



# EL ARTE DEL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

Guía para la planificación  
centrada en los resultados  
para especialistas en desarrollo



**BANCO MUNDIAL**  
Trabajamos por un mundo sin pobreza

2

SEGUNDA EDICIÓN

© 2013 Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial  
1818 H Street NW  
Washington, DC 20433  
Teléfono: 202-473-1000  
Internet: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)







Esta obra ha sido realizada por el personal del Banco Mundial con contribuciones externas. Las opiniones, interpretaciones y conclusiones aquí expresadas no son necesariamente reflejo de la opinión del Banco Mundial, de su Directorio Ejecutivo ni de los países representados por este.

El Banco Mundial no garantiza la exactitud de los datos que figuran en esta publicación. Las fronteras, los colores, las denominaciones y demás datos que aparecen en los mapas de este documento no implican juicio alguno, por parte del Banco Mundial, sobre la condición jurídica de ninguno de los territorios, ni la aprobación o aceptación de tales fronteras.

#### Derechos y autorizaciones

El material de esta obra está registrado como propiedad intelectual. Dado que el Banco Mundial alienta la difusión de sus conocimientos, esta obra podrá reproducirse, en todo o en parte, para fines no comerciales, siempre y cuando se deje expresa constancia de su autoría. Cualquier consulta sobre derechos y licencias, incluidos derechos subsidiarios, deberá dirigirse a la siguiente dirección: World Bank Publications, The World Bank Group, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, EE. UU.; fax: 202-522-2625; correo electrónico: [pubrights@worldbank.org](mailto:pubrights@worldbank.org).

# ¿LE GUSTARÍA...

-  brindar a los clientes acceso a nueva información y oportunidades en distintos países y regiones?
-  promover ideas innovadoras y generar mejores soluciones de desarrollo?
-  fomentar la colaboración entre las personas, las instituciones, las ciudades, los países y las regiones?
-  acelerar la adopción de decisiones y el proceso de reforma?
-  superar los cuellos de botella e incrementar el impacto de los proyectos?
-  *adaptar, reproducir y ampliar* las soluciones de desarrollo?

## AGRADECIMIENTOS

La preparación de esta guía estuvo a cargo de **Shobha Kumar**, del Equipo de Intercambio de Conocimientos del Grupo del Banco Mundial. Fueron coautores y miembros del equipo responsable **Aaron Leonard**, **Ryan Watkins**, **Yianna Vovides** y **Brigitte Kerby**.

Deseamos expresar nuestro profundo agradecimiento a todos los colegas que han ayudado a mejorar la calidad de la guía con sus valiosos aportes y consejos. El equipo también desea agradecer a **Laurent Besançon** y **Sevi Simavi** por su liderazgo y sus atinadas recomendaciones a lo largo del proceso. **Jessica Poppele** aportó valiosos comentarios sobre el contenido general. La guía se enriqueció con las invaluable contribuciones de **Dawn Roberts** y **Cristina Ling Chard** acerca del marco de resultados. Queremos expresar un reconocimiento especial a **Han Fraeters**, bajo cuyo liderazgo se inició y se puso en marcha *El arte del intercambio de conocimientos*.

El equipo agradece a **Sarah Loh**, **Enrique Pantoja**, **Michael Wong**, **Nicolas Meyer**, **Ese Emerhi**, **Lalia Semmoune-Gallo**, **Alejandro Alcántara**, **Jason McKay**, **Elisabete Urrea Cuenca**, **Santanu Lahiri**, **Mark Ellery**, **Mei Xie**, **Ivan Jacques**, **Colleen Harkin**, **Kate Pugh**, **Norma Garza** y **Larry Ekin** por sus aportes a los relatos, los recursos y las herramientas.

El borrador completo fue examinado por varios colegas. El equipo desea agradecer especialmente a **Ilari Lindy**, **Yolande Coombes**, **Kene Ezemanari**, **Juan Blázquez**, **Dominick Egan**, **Om Prakash Agarwal**, **Susana Carrillo** y **Charlie Fields** por el tiempo dedicado y sus valiosos comentarios; esta guía se ha visto enriquecida con su aporte.

En las últimas etapas del largo viaje, hubo dos personas que desempeñaron un papel importante para hacer posible esta obra. **Susan Buechler**, como editora, no solo nos ayudó a definir mejor el mensaje, sino que también aportó una celeridad, una sabiduría y una perspicacia extraordinarias durante una etapa crucial del proceso. **Vladimir Herrera**, como director creativo, aportó mucho más que diseño gráfico y sus ideas sobre comunicación nos han ayudado a mejorar la guía.

Para ponerse en contacto con nosotros, visite <http://wbi.worldbank.org/sske/>.

## ACERCA DE ESTA GUÍA

Bienvenido a la segunda edición de *El arte del intercambio de conocimientos*.

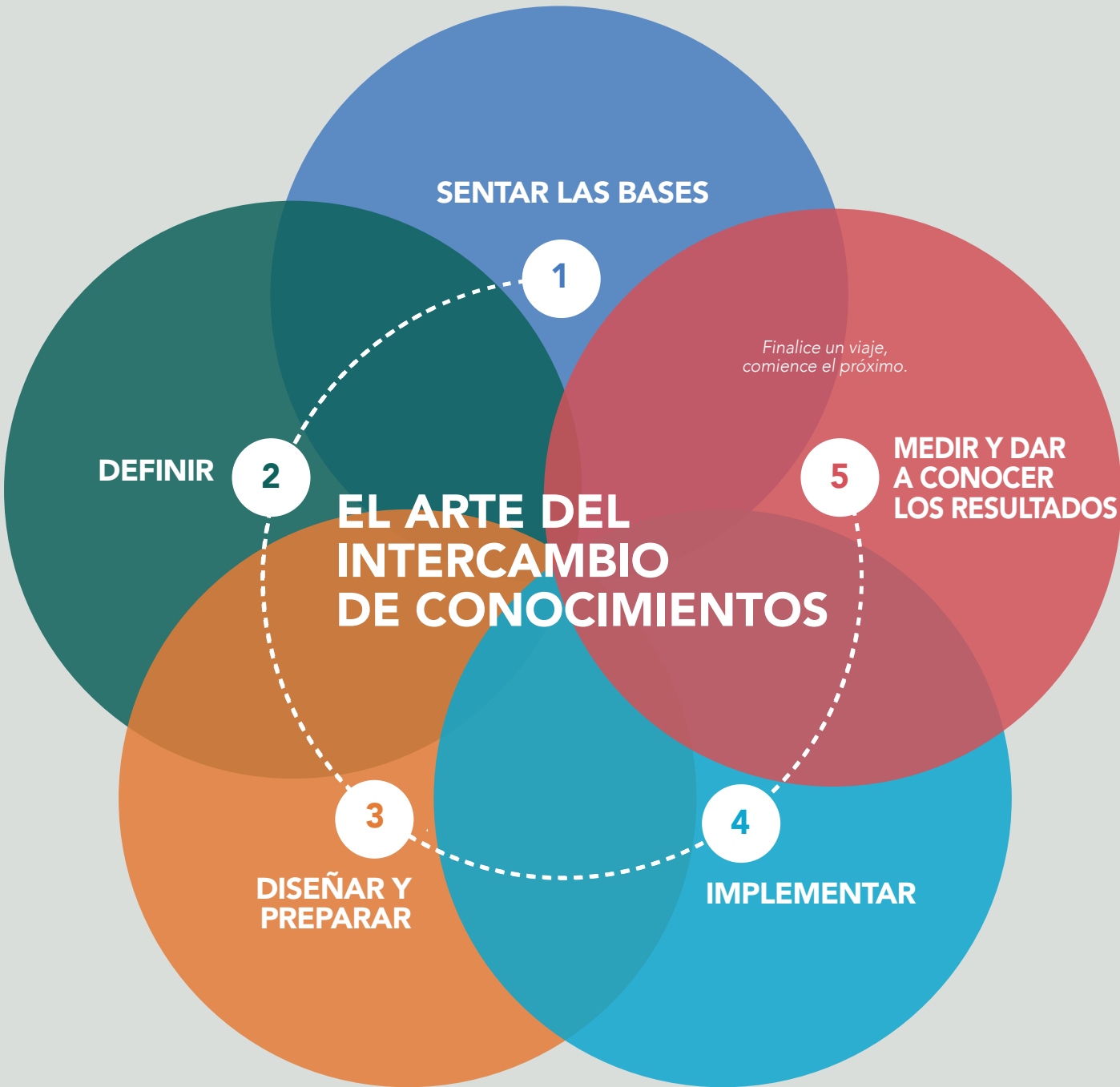
Esta guía para la planificación está destinada a todos aquellos que quieran diseñar, implementar y cuantificar una iniciativa de intercambio de conocimientos orientada a los resultados. Aunque puede ser utilizada por el público en general, está pensada para quienes actúan como intermediarios en el intercambio vinculando a receptores y proveedores de conocimientos, y facilitando la interacción entre ellos.

En ella se sigue un enfoque estratégico en materia de aprendizaje: se divide el proceso de intercambio de conocimientos en cinco pasos sencillos y se brindan herramientas que lo ayudarán a desempeñar un papel más eficaz como intermediario de conocimientos.






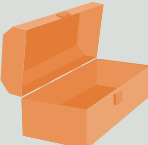
Esta guía lo ayudará a...

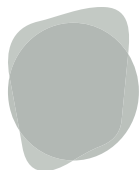
- » analizar el intercambio de conocimientos en un contexto programático y de desarrollo más amplio;
- » asegurarse de que su iniciativa cuente con el respaldo de las partes interesadas y esté impulsada por la demanda;
- » determinar las dificultades que deberán encararse para llegar a una solución;
- » reflexionar sobre los procesos de cambio que se necesitan para enfrentar esas dificultades;
- » identificar a las personas o los grupos que puedan desempeñarse con eficacia a la hora de generar el cambio necesario;
- » elegir la combinación adecuada de actividades e instrumentos relacionados con el intercambio de conocimientos para ayudar a los participantes a aprender, crecer y actuar;
- » implementar las iniciativas de manera adaptable, centrándose en el aprendizaje;
- » medir los resultados de su iniciativa de intercambio de conocimientos, y presentar los informes pertinentes.

Esta edición contiene una revisión completa de la versión original de *El arte del intercambio de conocimientos*, así como nuevos capítulos sobre implementación y resultados. En ella se recogen enseñanzas de más de 100 intercambios financiados por la Unidad Sur-Sur del Banco Mundial y estudios analíticos llevados a cabo por el Instituto del Banco Mundial y el Equipo de Trabajo para la Cooperación Sur-Sur, y se registran las experiencias de decenas de funcionarios del Grupo del Banco Mundial, profesionales docentes, funcionarios de gobierno y otros especialistas en desarrollo internacionales que han promovido las actividades de intercambio de conocimientos sur-sur y han participado en ellas.



# ÍNDICE

	INTRODUCCIÓN	VI
	SENTAR LAS BASES	7
	1.1 Identificar el objetivo de desarrollo .....	8
	1.2 Definir los desafíos institucionales .....	8
	1.3 Determinar los objetivos de cambio .....	10
	DEFINIR	13
	2.1 Identificar los perfiles de los participantes ideales .....	14
	2.2 Determinar los resultados intermedios .....	18
	2.3 Identificar a los proveedores de conocimientos más adecuados .....	25
	DISEÑAR Y PREPARAR	29
	3.1 Seleccionar a los participantes.....	30
	3.2 Verificar el objetivo y los resultados .....	32
	3.3 Organizar el equipo de diseño y ejecución .....	32
	3.4 Estructurar el intercambio de conocimientos.....	34
	IMPLEMENTAR	55
	4.1 Guiar a los participantes .....	56
	4.2 Articular la interacción y establecer relaciones .....	59
	4.3 Documentar la implementación y seguir de cerca los resultados.....	61
	MEDIR Y DAR A CONOCER LOS RESULTADOS	65
	5.1 Sintetizar los datos sobre la implementación .....	66
	5.2 Medir los resultados.....	68
	5.3 Informar los resultados .....	76
	GLOSARIO	81
	HERRAMIENTAS PARA EL ARTE DEL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS	83



## Introducción

# ¿QUÉ PUEDE LOGRAR MEDIANTE EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS?

El intercambio de conocimientos o aprendizaje entre colegas es una forma sumamente eficaz de compartir, reproducir y ampliar las iniciativas que dan resultado en el ámbito del desarrollo. Los especialistas en desarrollo están interesados en aprender de la experiencia de otras personas que han atravesado o están atravesando dificultades similares. Quieren estar conectados entre sí y tener acceso inmediato a soluciones y a conocimientos prácticos.

El intercambio de conocimientos, cuando se realiza como es debido, puede **fortalecer la capacidad, la confianza y la convicción de las personas y los grupos para actuar**. Los siguientes casos son ejemplos de esos **resultados directos o intermedios**:

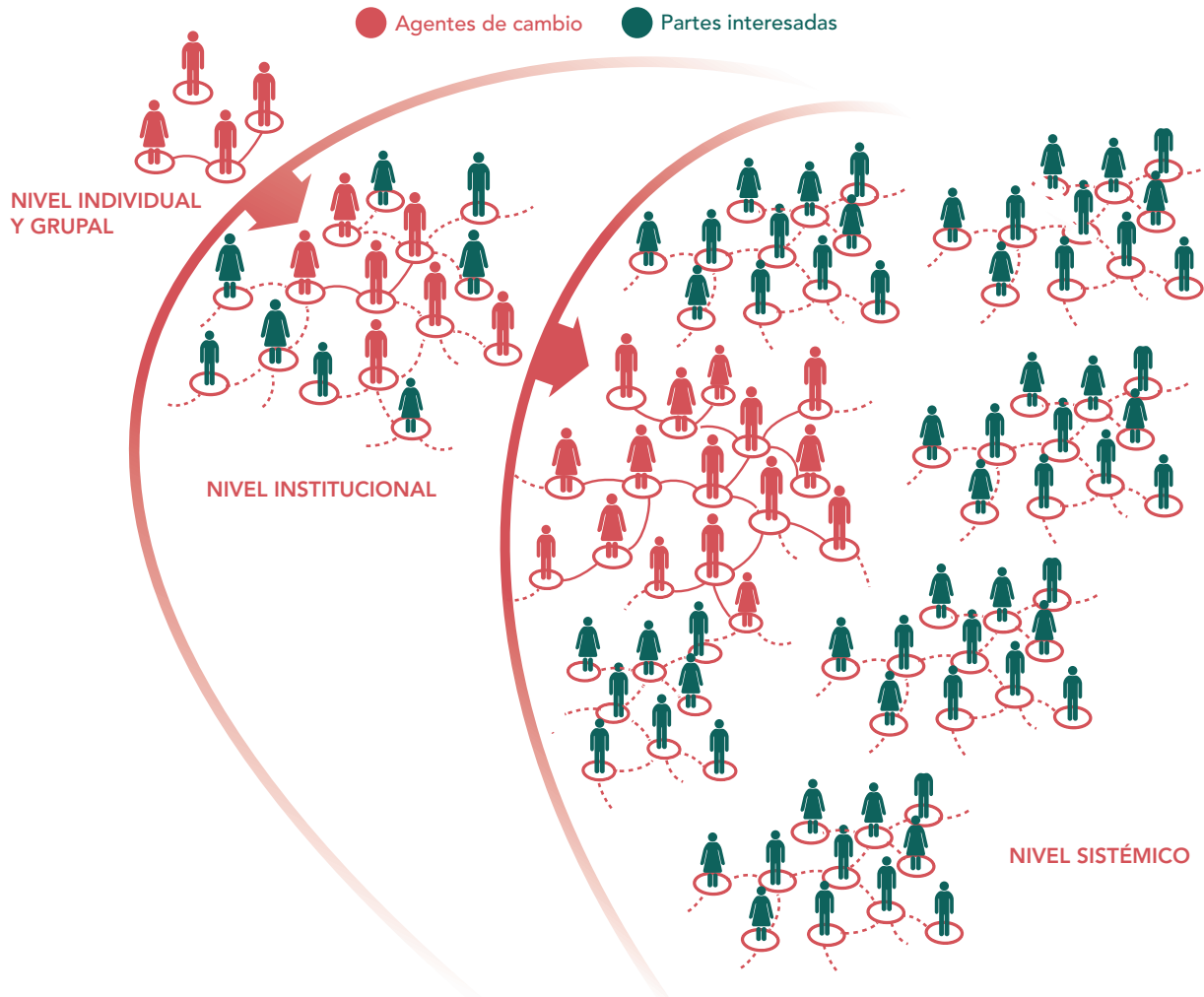
- » En varios subdistritos de Bangladesh, especialistas en agua **aprenden nuevas aptitudes** y habilidades para reproducir buenas prácticas (que aportan sus colegas) para construir y mantener un suministro de agua seguro.
- » Representantes del sector lácteo y el Ministerio de Agricultura de Tanzania **se ponen de acuerdo** sobre un posible plan de reformas para el sector tras lograr una nueva convergencia de opiniones y mejorar la colaboración.
- » Agricultores en Kenya **adoptan una metodología innovadora para el cultivo de arroz** —el Sistema de Intensificación del Cultivo del Arroz (SICA)— con el propósito de incrementar el rendimiento de sus tierras luego de aprender de la experiencia de países que fueron pioneros en el uso de esa metodología.

Estos resultados directos también pueden **influir en los resultados a nivel institucional e incluso sistémico**, tal como se muestra en el gráfico 1. Los participantes de intercambios de conocimientos exitosos cuentan con la motivación y las facultades necesarias para hacer que las cosas ocurran. Procurarán modificar el entorno en el que operan, incidir en las políticas y normas que afectan el comportamiento de las personas y fortalecer las instituciones en las que trabajan. A modo de ejemplo:

- » En Bangladesh, especialistas en agua, luego de adquirir mayor competencia y reproducir nuevas prácticas de manera exitosa, **contribuyeron a reducir las enfermedades transmitidas por el agua**.
- » Gracias a que las principales partes interesadas del sector lácteo de Tanzania lograron un consenso más amplio sobre las reformas, **se redujeron las reglamentaciones y aumentó la eficiencia del sector**.
- » Alentados por los resultados iniciales de la metodología del SICA adoptada por los agricultores pioneros de Kenya, **el Gobierno de ese país, los círculos académicos y el sector privado apoyaron la ampliación del SICA en varias regiones** mediante una serie de iniciativas. Algunos ejemplos: la Junta Nacional de Riego de Kenya organizó talleres nacionales y días de campo para los agricultores con el fin de promover el intercambio de conocimientos; las universidades asignaron fondos para respaldar la investigación doctoral sobre el SICA, y el sector privado comenzó a fabricar desmalezadoras a nivel local para los agricultores que aplican esa metodología.



Gráfico 1: Los resultados directos y la influencia generados con el intercambio de conocimientos



"Cuando visité Chowgacha, descubrí una solución única para la contaminación por arsénico. Cuando volvimos [de este intercambio de conocimientos], adoptamos y reproducimos este enfoque en nuestro propio contexto. Ahora esta práctica se extendió a todo el distrito y a otros lugares". ~ Presidente del concejo local de Ranihati, subdistrito de Chapai Nawabganj Sadar, Bangladesh

"Con la prueba en 1000 metros cuadrados coseché 11 bolsas de arroz; habitualmente consigo 8 bolsas por esa parcela. Pero lo más sorprendente es que cada bolsa de arroz del SICA pesaba 95 kilogramos y cada bolsa del método convencional, apenas 80 kilogramos. El año siguiente apliqué el SICA en los 8000 metros cuadrados de mi terreno". ~ Moses Kareithi, uno de los primeros agricultores en aplicar el SICA, Kenya



Ejemplo de caso

# CÓMO TANZANÍA APRENDIÓ DE LA “REVOLUCIÓN BLANCA” DE INDIA

En este intercambio de conocimientos, Tanzania:

**OBTUVO NUEVOS CONOCIMIENTOS**

**INCREMENTÓ SU CAPACIDAD**

**LOGRÓ UN CONSENSO MÁS AMPLIO**

**ADOPTÓ MEDIDAS NUEVAS Y MÁS ADECUADAS**

Si bien la tasa de mortalidad infantil de Tanzania ha venido disminuyendo en forma sostenida durante las últimas décadas, aún se ubica por encima del promedio mundial. En 2008, como parte de su compromiso con la salud maternoinfantil, el Gobierno de Tanzania se propuso mejorar la nutrición y los ingresos en las zonas rurales reestructurando el sector agrícola, en particular la industria láctea, que atravesaba dificultades.

En Tanzania, la industria láctea se ve obstaculizada por el exceso de reglamentación y un régimen impositivo desfavorable. Para abordar estas dificultades, el Gobierno quiso seguir el mejor modelo y aprender cómo India había llevado a cabo su famosa “Revolución Blanca”, durante la cual incrementó en 500 % su producción de leche y se convirtió en el mayor productor de leche del mundo.

El Banco Mundial financió el intercambio de conocimientos entre los dos países, que apuntaba a mejorar el entorno normativo del sector lácteo de Tanzania, así como la eficiencia operativa de sus cadenas de suministro, la Junta Nacional de Desarrollo de Productos Lácteos y el Ministerio de Agricultura.



### Ejemplo de caso

*"Si se le da una cabra o una vaca a una mujer africana analfabeta, al día siguiente se convertirá en empresaria y llevará adelante su empresa, siempre y cuando pueda asociarse con una cooperativa que le brinde acceso al mercado". ~ B.M. Vyas, director gerente, Federación Cooperativa de Comercialización de Leche de Gujarat*

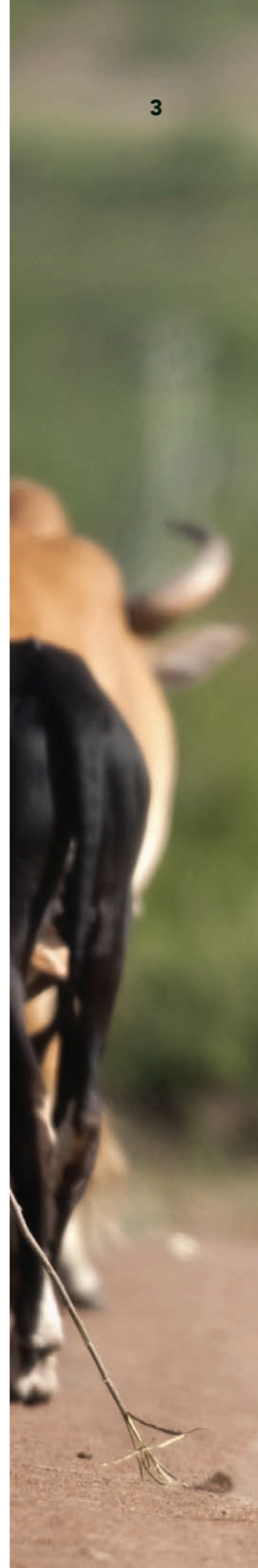
Como primera medida, entabló un diálogo con diversas partes interesadas en Tanzania para generar consenso en torno a los próximos pasos de la reforma del sector lácteo. Posteriormente, seis especialistas de la Junta Nacional de Desarrollo de Productos Lácteos de India y la Federación Cooperativa de Comercialización de Leche de Gujarat realizaron una visita de 10 días a Tanzania para entender de primera mano los desafíos a los que se enfrenta el país y crear una mayor conciencia entre las partes interesadas sobre los resultados obtenidos con las reformas del sector en India. Las visitas de especialistas también tenían un importante componente relacionado con la evaluación de las necesidades.

