajo en equipo</i></p> <p><i>Gestión de las relaciones con los clientes</i></p> <p><i>Tutoría u orientación</i></p> <p><i>Gestión de procesos participativos</i></p> <p><i>Etc.</i></p>	<p><i>[Ejemplo:] Trabajo en equipo]</i></p> <p><i>Poner el éxito del equipo por encima del reconocimiento propio</i></p>			
<i>Etc.</i>				

## B. Actividades de captura de conocimiento

1. Entrevista
2. Narración
3. Observación
4. Blog
5. Revisión posterior a la actividad
6. Grupo focal
7. Wiki
8. Espacio de trabajo colaborativo
9. Seminario web
10. Foro virtual
11. Comunidad de prácticas

## B.1 Entrevista

La forma más directa de averiguar lo que alguien sabe es preguntárselo. La entrevista es el método utilizado con más frecuencia para sacar a la luz conocimientos. El entrevistador formula preguntas para descubrir hechos y opiniones relacionados con una experiencia. Las entrevistas cara a cara estructuradas contribuyen a obtener información sobre las observaciones, conocimientos preliminares, actitudes y creencias que rodean a una experiencia concreta. Para conseguir los mejores resultados, los entrevistadores deben prepararse a fondo, preferentemente creando una lista de preguntas cuidadosamente dispuestas en un orden determinado, sobre todo si se va a entrevistar a varias personas consecutivamente sobre el mismo hecho. Una lista de preguntas prefijada garantiza que a cada participante se le formulen las mismas preguntas más o menos de la misma manera, reduciendo así el sesgo.

Las entrevistas se pueden captar en papel, con una grabadora de voz o con una cámara de video. Generalmente las entrevistas se realizan en persona, aunque también es posible efectuarlas por teléfono o videoconferencia.

### *Consejos y trucos para las entrevistas*

Las entrevistas constan de cuatro etapas: organización, preparación, entrevista y reconstrucción.

#### 1. *Organización*

Para evitar complicaciones en el proceso de la entrevista se deben realizar previamente algunos preparativos en cuanto a logística y comunicaciones se refiere.

- » Concierte una cita con el(los) entrevistado(s) y describa el objetivo.
- » Si va a entrevistar a varias personas, entreviste a la más importante en último lugar.
- » Programe la(s) entrevista(s) y reserve un lugar tranquilo y con pocas distracciones.
- » Envíe una invitación con los detalles de la entrevista (ubicación, fecha y hora, tema, duración, etc.).
- » Telefonee a sus entrevistados el día antes de la entrevista para recordársela.

#### 2. *Preparación*

La manera de llevar a cabo la entrevista y de formular las preguntas influye mucho en la calidad de la información obtenida.

- » Comience la preparación con suficiente antelación al día de la entrevista.
- » Defina lo que desea obtener de la entrevista.
- » Defina a su entrevistado objetivo y reflexione sobre el motivo por el que fue seleccionado.
- » Defina qué tipo de entrevista será (encuesta, en profundidad, dirigida o conversacional).
- » Investigue el acontecimiento, hecho o experiencia tan a fondo como sea posible.
- » Prepare una introducción apropiada.

- » Cree una lista de materias indicando los temas y las preguntas específicas que desea abordar durante la entrevista. Estos temas pueden estar relacionados con comportamientos, opiniones, valores, sentimientos, conocimientos, sentidos (lo que se ha visto, oído, observado, etc.) o bien ser preguntas tipo de fondo o demográficas.
- » Para no perder la espontaneidad, no comparta las preguntas con el entrevistado antes de la entrevista.
- » Asegúrese de que se tratan todas las cuestiones.
- » Utilice el cuestionario 5W-1H<sup>5</sup> (qué, por qué, quién, cuándo, dónde y cómo) como guía para las partes fundamentales de la entrevista.
- » Compruebe las preguntas de su entrevista para verificar si cumplen sus objetivos.
- » Finalice el diseño de la entrevista con comentarios o preguntas finales, de seguimiento, etc.
- » Elija la tecnología de captura (escrita, oral o de grabación de audio o video) más apropiada.
- » Si utiliza equipos de grabación, configúrelos y pruébelos con antelación.

### 3. *La entrevista*

Lo esencial para realizar una buena entrevista es, en primer lugar, lograr que su interlocutor se sienta cómodo y, en segundo lugar, que él o ella se involucren en la conversación tanto como sea posible.

- » Dé la bienvenida al entrevistado, preséntese y comience con una conversación informal para crear el ambiente adecuado. Haga que el entrevistado se sienta cómodo.
- » Describa los pasos del proceso de la entrevista:
  - » Consentimiento informado
  - » Sesión de entrevista
  - » Respuesta a sus preguntas
  - » Incentivo o compensación por la sesión
  - » Explicación de cómo se utilizarán los resultados de la entrevista.
- » Lo ideal sería que obtenga el consentimiento informado en este momento, ya sea oralmente y con el equipo de grabación funcionando, ya sea por escrito.
- » Informe de la duración prevista y del nivel de detalle de las respuestas. Si emplea equipos de grabación, pida al entrevistado que transmita el mensaje principal de su respuesta en el primer minuto, seguido de más explicaciones cuando sea necesario.

---

<sup>5</sup> N. del T.: por sus siglas en inglés que hacen referencia a 5 preguntas que empiezan con la letra W: *who, what, where, when, why* (quién, qué, dónde, cuándo, por qué) y una con la letra H: *how* (cómo).

- » Comience a abordar todas las preguntas o asuntos y no dude en formular preguntas de seguimiento o preguntas suscitadas por las respuestas para obtener una mayor información sobre el tema, el caso o la experiencia.
- » Formule preguntas cortas y que vengan al caso. Conceda tiempo suficiente al entrevistado para que piense y responda. Permita que los entrevistados expliquen lo sucedido con sus propias palabras.
- » Escuche con atención.
- » Mire a los ojos y observe el lenguaje corporal de su interlocutor. Observe y documente el comportamiento de su entrevistado y los aspectos contextuales de la entrevista y tome notas, incluso aunque esté utilizando equipos audiovisuales. Tan solo necesitará tomar nota de las palabras o puntos clave para desarrollarlos después de finalizada la entrevista.
- » Mezcle las preguntas «profundas» con otras más «superficiales», y combine las preguntas basadas en hechos con las basadas en situaciones hipotéticas.
- » Intente mantenerse neutral.
- » Piense en preguntas de seguimiento.
- » Utilice la estructura de la entrevista que ha preparado (5W-1H) y pida detalles: durante cuánto tiempo, qué cantidad, para qué, con quién, etc.
- » Indague sobre cuáles son las enseñanzas extraídas por el entrevistado a nivel personal.
- » Brinde al entrevistado la oportunidad de formular preguntas.
- » Dé las gracias a su entrevistado.
- » Apunte todos los materiales complementarios que necesite recopilar, habida cuenta de las respuestas del entrevistado (imágenes, fotografías, estadísticas, datos, información de otros expertos, etc.).
- » Amplíe sus notas tan pronto como sea posible después de cada entrevista (preferiblemente dentro de las 24 horas siguientes).

#### 4. *Reconstrucción*

Tras la entrevista, consigne la información en un soporte (quizás un documento o presentación que ilustre las ideas de la entrevista) que puede compartir y utilizar más adelante en el proceso de aplicación de formato.

- » Inmediatamente después de la entrevista, revise las notas que tomó durante la misma y haga una recapitulación de sus pensamientos y consideraciones, incluso aunque también haya utilizado un equipo de grabación. De lo contrario sus recuerdos se difuminarán, incluso al día siguiente, y algunas notas importantes podrían llegar a perder su sentido.
- » Realice transcripciones de la entrevista.

- » Confeccione un informe de la entrevista. Si va a realizar varias entrevistas (lo cual es recomendable) puede utilizar el informe de esta primera entrevista como herramienta para comparar y contrastar sus resultados.
- » Resuma las conclusiones en puntos clave y utilice citas para ilustrarlas y secundarlas.

### ***Ventajas***

La mayor ventaja de las entrevistas es la gran cantidad de detalles que se pueden obtener. Los entrevistados pueden describir de manera muy vívida lo sucedido y ofrecer al entrevistador un punto de vista de primera mano del acontecimiento. El entrevistador puede adaptar las preguntas a la medida del entrevistado para sacar a relucir más ejemplos o explicaciones. Las entrevistas pueden ser útiles para averiguar los antecedentes, causas originarias y factores que influyeron en un hecho determinado, además de describir lo que sucedió. Las entrevistas permiten también comprender mejor las interpretaciones, percepciones, pensamientos y sentimientos del entrevistado, que puede expresar a través de señales sociales tales como la entonación y el lenguaje corporal.

### ***Inconvenientes***

Seleccionar a las personas y concertar las citas para las entrevistas puede ser complicado. Debe encontrar un lugar y hora convenientes y es posible que tenga que coordinar múltiples agendas. Los entrevistadores pueden olvidarse de formular preguntas fundamentales, o las respuestas pueden dar pie a nuevas preguntas más adelante, pero una vez finalizada la entrevista puede resultar difícil realizar un seguimiento del tema. A veces se recaba demasiada información, lo cual puede provocar que el procesamiento posterior requiera mucho tiempo.

### ***Un caso especial: Entrevistas de fin de servicio***

Cuando los empleados abandonan la organización, los directivos realizan entrevistas de fin de servicio para evaluar lo que debe mejorarse o cambiarse, reducir la pérdida de conocimiento que podría conllevar su marcha y ayudar a los nuevos empleados a no tener que “empezar desde cero” con aquello que ya se conoce.

Estas son algunas preguntas típicas de las entrevistas de fin de servicio:

- » ¿Cuál es la lección más importante que ha aprendido de sus experiencias profesionales con los clientes? ¿Con sus colegas? ¿Con la dirección?
- » ¿Cuál ha sido su mayor éxito/fracaso en la organización y por qué?
- » Si tuviera que realizar una, ¿cuál sería la recomendación más importante que haría a la dirección? ¿A sus colegas? ¿A su sucesor en el puesto?
- » ¿Podría contar alguna anécdota que incluya un dato importante para nuestro personal nuevo o ya existente?
- » Si pudiera hacer un cambio, ¿cuál sería?

- » ¿En qué medidas con prioridad inmediata debería trabajar su sucesor y cuál sería su consejo sobre esas medidas?
- » ¿Cuáles de los activos o disposiciones organizativas actuales es importante preservar?
- » ¿Qué herramientas, recursos de conocimiento y relaciones fueron más importantes para usted a la hora de desempeñar su trabajo? ¿Qué ha echado de menos?

## B.2 Narración

La narración es un método útil para compartir información y generar entendimiento. Las organizaciones la utilizan cada vez más para compartir e interpretar experiencias en un contexto social. Desde la perspectiva de un oyente, es más fácil entender y recordar el conocimiento cuando se presenta como una narración. Es más, la narración puede complementar el pensamiento analítico: un experto puede no darse cuenta de todo el valor de una experiencia hasta que cuenta la historia.

### *Cómo referir la narración*

Si es usted el encargado de referir la narración, tenga en cuenta estas recomendaciones para generar conocimientos valiosos:

- » Defina el mensaje clave de la historia.
- » Cree el ambiente adecuado para la narración.
- » Base la narración en su propia experiencia: si es necesario, utilice palabras clave para guiar la historia y mantener el discurso encarrilado.
- » Empiece por proporcionar el contexto necesario y concluya con las lecciones aprendidas y las recomendaciones, si las hubiere.
- » Observe a los oyentes durante la narración.

### *Cómo escuchar la narración*

- » Demuestre su interés y curiosidad.
- » Escuche con atención: manténgase receptivo, perceptivo y colaborador.
- » Déjese llevar por la historia: no interrumpa y espere hasta el final para formular sus preguntas.

## B.3 Observación

Puede obtenerse mucho conocimiento mediante la simple observación de los expertos mientras realizan su trabajo. La observación proporciona un panorama general de su pericia o experiencia específica. Puede generar una comprensión esencial del conocimiento necesario, así como de las limitaciones u otras cuestiones.

Lo ideal es que las observaciones se lleven a cabo en el entorno de trabajo del experto, para que los observadores vean su comportamiento real. No obstante, no todas las experiencias relevantes (como en el caso de accidentes o sucesos inesperados) pueden ser observadas. La metodología de

observación varía en función del sujeto observado, del papel del observador (participativo o pasivo) y del método utilizado para dejar constancia (escritura, fotografías, audio o video).

### ***Ventajas***

La observación no disruptiva o no participativa interfiere mínimamente con el desempeño del trabajo del experto y puede ofrecer una mejor comprensión de los hechos, reglas y estrategias que adoptan estos especialistas, incluso de aquellos de los cuales los expertos no son conscientes.