A continuación, una delegación de 14 funcionarios tanzanos del Ministerio de Agricultura, la Junta Nacional de Desarrollo de Productos Lácteos, y productores, procesadores y distribuidores lácteos realizó un viaje de estudio a la India para observar de primera mano la revolución del sector lácteo de ese país. El viaje se complementó con diálogos y consultas permanentes con múltiples partes interesadas, y visitas de especialistas indios a Tanzania para respaldar las nuevas capacidades y conocimientos prácticos sobre implementación de los productores lácteos de ese país y los especialistas de la Junta Nacional de Desarrollo de Productos Lácteos. Los participantes del intercambio también elaboraron un folleto y videos que resumen las enseñanzas recogidas.

Los funcionarios del sector lácteo de Tanzania utilizaron sus nuevos conocimientos y capacidades para elaborar políticas y enfoques basados en el modelo indio. Tanzania ha implementado reformas eficaces en el sector lácteo, ha generado consenso en los grupos de partes interesadas para anticipar los próximos pasos y ha aplicado el enfoque de resultados inmediatos de India para ampliar las reformas exitosas en todo el país. No hay dudas de que Tanzania va camino de mejorar la nutrición y los ingresos en las zonas rurales.

*"Los desafíos se presentan en toda la cadena. Si se respalda solo una parte, no sirve de nada. Si se extiende el apoyo a todos los eslabones, desde el agricultor hasta el consumidor, sí funciona". ~ Devangura Mmari, director gerente, Tan Dairies Ltd.*

**Intermediario de conocimientos: Michael Wong, especialista principal en Desarrollo del Sector Privado, Banco Mundial**





Ejemplo de caso

# FORTALECER EL RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS TERRITORIALES INDÍGENAS EN HONDURAS

En este intercambio de conocimientos, Honduras:

**OBTUVO NUEVOS CONOCIMIENTOS**  
**INCREMENTÓ SU CAPACIDAD**  
**LOGRÓ UN CONSENSO MÁS AMPLIO**  
**ADOPTÓ MEDIDAS MÁS ACERTADAS**

La Mosquita se encuentra en la costa del Caribe de Honduras. Se trata de un paraíso natural y cultural en el que vive una gran comunidad indígena: los miskitos. En 2004, el Gobierno de Honduras promulgó una nueva ley de propiedad en la que se reconoció la propiedad colectiva del pueblo indígena. Pero la aplicación de la ley fue tensa y compleja. Como resultado de la profunda desconfianza que existe desde hace tiempo entre los miskitos y el Gobierno de Honduras, las autoridades públicas desatendieron los reclamos de la comunidad indígena vinculados a la titularidad de sus tierras.

*“Queremos que se nos reconozcan nuestros derechos territoriales. Se trata de un derecho fundamental que debe respetarse”. ~ Norvin Goff Salinas, presidente de la organización miskita Miskitu Asla Takanka (MASTA)*



Ejemplo de caso

Para abordar estas cuestiones, la comunidad miskita, el Gobierno hondureño y funcionarios del Banco Mundial identificaron a Nicaragua y Colombia como los principales ejemplos de éxito. Ambos países habían logrado avances sustanciales en el reconocimiento de los derechos territoriales de los pueblos indígenas y tenían una historia en común con Honduras.

El Banco Mundial financió un intercambio de conocimientos entre las tres naciones con el fin de generar consenso e introducir nuevas políticas y programas destinados a mejorar la gestión de gobierno.

A través de un taller de planificación se brindó a los participantes de los tres países la oportunidad de conocerse y los diálogos y las consultas entre múltiples partes interesadas de lugares distantes los ayudó a participar en futuros viajes de estudio a Nicaragua y Colombia. Posteriormente, los hondureños visitaron Nicaragua para conocer el proceso de demarcación y titularización de los territorios indígenas. En Colombia, también participaron en una conferencia posterior al viaje de estudio, que les brindó un panorama de los marcos jurídico y normativo pertinentes, y de los desafíos que enfrenta el país en materia de ejecución. Luego se mantuvieron tres diálogos sobre políticas y el intercambio concluyó con un taller con partes interesadas hondureñas clave, destinado a establecer procedimientos claros para la titularización de tierras en Honduras.

*“Uno de los objetivos de este intercambio consistió en entender lo que se había logrado en otros países. Lo que se ha hecho en otros países puede hacerse aquí en Honduras”. ~ Sr. Salinas*

Luego del intercambio de conocimientos, los participantes hondureños mejoraron su conocimiento de los marcos jurídicos, las funciones de las partes interesadas, los procesos de consulta y la estructura de gobierno para las tierras comunales. Con este conocimiento, las partes interesadas elaboraron planes de acción que reflejaron un consenso más amplio y un documento de estrategia sobre demarcación y titularización de las tierras comunales de los miskitos. Lo más importante es que el territorio indígena de los pueblos miskitos fue demarcado y titularizado.

*“El intercambio sur-sur le permitió al Gobierno tener una idea más cabal de lo que podía hacerse. A lo largo del proceso demostramos que nada es imposible”. ~ Sr. Salinas*

**Intermediario de conocimientos: Enrique Pantoja, especialista superior en Administración de Tierras, Banco Mundial**



The image shows three women in blue work clothes working together on a construction site. They are focused on handling a large, thick metal rod. One woman in the foreground is wearing a colorful headscarf and is looking down at the rod. Another woman in the background is also looking down. The scene is outdoors, with a blurred background showing other people and vehicles. A semi-transparent blue box is overlaid on the middle of the image, containing text.

## EN EL PASO 1 USTED

- 1.1 identificará el objetivo de desarrollo y lo vinculará a la iniciativa de intercambio de conocimientos;
- 1.2 definirá los desafíos institucionales que supone el logro del objetivo;
- 1.3 determinará el objetivo de cambio con sus contrapartes.



PASO

1

# SENTAR LAS BASES PARA EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

Las iniciativas de intercambio de conocimientos pueden servir para potenciar los efectos de un proceso de cambio. Aprovechado al máximo, el intercambio genera conocimientos adecuados e ideas oportunas para diseñar, elaborar y llevar a cabo iniciativas de desarrollo innovadoras. Pero para que dé resultado, debe enmarcarse en el contexto de desarrollo más amplio y estar impulsado por las prioridades de las partes interesadas.

Antes de emprender una iniciativa de intercambio, trabaje con sus clientes y las contrapartes del proyecto para...

- » acordar el objetivo de desarrollo que se respaldará con el intercambio de conocimientos;
- » identificar los desafíos principales que limitan el logro de ese objetivo;
- » analizar las modificaciones que se producirán como resultado de la iniciativa de intercambio de conocimientos.



Sentar las bases  
para el intercambio  
de conocimientos

## PASO 1.1 IDENTIFICAR EL OBJETIVO DE DESARROLLO DEL PROYECTO

*¿Qué resultados beneficiosos buscan alcanzar las partes interesadas, incluidos los beneficiarios principales?*

El objetivo de desarrollo se centra en un objetivo principal que las partes interesadas esperan lograr y proviene de una estrategia de desarrollo regional, nacional o local a largo plazo. La iniciativa de intercambio de conocimientos debe ayudar a las partes interesadas a cumplir ese objetivo abordando las restricciones institucionales que constituyan un obstáculo.

Un objetivo de desarrollo es eficaz cuando cuenta con el respaldo de la comunidad local y posee un claro valor económico y social para las partes interesadas. En la mayoría de los casos, la iniciativa de intercambio de conocimientos integrará un programa que tiene un objetivo de desarrollo específico. En ocasiones, el intercambio puede utilizarse para generar consenso grupal en torno a ese mismo objetivo. En ambos casos, es importante reconocer que la iniciativa no será suficiente, por sí sola, para alcanzar el objetivo, pero contribuirá a su cumplimiento.



### **Intercambio entre Tanzania e India: Objetivo de desarrollo**

En Tanzania, el objetivo de desarrollo era mejorar la nutrición y los ingresos en las zonas rurales, e incrementar el crecimiento económico.



### **Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: Objetivo de desarrollo**

En Honduras, el objetivo de desarrollo era promover el desarrollo sostenible de las comunidades indígenas respetando su visión social y cultural.

## PASO 1.2 DEFINIR LOS DESAFÍOS INSTITUCIONALES

*¿Cuáles son los problemas que dificultan el logro del objetivo de desarrollo?*

Para alcanzar un objetivo de desarrollo, a menudo es necesario llevar a cabo reformas en una de tres áreas institucionales, que en algunos casos se superponen: el entorno para el cambio, los instrumentos de políticas o los mecanismos de organización. Los desafíos en estas esferas institucionales pueden ser, entre otros, los siguientes:

- » **Entorno poco propicio para el cambio:** Se caracteriza por un bajo grado de identificación de las partes interesadas con el objetivo, la falta de consenso sobre el enfoque de desarrollo, o la incapacidad para conceptualizar o considerar un enfoque más adecuado.
- » **Ineficiencia de los instrumentos de políticas:** Se caracteriza por la deficiencia de las normas administrativas, las leyes, las regulaciones, los parámetros y otros incentivos formales que orientan las acciones hacia el logro del objetivo de desarrollo.
- » **Ineficacia de los mecanismos de organización:** Se caracteriza por la deficiencia de los sistemas, el financiamiento, la dotación de personal, los incentivos y otros recursos para lograr el objetivo de desarrollo.

Aproveche el intercambio de conocimientos para ayudar a encarar los problemas que surjan en esas tres esferas. Trabaje con sus clientes y otras partes interesadas para identificar los obstáculos más importantes. ¿Qué debe modificarse? Las siguientes preguntas pueden orientar su evaluación:





Sentar las bases  
para el intercambio  
de conocimientos

### Evaluación del entorno para el cambio

- » ¿Todas las partes interesadas coinciden en la existencia del problema y en una posible solución?
- » ¿Las partes interesadas cuentan con un mecanismo para manifestar sus opiniones?
- » ¿Hay pruebas de que existe una solución? ¿Se aplicó la solución en otros países?
- » ¿Los líderes involucrados están comprometidos con el objetivo?
- » ¿Los líderes están informados e inspirados para adoptar un nuevo curso de acción?
- » ¿Las partes interesadas cuentan con un mecanismo para manifestar sus opiniones acerca del problema u objetivo? ¿Los líderes actúan a partir de las opiniones producto del intercambio?
- » ¿Se suministra periódicamente información pertinente a las partes interesadas? ¿Se puede acceder fácilmente a esa información?
- » ¿La población exige a los funcionarios y a las instituciones gubernamentales que rindan cuentas en esa esfera?

### Evaluación de los instrumentos de políticas

- » ¿Se puede abordar el problema con las políticas existentes? ¿Se necesitan nuevas políticas?
- » ¿Existe un órgano regulatorio establecido (Parlamento, Ministerio, etc.) o un mecanismo que pueda respaldar los esfuerzos y orientar formalmente el nuevo enfoque?
- » ¿Las nuevas políticas y mecanismos regulatorios son compatibles con los existentes?
- » ¿Es transparente el actual proceso para definir y lograr el objetivo de desarrollo?
- » ¿Es participativo el proceso de formulación de políticas?
- » ¿Las personas y las instituciones cumplen con las políticas existentes? ¿Cumplirán con las nuevas?
- » ¿Existe suficiente capacidad técnica y administrativa para implementar la política?
- » ¿Los riesgos (por ejemplo, efectos negativos no intencionales) están debidamente contemplados en las nuevas políticas?
- » ¿Se pueden prever revisiones en el instrumento de políticas en caso de ser necesario?
- » ¿Las nuevas políticas y reglamentaciones minimizan las oportunidades de cometer actos de corrupción?

### Evaluación de los mecanismos de organización

- » ¿Pueden las instituciones existentes cumplir el objetivo de desarrollo? ¿Es necesario crear nuevas instituciones?
- » ¿Es necesario reformar las instituciones existentes?
- » ¿La institución cuenta con...
  - › un mandato legal (por ejemplo, la visión y la misión) para aplicar el nuevo enfoque?
  - › un plan de actividades viable con objetivos claros?
  - › un conjunto definido de actividades, acompañado de un presupuesto, un cronograma y personal asignado?
  - › un sistema de seguimiento y evaluación sólido?
  - › los fondos necesarios para solventar sus costos operativos?
  - › sistemas financieros adecuados?
  - › un liderazgo firme?
  - › una junta o sistema de gobierno para supervisar la gestión?
  - › suficiente personal con la capacidad técnica y administrativa para satisfacer las necesidades institucionales?



Sentar las bases  
para el intercambio  
de conocimientos

- » Además:
  - › ¿Presenta informes periódicos sobre los avances logrados?
  - › ¿Elabora informes anuales sobre ingresos y gastos?
  - › ¿Busca formas de mejorar regularmente sus procesos?
  - › ¿Se adapta a los cambios de circunstancias?



#### **Intercambio entre Tanzania e India: En este intercambio se procuró abordar dos desafíos interrelacionados**

- » **Ineficiencia de los instrumentos de políticas:** Las políticas implementadas por la Junta Nacional de Desarrollo de Productos Lácteos de Tanzania y otros organismos no generaron cooperativas ni cadenas de suministro eficaces en el sector lácteo.
- » **Ineficacia de los mecanismos de organización:** La Junta Nacional de Desarrollo de Productos Lácteos y el Ministerio de Agricultura organizaban misiones mal focalizadas, prestaban servicios de extensión deficientes y carecían de los conocimientos técnicos necesarios para alcanzar los objetivos de desarrollo.



#### **Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: En este intercambio también se abordaron dos desafíos**

- » **Entorno poco propicio para el cambio:** La desconfianza entre las partes interesadas afectaba el diálogo y la búsqueda de consenso.
- » **Ineficiencia de los instrumentos de políticas:** La falta de coherencia en las políticas de tenencia y titularización de las tierras, incluidas contradicciones en la legislación, debilitó el cumplimiento de los derechos territoriales indígenas.

### **PASO 1.3 DETERMINAR LOS OBJETIVOS DE CAMBIO**

*¿Qué resultados lo ayudarán a superar los desafíos institucionales?*

Un objetivo de cambio es el cambio que, según sus clientes y las partes interesadas, permitirá abordar mejor los desafíos institucionales que ellos han identificado. Trabaje con sus contrapartes y las partes interesadas para responder las preguntas "¿Cómo nos daremos cuenta de que hemos logrado el cambio deseado?" y "¿Qué se modificará?". Las respuestas que reciba determinarán el objetivo de cambio y garantizarán que el intercambio de conocimientos esté orientado al logro de resultados mensurables. Al traducir un desafío institucional en un objetivo de cambio, utilice verbos de acción



**CONSEJO**

Asegúrese de que el objetivo de cambio:

- » guarde relación con sus clientes y otras partes interesadas;
- » sea oportuno en el sentido de que las partes interesadas estén dispuestas a realizar cambios;
- » se ajuste a otros cambios o actividades que las partes interesadas estén implementando;
- » esté en consonancia con las normas y los valores sociales de las partes interesadas.



Sentar las bases  
para el intercambio  
de conocimientos

#### Trampa común

- » La decisión de emprender una iniciativa de intercambio de conocimientos que incluya, por ejemplo, un viaje de estudio o una conferencia antes de sentar las bases para el intercambio puede generar una pérdida de dinero y de esfuerzos.



**¡ATENCIÓN!**

#### Intercambio entre Tanzania e India: Objetivo de cambio en función del desafío institucional



Desafío institucional	Objetivo de cambio
Las políticas no dieron como resultado cooperativas ni cadenas de suministro eficaces en el sector lácteo.	Reducir el número de reglamentaciones y aumentar la eficacia de los procesos regulatorios.
La capacidad operativa de la Junta Nacional de Desarrollo de Productos Lácteos y el Ministerio de Agricultura es deficiente.	Reducir el tiempo del que disponen las cooperativas del sector lácteo para cumplir los requisitos regulatorios de la Junta Nacional de Desarrollo de Productos Lácteos y el Ministerio de Agricultura.

#### Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: Objetivo de cambio en función del desafío institucional

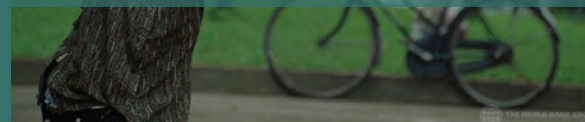


Desafío institucional	Objetivo de cambio
Desconfianza entre las partes interesadas.	Promover el diálogo entre las partes interesadas para establecer coaliciones y generar consenso en torno al cambio.
Marco jurídico y regulatorio contradictorio.	Introducir un tratamiento coherente de los derechos territoriales indígenas en las políticas de tenencia y titularización de las tierras.



## ¿REFORMA DE LA SEGURIDAD SOCIAL O INGENIERÍA DEL PROCESO DE OPERACIONES?

HISTORIA  
SOBRE EL  
INTERCAMBIO DE  
CONOCIMIENTOS



### ✓ El desafío

El Gobierno de Viet Nam pretendía reformar la administración del régimen de seguridad social, que era inadecuado e ineficiente, para convertirlo en un sistema moderno, equitativo y transparente. Si bien había delineado una estrategia, parecía tener una capacidad institucional limitada.

### ✓ La solución: ¿Quién hizo qué?

El Gobierno solicitó apoyo al Banco para aprender cómo Letonia, Turquía y Bulgaria habían modernizado sus sistemas de pensiones por vejez y seguro de salud. Antes del intercambio, funcionarios del Banco Mundial de cada país participante trabajaron juntos para identificar las fuentes de conocimientos adecuadas. Tras lograr consenso, los representantes de los países intercambiaron información y documentos clave por correo electrónico a fin de preparar a los participantes para un viaje de estudio.

Luego, funcionarios de la sede central de la Administración del Sistema de Seguridad Social Vietnamita (ASSS) y de tres oficinas provinciales visitaron Letonia, Turquía y Bulgaria para aprender sobre las experiencias de reforma de la seguridad social en esos países. El Banco Mundial distribuyó un informe sobre las enseñanzas recogidas de cada visita y recomendaciones para Viet Nam. El equipo del Gobierno vietnamita

también compartió sus pensamientos y resúmenes de cada viaje mediante los informes de las misiones realizadas.

Luego de los viajes de estudios, funcionarios vietnamitas realizaron un taller para el personal de la ASSS de todos los departamentos técnicos relacionados, así como un grupo más amplio, que incluyó al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y al Ministerio de Finanzas, a representantes de la sociedad civil y a integrantes de grupos de estudio. En el taller, los funcionarios de Letonia, Turquía y Bulgaria hicieron presentaciones sobre sus logros y mejores prácticas en la gestión de proyectos y los funcionarios de la ASSS hablaron de las enseñanzas derivadas de los viajes de estudio. Los participantes también miraron videos sobre otros países y otros sistemas de seguridad social que podían aportar más ideas.

### ✓ Resultados

Viet Nam aprendió cómo los organismos de seguridad social (OSS) de Letonia, Turquía y Bulgaria administraron la reingeniería del proceso de operaciones y mejoraron las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). "Fue interesante comprobar que también se podía aprender de los errores... [Era] la primera vez que funcionarios [vietnamitas] aprendían sobre la importancia que tiene la reingeniería

de los procesos de operaciones. Antes del viaje, [ellos] siempre asociaban la reforma de la seguridad social al desarrollo y la aplicación de las TIC", declara Nga Nguyet Nguyen, quien ayudó a promover este intercambio. Viet Nam también aprendió cómo cada OSS había administrado sus recursos humanos y aprendido procedimientos para supervisar y gestionar las reservas de sus seguros sociales. Tal vez lo más importante es que el Gobierno de Viet Nam adquirió herramientas analíticas para fortalecer su capacidad de gestión administrativa. Mejoró su conocimiento y capacidad para documentar, analizar y generar una visión que permita reestructurar los procesos de operaciones de la seguridad social del país.

Como resultado inmediato del intercambio en materia de políticas, el Gobierno de Viet Nam está evaluando la posibilidad de integrar la recaudación de ingresos tributarios y de la seguridad social.

### ✓ Instrumentos


Taller

Viajes de estudio

Diálogo y consultas con múltiples partes interesadas

### ✓ Intermediario de conocimientos

Nga Nguyet Nguyen, economista superior, Banco Mundial



PASO  
2

# DEFINIR EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

EN EL PASO 1 USTED SENTÓ LAS BASES DEL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS:

- ✓ vinculándolo al objetivo de desarrollo;
- ✓ definiendo los desafíos que supone el objetivo de desarrollo;
- ✓ determinando el objetivo de cambio con sus contrapartes.

**EN EL PASO 2 USTED:**

- 2.1 identificará los grupos de personas necesarias para lograr el cambio;
- 2.2 determinará los resultados intermedios que los participantes procurarán obtener a través del intercambio;
- 2.3 identificará a grupos y personas que tengan experiencia y conocimientos transferibles pertinentes para compartir.



Definir el  
intercambio  
de conocimientos

## PASO 2.1 IDENTIFICAR A LOS PARTICIPANTES

*¿Qué personas o grupos tienen más probabilidades de generar este cambio?*

*¿Por qué son los más adecuados para hacerlo?*

El éxito de una iniciativa de intercambio de conocimientos depende de que intervengan las personas adecuadas. Primero, piense en aquellos que están interesados en la cuestión. Luego, analice quiénes pueden adoptar las medidas necesarias para lograr el objetivo de cambio y están dispuestos a hacerlo. Estos agentes de cambio pueden pertenecer a diferentes grupos de partes interesadas (Gobierno, sociedad civil, sector privado, círculos académicos) e integrar el nivel ejecutivo, gerencial, profesional/técnico o una combinación de estos (cuadro 1). Tienen en común la capacidad de liderar, influir, convocar o actuar en función del desafío institucional. Las personas a veces no son conscientes del papel crucial que pueden desempeñar. En estos casos, es probable que usted tenga que motivarlos para que se conviertan en agentes de cambio.



### IDENTIFICACIÓN DE LOS PERFILES DE LOS PARTICIPANTES

Para comenzar, hable con sus clientes sobre los grupos de personas que podrían necesitarse para lograr el cambio. Pregunte:

#### ¿Quién liderará?

- ✓ ¿Quién promoverá la causa y hará realidad el cambio previsto?
- ✓ ¿Quién puede dar impulso al intercambio de conocimientos e infundir el entusiasmo necesario?

#### ¿Quién ejercerá influencia?

- ✓ ¿Quiénes son líderes de opinión en la materia?
- ✓ ¿Quién cuenta con una amplia red profesional entre las diversas partes interesadas?

#### ¿Quién convocará?

- ✓ ¿Quién tiene poder de convocatoria para discutir el tema?

#### ¿Quién actuará?

- ✓ ¿Quién está en condiciones de aplicar lo que aprende? ¿Lo ayudará esto a lograr el objetivo de cambio?

Reunir a personas con orígenes y puntos de vista diferentes puede dar lugar a una importante experiencia de aprendizaje e inspirar a las redes que siguen funcionando mucho después de finalizada la iniciativa de intercambio de conocimientos.





Definir el  
intercambio  
de conocimientos

Cuadro 1: Perfiles de los posibles agentes de cambio

Grupos de partes interesadas	Posibles agentes de cambio		
	Nivel ejecutivo	Nivel gerencial	Nivel técnico/ profesional
Organismo gubernamental Nacional Regional/provincial	Ministros Viceministros Jefes de organismos Directores	Gerentes Jefes de programas	Especialistas técnicos Jefes de equipo Personal de programas
Órgano de gobierno/ Parlamento/Congreso	Parlamentarios/ funcionarios electos	Asesores superiores Personal superior de comités	Analistas Personal de oficina
Grupos de la sociedad civil/organizaciones no gubernamentales (ONG)	Director ejecutivo/ presidente Directores Miembros de la Junta Directiva	Gerentes Jefes de programas	Especialistas técnicos Jefes de equipo Personal de programas
Sector privado Empresas Asociaciones	Director ejecutivo/ presidente Vicepresidentes/ directores Miembros de la Junta Directiva	Gerentes Jefes de programas	Jefes de equipo Personal
Medios de comunicación	Editor en jefe Director de noticias	Editores de secciones Productores	Periodistas
Círculos académicos	Presidente Directores Miembros de la Junta Directiva	Jefes de programas Jefes de departamento	Profesores Alumnos





Definir el  
intercambio  
de conocimientos

En el siguiente ejemplo se destaca la función del agente de cambio y el resultado directo de la iniciativa de intercambio de conocimientos.

## FUNCIÓN DEL AGENTE DE CAMBIO

La eficiencia energética siempre había sido un aspecto sumamente relegado de la política energética de Chile. La concepción común era: “Si es económico, lo regula el mercado”. ¿El resultado? Pocas iniciativas privadas, un presupuesto público insignificante y proyectos ocasionales financiados mediante la cooperación internacional. A mediados de la década de 2000, la situación comenzó a cambiar cuando el secretario ejecutivo de la Comisión Nacional de Energía (CNE) designó a un pequeño equipo para trabajar en eficiencia energética. Cuando se incorporó el nuevo secretario ejecutivo, el desafío del equipo fue obtener su apoyo político para continuar y ampliar el buen trabajo que había iniciado su antecesor. Se diseñó una estrategia de intercambio de conocimientos en virtud de la cual el secretario ejecutivo realizaría un viaje de estudio a California para constatar por sí mismo la importancia de la eficiencia energética. Durante el viaje se reunió con funcionarios gubernamentales y especialistas en servicios públicos encargados de diseñar e implementar marcos, incentivos y programas en el ámbito energético. ¿El resultado? El secretario ejecutivo se convirtió en promotor de la eficiencia energética: hizo de ella un pilar clave de la política energética del país y dedicó la mayor parte de la CNE a respaldarla. Con este apoyo, el programa de eficiencia energética de Chile obtuvo, en 2010, el premio International Energy Efficiency Visionaries Award (Visionarios Internacionales en materia de Eficiencia Energética) de la Alianza para el Ahorro de Energía.

Historia aportada por Ivan Jaques, especialista superior en Energía, Programa de Asistencia para la Gestión del Sector de la Energía, Banco Mundial.



EJEMPLO

La selección de los participantes reviste carácter dinámico. La lista de los participantes del intercambio de conocimientos se modificará una y otra vez a medida que avance su planificación. Esta es una parte natural del proceso, de modo que no debe desalentarse. Lo más importante es adaptar el intercambio a las necesidades de capacidad de los participantes. Al mismo tiempo, tenga cuidado de no perder de vista el objetivo de cambio.



CONSEJO



Definir el  
intercambio  
de conocimientos



#### **Intercambio entre Tanzania e India: Perfiles de los participantes**

- » Representantes de la Junta Nacional de Desarrollo de Productos Lácteos y el Ministerio de Agricultura. Estas instituciones tienen a su cargo las políticas del sector lácteo y la supervisión de este último, y son especialmente apropiadas para mejorar la eficiencia operativa de las cadenas de suministro del sector.
- » Productores, procesadores y distribuidores lácteos de primera línea, es decir, quienes podían impulsar mayores reformas y quienes en el futuro se beneficiarían con un sistema más eficiente.



#### **Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: Perfiles de los participantes**

- » Participantes de organismos públicos clave en el marco regulatorio y de titularización de tierras, que se encargarían de la ejecución.
- » Representantes de los organismos públicos involucrados en el reconocimiento y la protección de los derechos indígenas. Los participantes de esos organismos son esenciales para mantener la coherencia de la política nacional en favor de la población indígena.
- » Representantes de la comunidad miskita, que tendrían la oportunidad de aprender acerca de otros modelos, establecer contactos a nivel internacional con otras federaciones indígenas, participar directamente en la elaboración de políticas que afecten sus derechos y establecer una relación de trabajo con sus contrapartes del Gobierno.

## **PASO 2.2 DETERMINAR LOS RESULTADOS INTERMEDIOS**

*¿Qué cambios específicos y mensurables buscan los participantes?*

*¿En qué consiste el éxito?*

*¿Estos cambios ayudarán a los participantes a avanzar hacia el objetivo de cambio?*






En esta etapa, su iniciativa de intercambio de conocimientos debería estar en consonancia con el objetivo de desarrollo y un objetivo de cambio. Si bien es posible alcanzar algunos objetivos de cambio recurriendo únicamente al intercambio de conocimientos, no es lo más habitual. Dado que el intercambio casi siempre forma parte de una iniciativa de desarrollo más amplia, es más probable que sirva para promover los avances hacia el objetivo de cambio que para lograr el objetivo por sí solo. Estos avances se miden en función del logro de los resultados intermedios.

Los resultados intermedios son lo que en general esperamos ver, medir e informar luego de una iniciativa de intercambio de conocimientos. Reflejan lo que los participantes quieren aprender, cómo y con quién quieren trabajar, y cómo quieren actuar.



## Definir el intercambio de conocimientos

El intercambio de conocimientos puede arrojar los cinco resultados siguientes (que a veces se superponen). Asimismo, los primeros cuatro pueden derivar, individualmente o en conjunto, en el último (“medidas nuevas y más acertadas”):

- 
**Nuevos conocimientos:** Una persona está más dispuesta a actuar cuando experimenta cambios relacionados con la actitud o con el grado de conciencia o comprensión.
- 
**Mayores aptitudes:** Una persona tiene mayor capacidad de acción cuando adquiere nuevas competencias o desarrolla las existentes.
- 
**Consenso más amplio:** Un grupo con un interés o un programa en común está más dispuesto a actuar, o tiene mayor capacidad para hacerlo, cuando adquiere nuevos conocimientos, se modifican actitudes, se unifican puntos de vista y se mejora la colaboración.
- 
**Mayor conectividad:** Un grupo está más dispuesto a actuar, o tiene mayor capacidad para hacerlo, cuando se establecen nuevas relaciones o se mejoran las existentes, se logra mayor afinidad, se mejora la confianza y se reduce el aislamiento.
- 
**Medidas nuevas y más acertadas:** Una persona o grupo inicia o modifica sus actividades en función de lo aprendido, practicado o materializado, o como resultado de la coincidencia de opiniones y la mejora de las relaciones.

Piense en los resultados intermedios como el paso previo al objetivo de cambio. El intercambio de conocimientos puede orientar a los participantes hacia el objetivo ayudándolos a encarar deficiencias cognitivas (saber por qué), relacionales (saber quién) y de comportamiento (saber cómo). Trabaje con sus contrapartes para determinar las deficiencias que deben abordarse primero y la forma en que el intercambio de conocimientos puede ayudar a resolverlas.

Al definir los resultados intermedios, procure determinar primero qué aspectos de la dinámica individual o grupal no permiten avanzar hacia el objetivo de cambio. Tal vez los participantes no están seguros de cómo abordar un problema. O quizás no están de acuerdo con los próximos pasos. Otra posibilidad es que sus contrapartes busquen formas de seguir mejorando una situación que ha dado buenos resultados.

Además de definir los resultados intermedios, deberá determinar la manera de medir su logro. Es decir, necesitará identificar los indicadores que muestran que los participantes han aprendido o cambiado de la manera prevista. El cuadro 2 lo ayudará a pensar en posibles resultados intermedios e indicadores.



Definir el  
intercambio  
de conocimientos

**Cuadro 2: Muestra de resultados intermedios e indicadores**

**En el cuadro se ilustra el siguiente proceso para elaborar indicadores de resultados aplicables al intercambio de conocimientos:**

1. Analice si el cambio que usted y los participantes buscan generar implica una intervención grupal o individual.
2. Luego, reflexione sobre los cambios ideales que los participantes buscan generar con el intercambio: lo que quieren aprender y cómo quieren crecer. Estos son los resultados intermedios.
3. A continuación, analice los tipos de avances que pueden lograrse con miras al resultado. Los tipos de avances se ilustran más detalladamente con ejemplos de indicadores.
4. Por último, elabore indicadores basados en el tipo de avance que se procura generar con el intercambio. Dichos indicadores pueden servir para demostrar el logro de los resultados.

Resultado intermedio	Tipo de avance	Ejemplo de indicadores de éxito
<b>Nuevos conocimientos</b>  Una persona está más dispuesta a actuar cuando experimenta cambios relacionados con la actitud o con el grado de conciencia o comprensión.	Mayor conciencia	<p>Al final del intercambio, por lo menos el 70 % de los participantes señala que descubrió nuevas opciones de hipotecas para quienes no poseen ingresos documentados.</p> <p>Luego del intercambio, el 25 % de los planificadores del Gobierno de la ciudad tendrá conocimiento de las aplicaciones con las que se puede realizar un mapeo de la comunidad en Dar es Salaam.</p>
	Mayor motivación y mejor actitud	Seis semanas después del intercambio, el 80 % de los participantes habrá tomado al menos dos medidas concretas orientadas a lograr un acuerdo multiinstitucional sobre estándares educativos.
	Mayor confianza	Nueve de cada 10 participantes señalan que el intercambio los ha ayudado a confiar más en su capacidad para generar determinados cambios en sus Ministerios de Salud.
	Mayor comprensión	Al final del intercambio, todos los participantes describen el valor de la asociación público privada (APP) para fortalecer la presentación de los servicios de salud en sus países.
	Adquisición de conocimientos	Una vez finalizado el intercambio, al menos el 90 % de los participantes puede identificar ocho características clave de los proyectos de pesca sostenibles en su región.
<b>Mayores aptitudes</b>  Una persona tiene mayor capacidad de acción cuando adquiere nuevas competencias o desarrolla las existentes.	Aplicación de los conocimientos	<p>El porcentaje de solicitudes de microfinanciamiento ingresadas correctamente aumentará del 45 % al 95 % dentro de los tres meses de finalizado el taller.</p> <p>Luego del intercambio, el 75 % de los agricultores podrá utilizar la nueva metodología de alto rendimiento para el cultivo de arroz e incrementar así su producción.</p>




Definir el  
intercambio  
de conocimientos

Resultado intermedio	Tipo de avance	Ejemplo de indicadores de éxito
<b>Consenso más amplio</b>  Un grupo con un interés o un programa en común está más dispuesto a actuar, o tiene mayor capacidad para hacerlo, cuando adquiere nuevos conocimientos, se modifican actitudes, se unifican puntos de vista y se mejora la colaboración.	Mejor comunicación	El porcentaje de los miembros del equipo que comparten y articulan sus puntos de vista durante las reuniones aumentará del 20 % al 80 % dentro de los tres meses de finalizado el intercambio.
	Mayor coordinación	Al final del intercambio, se habrá llegado a un acuerdo sobre las funciones y responsabilidades de los integrantes clave del Equipo de Ejecución de Proyectos provenientes de diversos ministerios y organismos.
	Mayor cohesión	Luego del intercambio, todos los participantes coinciden en la necesidad de procurar más activamente la participación de los barrios marginales de descendientes de africanos como parte de sus programas nacionales de protección social y acuerdan trabajar juntos para elaborar un nuevo enfoque común.
	Acuerdo más sólido	Dentro del mes posterior al intercambio, los asociados se habrán puesto de acuerdo sobre un plan para un programa nacional de administración de la tierra que cubra tanto la zona rural como urbana y delinee las funciones de los niveles federal y regional.
	Mayor compromiso con el programa/grupo	Luego del intercambio, el ausentismo en las reuniones de los grupos disminuirá del 50 % a menos del 10 %.
<b>Mayor conectividad</b>  Un grupo está más dispuesto a actuar, o tiene mayor capacidad para hacerlo, cuando se establecen nuevas relaciones o se mejoran las existentes, se logra mayor afinidad, se mejora la confianza y se reduce el aislamiento.	Aumento del número de miembros	Un año después del intercambio, ha aumentado un 50 % el número de instituciones gubernamentales que declaran recibir ayuda o asesoramiento a través de la Red sobre Migración y Remesas.
	Aumento de la densidad de la red	El número de los miembros actuales de la red que se apoyan entre sí en la esfera de la programación relativa a inclusión social se duplicará dentro de los seis meses posteriores al intercambio.
	Mayor sentido de pertenencia	El número de miembros que invitan a otros a unirse al grupo se duplicará (de 20 a 40) dentro del mes posterior al intercambio.
	Aumento de la confianza	El porcentaje de miembros de la red que declaran confiar en el asesoramiento de otros miembros aumentará del 30 % al 50 % en la próxima encuesta anual.
	Mayor celeridad en las comunicaciones	Dentro de seis meses, las preguntas publicadas en el foro en línea recibirán una respuesta satisfactoria en un promedio de tres días (y ya no de ocho).
	Menos miembros aislados	En la próxima encuesta trimestral a los miembros, al menos el 75 % de estos declarará haber estado en contacto con al menos otro miembro (por ejemplo, por teléfono, por correo electrónico o en una reunión).



Definir el intercambio de conocimientos

Resultado intermedio	Tipo de avance	Ejemplo de indicadores de éxito
<b>Medidas nuevas y más acertadas</b>  Una persona o un grupo inicia o modifica sus actividades/acciones en función de lo aprendido, practicado o materializado, o como resultado de una mejora en las relaciones y en el nivel de colaboración.	Preparación para la acción	<p>Al término del intercambio, las empresas de servicios públicos y los ministerios asociados se habrán puesto de acuerdo sobre un plan de acción para poner en marcha nuevas políticas tarifarias.</p> <p>Los Gobiernos locales asignan presupuesto para reproducir las buenas prácticas de otros Gobiernos locales observadas durante el intercambio de conocimientos.</p>
	Cambio en la rutina/nuevas formas de trabajar	Luego del intercambio, el equipo a cargo del proyecto comenzará a recoger comentarios de los beneficiarios por primera vez.
	Mantenimiento del cambio	Dentro de los tres meses posteriores al intercambio, el Ministerio elaborará un manual operativo para la implementación de la nueva política y constituirá una comunidad de práctica para los reguladores.

Adaptado del documento *The Capacity Development Results Framework: A strategic and results-oriented approach to learning for capacity development* (Marco de Desarrollo de la Capacidad y Resultados: Un enfoque estratégico y orientado a los resultados en materia de aprendizaje para el desarrollo de la capacidad), Instituto del Banco Mundial (WBI), Washington, DC. (Véase <http://wbi.worldbank.org/w-bi/about/capacity-and-results>).



#### CONSEJO

El diseño y la implementación del intercambio de conocimientos son las etapas en las que usted, como intermediario, ejerce el mayor control. Posteriormente, corresponde a los participantes actuar sobre la base de lo que aprendieron.

Si se logra alinear los resultados intermedios con los objetivos de cambio priorizados por los participantes, habrá más probabilidades de continuidad una vez finalizado el intercambio.

Utilice sus conocimientos del proceso de cambio para ayudar a formular expectativas realistas sobre los resultados directos del intercambio y las áreas en las que este puede influir. En un intercambio de conocimientos, los donantes, los prestadores y los participantes a menudo esperan más de lo que en realidad puede lograrse. Es importante saber cómo gestionar las expectativas (especialmente las no verbalizadas), dado que estas influyen en la manera de percibir y definir el éxito.



Definir el  
intercambio  
de conocimientos

Los resultados intermedios variarán según los desafíos a los que se enfrentan sus clientes y los participantes, la forma en que estos prevén resolverlos y los actores involucrados. Mantenga un diálogo permanente con los participantes mientras diseña el intercambio. Pídeles que intervengan en las decisiones y asegúrese de que todas las participaciones estén orientadas al cambio previsto. Pregúnteles lo siguiente: “¿De qué manera esto le proporcionará las herramientas necesarias para liderar, convocar, influir o actuar?”.



Desarrollar los indicadores adecuados es fundamental para su marco de resultados. Los indicadores definen cómo se miden los avances y el éxito. Elabórelos en estrecha consulta con las partes interesadas, especialmente aquellas que recopilarán y utilizarán datos durante el intercambio y una vez que este haya concluido. Las siguientes preguntas pueden ayudarlo a elaborar indicadores útiles que sean específicos, mensurables, asequibles, pertinentes y limitados en el tiempo (SMART, por su sigla en inglés).

#### Específicos:

- » ¿Está claro lo que se está midiendo exactamente?
- » ¿El indicador capta la esencia del resultado intermedio?

#### Mensurables:

- » ¿Se trata de una medición que se definirá del mismo modo con el tiempo y entre las partes interesadas?
- » ¿Pueden verificarse los datos de la medición para confirmar su exactitud?

#### Asequibles:

- » ¿Los resultados son realistas si se tiene en cuenta el alcance del intercambio?
- » ¿El acceso a los datos es razonable en términos de costo y esfuerzo?
- » ¿Se dispone de datos de referencia para realizar comparaciones?

#### Pertinentes:

- » ¿La medición es pertinente (vale decir, concreta, comprensible, significativa) para las partes interesadas?
- » ¿Las partes interesadas están de acuerdo con lo que debe medirse exactamente?
- » ¿La medición de los indicadores ayudará a tomar mejores decisiones?

#### Limitados en el tiempo:

- » ¿Cuándo se lograrán los resultados (durante la implementación, poco tiempo después del intercambio, seis meses o un año después de él)?

\* Doran, G. T. (1981). “There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives” (Hay una manera SMART de formular las metas y los objetivos de la Gerencia), Management Review, volumen 70, número 11 (AMA FORUM), pp. 35-36.



Definir el intercambio de conocimientos

Cuadro 3: Indicadores de resultados deficientes y SMART

Ejemplos de indicadores deficientes	Por qué son inadecuados los indicadores deficientes	Ejemplos de indicadores SMART
Funcionarios del Ministerio de Salud participarán en los programas de nutrición comunitaria luego del viaje de estudio.	El término <i>participarán</i> no es lo suficientemente específico para medir los avances; además, no es realista medir la participación entre todos los funcionarios del Ministerio.	El viceministro de Salud asiste a tres de las cuatro reuniones trimestrales de la coalición para la nutrición comunitaria en el año siguiente al viaje de estudio.
Los participantes del taller aprenderán a utilizar las herramientas de previsión macroeconómica.	El número de funcionarios que aprenden a usar las herramientas de previsión macroeconómica no es relevante para las partes involucradas, que, en su mayoría, están interesadas en la aplicación de dichas herramientas.	Dentro de los seis meses posteriores al taller, el 80 % de los planes presupuestarios a mediano plazo se elaborará con herramientas de previsión macroeconómica (hoy son cinco los que se elaboran de esa forma).
Los participantes de las visitas de campo lograron comprender claramente lo convenientes que resultan las letrinas con bases de plástico.	La <i>comprensión</i> es un concepto vago y difícil de medir. El indicador no está sujeto a un plazo determinado.	Después de la visita, todos los participantes propondrán al menos tres razones por las que conviene utilizar letrinas con bases de plástico en el contexto de sus países.



#### Intercambio entre Tanzania e India: Resultados intermedios

- » **Nuevos conocimientos:** Los funcionarios tanzanos del Ministerio de Agricultura y la Junta Nacional de Desarrollo de Productos Lácteos, así como los productores, procesadores y distribuidores lácteos, tendrán una idea más clara de las limitaciones que enfrenta el sector lácteo de Tanzania y adquirirán más confianza en su capacidad para elaborar políticas eficaces destinadas a mejorar su propio desempeño.
- » **Mayores aptitudes:** Los funcionarios mejorarán sus aptitudes para recopilar y analizar información sistemáticamente a lo largo de la cadena de suministro del sector lácteo de Tanzania.
- » **Consenso más amplio:** Los participantes del intercambio se pondrán de acuerdo sobre un posible plan de reformas al sector lácteo que sea adecuado para Tanzania.
- » **Medidas nuevas y más acertadas:** Los participantes de la Junta Nacional de Desarrollo de Productos Lácteos elaboran un plan de acción para implementar cambios mediante un enfoque de resultados inmediatos. Como primera medida, establecen cronogramas muy ajustados (tres meses en lugar de un año) para introducir cambios.



#### Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: Resultados intermedios

- » **Nuevos conocimientos:** Encuestas básicas y de seguimiento a partes interesadas hondureñas revelarán una mejora en el conocimiento de los marcos jurídicos, las funciones de las partes interesadas, los procesos de consulta y la estructura de gobierno de las tierras comunales.
- » **Mayores aptitudes:** Los representantes de organismos públicos clave encargados de implementar la titularización y regulación de las tierras desarrollarán competencias en el proceso de demarcación y titularización de los territorios indígenas.
- » **Consenso más amplio:** Hay mayor acuerdo y confianza entre el pueblo miskito y el Gobierno hondureño (se logró erradicar la profunda desconfianza que existía), lo que permitirá elaborar el plan de acción para abordar cuestiones territoriales controvertidas.
- » **Medidas nuevas y más acertadas:** El Gobierno hondureño establece procedimientos claros para la demarcación y titularización de las tierras comunales del pueblo miskito.





Definir el  
intercambio  
de conocimientos

## **PASO 2.3 IDENTIFICAR A LOS PROVEEDORES DE CONOCIMIENTOS MÁS ADECUADOS**

*¿Qué personas o grupos poseen la experiencia en materia de desarrollo y los conocimientos más pertinentes y transmisibles, o una posible solución?*

*¿Tienen los recursos y la capacidad para transmitirlos?*

Los proveedores de conocimientos ofrecen una solución comprobada o experiencia en materia de desarrollo. Pueden ser personas, grupos o instituciones provenientes de los sectores privado, público o civil. Asimismo, pueden pertenecer a la misma región o país que el receptor de conocimientos o estar radicados en lugares totalmente distintos. En algunos casos, no existe una diferencia clara entre las funciones del proveedor y las del receptor de conocimientos, dado que ambos generan en forma conjunta o proveen y reciben conocimientos sobre un tema común.

Como intermediario, usted suele ocuparse de buscar a los proveedores de conocimientos. A la hora de seleccionarlos, asegúrese de que...

- » puedan demostrar un historial satisfactorio en la tarea de abordar con eficacia desafíos similares en materia de desarrollo;
- » cuenten con la experiencia necesaria para brindar estos conocimientos a personas de otros países, culturas y contextos de aprendizaje;
- » estén familiarizados con los contextos culturales e históricos de los grupos de participantes;
- » cuenten con recursos para planificar e implementar el intercambio de conocimientos en los plazos propuestos;
- » tengan capacidad para cumplir, respaldada por un compromiso firme y la clara atribución de responsabilidades;
- » se hayan relacionado previamente con las instituciones, los grupos o las personas que reciben conocimientos;
- » tengan una comprensión adecuada de los posibles riesgos y complicaciones logísticas, como problemas relacionados con la lengua o con los viajes.

Tal como hizo al seleccionar posibles participantes, procure buscar una buena combinación de proveedores que puedan compartir diferentes perspectivas de la cuestión. Exponga a los participantes a diversos puntos de vista para que puedan ver de qué modo se obtuvieron buenos resultados, los desafíos que se han superado y los inconvenientes que deberán evitarse. Cuanto más complejo es un problema, más difícil será encontrar un proveedor de conocimientos adecuado. Es posible (e incluso altamente probable) que no lo logre la primera vez. No se desanime. Usted y los participantes analizarán una serie de posibilidades antes de encontrar una opción que sea realmente adecuada. Escuche a sus clientes, siga de cerca la evolución de sus necesidades y ajuste su plan según corresponda. Recuerde que es más importante encontrar un proveedor con la experiencia necesaria que optar por uno que aplique las “buenas prácticas”.



Definir el  
intercambio  
de conocimientos



#### **Intercambio entre Tanzania e India: Proveedores de conocimientos**

- » Junta Nacional de Desarrollo de Productos Lácteos de India: Esta importante entidad de supervisión fue crucial para impulsar la “Revolución Blanca” de India, en virtud de la cual la producción lechera del país aumentó de 20 millones a 100 millones de toneladas en tan solo 40 años. La junta tiene interés en transmitir sus experiencias en el análisis de restricciones y la reestructuración de las operaciones del sector, y presenta un amplio historial de intercambios de este tipo en todo el mundo.
- » Federación Cooperativa de Comercialización de Leche de Gujarat: Puede establecer vinculaciones directas con una cooperativa que amplió notablemente sus operaciones, en especial a través de su marca internacional AMUL.
- » Ambas organizaciones cuentan con recursos probados para encarar todas las actividades de intercambio en los plazos previstos.



#### **Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: Proveedores de conocimientos**

- » Las comunidades miskitas, el Gobierno hondureño y el Banco Mundial identificaron a Nicaragua y a Colombia como proveedores de conocimientos ideales, puesto que ambos países habían logrado avances sustanciales en el reconocimiento de los derechos territoriales de los pueblos indígenas y tenían una historia cultural y lingüística en común con Honduras.
- » Nicaragua era uno de los países de América Latina con el sistema jurídico más avanzado en lo que respecta a reconocimiento de los derechos territoriales de los pueblos indígenas, y Colombia había otorgado un reconocimiento sin precedentes a los derechos territoriales de los pueblos indígenas, dado que se había titularizado cerca del 30 % de los territorios del país a nombre de las comunidades indígenas y descendientes de africanos.



Definir el  
intercambio  
de conocimientos

### La importancia de vincularse con la experiencia adecuada

Más de una década de guerra civil y conflictos casi destruyeron la administración pública de Liberia. Los empleados públicos que trabajaban en adquisiciones, contabilidad, auditoría y otras áreas administrativas huyeron a medida que los salarios y las condiciones laborales fueron empeorando. Pese a los esfuerzos del Gobierno y los asociados internacionales, incluido el Banco Mundial, las instituciones que brindan capacitación a los funcionarios gubernamentales, como el Instituto de Administración Pública de Liberia (LIPA), aún carecen de la capacidad necesaria para desempeñarse con eficiencia. Al mismo tiempo, el Instituto de Administración de Kenya (KIA) ha adquirido renombre por haber respaldado con éxito reformas en el sector público de ese país y por haber promovido la transparencia y la rendición de cuentas. Mediante un intercambio de conocimientos respaldado por el Banco Mundial se puso en contacto a funcionarios superiores de LIPA con sus pares kenianos para que aprendieran de las experiencias de estos en el diseño y la implementación de programas de capacitación destinados a empleados públicos, así como en la mejora de la capacidad de gestión.

“El intercambio nos permitió agilizar y documentar políticas operacionales importantes para incluir recursos humanos, capacitación, investigación, servicio de consultoría, adquisiciones, finanzas y servicios de biblioteca, entre otros”, declaró Harris Tarnue, jefe de equipo y vicedirector general de Investigación y Servicio de Consultoría. “Con la aplicación de estrategias de mercado y otras aptitudes adquiridas, se ha incrementado la cantidad de empleados públicos y clientes privados que hoy acceden a los servicios de LIPA”. También se estableció una junta ejecutiva para LIPA (que había estado funcionando sin ese órgano desde su creación en 1969) y se preparó una nómina de miembros para someterla a la aprobación del presidente de Liberia. Como complemento del intercambio inicial, LIPA y KIA acordaron un memorando de entendimiento que incluía orientación constante y el apoyo a las iniciativas de reforma de Liberia.

*Intermediario de conocimientos: Raymond Muhula, especialista superior en Sector Público, Banco Mundial*



EJEMPLO

El intercambio de conocimientos se enriquece enormemente cuando participa un intermediario sólido y bien relacionado que facilita el diálogo y genera confianza. La calidad de un intercambio suele ser mayor cuando el intermediario conoce bien tanto los aspectos de la demanda como los de la oferta.

Cuando analice a proveedores de conocimientos para viajes de estudio, trate de evitar los destinos altamente turísticos. De este modo podrá reducir los “gastos institucionales innecesarios” del viaje.

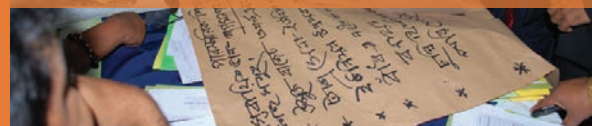


CONSEJO



HISTORIA  
SOBRE EL  
INTERCAMBIO DE  
CONOCIMIENTOS

## DISTRIBUIR LA RIQUEZA: AUMENTAR LA ESCALA DEL APRENDIZAJE A NIVEL LOCAL



### ✓ El desafío

Bangladesh cuenta con una gran cantidad de excelentes proyectos de desarrollo, pero muchos de ellos siguen estando aislados y no se difunden ni se amplían como corresponde. Para abordar esta cuestión, el Programa de Aprendizaje Horizontal (PAH) fomenta el aprendizaje colectivo y la rendición de cuentas entre las instituciones gubernamentales locales, fortaleciendo la capacidad local para ampliar y sostener las buenas prácticas.

### ✓ La solución: ¿Quién hizo qué?

En Bangladesh, el Ministerio de Gobierno Local, Desarrollo Rural y Cooperativas contribuye al PAH con el apoyo de 32 países en desarrollo asociados. El PAH ofrece un filtro para que los responsables de formular las políticas determinen qué puede reproducirse en escala con los conocimientos y recursos locales. Se centra en una variedad de buenas prácticas relativas a la buena gestión y a la mejora de la prestación de servicios. Las partes interesadas locales deciden qué, cómo y cuándo aprender a través del intercambio de conocimientos. Juntos:

1. identifican sus propias buenas prácticas con indicadores concretos y mensurables;
2. intercambian buenas prácticas con sus pares;
3. seleccionan lo que desean aprender;
4. eligen lo que desean reproducir;
5. comprometen su propio presupuesto para reproducir proyectos;

6. asignan recursos mediante la planificación presupuestaria abierta;
7. apoyan a sus pares en la reproducción de proyectos;
8. informan colectivamente cambios de políticas.

En estas iniciativas de aprendizaje se reconoce que los conocimientos especializados radican en la experiencia y no en el nivel de ingresos o el nivel de escolarización. Se prioriza el aprovechamiento de las prácticas y los conocimientos locales, y se ayuda a aumentar la creación de contactos y la comunicación a través de las diferencias sociales y culturales. En el marco del PAH también se controlan y evalúan las reproducciones de buenas prácticas, los compromisos presupuestarios y el número de personas comprendidas en cada intercambio.

### ✓ Resultados

De 2007 a 2012, 303 concejos locales en Bangladesh destinaron US\$6 millones para reproducir 17 experiencias de buenas prácticas ya implementadas en otros lugares. Con esta medida se obtuvieron excelentes resultados. Tan solo en el ejercicio de 2012, 3,6 millones de personas se beneficiaron con la reproducción de buenas prácticas a través del PAH. Con la implementación de esas prácticas a mayor escala en aldeas ecológicas incluidas en el programa de saneamiento total, se ayudó a 1,37 millones de personas. Mediante el intercambio de tácticas exitosas para construir y mantener un suministro de

agua seguro se ayudó a 1,67 millones de personas. Y gracias a la difusión de las enseñanzas recogidas para dirigir reuniones presupuestarias abiertas y centros de información comunales se benefició a 550 000 personas. El número total de beneficiarios del intercambio de buenas prácticas en el marco del PAH está aumentando a paso firme; en el ejercicio de 2013, el número de beneficiarios es, según las proyecciones, de aproximadamente 5 millones de personas.

*“Cuando visité Chowgacha, descubrí una solución única para la contaminación por arsénico. Cuando volvimos [de este intercambio de conocimientos], adoptamos y reprodujimos este enfoque en nuestro propio contexto. Ahora esta práctica se extendió a todo el distrito y a otros lugares”.*

- Presidente del concejo local de Ranihati, subdistrito de Chapai Nawabganj Sadar

### ✓ Instrumentos

Comunidad de práctica


Taller

Viajes de estudio

Diálogo y consultas con múltiples partes interesadas

### ✓ Intermediario de conocimientos

Santanu Lahiri y Mark Ellery, Programa de Agua y Saneamiento, Bangladesh, Banco Mundial



PASO  
3

# DISEÑAR Y PREPARAR EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

EN EL PASO 2 USTED DEFINIÓ EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS:

- ✓ identificando los tipos de personas necesarias para lograr el objetivo de cambio;
- ✓ considerando los resultados intermedios deseados;
- ✓ identificando a los proveedores de conocimientos ideales.

## EN EL PASO 3 USTED:

- 3.1 seleccionará a los participantes;
- 3.2 verificará el objetivo de cambio y los resultados deseados;
- 3.3 organizará el equipo de diseño y ejecución;
- 3.4 estructurará la iniciativa.



### Diseñar y preparar el intercambio de conocimientos

Juntos, usted y los participantes del intercambio de conocimientos diseñarán el viaje para lograr los resultados intermedios. Imaginar y trazar ese recorrido es un proceso iterativo que se extiende hasta etapas avanzadas de la implementación, ya que deberán equilibrar la planificación inicial con un aprendizaje adaptativo que les permita reaccionar a las enseñanzas que surgen del proceso de ejecución.

Su tarea es establecer un vínculo estrecho entre el diseño y la selección de los vehículos/instrumentos de intercambio de conocimientos, por un lado, y los resultados intermedios que buscan los participantes, por el otro. También debe tener en cuenta que las necesidades de aprendizaje y los intereses de las partes interesadas pueden cambiar durante la implementación, especialmente cuando se aborda un desafío complejo en el que las capacidades para resolver los problemas suelen estar distribuidas entre los actores y ninguno de ellos controla totalmente el avance hacia la consecución de un objetivo. Por ejemplo, las interacciones durante los diálogos de múltiples partes interesadas, los viajes de estudio o las conferencias pueden dar lugar a nuevas ideas, generar distintas perspectivas sobre problemas de reforma complejos y sus soluciones, o poner de manifiesto la necesidad de aprender sobre temas no contemplados durante la etapa de diseño. Por lo tanto, los desafíos complejos suelen requerir múltiples intervenciones, pruebas e iteración.

#### **PASO 3.1 SELECCIONAR A LOS PARTICIPANTES**

*¿Qué personas pueden beneficiarse más con el intercambio de conocimientos y actuar en función de lo que han aprendido?*

En el paso 2 usted analizó qué combinación de participantes era necesaria para llevar a cabo con éxito una iniciativa de intercambio de conocimientos. Ahora es momento de elegir específicamente quién lo acompañará en el proceso por el lado de los receptores. En esta etapa, trabaje con sus contrapartes y con los participantes ya identificados. Busque a los líderes, aquellos que estén abiertos a una reforma y que impulsarán el cambio esperado. Y no olvide a las personas de influencia, aquellos que tienen la posibilidad de conseguir el respaldo de las partes interesadas. Consulte nuevamente el cuadro 1 (paso 1) para saber cómo seleccionar a los participantes.



**CONSEJO**

Una vez que tenga la lista "perfecta", no se aferre a ella demasiado; es muy probable que tenga que modificarla. A medida que los planes se consoliden, algunos participantes no estarán disponibles, algunos habrán abandonado el proyecto y otros querrán unirse. Lo importante es saber a quién incluir en el intercambio para que sea productivo y administrar su participación, incluso si esto implica demoras.



**LISTA DE VERIFICACIÓN**

#### **Lista de participantes**

- ✓ Use el objetivo de desarrollo y el objetivo de cambio como guías cuando seleccione a cada participante.
- ✓ Trabaje con sus contrapartes para identificar a participantes que demuestren liderazgo, influencia, poder de convocatoria o una función clave, o que tengan el potencial para adoptar estos roles en la institución o el Gobierno que representan.
- ✓ Solicite a sus contrapartes una breve explicación de por qué se debería incluir a cada participante y qué aportaría. Puede utilizar estas explicaciones más adelante para asegurarse de que los reemplazantes sean capaces de realizar el mismo tipo de contribuciones.



Diseñar y preparar  
el intercambio  
de conocimientos

Busque formas de interactuar con los participantes lo antes posible, de modo tal que, cuando comience el intercambio de conocimientos, todos tengan una idea cabal de los objetivos y los resultados previstos. Si un nuevo participante puede ayudar a lograr —o incluso ampliar— estos resultados, es una buena incorporación al equipo.



CONSEJO

#### **Intercambio entre Tanzania e India: Participantes seleccionados**

- » Entre los participantes de Tanzania se incluyeron líderes y actores clave responsables de las políticas y la supervisión del sector lácteo que presentaban cualidades específicas para mejorar la eficiencia operativa de las cadenas de suministro del sector. Estos verdaderos promotores de la reforma eran también personas con influencia y poder de convocatoria; se interesaron genuinamente no solo en aplicar los conocimientos adquiridos, sino también en compartirlos con otros.
- » Más específicamente, además de los principales productores, procesadores y distribuidores de productos lácteos, entre los participantes de Tanzania se encontraban el director de operaciones y el secretario general del Ministerio de Agricultura, así como el responsable de programas, el subdirector de ingeniería y un especialista en operaciones de la Junta Nacional de Desarrollo de Productos Lácteos.



#### **Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: Participantes seleccionados**

Entre los participantes de Honduras se incluyeron organizaciones y comunidades miskitas del departamento de Gracias a Dios, así como organismos públicos encargados de las políticas sobre derechos territoriales y de acceso a la tierra de los pueblos indígenas:

- » Diez líderes indígenas de distintos municipios miskitos, como Suhi Río Coco, Morcorn, Tanzin, Puerto Lempira, Yahurabila, Kaukira, Brus Laguna y Belén.
- » Ocho representantes del Instituto de la Propiedad: el presidente y el secretario ejecutivo del Consejo Ejecutivo, el director general de Catastro y Geografía, el director general de Ajuste del Impuesto Inmobiliario, el coordinador nacional, el coordinador de Catastro y Regularización, el coordinador de Fortalecimiento Institucional y el administrador de Desarrollo Comunitario Social.
- » Dos representantes del Instituto Agrario Nacional: el consejero jurídico y asesor técnico de la división étnica y el coordinador del Catálogo del Patrimonio Público Forestal Inalienable de Honduras.
- » El director de la Secretaría de Estado en los Despachos de Pueblos Indígenas y Afrohondureños (SEDINAFROH).



Considere la posibilidad de incluir a especialistas en medios de comunicación cuando el intercambio de conocimientos se oriente a respaldar actividades de reforma pública.

Para descartar a los “excursionistas”, informe a los participantes que deberán completar actividades antes y después del intercambio de conocimientos.



CONSEJO



Diseñar y preparar  
el intercambio  
de conocimientos

### PASO 3.2 VERIFICAR EL OBJETIVO Y LOS RESULTADOS

*¿Qué quieren aprender los participantes?*

*¿De qué manera esperan crecer?*

*¿Qué necesitan para actuar, usar su poder de convocatoria, influir o liderar?*

Ahora que ya ha identificado a los participantes —o a algunos de ellos—, vuelva a examinar el trabajo que realizó cuando comenzó a planificar el intercambio de conocimientos. En grupo, verifique que la iniciativa de intercambio de conocimientos esté en consonancia con el objetivo de desarrollo, el desafío institucional y el objetivo de cambio, y que todos estén de acuerdo con estos elementos. Si no es así, dialogue con sus contrapartes y con los participantes para aclarar estos puntos antes de iniciar el próximo paso.

Recuerde que los resultados intermedios son los cambios específicos que buscan los participantes como resultado directo de la iniciativa de intercambio de conocimientos. Estos resultados podrían ser un conocimiento más preciso de un tema o una nueva coalición entre pares para contribuir al cambio en su organización. En este punto, también deberá revisar estos resultados con los participantes para garantizar que sean asequibles y mensurables.



#### Determinar o refinar los resultados intermedios

Considere las siguientes posibilidades:

- ✓ Realizar una sesión de planificación de las medidas (en persona o virtualmente) para crear una lista preliminar. Puede incluir a todos los participantes o solo a una muestra representativa de ellos.
- ✓ Iniciar un debate virtual y publicar los resultados intermedios propuestos, preparados entre usted y sus clientes, para recibir la opinión de todos los participantes. También puede facilitar una conversación en línea para alentar a los participantes a refinar/definir los resultados o proponer ideas nuevas.
- ✓ Ponerse en contacto con los proveedores de conocimientos en esta etapa. Su experiencia puede contribuir a delinear los resultados intermedios. Estas conversaciones también pueden poner de manifiesto la necesidad de contar con un prestador de conocimientos adicional o de reemplazar a los prestadores originales.

### PASO 3.3 ORGANIZAR EL EQUIPO DE DISEÑO Y EJECUCIÓN

*En su función de intermediario de conocimientos, ¿cómo puede organizar un intercambio de conocimientos exitoso?*

*¿Quién debería estar en su equipo central de diseño e implementación?*

Si bien las aptitudes técnicas necesarias pueden variar de un proyecto a otro, la mayoría de las iniciativas de intercambio de conocimientos incluyen ciertas funciones comunes. Un miembro del equipo puede cumplir más de una función en el intercambio de conocimientos. En el cuadro 4 se destacan las funciones y responsabilidades habituales del equipo de diseño y ejecución.





Diseñar y preparar  
el intercambio  
de conocimientos

Cuadro 4: Funciones del equipo de diseño y ejecución

#	Función	Responsabilidades habituales	Pasos del proceso conexos
1.	Diseñador del programa de instrucción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Congruencia y orientación a los resultados</li> <li>• Identificación y preparación de los participantes</li> <li>• Preparación de los proveedores de conocimientos</li> <li>• Enfoques de planificación participativa</li> <li>• Selección, secuenciación y diseño de instrumentos y actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentar las bases</li> <li>• Definir</li> <li>• Diseñar</li> </ul>
2.	Asociado(s) de ejecución (locales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística y apoyo administrativo</li> <li>• Identificación de los principales contactos</li> <li>• Preparación de los proveedores de conocimientos</li> <li>• Facilitación</li> <li>• Traducción</li> <li>• Registro de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir</li> <li>• Diseñar</li> <li>• Implementar</li> <li>• Informar</li> </ul>
3.	Facilitador profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los participantes, sus objetivos, funciones y desafíos</li> <li>• Orientación para los participantes</li> <li>• Facilitación de los debates y liderazgo</li> <li>• Gestión y resolución de conflictos</li> <li>• Liderazgo para la sesión introductoria y la comunicación de actividades</li> <li>• Identificación de las nuevas necesidades</li> <li>• Adaptación del intercambio, con los líderes del equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar</li> </ul>
4.	Jefe del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño, planificación e implementación del intercambio de conocimientos</li> <li>• Selección de los participantes y los proveedores de conocimientos</li> <li>• Creación y administración del equipo de ejecución</li> <li>• Seguimiento de los resultados y presentación de informes</li> <li>• Interacción con los participantes, inspirándolos a aplicar lo que aprendieron</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cinco pasos</li> </ul>
5.	Coordinador de comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes para establecer comunicación entre el equipo de ejecución y los participantes antes, durante y después del intercambio</li> <li>• Estrategias para establecer comunicación con los asociados, las partes interesadas y los medios masivos antes, durante y después del intercambio</li> <li>• Presentación de informes con los resultados a distintos destinatarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cinco pasos</li> </ul>



Diseñar y preparar  
el intercambio  
de conocimientos

Una vez constituido el equipo central, usted deberá definir los objetivos, establecer las prioridades y crear un plan de implementación centrado en las prioridades de los participantes.