### ***Inconvenientes***

Al analizar observaciones suele ser difícil permanecer imparcial y objetivo. Además, la interpretación puede requerir mucho tiempo debido a la cantidad de datos recogidos.

## **B.4 Blog**

Un blog es un sitio web creado por una o varias personas, accesible para el público o los miembros de una comunidad cerrada. El blog se compone de los textos aportados (“publicaciones”) por la persona o grupo que creó el sitio. Funciona como un diario, permitiendo que el bloguero escriba experiencias de manera informal, y también como un canal directo (sin editar) de comunicación con el público.

### ***Ventajas***

- » Configurar y utilizar un blog es bastante fácil, incluso para quienes tienen escasos conocimientos digitales.
- » Generalmente los blogs no suponen coste alguno.
- » La publicación en un blog suele ser instantánea, ya que los blogs no tienen un editor ni nadie que filtre los contenidos (aunque el creador del blog puede supervisar los comentarios de los lectores para comprobar si son apropiados o excluirlos totalmente).
- » Tienen cabida para texto, imágenes, video y vínculos a páginas web u otros blogs.
- » Son fáciles de actualizar.
- » Es fácil acceder a ellos, siempre y cuando se disponga de una conexión a Internet.
- » Fomentan la narración como una forma de transmitir conocimiento.
- » Los lectores pueden dejar sus comentarios e interactuar de este modo con el bloguero.

### ***Inconvenientes***

- » Los blogs pueden no ser imparciales o contener inexactitudes.
- » Escribir un blog puede requerir mucho tiempo.
- » Los visitantes pueden dejar comentarios inadecuados.
- » A menudo los blogueros no promocionan lo suficiente la existencia de su blog, en cuyo caso sus lectores no son ni tantos ni tan diversos como podrían ser.



## B.5 Revisión posterior a la actividad

Las revisiones posteriores a la actividad son realizadas por un moderador con un equipo, lo antes posible tras haber experimentado una operación o evento. El objetivo es brindar a los miembros del equipo una oportunidad para reflexionar sobre la actividad, de modo que puedan hacerlo mejor la próxima vez.

### *Cómo realizar un análisis posterior a la actividad*

Lo ideal es llevar a cabo las revisiones inmediatamente después del evento. En ese momento, el recuerdo sigue muy vivo y genuino (es decir, no ha pasado por el filtro de interpretaciones o juicios posteriores), y quienes participaron en la experiencia siguen estando disponibles. Las revisiones posteriores a la actividad suelen realizarse cara a cara, aunque también pueden efectuarse de manera virtual.

El análisis es dirigido por un moderador que formula preguntas como las siguientes:

- » ¿Qué se había previsto? ¿Qué se suponía que debía suceder?
- » ¿En qué se diferencia de lo previsto lo que ocurrió realmente? Aquí se requiere una respuesta consistente en hechos, no opiniones.
- » ¿Por qué existieron diferencias?
- » ¿Qué salió bien y por qué?
- » ¿Qué se puede mejorar y cómo? ¿Qué podemos hacer de forma distinta en el futuro?

El valor único de una revisión posterior a la actividad es la oportunidad que ofrece de obtener un conocimiento cualitativo fiable cuando está más reciente. La clave para que un análisis de este tipo sea fructífero es celebrar una discusión abierta en la que todos entiendan que el objetivo es aprender y solucionar problemas, no buscar culpables. Por consiguiente, estas revisiones se llevan a cabo sin espectadores. Los participantes deben sentirse libres de interactuar y expresarse sin tener en cuenta las jerarquías formales.

Durante el análisis suele ocurrir que haya personas que dejan constancia de las deliberaciones en un rotafolio y, posteriormente, transforman las notas en objetos de aprendizaje e informaciones para otros miembros de dentro o fuera de la organización.

## B.6 Grupo focal

Los grupos focales pueden ser eficaces para el registro y evaluación de experiencias y percepciones. Un grupo focal se compone de expertos y otras partes interesadas que han participado o participarán en una experiencia determinada, y cuyas deliberaciones en grupo pueden producir una gran cantidad de información y datos. La configuración como grupo permite a los participantes responder y tomar como punto de partida las sugerencias o comentarios de los demás. Los grupos focales sobre un evento pasado deberían celebrarse lo antes posible para obtener información sobre los resultados que ayude a los profesionales a desarrollar nuevos procedimientos y planes para el futuro. Normalmente, los grupos focales se reúnen en persona, pero a veces puede ser necesario celebrar las reuniones por teléfono o videoconferencia.

## **Preparación**

Su nivel de preparación determinará en gran medida el valor de los resultados del grupo focales. En el caso de que efectúe la planificación anticipada de reuniones de grupos focales con equipos designados, incluso aunque sean para realizar un seguimiento rápido tras producirse eventos inesperados, le serán útiles la mayoría, si no todas, de las siguientes sugerencias.

Los grupos focales que ofrecen resultados satisfactorios están guiados por un objetivo claro, incluyen a participantes cuidadosamente seleccionados y se atienen a un conjunto de preguntas y temas preparados. Lo ideal es que estén respaldados por uno o dos moderadores y por un observador que tome notas o deje constancia de la deliberación y los resultados. Si se desea y están disponibles, utilice equipos de audio o video para grabar la discusión.

Para obtener el máximo provecho de un grupo focal, considere con detenimiento cada uno de los aspectos siguientes.

- » *Objetivo.* Defina lo que desea registrar.
- » *Participación.*
  - » Determine el tamaño del grupo (idealmente de 10 a 20 personas) y seleccione a los participantes (entre 1 y 2 semanas antes de la sesión del grupo focal).
  - » Defina la composición de su grupo focal (heterogénea/homogénea).
- » *Fecha, hora y lugar de celebración.*
  - » Programe el grupo focal y reserve un lugar para la reunión.
  - » Telefonee a los participantes el día antes para recordarles la sesión del grupo focal.
- » *Tema.* Cree una lista con los temas que desee abordar durante la reunión. Para una sesión de 1,5 horas, piense en formular cinco o seis preguntas cuyas respuestas ofrezcan información sobre lo que está tratando de lograr.
- » *Facilitación.* Seleccione a dos moderadores, uno de los cuales tomará notas. Si lo prefiere, seleccione a un observador que se ocupe de tomar las notas para permitir a ambos moderadores centrarse en las interacciones.
- » *Tecnología.* Si utiliza un equipo de grabación, configúrelo, pruébelo y tenga preparada asistencia técnica por si sufre algún fallo en su funcionamiento.
- » *Logística.* Prepare el mobiliario en la sala, incluidos rotafolios o pizarras blancas, identificadores de sobremesa, refrescos, etc.

## **Celebración de la sesión del grupo focal**

El grupo focal debería atenerse a una programación predeterminada que deje tiempo suficiente para presentar el tema, los participantes y la metodología. Los moderadores y el observador (si lo hubiere) deben colaborar para asegurarse de que se responden todas las preguntas, que la conversación se mantiene centrada en el tema, que todos los participantes puedan realizar su aportación y que se respete la programación.

La meta del grupo focal es recabar información útil, por eso es importante que los participantes sientan que se valoran sus opiniones. Estos son algunos pasos clave para los moderadores:

- » Si utiliza equipos de grabación, empiece a grabar desde el momento en que los participantes comiencen a llegar.
- » Al igual que en los pasos anteriormente descritos para las sesiones de entrevistas (sección B.1), dé la bienvenida al grupo y preséntese, tanto a sí mismo como al otro moderador y al observador si estuvieran presentes. Empiece con comentarios informales para crear el ambiente adecuado y conseguir que el grupo se sienta lo más cómodo posible.
- » El cometido del moderador es proporcionar un panorama general del tema, explicar cómo se utilizarán los resultados del grupo de debate y señalar que, aunque se esté grabando la sesión, no se utilizará ningún nombre en el informe final.
- » Asegúrese de que todos los participantes firmen el formulario de consentimiento informado.
- » El moderador describe las reglas básicas de la sesión, tales como el turno de palabra, no interrumpirse mutuamente o apagar los teléfonos móviles.
- » El moderador, tras pedir a cada participante que se presente, da inicio a la ronda de preguntas.
- » Conceda a cada individuo tiempo suficiente para responder antes de abrir un debate grupal sobre una pregunta o un tema. Es importante escuchar muchos puntos de vista.
- » El moderador (o el observador, si lo hay) toma notas, vigila el tiempo y comprueba que se traten todos los temas.
- » Si un tema o cuestión desencadena una deliberación inesperada, está bien dejar que el grupo responda siempre y cuando el tema esté relacionado con el objetivo general del grupo focal.
- » Al final, el moderador resume los argumentos principales manifestados por los participantes, pide confirmación de que el resumen es exacto y agradece a todos su participación.
- » El moderador reparte los incentivos o compensaciones.
- » Una vez que los participantes se han marchado, los moderadores (y el observador, si lo hubiere) deben darse tiempo suficiente para reflexionar sobre las preguntas o ideas mientras la experiencia esté aún fresca en sus mentes.

### **Análisis**

Al igual que con la mayoría de métodos de captura de conocimiento, recopile y revise todo el material generado por el grupo focal lo antes posible, preferiblemente el mismo día. El objetivo es generar un análisis de la sesión del grupo de debate que pueda ser compartido con los colegas que no estuvieron presentes. La información obtenida de este análisis debe ser clara y estar respaldada por la grabación o las notas recogidas durante la sesión. He aquí hay algunos pasos útiles:

- » Si la sesión se registró electrónicamente, revise el registro y sus notas. Una transcripción completa de la grabación puede servir de base para un examen posterior.

- » En su informe, compare y coteje los resultados por categorías de los distintos grupos focales si forman parte de una serie. Las reuniones de los grupos de debate pueden ser especialmente útiles si se lleva a cabo más de una. La posibilidad de comparar y contrastar los resultados puede servir para confirmar lo que al principio puede parecer una información errónea.
- » Utilice citas para ilustrar sus conclusiones.

## B.7 Wiki

Las wikis son páginas web internas o externas que posibilitan que las personas colaboren en un mismo documento o colección de documentos a través de un navegador web. Las wikis pueden ser un método eficaz de capturar conocimiento de forma conjunta con otros. Los participantes pueden editar textos, añadir imágenes y elementos multimedia, así como crear vínculos entre páginas. El acceso a las wikis puede restringirse.

### *Ventajas*

- » La mayoría de la gente puede crear y editar contenidos de una wiki con unas indicaciones mínimas.
- » La publicación en las wikis suele ser instantánea porque no tienen editor ni nadie que filtre los contenidos.
- » Puede restringirse el acceso a los documentos confidenciales al tiempo que se sigue permitiendo que sean creados y editados por el grupo registrado.
- » Los usuarios pueden trabajar en el mismo documento desde cualquier lugar.
- » El software de las wikis permite la reversión a una iteración anterior de un artículo.
- » Algunas wikis permiten imprimir versiones de los artículos que contienen.
- » Muchas aplicaciones de wiki se ofrecen como software gratuito de código abierto.

### *Inconvenientes*

- » Las wikis necesitan estar administradas para mantener la calidad deseada del contenido.
- » También necesitan tareas de administración para mantenerlas bien organizadas, sobre todo cuando alcanzan un gran tamaño.

## B.8 Espacio de trabajo colaborativo

El espacio de trabajo colaborativo, también llamado espacio de trabajo compartido o grupomática, se refiere a un software basado en la web que posibilita la colaboración de grupos de una manera más elaborada o estructurada que las wikis. Los usuarios pueden chatear, escribir mensajes, dejar notas y publicar imágenes y videos. Algunos espacios de trabajo colaborativo se centran en los documentos, permitiendo que los usuarios carguen sus propios documentos para que otros puedan comentarlos, apostillarlos o debatirlos en línea.

### *Ventajas*

- » Existen muchos espacios de trabajo colaborativo diferentes, con unas funciones muy variadas.
- » La mayor parte pueden configurarse con las funciones requeridas por los usuarios, y pueden agregarse nuevas funcionalidades cuando sean necesarias.
- » La interacción entre personas con diferentes tipos y niveles de conocimiento puede ser muy beneficiosa para la organización: los espacios de trabajo colaborativo pueden convertirse en un vehículo para la transferencia sistemática de conocimiento.
- » Permiten el almacenamiento de larga duración de los objetos de conocimiento en forma de documentos, debates y notas que provienen directamente de los participantes.

### *Inconvenientes*

- » Los espacios de trabajo colaborativo no son demasiado fáciles de usar.
- » A menudo requieren una formación inicial considerable y un nivel básico de competencias digitales.
- » Los participantes con menos conocimientos de comunicación o idiomas extranjeros en ocasiones se sienten excluidos y pueden llegar a abandonar.
- » Requieren una moderación activa, lo cual puede disuadir a algunos participantes.

## **B.9 Seminario web**

Las herramientas para conferencias basadas en la web permiten que muchos participantes compartan una combinación de presentaciones en video, audio y texto al mismo tiempo y desde dondequiera que se encuentren (siempre y cuando cuenten con una conexión a Internet). Los seminarios web se utilizan mucho para reuniones, debates, presentaciones, conferencias y eventos de capacitación.

### *Ventajas*

- » Las herramientas para conferencias a menudo se basan en principios de “mostrar y narrar”. Requieren poca destreza o esfuerzo de los participantes, lo que las convierte en muy accesibles.
- » Apelan a diferentes estilos de aprendizaje (auditivos, visuales, textuales).
- » Permiten la colaboración en tiempo real a través de grandes distancias.
- » Pueden ser un importante sustituto de las reuniones cara a cara y, por lo tanto, ahorrar costes.
- » Hacen que los intercambios sean menos formales que en las conferencias físicas.

### *Inconvenientes*

- » La mayoría de los servicios de conferencias web son caros. Los servicios gratuitos generalmente tienen una capacidad o funcionalidad limitada.
- » Requieren contar con una buena conexión a Internet y equipos informáticos especiales.
- » La calidad puede variar mucho dependiendo de la conexión a Internet. Las interferencias son impredecibles.

## **B.10 Foro virtual**

Los foros virtuales posibilitan que una comunidad entable un debate.

### *Ventajas*

- » Los foros permiten un alto grado de flexibilidad. Se puede acceder a ellos en cualquier momento y desde cualquier lugar, siempre y cuando se disponga de una conexión a Internet.
- » Permiten que los usuarios se expresen libremente en torno a temas de debate concretos. Favorecen la igualdad entre los usuarios, ya que se concede la misma importancia a todos los mensajes.
- » Los foros estimulan la expresión de puntos de vista y opiniones diferentes sobre temas predefinidos.
- » Pueden ofrecer discusiones de alta calidad, ya que los usuarios tienen tiempo para reflexionar e investigar el tema/comentario en cuestión.
- » Pueden dar lugar a la formación de comunidades en línea más sostenibles en torno a temas de interés.

### *Inconvenientes*

- » Los foros públicos y no moderados son objeto de prácticas abusivas.
- » Los foros se basan mayoritariamente en texto y no son muy adecuados para audio y vídeo.
- » Los hablantes no nativos del idioma pueden sentirse menos cómodos participando en las discusiones.
- » A menudo son muy dependientes del moderador o de determinados colaboradores. Mantener a los participantes interesados en la discusión puede requerir mucho esfuerzo por parte del moderador o especialista.

## **B.11 Comunidad de prácticas**

Una comunidad de prácticas (CdP) organiza a los profesionales o expertos en una materia específica. Las CdP ofrecen la posibilidad de documentar el conocimiento mediante el proceso de intercambiar experiencias entre personas que comparten un mismo interés. Los participantes colaboran en un proceso de aprendizaje colectivo entre iguales. Para favorecer la creación y el intercambio de

conocimiento, lo más conveniente es que la comunidad de práctica se estructure en torno a un objetivo de aprendizaje. Las comunidades de práctica a menudo facilitan diversas interacciones de intercambio de conocimiento tales como chats, foros, debates y conferencias. Las interacciones pueden realizarse en línea o de forma presencial.

### ***Ventajas***

- » Las comunidades de prácticas ofrecen un espacio de reunión para personas que tienen un interés o experiencia común.
- » Las comunidades de prácticas en línea posibilitan que los miembros lean, envíen y reciban consejos y comentarios de la comunidad basados en las preguntas que publiquen.
- » Dependiendo de su nivel de intervención, que abarca desde los estrictamente receptivos a los sumamente interactivos, los participantes pueden obtener conocimientos y competencias de los miembros más experimentados de la comunidad.
- » Las CdP pueden ser beneficiosas para los neófitos que estén deseosos de aprender de sus colegas experimentados, aunque el aprendizaje entre especialistas homólogos es igualmente posible.
- » Permiten a los participantes intervenir en el momento y lugar que prefieran.
- » Preservan los recursos, ideas y debates y, de esa forma, crean un repertorio de conocimientos especializados en un ámbito técnico determinado.
- » El conocimiento del grupo contribuye a apoyar a cada uno de los profesionales, lo que a menudo despierta un sentimiento de comunidad.

### ***Inconvenientes***

- » Si la comunidad se crea en línea, el aspecto tecnológico puede suponer un reto para los participantes con menos destrezas digitales.
- » Despertar el espíritu comunitario puede requerir un gran esfuerzo en las comunidades de prácticas en línea. La falta de señales visuales y emocionales, tales como el lenguaje corporal, puede dificultar el fomento de interacciones significativas.
- » Sin un desarrollo o moderación proactivos de la comunidad, los usuarios pueden sentirse excluidos o desconectados.
- » Los participantes pueden sentirse abrumados si no se introducen cuidadosamente en la comunidad, o puede permanecer pasivos debido a la falta de estímulos.
- » Las CdP pueden exigir un trabajo de moderación intensivo para conectar entre sí a quienes buscan conocimiento con quienes lo aportan.
- » Las comunidades de prácticas pueden evolucionar demasiado rápido o cambiar de dirección de modo tal que los miembros no puedan seguir el ritmo, lo que puede provocar una disminución de la actividad.

## C. Captura con video

Se puede capturar conocimiento simplemente anotando con lápiz y papel las ideas de los expertos y las partes interesadas. Sin embargo, contar con material audiovisual puede enriquecer el registro escrito y hacerlo más recordable.

Si bien no siempre es posible dominar herramientas audiovisuales complejas, en la mayoría de los casos estas no serán necesarias. Las cámaras digitales pequeñas filman muy bien (si tiene una cámara con casetes, evalúe cambiarla por una cámara digital con chip barata, que es mucho más cómoda). Incluso la mayoría de los teléfonos inteligentes tienen una cámara decente que permite grabar una entrevista o un evento fundamental. Si la usa bien, se sorprenderá con la calidad de imagen. Si usa una cámara pequeña o un teléfono inteligente, tendrá que prestar especial atención a la calidad de sonido. Sin importar qué equipo use, siga las siguientes recomendaciones para lograr resultados óptimos.

### C.1 El sonido

#### *Elija un ambiente tranquilo para la grabación*

Un buen sonido suele ser más importante que una buena imagen, en particular cuando se entrevista a personas o se graban debates y presentaciones. Elija bien el lugar donde va a grabar. Asegúrese de que sea tranquilo y de que no lo molestarán. Evite el ruido de fondo todo lo que pueda: cierre puertas y ventanas y, de ser posible, apague el aire acondicionado.

#### *Use un micrófono externo*

Los micrófonos que traen incorporados los teléfonos inteligentes y las cámaras baratas tienden a captar mucho ruido de fondo. Para lograr un mejor sonido, conecte un micrófono externo a su dispositivo y ubíquelo cerca de la persona a la que esté grabando.

Si está grabando a una sola persona, puede usar auriculares como micrófono externo: conecte el cable del auricular/micrófono a la cámara o el teléfono y sujete el auricular en la ropa del entrevistado con un broche. Así, usted seguirá estando a la distancia suficiente para encuadrar la imagen, y el sonido casi siempre será más cristalino que con el micrófono de la cámara.

En todo caso, controle la calidad del sonido en el lugar conectando auriculares en su dispositivo y reproduciendo una grabación de prueba. Puede ser que necesite tomar medidas adicionales o cambiar de lugar para lograr un sonido aceptable.

### C.2 La imagen

#### *Preste atención a la posición de la cámara*

Ubique al entrevistado donde la luz le ilumine el rostro. Si la luz viene de atrás, la persona estará muy oscura. Además, evite fondos que distraigan la atención del espectador. Verifique que usted está en un lugar seguro para permanecer de pie. Para que la imagen no salga movida, apoye bien el dispositivo: si usa un teléfono, descansa su brazo contra la pared, sobre una mesa o una silla. Si usa una cámara, colóquela en un trípode o sobre la mesa si es posible.



### *Llene el cuadro*

Acérquese lo suficiente como para llenar todo el cuadro con la cabeza y los hombros de la persona sin necesidad de hacer zoom. Estar lejos y hacer zoom puede hacer que la imagen se vea borrosa en una pantalla grande. Rotar la videocámara suele no ser bueno.

### *Grabe frases completas*

Haga preguntas abiertas a las que la persona entrevistada pueda responder con sentido y pídale que conteste con frases completas. Recuerde: las respuestas son siempre más importantes que sus preguntas, las que probablemente se eliminen en la edición. (En la sección B.1. del apéndice encontrará más consejos y trucos sobre cómo realizar una entrevista).

### *Grabe por segmentos*

Detenga la grabación después de cada respuesta y comience de nuevo en la siguiente pregunta. Esto reducirá la cantidad de video que se tendrá que editar luego.



**Tome notas de respaldo durante la grabación.** Luego de una grabación, puede darse cuenta de que la tecnología falló. Sin un registro escrito, tal vez no sea capaz de recordar reflexiones importantes que usted pensaba que estaban grabándose. Por lo tanto, cuando realice un video, pida a alguien que tome nota. Puede hacerlo usted mismo si la cámara está en un trípode o apoyada en una superficie adecuada. Si tiene que sostener la cámara (algo que suele suceder con un teléfono), pídale a un colega que tome nota. Las notas de los puntos esenciales le ayudarán a recordar la esencia de la experiencia y le permitirán construir un activo de conocimiento aun cuando la grabación no sirva.

Para limitar posibles problemas, controle el equipo el día anterior. Asegúrese de que las baterías estén completamente cargadas y de que haya suficiente espacio en la memoria. Lleve un chip de memoria (o casetes) adicional y una batería de repuesto, en su caso, y un cable para cargar.

---

### *Lista de comprobación de grabación*

La siguiente lista de comprobación cubre los aspectos organizacionales, técnicos y de contenido de una entrevista de video. ¡Téngala siempre a mano antes, durante y después de la grabación!

El día anterior a la entrevista		Sí
<i>Asegúrese de que el lugar es cómodo y adecuado en términos de ruido, luz y entorno visual.</i>		
<i>Reconfirme la fecha, la hora y el lugar con el entrevistado.</i>		
<i>Asegúrese de saber cómo llegar al lugar de la entrevista.</i>		
<i>Tenga preparada su lista de preguntas.</i>		
<i>Sepa cómo usar el equipo de grabación.</i>		
<i>Consiga un micrófono externo.</i>		
<i>Consiga auriculares para controlar la calidad de sonido de la grabación.</i>		
<i>Consiga un trípode o asegúrese de que haya algo donde pueda estabilizar el equipo de grabación.</i>		
<i>Cargue completamente la batería de la cámara o el teléfono.</i>		
<i>Consiga una batería de repuesto, si corresponde, y un cable de carga.</i>		
<i>Consiga suficientes casetes o espacio libre en la tarjeta de memoria o el teléfono.</i>		
<i>Consiga una tarjeta de memoria de repuesto, si corresponde.</i>		
El día de la entrevista		Sí
<i>Llegue al lugar de la entrevista con anticipación para probar el equipo y confirmar que el entorno es adecuado.</i>		
Justo antes de la entrevista		Sí
<i>Recuérdale a la persona entrevistada cuál es el objetivo de la entrevista.</i>		
<i>Pídale que responda con frases completas porque las preguntas serán eliminadas en la edición.</i>		
<i>Pídale que responda en forma concisa primero (una "respuesta corta", pero con frases completas) antes de explayarse más.</i>		
<i>Anote cómo se escribe correctamente el nombre y el cargo de la persona entrevistada. Consejo: haga un primer plano de su tarjeta personal.</i>		
Durante la entrevista		Sí
<i>Haga que se tome notas de los puntos clave para facilitar la reconstrucción de la entrevista en caso de que la grabación tenga fallas o se pierda.</i>		
<i>Empiece y detenga la grabación para cada pregunta para crear clips individuales, lo que facilita la edición.</i>		
<i>Controle frecuentemente que su equipo esté funcionando correctamente (y que recordó presionar el botón de grabar). Si se controla todo el tiempo, solo uno o dos preguntas se tendrán que volver a hacer (esta puede ser su única oportunidad de obtener respuestas!) cuando se resuelva el problema.</i>		
<i>Haga un seguimiento de las respuestas que no parecen adecuadas, provocan o sugieren una oportunidad para un nuevo activo de conocimientos.</i>		