#### CONSEJO

Como intermediario de conocimientos, evite centralizar las funciones en usted. Esto le da margen para supervisar la interacción y reaccionar según sea necesario para garantizar un intercambio significativo para los participantes. Por ejemplo, durante la implementación, considere la posibilidad de contratar un facilitador y delegar la planificación del evento en asociados locales.



#### Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: El equipo de diseño y ejecución

El equipo de diseño y ejecución incluyó i) un antropólogo especializado en la cultura miskita, que fue contratado para documentar (sistematizar) todo el intercambio; este profesional preparó notas de referencia, facilitó reuniones de intercambio de ideas durante las etapas de preparación y participó en las dos visitas (Colombia y Nicaragua) para proporcionar asesoramiento sobre el diálogo con los participantes miskitos; ii) un facilitador experto, especializado en el diseño y la gestión de los intercambios de conocimientos, que organizó las sesiones y aplicó diferentes metodologías teniendo en cuenta el aspecto cultural del intercambio, y iii) representantes de la principal organización miskita, MASTA.

### PASO 3.4 ESTRUCTURAR EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

*¿Qué combinación de instrumentos, actividades y modos de ejecución ayudará a conseguir los resultados intermedios deseados?*

Cada iniciativa de intercambio de conocimientos es una combinación de instrumentos, actividades y modos de ejecución. La planificación previa y la selección adecuada de los elementos, teniendo en cuenta las limitaciones y oportunidades operativas que usted tenga, ayudarán a los participantes a lograr los resultados intermedios deseados. Cuando estructure la iniciativa, siga los pasos del gráfico 2.

**PASO 3**

Diseñar y preparar el intercambio de conocimientos

Gráfico 2: Estructurar la iniciativa del intercambio de conocimientos





Diseñar y preparar  
el intercambio  
de conocimientos

### PASO 3.4A CONSIDERAR LAS LIMITACIONES Y OPORTUNIDADES OPERATIVAS

*¿Cuáles son algunos de los principales factores que inciden en el potencial y los límites de un intercambio de conocimientos?*

La mayoría de las veces, el potencial y los límites de una iniciativa de intercambio de conocimientos están determinados por el presupuesto, las personas (participantes, proveedores e intermediarios), el tiempo, la tecnología y las herramientas de orientación, y el contexto. Sin embargo, en cada caso usted puede transformar las limitaciones en oportunidades.



#### Presupuesto

Los costos de un intercambio de conocimientos varían considerablemente dependiendo del alcance (número de países, instituciones, actividades), la duración y el instrumento elegido. Una serie de diálogos virtuales puede costar unos pocos miles de dólares, mientras que un viaje de estudio con participantes de varios países puede costar fácilmente más de US\$100 000.

Oportunidades que se deben considerar

- » Busque formas más económicas de lograr los mismos resultados. Por ejemplo, reúna a las personas en forma virtual en vez de trasladarlas desde distintas partes del mundo.
- » Realice el intercambio de conocimientos como parte de operaciones más grandes. Puede incluirlo en el componente de fortalecimiento de la capacidad de un préstamo o una donación nuevos, por ejemplo.
- » Busque financiamiento de distintas fuentes para garantizar intercambios sostenidos y profundos.
- » Busque asociados que contribuyan a financiar el intercambio.
- » Pida a los proveedores de conocimientos o a las instituciones participantes que proporcionen apoyo no monetario. Por ejemplo, el Gobierno de Bolivia proporcionó alojamiento e instalaciones para respaldar a una comunidad de práctica en la que participaba.
- » En el caso de tareas que requieren el uso de Internet, use las tecnologías disponibles en vez de crear soluciones personalizadas.



#### Personas

Puede haber todo tipo de gente en el intercambio: participantes, proveedores de conocimientos, intermediarios, asociados de implementación, miembros del equipo, etc. Las limitaciones más comunes suelen estar relacionadas con la disponibilidad, el deseo de participar, el número de participantes, el grado de preparación, la dotación de personal, la familiaridad con el tema o con un tipo de tecnología, la función dentro de la organización y los viajes.

Oportunidades que se deben considerar

*Participantes*

- » Céntrese en los promotores de ideas y en las personas de influencia de la actividad de reforma.
- » Organice las reuniones de participantes siguiendo sus preferencias. Por ejemplo, los ministros suelen preferir reunirse personalmente o mediante una videoconferencia privada.
- » Haga que la preparación sea un requisito para la participación.
- » Pida a los asociados y a los expertos del sector/país que ayuden a identificar a las personas adecuadas.
- » Tenga en mente las normas culturales y sociales sobre rango, jerarquía y género cuando seleccione a los participantes.



Diseñar y preparar  
el intercambio  
de conocimientos

#### Proveedores

- » Trabaje con proveedores recomendados o con personas que conozca.
- » Trabaje con asociados o empresas para documentar y reunir todo los conocimientos antes del intercambio.
- » Aliente a los proveedores a compartir materiales educativos lo antes posible para lograr preparación y calidad.
- » Como intermediario, busque establecer relaciones a más largo plazo con los proveedores de conocimientos y entre los países que brindan y reciben conocimientos.
- » Piense en formas de recompensar a los proveedores de conocimientos mediante el reconocimiento público (por ejemplo, premios, certificados, comunicados de prensa/entrevistas con medios de comunicación).
- » Pida a los proveedores de conocimientos que compartan sus desafíos y fracasos, además de sus éxitos, para ofrecer una visión realista de los problemas del mundo.

#### Intermediarios

- » Explique a sus asociados la importancia del intercambio de conocimientos y cómo puede incidir en el cambio.
- » Busque el apoyo de los asociados de ejecución locales.

#### Llegar a conocer los posibles desafíos

El Gobierno de Ghana deseaba aplicar el concepto de asociaciones público-privadas (APP) para mejorar el financiamiento y la gestión de los proyectos de riego, pero no había tenido suficiente exposición a los programas existentes. La experiencia de Brasil en lo que respecta al diseño y la ejecución del Plan de Riego Pontal fue una importante fuente de saber. Mediante un intercambio de conocimientos facilitado por el Banco Mundial, las autoridades de Ghana no solo conocieron los aciertos de Brasil, sino también sus fallos. Una visión realista y equilibrada de lo que puede encontrarse Ghana a la hora de implementar planes de riego mediante APP agudizó las aptitudes de los participantes para manejar los riesgos, negociar contratos y consolidar las instituciones del Gobierno pertinentes.

*Intermediario de conocimientos: Christopher Paul Jackson, economista principal/jefe de grupo de Agricultura y Desarrollo Rural, Banco Mundial*



Interactúe con los proveedores de conocimientos lo antes posible y prepárelos para su función.





Diseñar y preparar  
el intercambio  
de conocimientos



### Tiempo

La gente no presta la debida atención al tiempo que se necesita para planificar y completar un intercambio de conocimientos. En la sección "Herramientas para el intercambio de conocimientos", se indica la duración habitual de los instrumentos y las actividades, ya que es imposible establecer un marco temporal exacto para un intercambio. Existen demasiadas variables, como el nivel de complejidad y el tipo de resultados buscados. Por ejemplo, generar conciencia suele ser más fácil que alcanzar el consenso.

Oportunidades que se deben considerar

- » Divida las tareas (diseño, logística, facilitación, etc.) entre los miembros del equipo y los asociados locales.
- » Determine si el intercambio forma parte de una iniciativa a más largo plazo o si debe satisfacer necesidades de aprendizaje inmediatas. Podría tener la posibilidad de posponer o eliminar partes del intercambio.
- » Utilice las tecnologías disponibles para minimizar idas y vueltas en temas como logística, planificación, reuniones y preparación de materiales, seguimiento y presentación de informes. Véase la guía de medios sociales en el gráfico 3.



### Recursos tecnológicos y de planificación

Las herramientas tecnológicas y de orientación ofrecen un enorme potencial para el intercambio de conocimientos. Sin embargo, no todas las personas tienen el mismo nivel de acceso, familiaridad o capacidad para utilizarlas.

Oportunidades que se deben considerar

- » Use el intercambio para incrementar la capacidad de los participantes con tecnologías que faciliten el intercambio de conocimientos.
- » Empiece desde el nivel de los participantes. Comience con las tecnologías y los métodos de comunicación que más utilicen.
- » Formule planes de contingencia en caso de que falle la tecnología.
- » Facilite el uso de herramientas de orientación, recursos de planificación, modelos y hojas de ruta para el intercambio de conocimientos que hayan sido evaluados exhaustivamente.  
*<http://wbi.worldbank.org/sske/>*
- » Utilice la Red Global de Aprendizaje para el Desarrollo (GDLN) para actividades que requieran herramientas de aprendizaje a distancia y obtenga respaldo de asociados locales para implementar el intercambio de conocimientos.
- » Use los medios sociales cuando sea necesario.



Diseñar y preparar  
el intercambio  
de conocimientos

Gráfico 3: Una mirada rápida a los medios sociales



#### A FAVOR

- + Facilitan la creación y la sostenibilidad de redes profesionales entre países, sectores y niveles económicos.
- + Están disponibles en casi todos los países del mundo.
- + Habitualmente son gratuitos.
- + Son entornos virtuales más estables y seguros.
- + Se puede acceder a ellos desde una computadora, un celular, una tableta o un SMS.
- + Son fáciles de usar, con una curva de aprendizaje corta.
- + Democratizan la creación de conocimientos, la colaboración y la divulgación.
- + Se los reconoce ampliamente como un elemento clave de la práctica profesional.
- + Ofrecen un acceso simplificado a casos exitosos y enseñanzas.
- + Facilitan el acceso a los conocimientos, a quienes los producen y a quienes desean utilizarlos.

#### EN CONTRA

- Las estructuras institucionales pueden limitar el uso de las redes sociales.
- Pueden requerir una negociación con las partes interesadas.
- Las diferencias de nivel de conocimientos digitales pueden impactar en la viabilidad o las posibilidades de uso.
- El acceso y el costo de los servicios de Internet pueden variar entre países o zonas de un mismo país.
- La infraestructura tecnológica puede limitar el modo en que se usan los medios sociales.
- Algunas culturas institucionales no aceptan/adoptan los medios sociales ni cuentan con estrategias adecuadas sobre el mundo digital.
- En algunos contextos se puede desalentar el uso porque el manejo de los contenidos está a cargo de terceros.



Diseñar y preparar  
el intercambio  
de conocimientos



### Entorno operativo

Entre las limitaciones habituales del entorno se encuentran la transición política, los conflictos o disturbios civiles o armados, las normas sociales y culturales y el idioma. Conocer la economía política que rodea al intercambio ayuda cuando se trata con los receptores y proveedores de conocimientos.

Oportunidades que se deben considerar

#### Contexto político

- » Aproveche las elecciones y las transiciones políticas, que pueden aportar nuevas líneas de pensamiento y voluntad de reforma. Los clientes y los asociados locales pueden ayudar a identificar a los agentes de cambio. ¡Aproveche la oportunidad!
- » En las zonas afectadas por conflictos, identifique a los proveedores de conocimientos que han superado desafíos similares y pueden ofrecer liderazgo y orientación claros.

#### Contexto social y cultural

- » Aproveche la capacidad de los miembros del equipo y los asociados que conocen las normas culturales sobre rango, jerarquía y cuestiones de género, de modo de asegurar que la experiencia sea lo más diversa y reconfortante posible para todos.
- » Use facilitadores locales en entornos cultural y políticamente difíciles, en especial cuando los participantes tengan que trabajar en grupos interactivos.

#### Idioma

- » En intercambios en múltiples idiomas, pida a los proveedores de conocimientos que simplifiquen los mensajes y limiten el lenguaje técnico.
- » Use los servicios de intérpretes para garantizar que todos se entiendan entre sí y para fomentar una mayor interacción.
- » Busque proveedores de conocimientos que hablen el mismo idioma que los participantes.
- » Si debe llegar a participantes con una alfabetización básica, seleccione actividades que se centren en la conversación y la demostración, e invierta en materiales didácticos con abundantes componentes audiovisuales.



**CONSEJO**

Trate de no hacer interpretación a través de varios idiomas (por ejemplo, de laosiano a inglés y luego de inglés a ruso). De ser posible, evite también conformar grupos con hablantes de distintos idiomas. La interpretación desacelera considerablemente el ritmo de un intercambio; además, puede limitar la transferencia de conocimientos y requerir elementos de logística adicionales.





Diseñar y preparar  
el intercambio  
de conocimientos

## Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: Entorno operativo



Presupuesto

### El financiamiento para este intercambio de conocimientos provino de múltiples fuentes:

- » Fondos de una operación más amplia del Banco con un presupuesto de US\$35 000 000.
- » Fondos de un fondo fiduciario de múltiples donantes para el intercambio de experiencias sur sur entre especialistas (US\$144 100).



Personas

### Participantes

- » Organismos públicos encargados de los derechos territoriales y de tenencia de la tierra de los pueblos indígenas.
- » Representantes de las comunidades miskitas.

### Proveedores

- » Nicaragua y Colombia imitaron a los participantes de Honduras.

### Intermediarios

- » El Banco Mundial actuó como intermediario del intercambio.



Tiempo



Tecnología  
y recursos

### Dos años

El proceso de planificación se inició lo antes posible para tener suficiente tiempo para movilizar a los pueblos indígenas y organizar sus viajes desde comunidades remotas hasta otros países.

Se organizó una serie de videoconferencias a lo largo del proceso para planificar los distintos talleres y viajes de estudio. Se preparó un estudio de caso en video para recoger y compartir las experiencias del intercambio.



Entorno  
operativo

### Existían varias limitaciones y oportunidades contextuales que se debían considerar:

- » Contexto político. Hubo un cambio en el Gobierno entre la primera y segunda etapa del proyecto y fue necesario restablecer la confianza entre las comunidades miskitas y el nuevo Gobierno.
- » Contexto social y cultural. Los planificadores prestaron especial atención al contexto social y cultural. Adoptaron las siguientes medidas:
  - › contrataron a un antropólogo con experiencia en la organización social, la historia y la cultura del pueblo miskito para garantizar el respeto por sus costumbres y tradiciones;
  - › invitaron a un líder religioso local o una autoridad respetada de la comunidad para inaugurar el evento principal con plegarias tradicionales;
  - › incorporaron eventos culturales en el programa (canto, danza u otro intercambio cultural);
  - › ofrecieron servicios de interpretación del idioma local;
  - › trabajaron estrechamente con autoridades regionales y locales para garantizar su total respaldo y la facilitación del evento.



Diseñar y preparar  
el intercambio  
de conocimientos

### Paso 3.4B SELECCIONAR LA COMBINACIÓN Y LA SECUENCIA DE LOS INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

*¿Qué instrumento(s) ayudará(n) a los participantes a alcanzar los resultados intermedios?*

Los instrumentos son los vehículos del intercambio de conocimientos (cuadro 5) y acercan a los participantes al logro de sus objetivos de cambio. Su importancia se sustenta en las actividades del intercambio de conocimientos (cuadro 8), que son la piedra angular de los instrumentos. Estos instrumentos (por ejemplo, viajes de estudio, ferias de conocimientos y diálogos con múltiples partes interesadas) pueden usarse individualmente o combinados. Cada instrumento presenta sus propias ventajas y limitaciones; algunos son más adecuados para ciertos tipos de resultados intermedios que otros (cuadro 6). Algunos instrumentos, como las conferencias, requieren una participación individual más intensa y a corto plazo (con otros participantes y en relación con los contenidos), mientras que otros, como las comunidades de práctica, requieren una interacción a más largo plazo y con menos grado de intervención individual (cuadro 7). En la sección "Herramientas para el intercambio de conocimientos" (página 83), se describe detalladamente cada instrumento, se indica cuándo usarlo y cómo hacerlo, y se proporcionan ejemplos de casos.

La función de los instrumentos puede variar:

- » **Un instrumento puede ayudar a lograr varios resultados intermedios.** Por ejemplo, los viajes de estudio exponen a los participantes a nuevas formas de hacer las cosas y ofrecen oportunidades para intercambiar conocimientos tácitos, que pueden ayudar a los clientes a reconocer nuevas oportunidades, establecer redes y generar consenso, tres posibles resultados intermedios claros. Tenga esto en mente durante el diseño, y recuerde que también puede descubrir resultados imprevistos.
- » **El mismo instrumento usado en un proyecto o programa diferente puede generar otros resultados.** Por ejemplo, una visita de expertos puede ayudar a despertar conciencia y establecer consenso en la etapa de identificación del proyecto, mientras que, en la etapa de ejecución, puede ayudar a superar cuellos de botella y desarrollar aptitudes mediante tutorías y apoyo práctico.
- » **Una combinación de instrumentos es muy eficaz, especialmente cuando existen problemas de desarrollo de larga data o desafíos complejos,** como los que requieren apoyo político o la transferencia de importantes conocimientos técnicos. Puede dar comienzo a una iniciativa de intercambio de conocimientos, por ejemplo, con una conferencia para despertar conciencia sobre las nuevas opciones de desarrollo, y luego formar una comunidad de práctica para ampliar el establecimiento de redes y la confianza; posteriormente, puede seguir con un viaje de estudio y visitas de expertos para adquirir conocimientos técnicos como parte de la preparación para las actividades.



CONSEJO

La selección y combinación de actividades siempre debería orientarse a los resultados intermedios que el grupo desee alcanzar.



Diseñar y preparar  
el intercambio  
de conocimientos

Cuadro 5: Instrumentos de intercambio de conocimientos

 <p><b>COMUNIDAD DE PRÁCTICA (CDP)</b> Grupo de personas que interactúa regularmente en relación con un tema común para aprender unos de otros.</p>	 <p><b>COMPETENCIA/ DESAFÍO</b> Concurso diseñado para encontrar y respaldar nuevas ideas y acelerar las innovaciones; habitualmente termina con un evento de exhibición para dar reconocimiento a los competidores y a los ganadores.</p>	 <p><b>CONFERENCIA</b> Evento formal en el que un gran número de participantes se reúnen para intercambiar conocimientos y experiencias sobre un tema/asunto específico.</p>	 <p><b>VISITA DE EXPERTOS</b> Envío de un especialista o asesor técnico de una organización, un país o una región que provee los conocimientos a una organización, un país o una región que los solicita, para evaluar las circunstancias actuales u ofrecer orientación sobre un desafío específico.</p>	 <p><b>FERIA DE CONOCIMIENTOS</b> Evento de intercambio de conocimientos en persona diseñado para demostrar las experiencias, los logros, las innovaciones y los nuevos programas de mercado de los participantes a donantes y posibles asociados.</p>
 <p><b>CONVERSACIÓN DE CONOCIMIENTOS FACILITADA</b> Conversación facilitada entre quienes saben y quienes hacen (agentes de cambio) para sacar a la superficie conocimientos ocultos sobre temas específicos y canalizar ideas hacia la acción o una meta concreta.</p>	 <p><b>DIÁLOGO Y CONSULTAS CON MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS</b> Serie de conversaciones facilitadas entre partes interesadas/ pares para obtener diferentes perspectivas y una mayor comprensión, alcanzar el consenso y promover la acción.</p>	 <p><b>VIAJE DE ESTUDIO</b> La visita o serie de visitas de una persona o un grupo a uno o más países o dentro de un país o a un emplazamiento, con un objetivo de aprendizaje específico y para experimentar, de primera mano, cómo se implementó o se está implementando algo.</p>	 <p><b>HERMANAMIENTO</b> Emparejamiento de una institución con otra institución similar pero que habitualmente tiene más experiencia para lograr una asociación mutuamente benéfica.</p>	 <p><b>TALLER</b> Evento estructurado que se centra en que los participantes resuelvan problemas trabajando juntos en un tema común, ya sea un problema o una tarea.</p>



### Diseñar y preparar el intercambio de conocimientos

Tenga en cuenta que la selección y la combinación de instrumentos también estarán influenciadas por lo siguiente:

- » el tipo de desafío (simple o complejo);
- » el perfil de los participantes;
- » el tamaño del grupo;
- » el tiempo;
- » las limitaciones logísticas;
- » la disponibilidad de recursos.