&gt; continuado

> continuación de la página anterior

Al terminar la entrevista	Sí
<i>Dé las gracias a la persona entrevistada.</i>	
<i>Pídale que comparta cualquier recurso visual que pueda contribuir a ilustrar las respuestas, como imágenes, mapas y noticias. Consejo: la persona entrevistada también puede ayudarle si usted decide filmar el lugar de la experiencia o entrevistar a testigos, si es adecuado.</i>	
Después de la entrevista	Sí
<i>Escuche otra vez todas las respuestas e identifique cualquier deficiencia de conocimiento potencial.</i>	
<i>Haga lo necesario para salvar esas deficiencias de conocimiento, como llamar a la persona entrevistada para pedirle aclaraciones o programar otra entrevista.</i>	
<i>Edite los segmentos con más de una pregunta y respuesta en clips separados.</i>	
<i>Elimine el material irrelevante.</i>	
<i>Utilice cualquier herramienta de edición disponible para corregir problemas de sonido o iluminación.</i>	

## D. Ejemplos de activos de conocimiento

- A. Autoridad nacional de gestión de desastres de Indonesia (BNPB)
- B. Autoridad de Transporte del Área Metropolitana de Lagos, Nigeria (LAMATA, por sus siglas en inglés)
- C. Misión Swachh Bharat (“India Limpia”) (SBM, por sus siglas en inglés)

## D.1 Activos de conocimiento de la Autoridad Nacional de Gestión de Desastres de Indonesia (BNPB)

### **Tutoría para estudiantes en albergues para refugiados: La experiencia del Distrito de Karo durante la erupción del Sinabung de 2014**

#### *Sumario ejecutivo*

Tras la erupción del Monte Sinabung en 2014, los residentes afectados dejaron sus hogares y debieron vivir en albergues para refugiados, incluyendo a niños en edad escolar. Coincidentemente, la erupción se produjo en la época en que los estudiantes de enseñanza media y de preparatoria debían realizar el examen nacional (UN). El gobierno provincial de Sumatra del Norte tomó la iniciativa de proporcionar tutoría para preparar a estos niños para sus exámenes. Dado que el número de maestros locales era limitado, el gobierno solicitó la asistencia de las universidades. Con ello, los estudiantes pudieron ponerse al día con sus materiales de estudio para preparar el examen nacional.

#### *Contexto y desafíos*

- » La erupción del Sinabung forzó a 2743 niños en edad escolar a vivir en albergues.
- » Al principio, los niños no pudieron continuar inmediatamente su educación. Tomó tiempo encontrar escuelas que pudieran recibirlos.
- » Tres meses antes del examen nacional (UN), los estudiantes del último año de las escuelas de enseñanza media y de preparatoria necesitaban ponerse al día para poder presentarse al examen y aprobarlo con buenas calificaciones. Por lo tanto, necesitaban tutoría.
- » El entonces Presidente de Indonesia específicamente recordó a los funcionarios locales la importancia de la educación para estos jóvenes refugiados.
- » El mayor desafío para la Oficina de Educación de la Regencia Karo fue cómo ofrecer tutoría a estos refugiados con solo un número limitado de maestros a su disposición.

#### *Soluciones y medidas adoptadas*

- » El gobernador de Sumatra del Norte convocó una reunión en Merdeka Park, un espacio abierto cercano a la oficina del gobernador utilizado frecuentemente para varias actividades gubernamentales y públicas tales como competiciones deportivas, juveniles, etc. Dicha reunión se llevó a cabo con la presencia de varios funcionarios de las agencias municipales y de la regencia así como de las universidades locales, y se discutió cómo podría el gobierno manejar los problemas causados por la erupción del Sinabung y, en este caso, los problemas relacionados con la educación.
- » El gobernador subrayó la importancia de la tutoría para los estudiantes de último año de las escuelas media y de preparatoria y encargó a la Universidad de Sumatra del



### Las actividades de tutoría



Fuente: Universidad Estatal de Medan

### Resultados

- » Se creó un equipo de 100 estudiantes de último año de USU y 24 profesores de Unimed.



Fuente: USU



Fuente: Unimed

- » El programa de tutoría se llevó a cabo en 7 diferentes ubicaciones para 483 estudiantes de último año de escuela media y 208 estudiantes de último año de preparatoria:

Ubicación de la tutoría	Ubicación del refugio	Estudiantes
<b>Nivel escuela media</b>		
SDN Tanjung	Losd Tj Mbelang, Tj Pulo, GBKP Tj Mbelang	147
SMP 1 Tigabinanga	Losd Tigabinanga y Perbesi	68
Mess Provsu L. Gumba	Lau Gumba, Sempajaya, Berastagi, Tongkoh, Korpri	70
Yonif 125/S K. Jahe	25 albergues en Kabanjahe	198
<b>Nivel escuela preparatoria</b>		
Yonif 125/S.K. Jahe	25 albergues en Kabanjahe	87
SMA 1 Tigabinanga	Losd Tigabinanga dan Perbesi	36
SDN Jandi Meriah	Losd Tj Mbelang, Tj Pulo, GBKP Tj Mbelang	85

- » Los tutores fueron enviados a 7 ubicaciones. El número de tutores era adecuado para los dos meses de tutoría, comenzando en febrero de 2014.
- » Según los informes del grupo nacional de tareas, todos los estudiantes de último año que recibieron tutoría aprobaron el examen nacional de 2014 con buenas calificaciones.

#### ***Lecciones aprendidas***

- » Las actividades de enseñanza desarrolladas en los albergues luego de la respuesta post-desastre fue una excelente oportunidad para responder a las necesidades educativas de los niños, especialmente para enfrentar el examen nacional requerido para graduarse.
- » La cooperación con las universidades dio soporte a las actividades de enseñanza en condiciones de post-desastre.

#### ***Recomendaciones***

- » Para proporcionar programas de tutoría efectivos es necesaria la cooperación entre la oficina de educación del gobierno local y las universidades locales.
- » La continuidad del plan de estudios escolar durante el tiempo de estancia en el refugio debería incluirse en la administración de los refugios mismos, especialmente en los períodos prolongados de evacuación.



## D.2 Activos de conocimiento de la Autoridad de Transporte del Área Metropolitana de Lagos (LAMATA)

### **Conflictos experimentados en el corredor TRA entre pasajeros y vendedores de billetes y su resolución**

#### *Resumen*

El sistema TRA (Transporte Rápido por Autobús) fue introducido por LAMATA en el transporte público del estado de Lagos en marzo de 2008 para, entre otras razones, ofrecer un medio de transporte más eficiente, confiable, seguro, puntual y económico en la Ruta TBS-Milla 12.

El proyecto encontró amplia aceptación y apoyo desde su comienzo; también fue expuesto a varios desafíos que afectaron a diferentes aspectos de las operaciones. Uno de estos desafíos, que aborda el presente documento, es el de los conflictos entre pasajeros y vendedores de billetes.

Los conflictos de interés para nosotros son los que se originan en:

1. La tendencia a no pagar el billete de algunos pasajeros
2. La insuficiente disponibilidad de cambio en el momento de comprar el billete
3. Los vendedores de billetes se ponen nerviosos como resultado del estrés laboral

#### *Contexto y desafío*

Los conflictos en la Ruta TRA entre pasajeros y vendedores de billetes plantearon un desafío persistente desde el comienzo del sistema; el problema a veces degenera en enfrentamientos físicos entre los dos mayores grupos de interés.

Antes del advenimiento del TRA, el principal medio de transporte era el autobús amarillo conocido como *danfo*, y la función de vendedores de billetes recaía en los conductores. Estos conductores eran conocidos por su actitud sumamente abusiva, indiferente o violenta como resultado de su constante exposición a pasajeros que exhibían conductas groseras. Estos hechos se verificaban diariamente en la ruta, en las paradas de autobús y en las estaciones donde concurrían los pasajeros. Por supuesto, estos hechos siguen produciéndose actualmente en la ruta TRA.

Los principales desafíos identificados son conseguir que los pasajeros y los vendedores de billetes realicen sus transacciones en ausencia de conflictos y reforzar la buena voluntad de todos los actores. Además, no había límites establecidos desde el momento que los pasajeros no tenían derechos definidos y documentados más allá de los contratos verbales que se celebraban. Este contrato no escrito se incumple a voluntad.

Esto resulta en hostilidad y falta de confianza, demostradas por ambos actores, lo que dificulta la relación, crea una atmósfera negativa durante las transacciones, y constituye un círculo vicioso que constantemente refuerza las percepciones negativas de ambas partes.

Las consecuencias a corto y a largo plazo incluyen:

- » Pérdida de ganancias como resultado de la falta de apoyo por parte de los pasajeros
- » Pérdida de buena voluntad
- » Mala imagen de los entes regulatorios involucrados
- » Incremento en el tiempo de viaje
- » Pérdida de horas de trabajo

En segundo lugar, el problema de la falta de pago del billete se señaló como un truco repetidamente utilizado por muchos pasajeros para aprovecharse del sistema: recurren a desmoralizar a los controladores involucrándolos en situaciones conflictivas; por lo tanto, hacen perder el tiempo a los demás pasajeros, los cuales, instintivamente, tienden a ponerse de parte del incumplidor.

#### ***Medidas adoptadas y soluciones***

- » Considerando que los problemas identificados pueden percibirse como el resultado de fallas en la comunicación, se busca también soluciones a los conflictos en medidas que promuevan un mejor entendimiento y cooperación entre los pasajeros y los vendedores de billetes.
- » Una de estas soluciones es determinar las preguntas más frecuentes de los pasajeros, las cuales podrían elaborarse y replicarse usando medios como tableros de anuncios, folletos, opúsculos para difundir esta información, en lugar de tener que hacerlo verbalmente de manera constante.
- » Eliminar esta responsabilidad concreta les permitiría enfocarse en los problemas más apremiantes sobre el terreno, a condición de que los medios elegidos para comunicar tal información fueran apropiados/relevantes.
- » La cultura local hace que la gente tienda más a observar y respetar sin discusión toda información escrita. La solución propuesta consistió en imprimir instrucciones en el dorso de los billetes como guías para los pasajeros acerca de la finalización del viaje en una determinada zona.
- » Además, una nota adhesiva se colocaría en diferentes paradas de autobús, donde los pasajeros podrían leer fácilmente las notificaciones, y los controladores también los podrían remitir a ellas para desalentar actitudes incívicas de los pasajeros.

- » En relación al problema de la falta de cambio causada por los pasajeros que presentan billetes de alta denominación y que por lo tanto ocasionaban retrasos y cuellos de botella, debería tratarse notificando a los pasajeros, a través de varias plataformas de comunicación, que la administración no aceptará ciertos billetes y que los pasajeros tendrán la responsabilidad de pagar con el cambio exacto.

#### ***Lecciones aprendidas***

- » Los pasajeros son más proclives a respetar las comunicaciones escritas
- » Tener el cambio exacto reduce los conflictos y ahorra tiempo de viaje
- » La información impresa reduce la presión de la oleada de pasajeros sobre los vendedores de billetes
- » Entrenamiento periódico para los vendedores de billetes

### D.3 Activos de conocimiento de la Misión Swachh Bharat (“India Limpia”, SBM, por sus siglas en inglés)

#### “Sala de guerra”: el Distrito de Bijnor adopta una forma novedosa de supervisar la higiene

##### *Contexto y desafío clave*

Desde que se lanzó la Misión Swachh Bharat en octubre de 2014, se realizan ingentes esfuerzos en estados y distritos a lo largo de toda India para que los declaren libres de defecación al aire libre (ODF, por sus siglas en inglés). Pero la supervisión de la calidad y el diseño de los baños, la modificación sostenida de comportamientos y el uso de los baños siguen siendo un desafío para el gobierno a nivel nacional, estatal y distrital.

##### *Solución*

El Distrito de Bijnor en el sector occidental de Uttar Pradesh (UP), que ha implementado una dinámica campaña contra la defecación al aire libre, propuso una posible respuesta. Es una innovación única, un mecanismo institucional denominado **“Sala de Guerra”**. Lanzado en abril de 2016, fue idea del actual director de la Misión Swachh Bharat — Gramin (SBMG) de UP, antes Magistrado del Distrito de Bijnor. La actual administración de Bijnor cuenta, en todo el distrito, con operadores para el ingreso de datos, personal de soporte y entrenadores en Saneamiento Total Liderado por la Comunidad (CLTS, por sus siglas en inglés), los cuales trabajan ininterrumpidamente en “modo misión” **para sostener la responsabilidad de todos sus trabajadores en la SBMG, para identificar a los beneficiarios genuinamente necesitados, para ayudar a catalizar y supervisar la modificación de comportamientos de la comunidad y hasta para “supervisar a los mismos grupos de supervisión”**.

Con 11 bloques en el Distrito, algunos muy alejados de sus oficinas centrales, con un incremento en la carga de trabajo de campo y en

*“La Misión Sanitaria requiere de un gran ejército de soldados de a pie en cada aldea, funcionarios tanto gubernamentales como no gubernamentales y Comités de Supervisión (Nigrani), para realizar el cambio de comportamientos. Para supervisar, entrenar y montar una estructura de incentivos para este ejército, necesitábamos un centro de mando para librar esta guerra contra las deficiencias de saneamiento e higiene. Los formadores están utilizando herramientas y métodos de Gandhi y necesitábamos este mecanismo de comunicación permanente para hacer posible la interacción entre el distrito, los bloques, los comités de aldea y las partes interesadas para ayudarles a resolver el desafío de la higiene”.*

**— Vijay Kiran Anand, Director de Misión, Misión Swachh Bharat Gramin (Rural), UP**



*“El concepto de Sala de Guerra consistía en conectarlo a computadoras, Internet y grupos de Whatsapp. Nuestros formadores actuarían in situ para implementar un programa de 5 días de actividades de fomento en cada gram panchayat (GP), recogerían pruebas fotográficas de su trabajo y las enviarían a la Sala de Guerra cada día. De ese modo, desde un único lugar veríamos la imagen de todo el Distrito. Poco a poco el concepto ganó aceptación y ahora hacemos muchas cosas a través de la Sala de Guerra, lo que es muy ventajoso para nosotros”.*

**—Jagat Raj, Magistrado del Distrito, Bijnor**

la generación de datos, la Administración del Distrito de Bijnor sintió la necesidad de abrir una Sala de Guerra ODF para crear un sistema de seguimiento centralizado. Querían entender qué actividades desencadenantes tenían lugar sobre el terreno, qué desafíos estaban siendo enfrentados allí, dónde se hacía necesario introducir mejoras, a dónde se dirigían los equipos, si obtenían ayuda o no, si los funcionarios asignados a los equipos cumplían su deber apropiadamente, así como otros importantes aspectos del trabajo de ODF sobre el terreno.

Si bien el concepto se tomó en préstamo de las campañas políticas y se inspiró en ellas, el Distrito de Bijnor fue el primero en adaptarlo exitosamente a un esquema de gobierno para su esfuerzo en SBMG e invirtió tiempo, recursos y fondos para garantizar su utilización significativa como mecanismo de supervisión.

## a | Funciones de la Sala de Guerra

La Sala de Guerra se encuentra en la propia oficina de la Administración del Distrito, donde se hallan todos los funcionarios, desde el Magistrado de Distrito (MD) al Director de Desarrollo (DD) y los guardias del edificio. **El beneficio de esta situación es la proximidad a los responsables de la toma de decisiones, la facilidad de dirigir a los técnicos y enfrentar otros desafíos y la capacidad de “vigilar” la Sala de Guerra misma, haciendo que la supervisión sea objetiva, multiestratificada y a toda prueba**, en la medida de lo posible.

La Sala de Guerra **lleva a cabo tres principales funciones de supervisión e ingreso de datos** para asistir a la Administración del Distrito de Bijnor en su campaña SBMG.

Primero, **colabora en la supervisión de la progresión del cambio de comportamiento en todo el distrito desde una única sala y lleva el registro de sus formadores y funcionarios de campo de SBMG** — Los formadores gubernamentales en CLTS cubren cada gram panchayat (pequeño grupo de aldeas), allí se asocian con los grupos de supervisión a nivel comunitario denominados «Comités Nigrani» —hombres, mujeres y niños de la aldea que se presentan como voluntarios o que son designados para controlar la defecación al aire libre dicha aldea—. Los formadores en CLTS incentivan los cambios de comportamiento y los monitorean a través de los Comités Nigrani y también tienen que enviar por WhatsApp, todas las mañanas y todas las tardes, pruebas fotográficas de estas actividades a la Sala de Guerra. Luego, en la Sala de Guerra los operadores de entrada de datos ingresan estas imágenes para cada Bloque. En la Sala de Guerra unos “controladores” registran la asistencia diaria de los formadores en CLTS a las 4 AM cada mañana. De este modo, la Sala de Guerra “monitorea a los grupos de supervisión”.

En segundo lugar, la Sala de Guerra **permite a la Administración del Distrito llevar a cabo exitosamente su otra innovadora idea de “demanda comprimida”**. Bajo este concepto, **solo los genuinamente necesitados y realmente pobres son seleccionados para integrar su base de referencia de beneficiarios finales que necesitan asistencia gubernamental para construir baños con incentivos financieros**. Para cada GP, la base de referencia de la “demanda comprimida” se formó a partir de los datos proporcionados por los formadores

*“Para poder hacer un rastreo total durante todo el día y para hacerlo en el tiempo apropiado, trabajamos el concepto de Sala de Guerra. Y vimos que este concepto era usado en muchos sistemas democráticos para comunicar su mensaje al público. El concepto se implementa incluso en las campañas políticas.*

*Así pues, para llevar el mensaje a la comunidad y para llevar los mensajes de la comunidad a la administración, y además para sumar a nuestros campeones en la labor y hacer un seguimiento de su trabajo, implementamos esta innovación”.*

**— Indramani Tripathy, Funcionario Jefe de Desarrollo, Distrito de Bijnor**

en CLTS durante el desarrollo de su programa de 5 días de actividades de fomento residenciales, a través de una encuesta casa por casa. Estos preparan la lista y la envían a la Sala de Guerra cada viernes. Se hace otra verificación de la lista a nivel de GP; se le efectúan cambios de ser necesario y, por último, los operadores de ingreso de datos los ingresan en una aplicación en el sitio web de la SBMG, según sea necesario.

En tercer lugar, la Sala de Guerra **es utilizada para abordar todos los demás requerimientos y solicitudes de trabajo sanitario para la administración del distrito que se relacionan con datos**, para asegurar que la información del distrito esté actualizada y correcta en el sitio web nacional de la SBMG. Por ejemplo, el traslado de la información de los beneficiarios en un Bloque o la actualización de la información del progreso de los beneficiarios en la aplicación del sitio web de SBMG.

Basándose en las tres principales funciones más arriba referidas, la Sala de Guerra proporciona el progreso del saneamiento del distrito y sus datos a los responsables del gobierno distrital — Magistrado del Distrito, Director de Desarrollo y Funcionario Distrital Panchayati Raj—. Entre los indicadores de supervisión de los que la Sala de Guerra informa a la administración se incluyen el informe de progreso diario de la construcción de baños por aldea e informes semanales sobre el desempeño/visitas de los formadores en CLTS, un informe semanal de síntesis sobre alimentación del Sistema de Información para la toma de Decisiones y la carga de fotos, un informe sobre la situación de la base de referencia y desempeño de los Comités de Supervisión Nigrani.

#### **b | Estructura - Tres escenarios de la Sala de Guerra**

El primer escenario es el **nivel de la Sala de Guerra del Distrito** misma, donde **cuatro «controladores»** trabajan en turnos desde las 4 AM hasta las 8:30 PM para registrar la asistencia diaria, a la mañana y a la tarde, de los formadores en CLTS sobre el terreno y para recibir y chequear las pruebas fotográficas de sus actividades de fomento y de supervisión vía Whatsapp. A las 10 AM, los 11 operadores de entrada de datos —uno por cada Bloque en Bijnor— ingresan en las computadoras información acerca de la asistencia y su prueba fotográfica, y utilizan el resto del día hasta las 6 PM ingresando datos directamente en el sitio web nacional de la SBMG acerca de la higiene domiciliaria de los beneficiarios que completaron la construcción de los baños basados en la «demanda comprimida», requerimiento del sistema.

El segundo escenario es un nivel más pequeño: **«salas de guerra» a nivel de bloque**, que fue creado en junio de 2016. Están integradas por **trabajadores de campo familiarizados con las computadoras** que reportan al Director de Desarrollo del Bloque y a **dos motivadores a nivel de bloque** cada uno. Su propósito es permitir a la administración la evaluación en cada bloque donde se hayan construido los baños, identificar dónde hay desafíos que enfrentar para el equipo de acciones de fomento, dónde necesitan apoyo, proveyendo la información requerida a la Sala de Guerra a nivel distrital, enfrentando las demoras en la recepción del listado de demanda comprimida y cargando las fotos de los baños completados. El nivel

de bloque y las salas de guerra de nivel distrital permanecen en contacto diario y están coordinadas entre sí.

El tercer escenario de la Sala de Guerra son los **gram panchayats, donde los formadores en CLTS realizan su trabajo de fomento**, monitorean el cambio de comportamiento y llevan a cabo una encuesta puerta a puerta para delinear una base de referencia de la «demanda comprimida» de beneficiarios elegibles y necesitados. Los **formadores** permanecen en los GP y se sumergen en la comunidad durante 5 días, y **cada semana presentan a la Sala de Guerra un informe de actividad y una lista de referencia de la “demanda comprimida”**.

### c | Desafíos en la configuración

Una iniciativa visionaria y dinámica no carece de desafíos, y la Sala de Guerra no es la excepción. Tal vez el mayor desafío que enfrentó la administración fue lograr que los empleados hicieran trabajo adicional a sus tareas oficiales normales, quedándose en sus puestos hasta horas avanzadas. Una rutina que implique despertarse todos los días a las 3 AM es dura y agotadora para todos. La administración tuvo la suerte de contar con personas apasionadas por la labor y muy comprometidas.

También tuvieron que instruir a todos en todas las tareas desde el comienzo y hacerlos capaces de alcanzar su propósito con un 100 % de compromiso.

Otro gran desafío fue la conectividad a Internet, que a menudo se lentifica o desaparece por completo. Este problema repercute principalmente en los operadores de entrada de datos, cuyo meticuloso trabajo a menudo puede volverse más difícil cuando el sitio web de SBMG funciona lentamente debido a una sobrecarga o cuando muestra repetidos mensajes de error tras el ingreso de datos.

### d | Sostenibilidad

Uno de los modos a través de los cuales la Administración de Bijnor institucionalizó y sostiene la Sala de Guerra es **invertir efectivamente en la infraestructura básica y los recursos requeridos** para que opere exitosamente. Para la inversión inicial la Administración de Bijnor eligió una apropiada sala no utilizada en su Oficina Distrital y las computadoras usadas que el gobierno estatal le entrega a cada GP, que no estaban siendo utilizadas.

*“Desde que se abrió la Sala de Guerra, siento que estamos alcanzando mayor éxito con cada día que pasa porque hay pasión en las personas. Cuando abro la Sala de Guerra a las 4 AM cada mañana y registro la asistencia de nuestros formadores de campo, ellos nos dicen que se sienten muy bien con lo que están haciendo, que beneficia su salud y les permite brindar un servicio al público”.*

— **Rakesh, controlador, Sala de Guerra, Distrito de Bijnor**



*“En el supuesto de que alguien se vaya o sea transferido, toda la información registrada en la Sala de Guerra sigue siendo parte de la memoria institucional y de la documentación registrada del Distrito y su trabajo en ODF. En segundo lugar, si alguien desea acceder más adelante, la Sala de Guerra funciona como una “biblioteca en línea sobre ODF” para Bijnor para el futuro”.*

**— Manish Kumar, Funcionario Distrital Panchayati Raj, Bijnor**

Así pues, la Sala de Guerra se equipó con 11 computadoras y estaciones de trabajo para 11 operadores para la entrada de datos —una persona dedicada a cada uno de los 11 Bloques de Bijnor—, los cuales reciben su remuneración de acuerdo a las directivas para la SBMG. Fueron reclutados de entre los recursos que ya había a nivel de los bloques. Hay 4 empleados de apoyo que fueron trasladados del personal asalariado ya en nómina. Estos rotan como “controladores” en turnos desde las 4 AM y hasta las 8:30, todos los días. Otra importante inversión se efectuó para una conexión a Internet de banda ancha y, dado que la Sala de Guerra está ubicada en las Oficinas Centrales del Distrito, se conecta fácilmente a impresoras, fotocopiadoras y escáneres y a una línea telefónica.

Con el objetivo de crear una modalidad de **rendición de cuentas casi “hermética” en**

**todo el sistema**, el DPRO (siglas en inglés para Funcionario Raj del Distrito Panchayat) de Bijnor tomó la iniciativa de instalar otro nivel de supervisión de la “Sala de Guerra” misma desde su oficina a través de un sistema de supervisión por circuito cerrado de televisión (CCTV) con una cámara conectada a un intercomunicador y su propio teléfono celular. Desde el teléfono celular puede supervisar todo lo que sucede en la Sala de Guerra, tanto si se encuentra en su oficina como si no, desde el intercomunicador, tiene una línea dedicada directa desde su oficina a la Sala de Guerra para estar pendiente de ellos o para responder a solicitudes que necesitan respuesta inmediata.