**Cuadro 6: Aplicabilidad de los instrumentos de intercambio de conocimientos para los resultados intermedios**

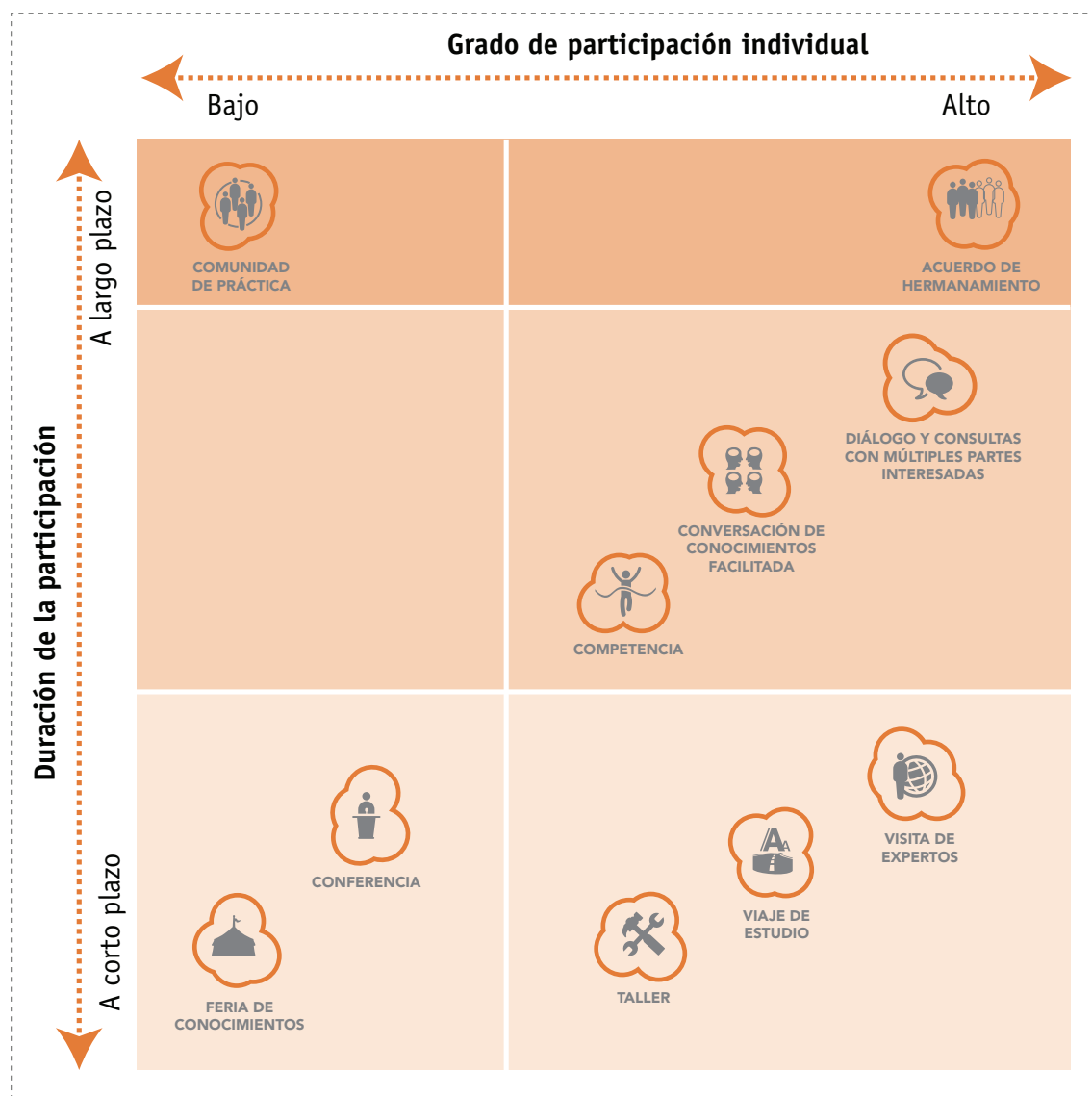
Resultados intermedios	Más aplicables	Menos aplicables
 Nuevos conocimientos	Viaje de estudio, feria de conocimientos, conferencia, comunidad de práctica, competencia/desafío, visita de expertos, taller	Diálogo y consultas con múltiples partes interesadas, conversación de conocimientos facilitada, hermanamiento
 Mayores aptitudes	Taller, visita de expertos, hermanamiento, viaje de estudio, conversación de conocimientos facilitada	Feria de conocimientos, conferencia, diálogo y consultas con múltiples partes interesadas, comunidad de práctica, competencia/desafío
 Consenso más amplio	Diálogo y consultas con múltiples partes interesadas, viaje de estudio, visita de expertos, taller	Comunidad de práctica, competencia/desafío, conferencia, feria de conocimientos, conversación de conocimientos facilitada, hermanamiento
 Mayor conectividad	Comunidad de práctica, conferencia, feria/mercado de conocimientos, diálogo/consulta con múltiples partes interesadas, viaje de estudio, taller, hermanamiento	Competencia/desafío, visita de expertos, conversación de conocimientos facilitada
 Medidas nuevas y más acertadas	Visita de expertos, taller, viaje de estudio, conversación de conocimientos facilitada, competencia/desafío, diálogo y consultas con múltiples partes interesadas, hermanamiento	Conferencia, feria de conocimientos, comunidad de práctica



Diseñar y preparar  
el intercambio  
de conocimientos

### Cuadro 7: Instrumentos agrupados por duración y grado de participación individual

Puede utilizar este cuadro como guía para diseñar su intercambio basándose en los perfiles de los participantes, el tamaño del grupo, el tiempo y las limitaciones logísticas.





Diseñar y preparar  
el intercambio  
de conocimientos



### **Intercambio entre Tanzania e India: Selección de instrumentos y secuenciación**

Un grupo de trabajo de Tanzania e India se encargó de planificar el intercambio en conjunto. Como primera medida, entabló un diálogo con diversas partes interesadas de Tanzania para generar consenso en torno a los próximos pasos de la reforma del sector lácteo. Posteriormente, seis autoridades de la Junta Nacional de Desarrollo de Productos Lácteos de India y la Federación Cooperativa de Comercialización de Leche de Gujarat realizaron una visita de 10 días a Tanzania. Las autoridades indias pudieron entender de primera mano los desafíos a los que se enfrenta Tanzania y las partes interesadas de este país tomaron mayor conciencia sobre los resultados obtenidos con las reformas del sector lácteo en India. Las visitas de especialistas también incluían un importante componente relativo a la evaluación de las necesidades.

Posteriormente, una delegación de 14 funcionarios tanzanos del Ministerio de Agricultura, la Junta Nacional de Desarrollo de Productos Lácteos, y productores, procesadores y distribuidores lácteos realizó un viaje de estudio a India para observar de primera mano la revolución del sector lácteo de ese país. El viaje se complementó con diálogos y consultas permanentes con múltiples partes interesadas y visitas a los especialistas indios para respaldar las nuevas capacidades y conocimientos prácticos sobre implementación de los productores lácteos tanzanos y los especialistas técnicos de la Junta Nacional de Desarrollo de Productos Lácteos. Los participantes del intercambio también elaboraron un folleto y videos que resumen las enseñanzas recogidas.



### **Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: Selección de instrumentos y secuenciación**

El intercambio de conocimientos comenzó con una serie de diálogos y consultas con distintas partes interesadas clave de Honduras para mejorar el consenso sobre las medidas necesarias para abordar cuestiones de tierras en disputa. A continuación, a modo de preparación para los viajes de estudio que se avecinaban, las autoridades de Honduras, los líderes miskitos y expertos en leyes indígenas de Nicaragua y Colombia participaron en un taller de planificación en Puerto Lempira. En el viaje de estudio a la Región Autónoma del Atlántico Norte de Nicaragua participaron 22 personas de Honduras que deseaban adquirir nuevos conocimientos sobre temas relacionados con el reconocimiento de los derechos a la tierra de los indígenas y el modo en que Nicaragua había manejado el proceso de demarcación y titularización de los territorios indígenas. Otro estudio en la Región Autónoma del Atlántico Norte de Colombia proporcionó a los participantes hondureños nuevos conocimientos sobre el panorama general y el marco jurídico y normativo de Colombia, así como una mayor comprensión de los desafíos de implementación. Estos viajes de estudio estuvieron seguidos de una conferencia en Colombia para ampliar la conectividad y lograr mayor acuerdo y confianza entre las principales partes interesadas. El intercambio concluyó con tres diálogos sobre políticas y un taller de cierre con partes interesadas hondureñas clave, destinado a establecer procedimientos claros para la titularización de tierras en Honduras.

#### **Paso 3.4C SELECCIONAR LAS ACTIVIDADES DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS Y ESTABLECER SU SECUENCIA**

*¿Qué actividades ayudarán más a los participantes a alcanzar los resultados intermedios buscados?*

*¿Cuál es la mejor manera de establecer su secuencia?*



### Diseñar y preparar el intercambio de conocimientos

Las actividades son la piedra angular de los instrumentos y donde se produce el aprendizaje (cuadro 8). Al igual que con los instrumentos, cada actividad presenta sus propias ventajas y limitaciones y resulta más o menos adecuada para un tipo de aprendizaje en particular. La combinación y la secuenciación de actividades son más importantes que la actividad en sí misma. Deje que su selección esté guiada por los resultados intermedios que busque, teniendo en cuenta el perfil de los participantes, el tamaño del grupo, el marco cronológico, las limitaciones logísticas y los recursos.

Recuerde que el éxito de un intercambio de conocimientos depende de lograr los resultados intermedios seleccionados, no de completar un conjunto de actividades predeterminadas. Puede ser necesario ajustar las actividades individuales dentro de un instrumento, o incluso el instrumento mismo, para garantizar que se cumplan los objetivos de aprendizaje.



CONSEJO

Cuando decida qué actividades seleccionar y qué secuencia seguir, considere el tipo de comunicación e interacción que necesita producirse entre los participantes. Las actividades incluidas en esta guía están organizadas en cuatro categorías: presentación, deliberación, experiencia y análisis. En cada categoría se enfatizan distintos tipos de comunicación e interacción entre los participantes.

Las **actividades de presentación** consisten principalmente en un flujo unidireccional de información y requieren el uso de técnicas creativas para convocar a la audiencia y lograr su participación. Entre estas actividades se encuentran la demostración, el panel de expertos, la charla relámpago, la sesión de carteles y el relato.

Las **actividades de deliberación** consisten en intercambios multidireccionales de conocimientos, requieren la participación grupal y, a menudo, se utilizan después de las actividades de presentación. Estas actividades incluyen el intercambio de ideas, el diálogo simultáneo, el debate en línea, el café del conocimiento, la asesoría de colegas y el círculo de anécdotas.

Las **actividades de experiencia** llevan a los participantes más allá del intercambio y el debate sobre los conocimientos y les permiten experimentar algo nuevo, reflexionar sobre lo experimentado y traducir los conocimientos en acciones. Estas actividades incluyen la planificación, la visita sobre el terreno, la charla de pecera, la dramatización, la adscripción y la simulación.

Las **actividades de análisis** permiten que los participantes examinen y entiendan temas o situaciones con una visión prospectiva o retrospectiva. Entre estas actividades se incluyen el examen posterior a las medidas, el grupo de discusión, la entrevista, la autoevaluación, la encuesta y el análisis DFAO (debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades).

**Las actividades bien diseñadas deberían permitir a los participantes lo siguiente:**

- » experimentar algo nuevo;
- » internalizar la importancia de la nueva experiencia;
- » observar, preguntar, reflexionar y contribuir con su experiencia;
- » interactuar con expertos y otros participantes, y considerar nuevas ideas;
- » desarrollar una comprensión colectiva basada en la experiencia compartida;
- » traducir el conocimiento en planes de acción;
- » resumir los nuevos conocimientos en formato escrito y audiovisual, y ponerlos a disposición de otras partes interesadas.

## PASO 3

Diseñar y preparar  
el intercambio  
de conocimientos

Cuadro 8: Actividades de intercambio de conocimientos

### Actividades de presentación



#### Demostración

Un experto muestra cómo utilizar un producto o llevar a cabo un procedimiento; también se usa para presentar un nuevo producto o proceso a fin de publicitar y difundir innovaciones.



#### Panel de expertos

Conjunto de presentaciones con moderador que tratan el mismo tema desde distintos ángulos, a cargo de un grupo de personas con conocimientos especializados.



#### Charla relámpago

Serie de presentaciones cortas sobre un mismo tema o cuestiones diversas, a cargo de distintos oradores; duran unos pocos minutos y conforman una única sesión.



#### Sesión de carteles

Presentación a través de carteles en los que habitualmente se combinan texto y gráficos; esto da lugar a una conversación entre presentadores y participantes sobre el contenido del cartel.



#### Informe

Presentación oral o escrita en la que se resumen y se destacan los puntos centrales de un tema o una cuestión (conceptos, datos, procesos, enseñanzas aprendidas, etc.).



#### Relato

El uso intencional de relatos que describen un resultado práctico y cuyo objetivo es despertar el interés de las personas, las comunidades o las organizaciones para que adopten medidas en el futuro.

### Actividades de discusión



#### Círculo de anécdotas

Ejercicio que incluye el uso de historias temáticas y preguntas que llevan a la narración de historias para incentivar a un grupo a compartir sus experiencias.



#### Intercambio de ideas

La generación de ideas o soluciones sobre un tema específico; para esto se recurre al conocimiento de los pares y se los alienta a pensar en nuevas ideas.



#### Diálogo simultáneo

Diálogo muy corto sobre un tema acotado que implica el trabajo simultáneo de pequeños grupos (habitualmente en pares) y estimula la contribución de cada miembro del grupo participante.



#### Debate en línea

Debate que se realiza en línea, ya sea en forma sincrónica o asincrónica.



#### Café del conocimiento

Conversaciones abiertas y creativas, guiadas por un facilitador, para sacar a la luz los conocimientos colectivos, compartir ideas y fomentar el diálogo en colaboración en un entorno relajado, similar al de una cafetería.



#### Asesoría de colegas

Evento con servicios de facilitación en el que pares con la experiencia pertinente comparten sus conocimientos y pericia, habitualmente en forma de mejores prácticas y enseñanzas, con un equipo que ha solicitado ayuda sobre un problema, un proyecto o una actividad en particular.



PASO  
3

Diseñar y preparar  
el intercambio  
de conocimientos

### Actividades de experiencia



#### Planificación de las medidas

Ejercicio estratégico que genera una hoja de ruta personal o grupal o un cronograma en donde se describen los pasos específicos que deben adoptarse para lograr uno o varios objetivos.



#### Maratón de escritura

Proceso con facilitación que reúne a un grupo de personas para que trabajen en colaboración y produzcan un libro en tres a cinco días.



#### Visita sobre el terreno

Ir en persona a una ubicación, lo que permite a los participantes experimentar la realidad de los proyectos directamente y reunirse con los equipos de implementación y los beneficiarios.



#### Charla de pecera

Conversación o diálogo en pequeños grupos que se lleva a cabo en el contexto de un grupo más amplio de observadores u oyentes.



#### Dramatización

Ejercicio interactivo en un entorno preparado que permite a los participantes experimentar la situación desde el punto de vista del otro, aplicar o desarrollar aptitudes para manejar un conflicto o un problema y analizar la experiencia con la ayuda de observadores.



#### Adscripción

La asignación temporal de una persona a otro departamento u organización.



#### Simulación

Situación realista y estructurada, diseñada para hacer que los participantes intervengan en distintas

### Actividades de análisis



#### Examen posterior a las medidas

Proceso de examen estructurado para que los equipos de proyectos analicen qué sucedió, por qué y qué se puede hacer mejor o de otra forma en el futuro.



#### Grupo de discusión

Protocolo de discusión estructurada que reúne a un grupo de personas que, por lo general, no se conocen entre sí pero tienen un interés común: dar su opinión sobre un tema o una esfera en particular.



#### Entrevista

Sesión de preguntas y respuestas con una persona o un experto sobre un tema específico, en la que habitualmente se sigue un conjunto de preguntas predeterminadas.



#### Autoevaluación

Técnica de encuesta para reunir información sobre cómo se califica a sí misma una persona en lo que respecta a competencias, comportamientos o actitudes concretos.



#### Encuesta

La recopilación de datos u opiniones de los participantes mediante un conjunto de preguntas estructuradas.



#### Análisis DFAO

Examen estructurado para identificar las fortalezas y debilidades internas de un programa o una organización, y las oportunidades y amenazas externas/internas que puedan existir (análisis de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades).

# PASO 3

Diseñar y preparar  
el intercambio  
de conocimientos



## Intercambio entre Tanzania e India: Selección de actividades y secuenciación



Planificación



INTERCAMBIO DE IDEAS



DEBATE EN LÍNEA

- » Intercambio de ideas a través de una videoconferencia para definir el alcance de la visita.
- » Debate en línea para preparar una nota conceptual para la visita.



Ejecución



VISITA SOBRE EL TERRENO



DEMOSTRACIÓN



INTERCAMBIO DE IDEAS

- » Visitas sobre el terreno para entender cómo se implementó el intercambio desde el punto de vista político y práctico.
- » Demostración de los distintos pasos del proceso de la cadena de suministro de leche.
- » Intercambio de ideas con los líderes de las empresas indias para buscar formas de promover asociaciones de negocios futuras entre los sectores lácteos de India y de Tanzania.



Seguimiento



INFORME

- » Presentación a colegas y encargados de la toma de decisiones de Tanzania para compartir las enseñanzas recogidas y proponer los próximos pasos.



## Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: Selección de actividades y secuenciación



Planificación



INTERCAMBIO DE IDEAS

- » Intercambio de ideas a través de conferencias de audio y video con partes interesadas clave de Honduras, Nicaragua y Colombia, a fin de establecer el alcance del taller.



Ejecución



PANEL DE EXPERTOS



RELATO



SESIÓN DE CARTELES



PLANIFICACIÓN DE LAS MEDIDAS

- » Panel de expertos con especialistas de Nicaragua y Colombia para establecer una comprensión cabal de los temas que rodean a la titularización de tierras para grupos indígenas.
- » Relatos a cargo de representantes de los pueblos indígenas en una mesa redonda para comprender su punto de vista y mejorar la comunicación entre las diferentes partes interesadas.
- » Sesión de carteles para destacar las principales impresiones del debate de mesa redonda.
- » Plan de acción para definir los próximos pasos.

Para enriquecer aún más el intercambio, durante todo el taller se incorporaron actividades sociales y culturales tales como canto, danza y plegarias tradicionales.



Seguimiento



ENCUESTA

- » Encuesta para evaluar las enseñanzas aprendidas y calcular la utilidad del intercambio.



Diseñar y preparar  
el intercambio  
de conocimientos

### Actividades de intercambio de conocimientos para un viaje de estudio

Mejorar los modelos de desarrollo impulsado por la comunidad

En 2011, la República Democrática Popular Lao y Camboya participaron en un intercambio de conocimientos con Bangladesh, India y Sri Lanka para encontrar nuevas formas de movilizar a los pobres de zonas rurales y conectar a las personas con los bancos comerciales y las instituciones microfinancieras.



EJEMPLO

#### Audiencia

El intercambio estaba dirigido a altas autoridades de los Gobiernos de ambos países (incluidos el viceministro de la Oficina del Primer Ministro de la RDP Lao, el director ejecutivo del Fondo de Reducción de la Pobreza de la RDP Lao y el director de proyectos de la entidad Mejoramiento de los Medios de Vida y Asociación de los Pobres de Camboya), representantes de los ministerios de Planificación, de Desarrollo Rural, del Interior, y de Agricultura, y departamentos de los Gobiernos provinciales.



VIAJE DE  
ESTUDIO



Planificación



ENCUESTA



INTERCAMBIO  
DE IDEAS



VIDEOCON-  
FERENCIA

- » Encuesta para ayudar a priorizar las necesidades de aprendizaje.
- » Intercambios de ideas en grupo para ayudar a los proveedores de conocimientos de Asia meridional a orientar su ejecución y preparar los materiales didácticos adecuados.
- » Serie de diálogos a través de videoconferencias con todas las partes antes del viaje de estudio para generar confianza y comodidad entre los participantes y para prepararse mejor para la visita.



Ejecución



VISITA SOBRE  
EL TERRENO



EXAMEN  
POSTERIOR A  
LAS MEDIDAS

- » Visitas sobre el terreno y reuniones con los equipos de los proyectos, autoridades de los Gobiernos locales y grupos de beneficiarios para entender de primera mano la aplicación de los modelos de desarrollo impulsado por la comunidad en estos países.
- » Sesión de planificación de las medidas y reflexión para documentar la experiencia y ayudar a los participantes a pensar cómo actuar a partir de lo que han aprendido.



Seguimiento



GRUPOS DE  
DISCUSIÓN

- » Deliberaciones de los grupos de discusión para presentar las enseñanzas aprendidas a otros encargados de la toma de decisiones y recibir comentarios sobre los planes de acción propuestos.

*Intermediario de conocimientos: Janmejay Singh, oficial superior de Estrategia y Operaciones, Servicios Operacionales Básicos, Oficina Regional de Oriente Medio y Norte de África, Banco Mundial*



Diseñar y preparar  
el intercambio  
de conocimientos

### PASO 3.4D DISEÑAR LAS ACTIVIDADES

*¿Cómo debería diseñarse y ejecutarse cada actividad?*

Después de seleccionar las actividades y establecer su secuencia, debe pensar en cómo diseñarlas y ejecutarlas. Por ejemplo, cuando diseñe una sesión de planificación de las medidas, deberá comenzar con una reunión de preparación para establecer los siguientes puntos:

- » definir qué logros espera alcanzar;
- » asignar funciones y responsabilidades (facilitador, principales participantes, otros especialistas que contribuyan a la preparación de los contenidos, etc.);
- » establecer conjuntamente cuál será el producto tangible derivado del ejercicio;
- » preparar el temario y una lista de los materiales necesarios;
- » crear un cronograma con los hitos principales;
- » examinar el presupuesto y la logística.

Una sola iniciativa de intercambio de conocimientos constará de muchas actividades. Algunas son más complejas que otras y requerirán mayor planificación. Por ejemplo, una experiencia de aprendizaje de inmersión exigirá una consideración especial y puede requerir apoyo adicional del personal, mientras que un debate grupal probablemente sea algo que usted pueda organizar con poca ayuda.



CONSEJO

Piense en la forma en que se ejecutarán las actividades: en tiempo real o en etapas, en persona o en forma virtual. Algunos métodos son mejores para establecer la confianza y el consenso; otros promueven mayor participación y una reflexión más profunda. Algunos son económicos, otros son costosos.



Diseñar y preparar  
el intercambio  
de conocimientos

### PASO 3.4E MODOS DE EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

*¿Cuál es la mejor forma de que interactúen los participantes?*

La forma en que los participantes del intercambio de conocimientos interactúan entre sí o con los contenidos se llama *modo de ejecución* y puede ser sincrónico (al mismo tiempo) o asincrónico (en momentos distintos).

Algunos formatos de intercambio de conocimientos sincrónicos son el encuentro cara a cara, el diálogo por audio, las charlas en línea y las videoconferencias. Los modos de ejecución sincrónicos son útiles para fomentar el diálogo y para establecer confianza y consenso.

Los formatos de intercambio de conocimientos asincrónicos pueden ser el aprendizaje electrónico, los foros de debate en línea, las redes sociales en línea y el correo electrónico. Estos métodos se combinan cada vez más con el encuentro cara a cara, ya que ofrecen a los participantes mayor flexibilidad en materia de acceso e intervención, permiten una interacción sostenida de forma económica y favorecen una reflexión más profunda.