Para enfrentar los desafíos ligados al personal, la Administración de Bijnor contrató empleados de apoyo como “controladores” para la Sala de Guerra que estuvieran dispuestos a ir más allá del deber y trabajar horas extra. Organizaron turnos rotativos entre los “controladores” para asegurar que ninguno terminara exhausto. Para mantener altos los niveles de motivación, la Administración implementó un pequeño incentivo monetario cada mes para los operadores de entrada de datos y otorgaron reconocimientos por el logro de objetivos clave. Dado que Bijnor contrató nuevo personal para la Sala de Guerra y tenía que instruirlos desde el principio, controlaron su idoneidad, pericia en computación y las capacidades de los operadores encargados de ingresar los datos, incluidas sus habilidades en Microsoft Word y Excel. Para asegurar la conectividad a Internet en la Sala de Guerra emplearon dos líneas de Internet. En la oficina principal hay una conexión sin cable a Internet. Por lo tanto, a veces, cuando el servicio de Internet se corta en la Sala de Guerra, utilizan la conexión de respaldo desde la oficina principal.



### Resultados

Este pensamiento “por fuera de lo establecido”, compartir conceptos simples y creativos y aplicarlos al trabajo de SBMG de Bijnor, junto a la dedicación para ejecutarlo, produjo excelentes resultados para el distrito. En marzo de 2017, Bijnor había alcanzado una **cobertura de casi el 80 % en la instalación y el uso de baños** en su distrito, comparado con un plazo de referencia inferior a un año. El **concepto de “demanda comprimida”, que es promovido a través de los esfuerzos** de identificación y entrada de datos realizados **en la Sala de Guerra**, no solo redujo en 1 *lakh*<sup>6</sup> el número necesario de baños sino que también le hizo ahorrar

*“Si deseo contactar a 100 personas, y quiero hablar con cada una, necesito 100 minutos. Pero si lo hago a través de la Sala de Guerra, necesito como máximo 10-15 minutos. Además, nos ayuda a priorizar el trabajo. Nos estimula y nos recuerda que tenemos trabajo que hacer”.*

**— Manish Kumar, Funcionario Distrital Panchayati Raj, Bijnor**

<sup>6</sup> N. del T.: *lakh* (o *lac*) es una unidad del sistema numérico indio y de otros países del Sur de Asia. Equivale a la cifra 100 000 del sistema occidental.

*“La primera vez que oímos acerca del concepto de Sala de Guerra fue únicamente referido a Bijnor. Lo que tiene de valor es que antes, si alguien venía, debía ir de un lado a otro para saber acerca del trabajo de SBMG y acceder a los datos sobre nuestro Distrito: información de la encuesta de base, quiénes son los GP elegibles, quién es el gram pradhan o sachiv en un gram panchayat en particular. Si una persona corriente o incluso un trabajador de SBMG querían información, se encontraban perdidos. Ahora contactan directamente con la sala de guerra del nivel de bloque o del distrito para solicitar la información. Deben saber que la ODF existe realmente gracias a esta sala de guerra. En segundo lugar, es posible ahora hacer una supervisión adecuada de las actividades de fomento, de la construcción de baños y del cambio de comportamiento, así como los comités de supervisión (Nigrani) y formación”.*

— **Anamika Tripathy, Consultor de proyecto distrital, Misión Swachh Bharat, Distrito de Varanasi**

al Estado cerca de 120 crores de rupias, equivalentes a 1200 millones de dólares. El 29 de marzo de 2017, menos de un año después de la apertura de la Sala de Guerra, celebraron haber **superado la marca de 1 lakh ingresando los datos de los beneficiarios** en el sitio web de SBMG con una ceremonia en la que se cortó un pastel y se entregaron reconocimientos a los operadores de entrada de datos y a los empleados de la Sala de Guerra.

**Se estableció un mecanismo institucional sistemático de control y seguimiento** para que nada fallase. A nivel del trabajo de campo, el equipo de incentivadores que trabaja en el mismo utiliza el concepto de la Sala de Guerra para **profundizar el compromiso de CLTS sobre el terreno** y también para **activar los Comités Nigrani (supervisión a nivel comunitario)**. En el frente administrativo, el pensamiento de los funcionarios puede transmitirse fácilmente a los lugares de intervención a través de dicha organización y los desafíos provenientes de los lugares llegan a través de la Sala de Guerra hacia la Administración a través de la supervisión de las actividades. Toda la línea de comunicación se ha reforzado a través de la Sala de Guerra desde el Distrito a GP y desde GP al Distrito. Se ha registrado un importante ahorro a través de la Sala de Guerra, y se ha conformado un “sistema centralizado para descentralizar” el trabajo sanitario.

**Otros departamentos gubernamentales distritales en el mismo Bijnor**, como los de salud, educación y bienestar de las mujeres y los niños ya comenzaron a **replicar la Sala de Guerra** para sus propios propósitos y a informar resultados tales como **mejor asistencia de maestros y doctores/enfermeras/personal en escuelas y clínicas**, respectivamente. El gobierno estatal cursó una orden a todos los distritos en UP para crear una Sala de Guerra para su trabajo en ODF. Muchos **otros distritos en UP**, inspirados por la innovación de Bijnor, están replicando la Sala de Guerra en diversa medida, incluyendo Varanasi, Agra, Shamli, Pratapgarh, Mirzapur, Amroha y Ferozabad.

### *Lecciones aprendidas*

La administración identificó algunas áreas fundamentales donde aprendieron lecciones como resultado de la innovación de la Sala de Guerra. En primer lugar, a través de la **supervisión** y seguimiento in situ, pudieron ver qué cosas estaban funcionando mal en algunos casos en relación al **diseño de los baños** y pudieron introducir mejoras. En segundo lugar, aprendieron lecciones y obtuvieron conocimiento acerca de cómo hacer más sostenible el trabajo en ODF. Por ejemplo, la administración ya está pensando en varios frentes donde **utilizar la Sala de Guerra para trabajar en ODF y/o para trabajar en el manejo de residuos líquidos y sólidos urbanos (SLWM, por sus siglas en inglés)**. Los pasos futuros podrían incluir videoconferencias entre las salas de guerra de distrito y de bloque utilizando la Sala de Guerra para la verificación y documentación de ODF y **también para supervisar el uso de baños a través de “Swachta Sangrahis”, voluntarios comprometidos** a nivel del gram panchayat que serían designados para hacer un seguimiento de las “recaídas”, esto es, aquellas personas que recaen en la práctica de defecar a cielo abierto.

### *Recomendaciones*

El actual Director de Misión SBMG (UP) hizo al Ministro de Agua Potable e Higiene una propuesta para ampliar el concepto de sala de guerra, con los recursos necesarios, a todos los distritos UP, a otros estados y hasta a la oficina de la misión a nivel nacional, que está siendo evaluada. Si se implementa, la ampliación y expansión se producirá a todos los niveles para incluir las funciones de las salas de guerra, que comprenderían así: **la supervisión conjunta de las actividades de CLTS** respecto de la campaña de ODF, la presentación de las demandas recibidas de gram panchayats y de los bloques para efectuar **contribuciones para financiar las cuotas pendientes** de los beneficiarios luego de haber llevado a cabo la debida diligencia de control, supervisión del **procedimiento de verificación a nivel de distrito** del estatus de ODF, **resolución de conflictos** locales mediante el recurso a la persona apropiada, **identificación de necesidades de formación y desarrollo de capacidades** de las partes interesadas y **supervisión de la agenda** y eventos **de información, educación y comunicación** de los distritos y sus **costos asociados**. Algunas de estas funciones ya están siendo implementadas en grados variables a través del mecanismo de Sala de Guerra de Bijnor, pero si la propuesta es aceptada, estas funciones adicionales pueden formalizarse con la provisión de los recursos necesarios para llevar a cabo tales tareas efectivamente.

Por ahora, la Sala de Guerra está ayudando a “Bemisaal (incomparable) Bijnor” a mantener la llama viva entre sus formadores, sus empleados y la comunidad en general a favor del servicio público gracias a la presión de la supervisión externa y la modificación sostenida de los comportamientos internos.

## E. Funciones y responsabilidades: puestos y mandatos

1. Comité directivo para el intercambio de conocimiento
2. Equipo de coordinación para la gestión e intercambio de conocimiento
3. Director de conocimiento y aprendizaje
4. Especialista en conocimiento y aprendizaje
5. Especialista en captura de conocimiento
6. Especialista en medios audiovisuales

### E.1 Comité directivo para el intercambio de conocimiento

#### *Descripción*

Este documento establece el mandato del comité directivo para el intercambio de conocimiento de [su organización]. El mandato establece la misión del comité directivo, sus objetivos, miembros y procedimientos operacionales. El comité directivo para el intercambio de conocimiento es el órgano rector que guiará el desarrollo, implementación y mejora continua de las iniciativas para el intercambio de conocimiento de [su organización].

*(Utilice esta sección para proporcionar información sobre la creación del comité directivo, su misión y sus objetivos. Se incluirán las decisiones relacionadas con el intercambio de conocimiento en su organización, actos relevantes, estructuras y jerarquías de la organización y el proceso de creación del comité.)*

#### **Responsabilidades**

- » Idear una estrategia para el intercambio de conocimiento
- » Supervisar el proceso de cambio hacia el intercambio de conocimiento
- » Divulgar ampliamente en toda la organización las políticas, perspectivas y objetivos asociados a todas las actividades de intercambio de conocimiento
- » Asegurarse de que las funciones y responsabilidades para el desempeño de programas de intercambio de conocimiento son claras y complementarias
- » Fomentar la comunicación y cooperación entre las unidades de negocio y departamentos para los programas, políticas y actividades de intercambio de conocimiento, además de garantizar la convergencia de las unidades operaciones con los grupos de apoyo para la implementación del intercambio de conocimiento
- » Crear medidas de rendimiento para las actividades de intercambio de conocimiento en la organización
- » Designar a un equipo de implementación y a su líder

- » Aprobar alianzas para el intercambio de conocimiento
- » Apoyar e informar de manera regular sobre cuestiones de intercambio de conocimiento a la alta dirección

*(Utilice esta sección para describir las funciones y responsabilidades específicas de los miembros del comité directivo para el intercambio de conocimiento. Se incluirán las actividades bajo su responsabilidad, sus compromisos y las expectativas de cada miembro del comité directivo para el intercambio de conocimiento.)*

### **Cualificaciones/miembros**

*(Utilice esta sección para enumerar a los miembros del comité directivo para el intercambio de conocimiento. Incluya el cargo y su función dentro del equipo.)*

### **Operaciones/periodicidad de las reuniones**

*(Utilice esta sección para establecer la periodicidad de las reuniones del comité directivo y el modo en el cual se conducirán. Incluya cómo se compartirán las decisiones y actas con el personal.)*

## **E.2 Equipo de coordinación para la gestión e intercambio de conocimiento**

### **Descripción**

Este documento establece el mandato del equipo de coordinación para la gestión del conocimiento de [su organización]. El mandato establece la misión, objetivos, miembros y procedimientos operacionales del equipo. El equipo de coordinación para la gestión del conocimiento es el organismo ejecutor de las iniciativas, políticas y estrategias para el intercambio de conocimiento. El equipo está compuesto por especialistas en conocimiento y aprendizaje y por representantes de todos los departamentos operacionales y administrativos de la organización. El equipo se encarga de la implementación de los principales programas y actividades de intercambio de conocimiento de su organización; actos, plataformas y sistemas relevantes; desarrollo de productos del conocimiento y aprendizaje, y otras actividades relacionadas con el marco estratégico para el intercambio de conocimiento.

Además, supervisa las actividades de intercambio de conocimiento de la organización y elabora informes de rendimiento para el comité directivo para el intercambio de conocimiento.