Deberá considerar estos factores cuando elija su modo de ejecución:

- » **Costo:** Los encuentros reales y por videoconferencia son similares en lo que respecta al costo. El costo por participante es inferior en el caso de la videoconferencia, pero en ambas circunstancias hay pocas economías de escala. El aprendizaje electrónico, por el contrario, exige una importante inversión inicial, pero una vez que está listo, es el modo de ejecución más económico.
- » **Acceso a la tecnología:** Las videoconferencias, el aprendizaje electrónico y otras actividades en línea requieren conectividad y tecnología. Muchas plataformas de comunicación adecuadas son gratuitas o cuestan muy poco. Para las videoconferencias se necesitan equipos e instalaciones especiales.
- » **Características de la audiencia:** Los tiempos y perfiles de las personas de alto nivel se ajustan mejor a los modos de ejecución sincrónicos, como las sesiones cara a cara y las videoconferencias, mientras que las audiencias amplias o distribuidas en distintos puntos se benefician más con los modos de ejecución asincrónicos.
- » **Alfabetización (incluida la alfabetización digital):** Los participantes deberían sentirse cómodos con la tecnología utilizada en la actividad, a fin de que puedan participar eficazmente.
- » **Idioma:** Ofrecer el intercambio en varios idiomas puede ser un desafío. La interpretación simultánea es más sencilla en el caso de presentaciones y actividades más estructuradas. Las actividades asincrónicas dan tiempo para traducir lo necesario.
- » **Antecedentes culturales y estilos individuales de aprendizaje:** Algunas personas prefieren el aprendizaje pasivo (por ejemplo, a través de presentaciones o demostraciones); otras, prefieren los sistemas activos y basados en la experiencia (por ejemplo, dramatizaciones, simulaciones o diálogos).
- » **Entorno:** Los desastres naturales, los conflictos y los disturbios pueden incidir en la posibilidad de viajar, reunirse o acceder a tecnología.



## IDENTIFICAR FORMAS DE DESARROLLAR ZONAS RURALES EN SUDÁFRICA



HISTORIA  
SOBRE EL  
INTERCAMBIO DE  
CONOCIMIENTOS

### ✓ El desafío

Para abordar las desigualdades económicas en las zonas rurales, Sudáfrica buscaba fortalecer sus iniciativas de desarrollo rural pero no contaba con la capacidad para ampliar los programas y lograr consenso acerca de las prioridades.

### ✓ La solución: ¿Quién hizo qué?

El Departamento de Desarrollo Rural y Reforma de la Tenencia de la Tierra de Sudáfrica (DDRRT) solicitó al Banco Mundial que organizara un viaje de estudio a China, que gozaba de un sólido historial de creación e implementación de programas de desarrollo rural y de la tierra a lo largo de tres décadas.

Once delegados de alto nivel visitaron Beijing y la provincia de Jiangsu durante ocho días en abril de 2010. Analizaron la situación y extrajeron enseñanzas de las políticas y los programas de China, especialmente los relacionados con

la reforma de la tenencia de la tierra, la industrialización rural, la creación de empleo y el sistema nacional de seguimiento y evaluación de las iniciativas de desarrollo rural. En Jiangsu, los delegados se reunieron con sus contrapartes chinas para aprender sobre estrategias relativas al desarrollo de poblados, la agricultura familiar, la prestación de servicios comunitarios y la integración de programas de desarrollo rural y urbano.

### ✓ Resultados

La visita mejoró los conocimientos y las aptitudes de los delegados sudafricanos en materia de desarrollo rural, y ayudó al DDRRT a evitar errores, reforzar el consenso en torno a las reformas y fomentar vínculos para ampliar la cooperación sur-sur con China. Las autoridades del DDRRT aplicaron los conocimientos adquiridos a la formulación de un "documento ecológico" en el que se

resumieron los principales resultados de la visita, especialmente en relación con la industrialización rural y el desarrollo agrícola en los pequeños poblados.

De acuerdo con Gugile Nkwinti, titular del DDRRT, la visita superó sus expectativas y "fue una revelación para muchas autoridades [sudafricanas] (...) Las enseñanzas que recogimos de este viaje son numerosas (...) Las enseñanzas prepararon el terreno para que en el futuro se produzcan intercambios de conocimientos colaborativos con China".

### ✓ Instrumentos

Viaje de estudio

### ✓ Intermediario de conocimientos

Guo Li, economista superior especializado en agricultura, Banco Mundial



PASO  
4

# IMPLEMENTAR EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

## EN EL PASO 3 USTED DISEÑÓ EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS:

- ✓ seleccionando a los participantes;
- ✓ verificando el objetivo de cambio y los resultados deseados;
- ✓ organizando el equipo de ejecución;
- ✓ estructurando la iniciativa del intercambio de conocimientos.

## EN EL PASO 4 USTED:

- 4.1 orientará a los participantes a lo largo de su proceso de aprendizaje;
- 4.2 articulará la interacción y establecerá relaciones;
- 4.3 documentará la implementación sistemáticamente y seguirá de cerca los resultados.



Implementar  
el intercambio  
de conocimientos

Para traducir el diseño en resultados del mundo real, usted debe convertirse en un facilitador y navegante eximio, modificando el rumbo a medida que cambian las necesidades de los participantes y aprovechando las oportunidades cuando se presentan. Este no es un puesto fácil de asumir; primero debe dar un paso atrás y delegar parte del control. Su objetivo debe ser proporcionar oportunidades a los participantes para que asuman el liderazgo de su propio proceso de aprendizaje.



- » **No se enamore de su plan.**
- » Aunque comience con el diseño perfecto, considere la posibilidad de realizar correcciones a mitad de camino. La implementación se produce en el mundo real, no en el escritorio.
- » **La planificación es clave; el plan, no.**
- » Recuerde que usted no es el protagonista. Los participantes son lo más importante. Tome decisiones una vez que haya comprendido claramente sus necesidades.

## PASO 4.1 ORIENTAR A LOS PARTICIPANTES A LO LARGO DE SU PROCESO DE APRENDIZAJE

*¿Cómo puede facilitar una experiencia de aprendizaje genuina para los participantes y empoderarlos para que actúen?*

Como guía del intercambio de conocimientos, su función es ayudar a que los participantes:

- » superen cualquier obstáculo que puedan encontrarse para lograr sus resultados de aprendizaje deseados;
- » reflexionen sobre lo aprendido, lo internalicen y documenten su experiencia;
- » confluyan en torno a planes de acción para lograr el cambio.

### PASO 4.1A AYUDAR A LOS PARTICIPANTES A LOGRAR SUS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Es importante reconocer que los participantes piensan y reaccionan a distinto ritmo. Algunos entenderán los objetivos inmediatamente y no tardarán en actuar. Algunos, no. Otros esperarán y reflexionarán antes de comprometerse a hacer algo. Trate de encontrar el ritmo que sea aceptable para todos, aunque no sea el más adecuado. Analice posibles correcciones del curso con los participantes siempre que sea posible. Si necesita hacer un cambio sin consultarlo previamente, informe de la decisión a los participantes y a otras partes interesadas y asegúrese de que cuenta con el respaldo de la mayoría antes de avanzar demasiado.

Céntrese en facilitar una experiencia que permita a los participantes:

- » planificar y prepararse para lo que verán, aprenderán y harán;
- » probar cosas nuevas;
- » internalizar el significado de lo que hacen y reflexionar sobre su aplicación en sus propios contextos;
- » observar, hacer preguntas, compartir conocimientos y contribuir con sus propias experiencias;
- » relacionarse con los expertos, con otros participantes y con los nuevos productos y enfoques;
- » generar un entendimiento colectivo con otros participantes;
- » adoptar medidas a partir de lo aprendido.





Implementar  
el intercambio  
de conocimientos

Hable frecuentemente con los participantes para determinar en qué instancia se encuentran en relación con el objetivo de cambio, los resultados intermedios y los indicadores. Puede descubrir que necesita ajustar las actividades correspondientes a un instrumento de intercambio de conocimientos, o incluso la combinación de instrumentos, para asegurarse de que se cumplan los objetivos. También es posible que tenga que realinear los recursos y revisar los cronogramas.



CONSEJO

#### PASO 4.1B AYUDAR A LOS PARTICIPANTES A REFLEXIONAR SOBRE LO APRENDIDO, INTERNALIZARLO Y DOCUMENTAR SU EXPERIENCIA

Durante la implementación, una de sus principales contribuciones es ayudar a los participantes a internalizar su aprendizaje y documentar sus experiencias. En la sección “Herramientas” (página 83) se presenta una orientación detallada de las actividades necesarias para lograr esto. Estos son algunos consejos adicionales.

- » Incorpore técnicas simples de autodocumentación en las primeras etapas del intercambio. Proporcione ejemplos, modelos y pautas. Este paso es especialmente útil para las visitas sobre el terreno y otros viajes de aprendizaje.
- » Aliente a los participantes a llevar un diario (escrito o en fotos, audio o video). Un simple anotador y un papel suelen dar buenos resultados. Haga un esfuerzo extra y escriba el título y la fecha del intercambio de conocimientos en la portada. Las personas lo usarán, lo guardarán y lo aprovecharán después como referencia.
- » Asigne tiempo para reflexionar al final de cada día. Pida a los participantes que usen este tiempo para registrar la información y compartirla con el grupo.

*“Entrevistamos a los participantes inmediatamente después de las sesiones de trabajo en Colombia, Nicaragua y en su propio poblado en Honduras para recopilar sus reflexiones e ideas y los conocimientos adquiridos. Así recopilamos horas de grabaciones en video que resultaron muy útiles para comprender las cambiantes preocupaciones de los participantes, las nuevas ideas y las propuestas de acción”. ~ Enrique Pantoja, especialista principal en Administración de Tierras, Banco Mundial*

- » Establezca un espacio de grupo en línea y solicite a los participantes que publiquen contenidos, preguntas e ideas del día. Supervíselo y haga referencias frecuentes a él para aumentar la interacción con los participantes.
- » Aliente a los participantes a crear representaciones visuales simples de los aspectos más destacados del día o del evento. Cuelgue los resultados en la pared y pida a los participantes que hagan una “visita guiada de la galería del grupo”. Como medida adicional, pídale que comenten las representaciones de los demás participantes mientras recorren la galería.
- » Capte la reflexión grupal en rotafolios o, aún mejor, en notas autoadhesivas puestas sobre la pared. Esta “pared de datos” es una gran forma de registrar y ordenar la información en un trabajo colaborativo. Puede ayudar a un equipo a encontrar nuevas ideas y a identificar patrones alternativos durante la implementación.
- » Haga un seguimiento de las contribuciones estableciendo puntos de control significativos y frecuentes y refinando los indicadores de los resultados previstos. Esto lo ayudará a mejorar las actividades y a satisfacer las necesidades “reales” de los participantes. Los indicadores se abordan en detalle en el paso 2 (página 13).



Implementar  
el intercambio  
de conocimientos



Al final de cada segmento de un intercambio de conocimientos, pida a los participantes que reflexionen sobre lo que aprendieron y compartan sus impresiones o “ideas importantes”. Guarde esta información como parte del conjunto de pruebas.

#### PASO 4.1C AYUDAR A LOS PARTICIPANTES A COINCIDIR EN TORNO A LOS PLANES DE ACCIÓN PARA LOGRAR EL CAMBIO

Otro objetivo del proceso de implementación es que los participantes lleguen a un acuerdo en relación con los planes de acción y se sientan facultados para cambiar las cosas. Puede facilitar este entusiasmo grupal con las siguientes medidas:

- » Hacer que los participantes apliquen sus conocimientos en las primeras etapas de la iniciativa de intercambio, lo que irá seguido de controles de aplicación periódicos y, finalmente, una planificación detallada de las medidas.
- » Pedir a los participantes que, durante los controles de aplicación, indiquen en qué forma esta experiencia los ayuda a abordar sus desafíos específicos. ¿Cómo se aplica esto a su contexto? ¿Qué limitaciones o deficiencias aún deben abordarse para lograr el cambio?

La planificación de medidas al final del intercambio estará orientada por los resultados intermedios y los objetivos de cambio deseados por los participantes (que pueden variar durante el intercambio). Puede tener distintos grados de complejidad, desde preparar una simple hoja de ruta de los próximos pasos para cada participante hasta crear un grupo de acción con múltiples partes interesadas.

*“Pensamos que necesitábamos grandes hatos de vacas seleccionadas. Pero hemos visto que el modelo puede funcionar si muchas personas traen un poco de leche cada una”. ~ D. K. Mmari, de Tanzania. El Sr. Mmari ahora tiene previsto comenzar a producir suficiente leche en su propio establecimiento para abastecer la demanda de la pujante ciudad de Dar es Salaam.*

*“Una clave para el éxito de la planificación de las medidas fue reunir a las partes interesadas en grupos mixtos, no solo de Gobiernos y pueblos indígenas, sino también con distintos tipos de expertos. Para mí, un resultado interesante fue observar que los abogados del Gobierno comenzaron a ver la importancia de las cuestiones sociales y culturales relacionadas con la tierra, más allá del marco jurídico o los requisitos para proporcionar títulos de propiedad en territorios indígenas. Por otra parte, los grupos indígenas entendieron progresivamente los requisitos legales y los procedimientos técnicos necesarios para completar el proceso”. ~ Enrique Pantoja, especialista principal en Administración de Tierras, Banco Mundial*



Implementar  
el intercambio  
de conocimientos

Lo que los participantes se lleven del intercambio de conocimientos los ayudará a cambiar la forma en que ellos (y otros) hacen las cosas. Estos agentes de cambio contribuirán a establecer mejores políticas, productos y servicios para los demás.



CONSEJO

## PASO 4.2 ARTICULAR LA INTERACCIÓN Y ESTABLECER RELACIONES

*¿Cómo puede garantizar que se satisfagan las necesidades de los participantes?*

*¿Cómo pueden apoyarse mutuamente los participantes y convertirse en colaboradores del cambio?*

**Articular la interacción:** Como se enfatizó en pasos anteriores, la interacción con los participantes y con los proveedores de conocimientos es una parte integral de un buen intercambio de conocimientos. Esto es especialmente importante durante la implementación. Estos son algunos consejos para que la interacción sea un éxito.

### Articular la interacción

- ✓ Solicite opiniones y comentarios lo antes posible. Esto ayuda a las partes interesadas a involucrarse y a mantenerse en la interacción.
- ✓ Trate con las personas en forma directa.
- ✓ Genere confianza. Mientras más participantes intervengan y más los escuche, más confiarán en usted.
- ✓ Transmita y resuelva las dudas, y aborde en las primeras etapas a los participantes demasiado conservadores que no deseen cooperar.
- ✓ Reconozca la participación activa.
- ✓ Sea un "anfitrión" modelo; aliente un comportamiento similar en su equipo de ejecución e, incluso, en los participantes.
- ✓ Asegúrese de que este sea un proceso consultivo. Los participantes son sus mejores aliados para lograr el éxito de esta empresa. Reconozca públicamente el buen desempeño de los proveedores de conocimientos y los asociados de ejecución.



LISTA DE  
VERIFICACIÓN

**Establecer relaciones:** La ejecución se basa en las relaciones: acercar a las personas en lo intelectual, emocional y psicológico. Las relaciones pueden inspirar, respaldar, favorecer y facilitar el proceso de aprendizaje y las medidas necesarias para alcanzar el objetivo de cambio. Como intermediario, busque reforzar las relaciones con los proveedores de conocimientos y entre los países que brindan y reciben conocimientos. Y algo aún más importante: ayude a los participantes a establecer relaciones entre ellos. Con el tiempo, obtendrán una gran recompensa en términos de colaboración, aprendizaje y respaldo permanente.

*"El intercambio sur-sur fue enormemente útil. Acercó las posturas del Gobierno y de las organizaciones indígenas porque participamos juntos". ~ Román Álvarez, coordinador nacional del Segundo Proyecto de Administración de la Tierra*



Implementar  
el intercambio  
de conocimientos



#### Establecer relaciones con los participantes y entre ellos

- ✓ Sea amable. Trate de conocer a todos, conozca su trabajo, interiorícese sobre sus objetivos de aprendizaje primarios y pídale que compartan sus experiencias con el grupo.
- ✓ Asigne suficiente tiempo para los intercambios, la socialización y la colaboración entre los participantes. Estas redes pueden perdurar y llegar a convertirse a largo plazo en el factor más importante del cambio.
- ✓ Aliente a los participantes a trabajar, hablar, reunirse, comer y jugar con miembros del grupo que no conozcan bien, o a intervenir en ciertas actividades que reúnan a dos participantes de líneas de trabajo distintas. Esta combinación no solo les da la oportunidad de aprender sobre esferas de actividad ajenas a su campo de trabajo, sino que también los ayuda a establecer relaciones más variadas que podrán aprovechar posteriormente.
- ✓ Reconozca abiertamente el desempeño de los participantes y felicítelos por dedicar tiempo de su trabajo, sus familias y sus vidas a este intercambio y así crecer personal y profesionalmente. Aliéntelos a aprovechar al máximo esta oportunidad especial y a conocer a los demás.



#### Un foro da lugar a conexiones a largo plazo

En la región de América Latina y el Caribe, los especialistas que contribuyen a restablecer y recuperar los medios de subsistencia de las poblaciones desplazadas suelen aplicar el método que se adapte a las necesidades del caso y tienen poco acceso a las mejores prácticas o a contactos profesionales. Si la gestión es inadecuada, las poblaciones desplazadas pueden sufrir un empobrecimiento severo y la degradación de sus condiciones de vida.

Entre 2004 y 2005, el Banco Mundial llevó a cabo un programa de intercambio de conocimientos mediante videoconferencias para ayudar al personal de reasentamiento a conectarse y para buscar y divulgar las mejores prácticas. La demanda de intercambios de conocimientos superó todas las expectativas. A modo de respuesta, el Banco Mundial y la GDLN organizaron un foro de tres días en Bogotá (Colombia) en mayo de 2005.

Hercilia Obregón, una profesional peruana independiente dedicada a los reasentamientos, dijo que el foro le había dado la posibilidad de “recoger experiencias de otras realidades, lo que le había permitido innovar y mejorar procesos (...) [además de] aclarar preguntas que surgen en las prácticas diarias”.

El foro incluía un importante componente de establecimiento de redes y los participantes deseaban quedar en contacto. Se mantuvieron numerosas videoconferencias y se creó un foro en línea que está activo hasta la fecha.

*“La red me ha ayudado mucho en mi carrera profesional en varios proyectos aquí en mi país (...) A través de la ‘biblioteca’ [administrada por la CDP] y las deliberaciones resultantes, pude conocer muchas de las experiencias de colegas de América Latina”,* dijo José Tagle Soto, consultor independiente de Perú especializado en reasentamientos. ~ Intermediaria de conocimientos: Elena Correa, Oficina Regional de América Latina y el Caribe, Banco Mundial



Implementar  
el intercambio  
de conocimientos

Recuerde que el fortalecimiento de las relaciones es un proceso paulatino, por lo que debe asegurarse de asignarle sistemáticamente suficiente tiempo en el intercambio de conocimientos.

Su equipo de ejecución ahora es más importante que nunca. No puede empantanarse en la planificación diaria y la logística. Deberá prestar atención a lo que está pasando (o no), anticiparse a los desafíos y guiar a los participantes hacia el destino deseado.



CONSEJO

## PASO 4.3 DOCUMENTAR LA IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIR DE CERCA LOS RESULTADOS

*¿Cómo puede adaptarse a los cambios de dirección necesarios?*

*¿Cómo puede hacer el seguimiento de estos cambios?*

*¿Cómo puede obtener pruebas de los resultados en tiempo real?*

A medida que recorra el terreno de la implementación, los objetivos de cambio pueden variar (especialmente en situaciones más complejas). También cambiarán los indicadores que identificó inicialmente con los participantes. Además, pueden producirse resultados inesperados. Por eso es clave registrar los resultados a medida que se producen. Esto les ayudará a usted y a los participantes a saber si van por el camino correcto o si necesitan cambiar el rumbo.

Busque formas simples de documentar los momentos clave, los aspectos más destacados y las enseñanzas. Considere lo siguiente cuando comience la implementación:

- » ¿El esfuerzo por captar los resultados es mayor que el valor de lo que obtiene?
- » ¿Cómo usará esta información una vez recopilada?
- » ¿Qué decisiones se pueden adoptar a partir de esta información?

No siga métodos complicados. Van a suceder muchas cosas en el transcurso de un intercambio de conocimientos. No va a poder registrar todo.



CONSEJO

Si documenta y organiza sistemáticamente los resultados a lo largo de la implementación, logrará lo siguiente:

- » reducir drásticamente el tiempo dedicado a informes posteriores a la implementación;
- » ayudar a traducir los nuevos conocimientos y experiencias en planificación y acción para el futuro;
- » facilitar controles posteriores y el seguimiento de los avances con los participantes y las principales partes interesadas.

Estas son algunas formas simples de recibir opiniones durante la implementación:

- » Reúnase con el grupo para cenar o tomar una copa. Esta es la forma más fácil (y agradable) de recoger las impresiones de los participantes. También fortalece las relaciones y la confianza.



PASO  
4

Implementar  
el intercambio  
de conocimientos

- » Registre sus propias impresiones, especialmente las decisiones clave, en un diario o blog sencillo.
- » Pida a los participantes que compartan fotos y videos después de cada actividad. Predique con el ejemplo. Cree una lista de distribución o una página de comunidad para facilitar el intercambio (encontrará más ideas sobre medios sociales en el gráfico 3, en la página 39).
- » Incluya un proceso documentado de examen posterior a las medidas (véase la sección “Herramientas”, en la página 83).
- » Solicite comentarios y opiniones regularmente. A menudo, los comentarios más apropiados son los que ayudan a repensar el plan. De ser posible, rediseñelo con los participantes como forma de lograr su intervención y de empoderarlos.
- » Siempre que sea factible, use un sistema de documentación externo para mantener la objetividad.



CONSEJO

La implementación es un trabajo de tiempo completo, así que no espere poder realizar sus tareas habituales durante esta etapa. Encárguese de los asuntos urgentes por adelantado y reserve su agenda con mucha antelación.