*(Utilice esta sección para proporcionar información relevante sobre la creación del equipo, su misión y sus objetivos.)*

### **Responsabilidades**

- » Implementar la estrategia de intercambio de conocimiento
- » Fijar el presupuesto para las actividades de intercambio de conocimiento
- » Supervisar los gastos relacionados con el intercambio de conocimiento
- » Coordinar y organizar actividades y eventos de intercambio de conocimiento interdepartamentales y que abarquen toda la organización

- » Coordinar la captura de conocimiento en los diferentes departamentos
- » Desarrollar de manera proactiva actividades innovadoras para el intercambio de conocimiento interno y externo
- » Garantizar el control de calidad y la validación puntual de los activos de conocimiento
- » Coordinar el desarrollo de productos de aprendizaje y conocimiento de gran calidad
- » Coordinar el diseño y la implementación de opciones de aprendizaje de gran calidad
- » Implementar y mantener los sistemas y plataformas de intercambio de conocimiento
- » Diseñar, implementar y gestionar las comunidades de prácticas y redes de intercambio de conocimiento
- » Coordinar la supervisión y evaluación relacionada con el intercambio de conocimiento, así como la presentación de informes
- » Desarrollar la comunicación de actividades relacionadas con el intercambio de conocimiento
- » Implementar y utilizar de manera activa las alianzas y acuerdos de colaboración relacionados con el intercambio de conocimiento y el aprendizaje entre pares, incluyendo la identificación de socios para la externalización
- » Establecer una comunicación diaria con los socios nacionales e internacionales sobre las actividades relacionadas con el intercambio de conocimiento

*(Utilice esta sección para describir las funciones y responsabilidades específicas de los miembros del equipo de coordinación para el intercambio de conocimiento. Se incluirán las actividades bajo su responsabilidad, sus compromisos y las expectativas de cada miembro del equipo.)*

### **Cualificaciones/miembros**

*(Utilice esta sección para enumerar a los miembros del equipo de coordinación para el intercambio de conocimiento. Incluya el cargo y su función dentro del equipo.)*

### **Operaciones/periodicidad de las reuniones**

*(Utilice esta sección para establecer la periodicidad de las reuniones del comité directivo y el modo en el cual se conducirán. Incluya cómo se compartirán las decisiones y actas con el personal.)*

## **E.3 Director de conocimiento y aprendizaje (DCA)**

### **Descripción del puesto**

El director de conocimiento y aprendizaje forma parte del equipo de la alta dirección de la organización y supervisa el diseño y la implementación de la gestión del conocimiento y las estrategias de aprendizaje de la organización. El DCA se dedica a aumentar la eficiencia de la cadena de valor del conocimiento mediante la creación de un entorno favorable que propicie el intercambio sistemático de conocimiento y el aprendizaje en la organización. También supervisa la implementación de una

estructura de conocimiento que facilite la toma de decisiones fundamentadas y el aprendizaje permanente, con el fin de que la dirección y el personal puedan trabajar de la manera más efectiva.

### **Responsabilidades**

- » Supervisar el desarrollo y la implementación de una estrategia/marco/política de gestión del conocimiento para la organización
- » Supervisar el desarrollo de funciones, sistemas, herramientas y procesos que permiten que el uso del conocimiento mejore la eficiencia de la organización
- » Fomentar de manera activa el uso del conocimiento y aprendizaje dentro y fuera de la organización
- » Actitud ejemplar para con el intercambio de conocimiento ante los compañeros de trabajo y socios de la organización
- » Identificar, fomentar y utilizar las alianzas relacionadas con el intercambio de conocimiento que fomentan y enriquecen la gestión e intercambio de conocimiento dentro y fuera de la organización
- » Fomentar la captura e intercambio de conocimiento en el seno de la organización
- » Diseñar e implementar mecanismos de incentívación para premiar ejemplos modélicos de captura e intercambio de conocimiento
- » Diseñar e implementar un marco de resultados para supervisar y evaluar la efectividad de las medidas relacionadas con el conocimiento y el aprendizaje

### **Cualificaciones**

- » Máster en gestión del conocimiento, diseño educacional, enseñanza o campo afín y un mínimo de 10 años de experiencia aplicada en desarrollo, gestión e implementación de estrategias de gestión del conocimiento
- » Experiencia en gestión de cambios en una organización
- » Gran capacidad de liderazgo colaborativo
- » Habilidades interpersonales y de gestión de personal excelentes, incluyendo la capacidad de motivar a otras personas
- » Pensamiento estratégico y capacidad de integración, con la habilidad de identificar oportunidades y obstáculos en la captura e intercambio sistemático de conocimiento en la organización
- » Buen conocimiento de tecnologías, plataformas e infraestructuras tecnológicas que faciliten la gestión y el intercambio de conocimiento
- » Saber comunicar y escuchar



## E.4 Especialista en conocimiento y aprendizaje

### *Descripción del puesto*

El especialista en conocimiento y aprendizaje implementa la estrategia en conocimiento y aprendizaje de la organización y lleva a cabo las actividades de conocimiento y aprendizaje de la organización y sus departamentos. El especialista crea y administra la gestión del conocimiento y los sistemas de aprendizaje y gestiona la infraestructura para la captura, gestión, intercambio y búsqueda sistemática de información.

### **Responsabilidades**

- » Ayudar a fomentar el intercambio de conocimiento en toda la organización, de manera que el saber hacer, la información y la experiencia de la organización se comparta de manera interna y, cuando corresponda, de manera externa con socios y otras partes interesadas
- » Recopilar y organizar información para el banco de conocimiento de la organización
- » Facilitar el intercambio continuo de conocimiento entre los departamentos de la organización
- » Interactuar de manera fluida con los compañeros de trabajo para asegurar una captura, gestión e intercambio continuo de conocimiento vital en la organización
- » Gestionar el contenido de las plataformas de conocimiento y aprendizaje de la organización
- » Analizar las características de las tecnologías existentes y emergentes y su uso para mejorar la gestión e intercambio de conocimiento
- » Desarrollar el sistema de clasificación del banco de conocimiento y aprendizaje de la organización
- » Ayudar en el diseño de las plataformas de conocimiento y aprendizaje de la organización y de sus funcionalidades
- » Extraer activos de conocimiento de gran valor para su divulgación
- » Apoyar la defensa, formación e integración de la gestión del conocimiento y aprendizaje en la organización
- » Gestionar las plataformas de comunidades de prácticas de la organización
- » Mostrar prácticas activas de intercambio de conocimiento en la organización y con los socios

### **Cualificaciones**

- » Licenciatura en gestión del conocimiento, diseño educacional, enseñanza o campo afín y un mínimo de 5 años de experiencia aplicada en desarrollo y administración de la gestión del conocimiento y sistemas de aprendizaje
- » Buen conocimiento de tecnologías, plataformas e infraestructuras tecnológicas que faciliten la gestión y el intercambio de conocimiento

- » Habilidad para desarrollar una arquitectura de la información y un sistema de clasificación para facilitar la búsqueda de los activos de conocimiento de la organización
- » Habilidad de cooperación y trabajo en equipo
- » Habilidades interpersonales y capacidad para motivar a otras personas para que contribuyan y utilicen las opciones de conocimiento y aprendizaje de la organización
- » Saber comunicar y escuchar
- » Atención a los detalles
- » Habilidad para desarrollar rápidamente un buen conocimiento de las necesidades y activos del conocimiento operacional del departamento
- » Habilidad para evaluar una situación rápidamente y tomar decisiones de manera independiente sobre la captura e intercambio de activos de conocimiento
- » Conocimiento básico de los procesos de negocios más habituales en la organización y con los socios externos
- » Ética de trabajo proactiva

## E.5 Especialista en captura de conocimiento

### *Descripción del puesto*

El especialista en captura de conocimiento da apoyo a los procesos de identificación, captura, validación y formateo de conocimiento en toda la organización. El especialista extrae y documenta experiencias y lecciones aprendidas valiosas de los compañeros de los departamentos de administración y operaciones. El especialista ayuda en el desarrollo de una base exhaustiva, precisa y muy útil de conocimiento, que permita al personal de toda la organización acceder al conocimiento vital para llevar a cabo su trabajo.

### **Responsabilidades**

- » Capturar el conocimiento práctico de los compañeros y expertos de toda la organización, así como de las partes interesadas externas para incrementar y hacer crecer el banco de la organización con activos de conocimiento valiosos e intercambiables
- » Analizar de manera continua la organización en búsqueda de conocimiento importante para su desarrollo
- » Entrevistar a partes interesadas internas y externas para extraer experiencias y lecciones aprendidas, con el fin de hacer crecer y aumentar el intercambio
- » Gestionar la logística, organización, diseño e implementación de actividades simultáneas de captura de conocimiento, como reuniones, grupos de debate y talleres
- » Diseñar y gestionar actividades de captura en línea, como encuestas, *wikis*, blogs, debates en línea, etc.

- » Evaluar la utilidad del conocimiento capturado para su difusión y expansión
- » Editar los activos de conocimiento en lo que se refiere a lenguaje, formato y contenido
- » Analizar, sintetizar y resumir el conocimiento capturado y transformarlo en activos formateados de conocimiento de gran calidad, normativos e intercambiables
- » Utilizar herramientas audiovisuales para capturar conocimiento de gran calidad
- » Incrementar los atributos y calificadores de los activos de conocimiento para posibilitar una búsqueda fácil
- » Forjar relaciones de confianza con diferentes partes interesadas dentro y fuera de la organización

### **Cualificaciones**

- » Título superior en periodismo, filología inglesa, gestión del conocimiento o campo afín y un mínimo de 5 años de experiencia aplicada en periodismo
- » Habilidades excelentes para entrevistar, con el fin de obtener la documentación y extracción de conocimiento adecuados de las experiencias del personal
- » Aptitudes periodísticas excelentes
- » Objetividad para identificar y recopilar experiencias dignas de ser compartidas
- » Gran interés y curiosidad en los procesos que conforman las actividades profesionales de la organización
- » Gran conocimiento del entorno profesional y las actividades de la organización, así como de las habilidades y competencias necesarias para llevar a cabo tareas técnicas en la organización
- » Motivación para compartir conocimiento, buenas prácticas y lecciones aprendidas, así como interés en la mejora de la efectividad de la organización
- » Actitud altruista y voluntad de intercambio de conocimiento
- » Habilidades de gestión excelentes para equilibrar de manera adecuada el trabajo operativo y de conocimiento
- » Habilidad para evaluar y analizar objetivamente las aptitudes, competencias y conocimientos especializados de los compañeros de trabajo
- » Habilidad y autodisciplina para reflexionar de manera sistemática sobre proyectos ya realizados, con el fin de mejorar continuamente
- » Habilidad para implementar actividades de captura como entrevistas, observación y debates en grupo

- » Habilidades para escribir y crear contenidos para procesar experiencias capturadas de manera que puedan ser transmitidas o divulgadas, así como competencias básicas en informáticas y medios de comunicación
- » Capacidad para asimilar, analizar, sintetizar y resumir información de una manera clara y concisa
- » Capacidad para escuchar y observar con el fin de identificar actos, hechos, actitudes y actividades
- » Capacidad para formular preguntas relevantes
- » Habilidades interpersonales para entenderse con diferentes partes interesadas, incluyendo compañeros más veteranos
- » Capacidad emocional y empatía para conectar con otras personas y establecer lazos de confianza
- » Mecanografía y toma de notas
- » Habilidades de mediación para sonsacar conocimiento e información a otras personas
- » Familiaridad con herramientas informáticas para crear materiales de conocimiento

## E.6 Especialista en medios audiovisuales

### *Descripción del puesto*

El especialista en medios audiovisuales ayuda en la captura y grabación de experiencias y lecciones aprendidas dentro y fuera de la organización. El especialista gestiona toda la logística técnica, incluyendo la localización, sonido, iluminación y equipo audiovisual para que la grabación se desarrolle sin problemas. El especialista en medios audiovisuales también colabora con el desarrollo de ofertas de aprendizaje basadas en medios audiovisuales y se responsabiliza de que los activos y productos del conocimiento se editen de una manera profesional.

### **Responsabilidades**

- » Grabar entrevistas y otras actividades de extracción de conocimiento usando equipo audiovisual
- » Editar de manera profesional las grabaciones audiovisuales para su uso posterior en activos de conocimiento y en otros productos de conocimiento y aprendizaje más exhaustivos
- » Ayudar al especialista en captura de conocimiento con todas las herramientas y procesos tecnológicos
- » Ayudar a crear y mantener el entorno técnico necesario donde puedan realizarse las grabaciones

## **Cualificaciones**

- » Licenciatura en medios audiovisuales, diseño multimedia, videografía o campo afín y un mínimo de 5 años de experiencia aplicada como cámara y/o editor de vídeos
- » Conocimiento excelente del equipo audiovisual y las opciones de grabación disponibles para garantizar una captura de conocimiento de gran calidad
- » Habilidades excelentes para la edición de vídeo y audio y buen conocimiento de las tecnologías y herramientas para editar documentos audiovisuales
- » Saber comunicar
- » Se valorarán buenas aptitudes interpersonales

# GLOSARIO

Los términos en cursiva tienen su propia entrada

## **Activo de conocimiento**

Documento o colección de materiales digitales que contienen conocimiento sobre una cuestión o problemática específica. Normalmente un activo de conocimiento es corto y está enfocado al aprendizaje. Dicho activo presenta lecciones aprendidas clave de una experiencia operacional y ofrece ayuda para la toma de decisiones ante una problemática específica. El caso que presenta sigue un formato estandarizado (recoge el problema, acciones, resultados, lecciones y recomendaciones), que convierte el activo en una lección en sí mismo, que debería validarse mediante un proceso de evaluación por pares y formatearse con metadatos para poder ser encontrado en un gran *banco de conocimiento*. El modelo de un activo de conocimiento también se usa en el concepto de “teorías de acción” mental, que describe el comportamiento a nivel individual, de grupo y de la organización. A semejanza de la estructura de un activo de conocimiento, una teoría de acción simple incluiría la descripción básica del contexto, el problema a resolver (objetivo) y una estrategia para las acciones que se realizarán para solucionar el problema, asumiendo que las condiciones sean comparables (Argyris y Schön 1974 y 1978).

## **Aprendizaje organizativo**

Área del conocimiento enmarcada en la teoría organizativa que estudia la manera según la cual una organización aprende y se adapta. También se define como “un sistema de acciones, actores, símbolos y procedimientos que permiten que una organización transforme la información en conocimiento valioso, que a su vez incrementa su capacidad adaptativa a largo plazo” (Schwandt 1993, 8). “El aprendizaje organizativo implica convertir las teorías de acción tácitas en explícitas para que las personas tomen conciencia de ellas, las examinen críticamente y las cambien... [El aprendizaje organizativo] facilita la rendición de cuentas incrementando la conciencia de cada uno y fortaleciendo la capacidad de ejercer una elección e intención consciente” (Lipshitz, Friedman y Popper 2007, 122). Para incrementar la disposición de una organización, las personas deben desarrollar la capacidad de aprender cómo aprender. Para ello, se necesitan políticas, estructuras y habilidades (Schön 1975).

## **Banco de conocimiento**

Sistema de almacenamiento de datos que comprende múltiples tecnologías en red. Permite la gestión centralizada (y el acceso) de *activos de conocimiento* y ayuda a los gestores de los recursos a añadir, mantener, actualizar, reciclar y descartar activos de conocimiento. También se puede hacer referencia a los bancos de conocimiento mediante otros términos, como *gestión del conocimiento* o plataformas de conocimiento.

### **Captura de conocimiento**

Proceso de convertir el conocimiento o experiencias existentes en la mente de una persona en una representación explícita, ya sea en formato impreso, electrónico o multimedia.

### **Centro de conocimiento**

Institución o red dedicada a la captura e intercambio de experiencias de desarrollo con socios nacionales e internacionales con el fin de acelerar el desarrollo (Gobierno de Indonesia y otros 2012).

### **Comportamiento organizativo**

El estudio del comportamiento individual y grupal en una organización, de la interacción entre individuos y la organización y de la propia organización.

### **Conocimiento experimental (o implícito)**

Es el conocimiento intangible que poseen las personas y que puede convertirse en *conocimiento explícito* mediante un proceso de documentación y captura.

### **Conocimiento explícito (o codificado)**

Conocimiento que ha sido articulado, codificado, almacenado y transmitido fácilmente a otras personas. La información que contienen los libros de texto, manuales, documentos, procedimientos, estudios de casos y vídeos divulgativos son ejemplos de conocimiento explícito. Polanyi (1966) define el conocimiento explícito o codificado como “conocimiento que puede transmitirse mediante un lenguaje sistemático formal” (citado en Schwandt y Marquardt 1999, 127). En Zack (1999, 46), “el conocimiento explícito está articulado de una manera más precisa y formal, aunque se haya sacado de su contexto original de creación o uso (por ejemplo, una fórmula matemática abstracta derivada de un experimento físico)”.

### **Conocimiento tácito**

El conocimiento que encontramos en el cerebro de las personas. El conocimiento tácito es personal y está ligado a un contexto, y por este motivo, es difícil de formalizar y comunicar (Schwandt y Marquardt 1999, 206). El conocimiento tácito se entiende y aplica de manera subconsciente, es difícil de articular, proviene de la experiencia y acción directa y normalmente se comparte mediante conversaciones muy interactivas, a través de la narración y con una experiencia compartida.

### **Cultura organizativa**

De acuerdo con DuBrin (2005, 337-39), es “un sistema de creencias y valores compartidos que influencia el comportamiento de los trabajadores . . . A menudo su origen se encuentra en los valores, prácticas administrativas y personalidad del fundador o fundadores. Asimismo, la visión del líder puede tener un gran impacto en la cultura. La cultura organizativa es una respuesta y reflejo de las elecciones conscientes e inconscientes, los patrones de conducta y los prejuicios de la alta dirección”. DuBrin 2005 propone nueve dimensiones de la cultura organizativa: valores, historias organizativas

con significado subyacente, mitos, grados de estabilidad, asignación de recursos y recompensas, rituales y ritos, sentido de la propiedad, creencia en un fin superior e innovación.

### **Efectividad organizativa**

El grado en el que una organización cumple con su mandato y cumple con las demandas de las partes interesadas con las que interactúa.

### **Equipo para la captura de conocimiento**

Equipo que documenta de manera sistemática y uniforme las lecciones aprendidas de experiencias operacionales que todavía no han sido registradas explícitamente o son difíciles de registrar. Su objetivo es el de capturar conocimiento y aportes vitales para su posible difusión en otro lugar. Los miembros del equipo poseen la habilidad de comprender rápidamente los desafíos y soluciones claves de un modo periodístico. Sus técnicas más habituales son las entrevistas y los grupos de debate.

### **Formación**

La adquisición de conocimiento, habilidades y competencias destinadas a mejorar las aptitudes, productividad y rendimiento de uno mismo. Es la base del aprendizaje, además de utilizarse cada vez más para el desarrollo profesional (para actualizar o mejorar las habilidades a lo largo de la carrera laboral).

### **Gestión del conocimiento**

Disciplina que fomenta un enfoque integrado para identificar, capturar, evaluar, obtener e intercambiar todos los activos de información de una organización. De acuerdo con la definición de Gartner Group (Duhon 1998), estos activos pueden incluir bases de datos, documentos, políticas y procedimientos, así como conocimiento especializado y experiencias de cada trabajador no capturados previamente. Su función es la de mejorar la eficacia y calidad de los productos y servicios y abrir paso a la innovación. Aunque algunos aspectos de la gestión del conocimiento coinciden con el *aprendizaje organizativo*, el primero se distingue por hacer hincapié en el conocimiento como activo estratégico y en el fomento del intercambio de conocimiento. La gestión del conocimiento facilita al *aprendizaje organizativo*.

### **Intercambio de conocimiento**

Subcategoría de *gestión del conocimiento* que abarca el intercambio de conocimiento (información, habilidades, experiencias o conocimiento especializado) dentro de una organización y entre ellas. Aunque puede ser unidireccional, en la mayoría de casos el intercambio de conocimiento es un intercambio bidireccional o multilateral en el cual las partes aprenden las unas de las otras. El intercambio de conocimiento es más que un simple acto de comunicación, puesto que gran parte del conocimiento de una organización es difícil de articular. En labores de desarrollo, parte del intercambio de conocimiento posee un aspecto regional. Por ejemplo, el intercambio de conocimiento Sur-Sur se refiere al intercambio entre socios y pares de países en desarrollo.



### **Memoria organizativa**

Interpretaciones compartidas del pasado de una organización contadas por los miembros de la organización. La memoria organizativa puede ser “episódica” o “semántica”. La primera describe los recuerdos de una persona cuya experiencia estaba en su memoria, mientras que la segunda es independiente de dichas experiencias (por ejemplo, cuando alguien cuenta de nuevo una historia que no forma parte de su propia experiencia) (Schwandt y Marquardt 1999, 206).

### **Organización creadora de conocimiento**

Organización capaz de traducir *conocimiento tácito* en *conocimiento explícito* aplicable a diferentes contextos y capaz de formalizarlo. Con el paso del tiempo, el propio nuevo conocimiento se transforma en tácito, preparado para convertirse en explícito en un nuevo contexto (Nonaka y Takeuchi 1995). Para conseguir dicha transformación, los directivos y el personal deben reflexionar continuamente a nivel individual, de equipo y de la organización. Para posibilitar dicha reflexión, se debe disponer de tiempo y un espacio.

### **Organización inteligente**

“Organización con la capacidad de crear, adquirir y transferir conocimiento y modificar su conducta para reflejar la adquisición de conocimiento nuevo” (DuBrin 2005, 410). Las organizaciones inteligentes se caracterizan por cinco factores fundamentales: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y (el quinto elemento que integra el resto) pensamiento sistemático (Senge 1990).

### **Sistema de control de contenidos (CMS, por sus siglas en inglés)**

Aplicación informática que permite publicar, editar, modificar, organizar, eliminar y mantener contenido desde una interfaz central. Este tipo de sistemas posibilitan la gestión del flujo de trabajo en un entorno colaborativo. A menudo, los CMS se usan para gestionar páginas web que contienen blogs y noticias. Muchas páginas web corporativas y de marketing usan CMS, puesto que evitan la codificación manual.

# REFERENCIAS

- Argyris, Chris, y Donald Schön. 1974. *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- . 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- DuBrin, Andrew J. 2005. *Fundamentals of Organizational Behavior*. 3.ª edición. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Duhon, Bryant. 1998. "It's All in Our Heads." *Inform* 12 (8): 8-13.
- Gobierno de Indonesia, Agencia Japonesa para la Cooperación Internacional, Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas, y Banco Mundial. 2012. "Bali Communiqué by the Co-Organizers, High-Level Meeting "Towards Country-Led Knowledge Hubs." Julio 10. [wbi.worldbank.org/sske/news/world-bank-support-knowledge-hubs](http://wbi.worldbank.org/sske/news/world-bank-support-knowledge-hubs).
- Knowles, Malcolm S., Elwood F. Holton III, y Richard A. Swanson. 2012. *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*, 7.ª edición. Nueva York: Routledge.
- Lipshitz, Raanan, Victor J. Friedman y Micha Popper. 2007. *Demystifying Organizational Learning*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nonaka, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Nueva York: Oxford University Press.
- Polanyi, Michael. 1966. *The Tacit Dimension*. Garden City, NY: Doubleday. Chicago: University of Chicago Press, 2009, prólogo de Amartya Sen.
- Schön, Donald A. 1975. "Deutero-Learning in Organizations: Learning for Increased Effectiveness." *Organizational Dynamics* 4 (1): 2-16.
- Schwandt, David R. y Michael J. Marquardt. 1999. *Organizational Learning: From World-Class Theories to Global Best Practices*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Senge, Peter, M. 2006. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Edición Revisada. Nueva York: Crown Publishers.
- Stahl, Stephen M., Richard L. Davis, Dennis H. Kim, Nicole Gellings Lowe, Richard E. Carlson Jr., Karen Fountain y Meghan M. Grady. 2010, "Reprodúcelo otra vez: El programa maestro de farmacología como ejemplo del aprendizaje por intervalos en trozos pequeños", *CNS Spectrums* 15 (8): 491-504.
- Zack, Michael H. 1999. "Managing Codified Knowledge." *Sloan Management Review* 40 (4): 45-58.

Esta guía paso a paso describe cómo capturar de modo sistemático el conocimiento obtenido de las experiencias operacionales y utilizarlo como base para la toma de decisiones y el aprendizaje profesional. Muestra cómo recopilar las lecciones y aportes capturados en forma de activos de conocimiento, documentos con un formato diferenciado y coherente que ofrecen respuestas a una cuestión o desafío específico. La guía parte de que el trabajo de capacitación expuesto en el manual del Banco Mundial *Cómo convertirse en una organización de intercambio de conocimiento* ya ha tenido lugar.

El público al que va dirigido *Capturar soluciones para aprender y aplicar en mayor escala* lo forman profesionales, cuadros medios, expertos en conocimiento y aprendizaje, así como especialistas en TI, en particular los que se desempeñan en el sector público de países en desarrollo.

“Capturar las experiencias programáticas prácticas de forma que las soluciones se puedan reproducir o aplicar en mayor escala es un desafío crucial para el trabajo de desarrollo. Esta útil guía ofrece un método práctico paso a paso con un gran número de consejos, herramientas y plantillas que pueden ayudar a las organizaciones a capturar el conocimiento de forma más sistemática”.

**—Ian Thorpe,**  
*Director de Intercambio de Conocimiento, Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)*

“La captura y el intercambio sistemáticos del conocimiento son vitales para el desarrollo de las instituciones del sector público. Esta guía proporcionará un recurso muy útil a nuestros expertos en aprendizaje organizativo dedicados a ofrecer apoyo a nuestros clientes y socios institucionales en el sudeste de Europa y más allá”.

**—Jana Repansek,**  
*Subdirectora de Center of Excellence in Finance (CEF) y presidenta de la red learn4dev*

“Los conceptos descritos en este libro son muy relevantes para nuestro esfuerzo de fortalecer la capacidad del sector público en Kenia. Hemos comenzado ya a formar a nuestro profesorado aplicando los métodos presentados en esta guía sobre la manera de capturar de forma sistemática la experiencia de desarrollo locales para compartirlas y aplicarlas en mayor escala”.

**—Dr. Ludeki Chweya,**  
*Director General, Escuela de Gobierno de Kenia*



**GRUPO BANCO MUNDIAL**

ISBN 978-1-4648-1114-2



9 781464 811142

SKU 211114