#### Intercambio entre Tanzania e India: Documentación del proceso de implementación

El proceso de implementación se documentó a través de los siguientes medios:

- » entradas de diario;
- » entrevistas a los participantes;
- » entrevistas a expertos;
- » videos;
- » informes;
- » sesiones de comentarios de los participantes;
- » una encuesta final.



#### Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: Documentación del proceso de implementación

El proceso de implementación se documentó a través de los siguientes medios:

- » una encuesta inicial de referencia;
- » notas;
- » entrevistas;
- » citas textuales de los participantes;
- » imágenes;
- » videos;
- » carteles;
- » informes;
- » una encuesta final.



## LOS RECEPTORES DE CONOCIMIENTOS SE CONVIERTEN EN MAESTROS: CÓMO MULTIPLICAR EL IMPACTO DE LOS LOGROS A TRAVÉS DEL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

HISTORIA  
SOBRE EL  
INTERCAMBIO DE  
CONOCIMIENTOS

### ✓ El desafío

En 2008 y 2009, Kenya sufrió sequías graves que generaron escasez de agua y alimentos. El Gobierno buscaba formas de resolver estos problemas.

### ✓ La solución: ¿Quién hizo qué?

En 2008, el WBI preparó un conjunto de herramientas de aprendizaje, basado en la experiencia recogida en Asia, sobre un nuevo método de cultivo del arroz, llamado Sistema de Intensificación del Cultivo del Arroz (SICA). Este conjunto de prácticas innovadoras requería menos agua y menos semillas y producía un mayor rendimiento de los cultivos. Es un buen ejemplo de agricultura inteligente en relación con el clima que puede fortalecer la capacidad de adaptación al cambio climático de los agricultores.

En 2009, a solicitud de la oficina de Nairobi del Banco Mundial y de investigadores locales, el equipo del WBI diseñó y organizó una serie de iniciativas de intercambio sur-sur sobre el SICA. Estas iniciativas incluían diálogos entre múltiples partes interesadas a través de videoconferencias, consultas entre pares y debates organizados mediante la GDLN, así como visitas de expertos y talleres nacionales. El primer intercambio de conocimientos se puso en marcha a través de la GDLN en septiembre de 2009 y vinculó a Kenya con India, donde las prácticas

del SICA ya tenían éxitos de escala; con Rwanda, donde los agricultores que participaban en proyectos del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) han logrado resultados tangibles, y con Madagascar, donde se desarrolló inicialmente el SICA. Para muchos participantes, especialmente los agricultores, era la primera vez que se reunían con sus pares de otro continente. Algunos lo catalogaron de "evento revelador" y "un gran incentivo" para su estado de ánimo.

Ese año, dos agricultores de Mwea, la región de cultivo de arroz más importante de Kenya, recibieron el conjunto de herramientas de aprendizaje del WBI y se convirtieron en las primeras personas del país en probar esas técnicas. "Con la prueba en 1000 metros cuadrados coseché 11 bolsas de arroz; habitualmente consigo 8 bolsas por esa parcela. Pero lo más sorprendente es que cada bolsa de arroz del SICA pesaba 95 kilogramos y cada bolsa del método convencional, apenas 80 kilogramos. El año siguiente apliqué el SICA en los 8000 metros cuadrados de mi terreno", dijo Moses Kareithi, uno de los primeros agricultores de Kenya en aplicar este sistema.

Alentados por los resultados iniciales, los investigadores y el Gobierno de Kenya decidieron ampliar la aplicación del SICA en varias regiones. En

años posteriores, el WBI organizó tres intercambios de conocimientos adicionales para controlar los resultados de este sistema, compartir conocimientos oportunos y facilitar el respaldo de los especialistas e investigadores a sus pares. Como complemento del intercambio de conocimientos a través de la GDLN, el WBI facilitó visitas de expertos en el SICA de India y Japón a Kenya, para ofrecer capacitación práctica sobre el terreno. El WBI y el FIDA también organizaron un viaje de estudio para que autoridades de Kenya visitaran India. En consecuencia, la cantidad de agricultores dedicados al SICA en Kenya aumentó constantemente y llegó a varios miles.

### ✓ Resultados

Tras observar los sólidos resultados sobre el terreno de los agricultores que aplicaron el SICA durante dos o tres temporadas, la Junta Nacional de Riego de Kenya organizó talleres nacionales y jornadas con los granjeros para intercambiar experiencias; las universidades asignaron fondos para ayudar a estudiantes de doctorado a investigar el SICA; el sector privado creó establecimientos locales de venta de semillas para agricultores a medida que crecía la demanda; los agricultores innovadores formularon nuevas herramientas para adaptar las prácticas a sus propios suelos y a las condiciones climáticas locales, y algunos incluso



se dedicaron al biocarbón y al compostaje orgánico en los campos del SICA. El Gobierno hizo participar a la Universidad de Agricultura Jomo Kenyatta y asignó fondos para facilitar el aprendizaje directo entre agricultores y entre regiones.

Para 2012, más de 3000 agricultores aplicaban el SICA en Mwea únicamente y más agricultores siguieron el ejemplo en otras tres regiones. Con los años, los agricultores que adoptaron el SICA han informado aumentos claros en el rendimiento, más resistencia de los cultivos durante las sequías y una reducción en los insumos agrícolas necesarios, como mano de obra, semillas y agua. Los agricultores notaron que se producían menos conflictos por el agua en épocas de escasez debido a que la demanda era mucho menor con el SICA. En consecuencia, se redujo la cantidad de agua bombeada, se economizó energía y se minimizaron las emisiones de carbono, tanto de los combustibles como de los arrozales.

Al enterarse de este éxito, el Ministerio de Agricultura de Malawi pidió al

Banco, en 2012, que lo ayudara a aprender de la aplicación del SICA en Kenya. El equipo del Banco Mundial respondió rápidamente organizando un intercambio de conocimientos en octubre de 2012 que conectó a Malawi con Kenya a través de la GDLN. Esta vez, los agricultores e investigadores de Kenya se transformaron en orgullosos proveedores de conocimientos y compartieron su experiencia de primera mano con unos 50 malawianos. En este intercambio también participaron especialistas de India, que manifestaron su alegría al ver los avances de Kenya y el interés de Malawi. Recientemente, Noruega puso en marcha un nuevo programa para respaldar la ampliación del SICA en Malawi y otros países africanos.

#### ✓ Enseñanzas recogidas

- » Identificar/seleccionar el grupo adecuado de partes interesadas durante un período extendido, para que se arraiguen los conocimientos.
- » Garantizar que entre los agentes de cambio se incluya una masa crítica de diversas partes interesadas. Esto

ayuda a crear la identificación local con los nuevos conocimientos y una comunidad de práctica.

- » Asegurarse de que los conocimientos sean prácticos, con la ayuda de herramientas de aprendizaje visual. El objetivo es que, en un plazo reducido, los participantes puedan observar los resultados y el impacto. Esto fomentará la ampliación de la escala de actividades.
- » Ir más allá de la transmisión de conocimientos e intentar formar nuevos “maestros” para aumentar el impacto del aprendizaje.

#### ✓ Instrumentos

Diálogo y consultas con múltiples partes interesadas

Visita de expertos

Taller

Viaje de estudio

#### ✓ Intermediario de conocimientos

Mei Xie, especialista superior en Recursos Hídricos, Instituto del Banco Mundial





# PASO 5

## MEDIR Y DAR A CONOCER LOS RESULTADOS

**EN EL PASO 4 USTED IMPLEMENTÓ EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS:**

- ✓ orientando a los participantes a lo largo de su proceso de aprendizaje;
- ✓ articulando la interacción y estableciendo relaciones;
- ✓ documentando sistemáticamente la implementación y siguiendo de cerca los resultados.

**EN EL PASO 5 USTED:**

- 5.1 sintetizará los datos sobre la implementación;
- 5.2 medirá la eficacia de los resultados previstos e imprevistos;
- 5.3 dará a conocer los resultados.



Medir y dar  
a conocer  
los resultados

En varios aspectos, el proceso del intercambio de conocimientos está casi terminado.

- ✓ Al sentar las bases del intercambio, estableció el contexto e identificó a los actores.
- ✓ Las partes interesadas definieron sus resultados intermedios y establecieron indicadores para determinar si habían logrado alcanzarlos.
- ✓ Juntos, usted y los participantes del intercambio de conocimientos diseñaron el rumbo para lograr los resultados intermedios.
- ✓ Por último, usted usó los instrumentos y las actividades del intercambio de conocimientos para ayudar a los participantes a adquirir la experiencia que necesitaban para abordar los desafíos institucionales y alcanzar su objetivo de desarrollo.

En el paso 5 es momento de centrarse en lo que se extrajo del intercambio: lo que funcionó y condujo al aprendizaje y la inspiración, y lo que no funcionó y por qué. Usted compartirá el relato de todo ese proceso, preparará a los participantes para compartir sus historias y pensará en los próximos pasos para mantener el impulso de cambio.

Recuerde que este intercambio de conocimientos puede ser apenas un tramo de un viaje mucho más largo para alcanzar el objetivo de desarrollo. La importancia de este segmento dependerá de su habilidad para demostrar que el intercambio hizo avanzar a los participantes hacia el cambio deseado.



EJEMPLO

#### Informes sobre iniciativas de intercambio a largo plazo

Los grandes esfuerzos de intercambio de conocimientos (es decir, los que incluyen distintos instrumentos y abarcan varios años) exigen un enfoque diferente del que se aplica en los intercambios más pequeños y a corto plazo. En estos casos, debe formular un plan de seguimiento para examinar la influencia y los resultados directos de la iniciativa en distintas etapas. Estos relatos llevan más tiempo de preparación pero suelen tener más contenido. De ser posible, describa cómo se beneficiaron uno o dos participantes y cómo aplicaron lo aprendido de un intercambio a otro. Las narraciones personales agregan profundidad a las cifras y los análisis.

### PASO 5.1 SINTETIZAR LOS DATOS SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN

La medición de los resultados comienza con un proceso de síntesis de los datos. Durante la ejecución, usted documentó las experiencias y los comentarios de quienes buscaban y ofrecían conocimientos. Esta información, junto con sus propias reflexiones, describe lo que se estaba logrando con el intercambio.

Cuando comience a preparar la síntesis, esta información podrá parecer un conjunto aleatorio de notas, rotafolios, anotaciones de diario, videos o fotografías. Sin embargo, a medida que revise y traduzca estos registros en algo más útil, podrá ver cómo se está produciendo el cambio. Busque los resultados directos que surgieron del intercambio de conocimientos y las influencias generadas por el intercambio.



Medir y dar  
a conocer  
los resultados

En muchos casos deberá complementar los datos recogidos durante un intercambio con información adicional para relatar la historia completa.



CONSEJO

Estos pasos lo pueden ayudar a sintetizar sus datos:

1. Anote los resultados intermedios y los indicadores conexos que determinó en el paso 2.
2. Reúna y examine las notas que tomó durante la ejecución.
3. Busque patrones o conexiones entre los datos y sintetice los. Por ejemplo, las reacciones similares de los participantes ante una actividad en particular o en relación con una idea se pueden sintetizar con una palabra, una frase o una cita textual.
4. Agrupe los datos como contribuciones a los resultados intermedios. Utilice los indicadores como prueba de que se alcanzaron dichos resultados intermedios.
5. Destaque indicadores que tengan mayor potencial para generar un efecto más amplio en un objetivo de cambio o un desafío institucional, o que den prueba de ello (por ejemplo, una participante que dijo que redactaría un nuevo proyecto de ley para mejorar la educación en los primeros años de la niñez).
6. A medida que sintetice y agrupe la información, busque elementos faltantes en los datos sobre resultados. Por ejemplo, es probable que no sepa qué participantes tienen previsto trabajar de manera diferente después del intercambio.
7. Piense en formas de completar la información faltante. Por ejemplo, puede entrevistar a los participantes o pedirles que compartan con usted sus informes posteriores a los eventos, sus principales impresiones o sus planes de acción.

Esta es una buena forma de organizar sus resultados y de identificar resultados imprevistos.

Anote cada resultado intermedio y los indicadores conexos en una nota adhesiva y colóquelos en una pared en una línea horizontal, como si fueran los encabezados de las columnas de un cuadro.

Luego transfiera los puntos centrales de los datos a notas autoadhesivas de un color diferente (sintetice ideas similares en una sola nota) y colóquelos donde crea que deben ir.

Retroceda y observe el resultado. Pruebe distintas configuraciones. Es muy probable que vea que algunos puntos no coinciden con los resultados previstos. Sepárelos del resto y vea si puede asignarles un encabezado adecuado.



CONSEJO



Medir y dar  
a conocer  
los resultados


## PASO 5.2 MEDIR LOS RESULTADOS

Una iniciativa de intercambio de conocimientos bien diseñada y ejecutada logra muchos resultados. Algunos pueden atribuirse directamente a las experiencias de los participantes con los instrumentos y las actividades del intercambio de conocimientos. Otros resultados se producen solo después de que todos se van a casa (en sentido real o figurado) y aplican lo que aprendieron.

### PASO 5.2A MEDIR LOS LOGROS DE LOS RESULTADOS INTERMEDIOS

Para demostrar que los participantes han alcanzado sus resultados intermedios, sencillamente hay que presentar datos sobre los indicadores señalados. Use el modelo que figura a continuación (o adáptelo si fuera necesario) para registrar pruebas de los resultados previstos (si no formuló indicadores del desempeño antes, hágalo ahora).

#### Modelo 1: Medir los logros de los resultados intermedios

¿Se esperaba que los participantes logaran lo siguiente?	¿En qué medida se logró?	¿Cómo puede confirmarlo?*
<b>Obtener nuevos conocimientos:</b> Los participantes tienen más posibilidades de actuar debido a un cambio de actitud, a una mayor comprensión o a la adquisición de conocimientos.	 Poco <span style="float: right;">Mucho</span>	
<b>Mejorar las aptitudes:</b> Los participantes son más capaces de actuar debido a lo que han aprendido o a cómo han aplicado los nuevos conocimientos o aptitudes.	 Poco <span style="float: right;">Mucho</span>	
<b>Ampliar el consenso:</b> Los participantes con un interés u objetivo común tienen más probabilidades de actuar, o están más capacitados para hacerlo, debido a la adquisición de nuevos conocimientos, la modificación de actitudes, la unificación de puntos de vista y el mejoramiento de la colaboración.	 Poco <span style="float: right;">Mucho</span>	
<b>Mejorar la conectividad:</b> Los participantes tienen más probabilidades de actuar, o están más capacitados para hacerlo, cuando se establecen nuevas relaciones o se mejoran las existentes, se logra mayor afinidad, se mejora la confianza y se reduce el aislamiento.	 Poco <span style="float: right;">Mucho</span>	
<b>Adoptar medidas nuevas y más acertadas:</b> Los participantes o los grupos de participantes modifican su actividad en función de lo que aprendieron, practicaron o consiguieron.	 Poco <span style="float: right;">Mucho</span>	

\* Establezca un vínculo con los indicadores mensurables que determinó en el paso 2.



Medir y dar  
a conocer  
los resultados

Cuadro 9: Formas de reunir información sobre los resultados

Resultados intermedios	Ejemplos de cómo medir los resultados
<b>Nuevos conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envíe por correo electrónico una encuesta a los participantes seis semanas después del intercambio.</li> <li>• Entreviste a los participantes en persona al final del intercambio.</li> <li>• Solicite a los participantes que den presentaciones el último día del intercambio.</li> <li>• Use un sistema de examen previo y posterior sobre los conocimientos con los participantes del intercambio.</li> </ul>
<b>Mayores aptitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examine mensualmente la aplicación de las aptitudes (por ejemplo, registros de error, número de informes) después de transcurridos uno, dos y tres meses del intercambio.</li> <li>• Use un sistema de examen previo y posterior sobre las aptitudes con los participantes del intercambio.</li> <li>• Encueste a los participantes sobre la aplicación de las aptitudes nueve meses después del intercambio.</li> <li>• Observe directamente el desempeño de los participantes seis meses después del intercambio.</li> </ul>
<b>Consenso más amplio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asista a las reuniones de equipo semanales para observar la colaboración.</li> <li>• Examine los resúmenes de las reuniones para determinar si el grupo ha sido capaz de lograr el consenso en torno a los puntos principales.</li> <li>• Haga un seguimiento con los miembros del grupo para evaluar los avances hacia el logro del objetivo de cambio.</li> <li>• Envíe por correo electrónico una encuesta a los miembros del equipo a los tres, seis y nueve meses del intercambio para que autoevalúen la eficacia de las colaboraciones.</li> </ul>
<b>Mayor conectividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examine la documentación del grupo para determinar si está creciendo (por ejemplo, más personas, asociados estratégicos, organizaciones miembros) a los tres, seis y nueve meses del intercambio.</li> <li>• Entreviste a los miembros sobre su experiencia con el grupo (por ejemplo, cantidad de conversaciones con otros miembros, confianza en sus pares, satisfacción con las respuestas de los pares), tanto antes del intercambio como seis meses después.</li> <li>• Controle los datos de las encuestas trimestrales sobre la actividad de los miembros del grupo (por ejemplo, conversaciones con los miembros), su grado de satisfacción (por ejemplo, orientación útil) y los resultados (por ejemplo, lo que se extrajo de las conversaciones).</li> </ul>
<b>Medidas nuevas y más acertadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documente el acuerdo de los participantes de establecer un plan de acción al final del intercambio.</li> <li>• Llame (o envíe un mensaje de correo electrónico) a los participantes tres meses después del intercambio para saber si han comenzado procesos nuevos (o mejorados) en sus organizaciones.</li> </ul>



Medir y dar  
a conocer  
los resultados

Raramente se puede prever todo lo que se obtendrá de un intercambio. Siempre habrá sorpresas, que también será importante registrar. Estos resultados imprevistos suelen ser positivos. Incluso los resultados no tan positivos constituyen enseñanzas útiles y oportunidades para iniciativas futuras de intercambio de conocimientos.

Observe las medidas que tomó para sintetizar los datos en el paso 5.1. Si algunas notas no son congruentes con los resultados previstos, agréguelas a su lista de resultados imprevistos, junto con cualquier prueba de mejora específica.

Si en esta etapa aún no cuenta con pruebas de los resultados, en el cuadro 9 se muestra cómo obtener información adicional de los participantes.



#### Intercambio entre Tanzania e India: Resultados intermedios y finales

- » **Nuevos conocimientos:** El intercambio permitió que los participantes de Tanzania identificaran las principales limitaciones a la producción de leche en su país.
- » **Mayores aptitudes:** Los funcionarios mejoraron sus aptitudes para recopilar y analizar información sistemáticamente a lo largo de la cadena de suministro del sector lácteo de Tanzania.
- » **Consenso más amplio:** El Ministerio de Agricultura de Tanzania y la Junta Nacional de Desarrollo de Productos Lácteos coordinaron la redacción de sus estrategias integrales de desarrollo del sector.
- » **Medidas nuevas y más acertadas:** Se puso en marcha un programa piloto para reforzar la cadena de valor de producción lechera y aumentar lo producido en una región, para asimilar las enseñanzas antes de ampliar la escala de las operaciones.



#### Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: Resultados intermedios y finales

- » **Nuevos conocimientos:** Las encuestas de referencia y de seguimiento indicaron que más del 50 % de los participantes mejoraron sus conocimientos sobre el marco jurídico, las funciones de las distintas partes interesadas, los procedimientos de consulta y la gestión de las tierras comunales.
- » **Mayores aptitudes:** El intercambio con Nicaragua permitió a los participantes hondureños aplicar mejor su propio marco jurídico.
- » **Consenso más amplio:** Tres diálogos sobre políticas dieron lugar a la redacción de planes de acción en los que se reflejaba el consenso entre todas las partes interesadas sobre medidas necesarias para abordar cuestiones controvertidas sobre la tierra.
- » **Medidas nuevas y más acertadas:** Se redactó y divulgó un documento de estrategia sobre demarcación y titularización de las tierras comunales de los miskitos.



CONSEJO

Para medir los resultados, céntrese en cambios observables o fácilmente documentados, como un aumento del número de miembros del equipo que comparten sus opiniones durante las reuniones o de los productos finalizados a tiempo y sin superar el presupuesto.

También es mucho más eficiente buscar información que ilustre los resultados del intercambio de conocimientos (por ejemplo, un acuerdo formal entre dos asociados de una coalición) sin tener que recolectar los datos usted mismo.



Medir y dar  
a conocer  
los resultados

## PASO 5.2B EVALUAR LOS AVANCES HACIA EL LOGRO DEL OBJETIVO DE CAMBIO

Las iniciativas de intercambio de conocimientos también están diseñadas para abordar un desafío institucional. Busque pruebas de que los participantes han sido capaces de influir en el objetivo de cambio que establecieron para sí mismos. Es posible que el intercambio haya impulsado a los participantes a seguir un camino completamente distinto. En este caso, también puede haber resultados inesperados en este nivel.

Utilice el siguiente modelo para orientar sus preguntas sobre la influencia del intercambio de conocimientos en los objetivos de cambio. Para atribuir estos resultados al intercambio, deberá describir cómo se lograron e incluir una medición de la eficacia de lo sucedido.

### Modelo 2: Evaluación de los avances hacia el logro de los objetivos de cambio

¿En qué categorías de objetivos de cambio esperaba que influyera el intercambio de conocimientos?	¿Se produjo esa influencia?	¿Cómo lo sabe?*
<b>Entorno poco propicio para el cambio:</b> Se caracteriza por un bajo grado de identificación de las partes interesadas con el objetivo, falta de consenso sobre el enfoque de desarrollo o incapacidad para conceptualizar o considerar un enfoque más adecuado.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> En parte <input type="checkbox"/> No	
<b>Ineficiencia de los instrumentos de políticas:</b> Se caracteriza por la deficiencia de las normas administrativas, las leyes, las regulaciones, los parámetros y otros incentivos formales que utiliza una sociedad para orientar las acciones hacia el logro del objetivo de desarrollo.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> En parte <input type="checkbox"/> No	
<b>Ineficacia de los mecanismos de organización:</b> Se caracteriza por la deficiencia de los sistemas, el financiamiento, la dotación de personal, los incentivos y otros recursos de las instituciones para lograr el objetivo de desarrollo.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> En parte <input type="checkbox"/> No	

\* Los resultados intermedios sólidos suelen ser indicadores del éxito o el avance hacia un objetivo de cambio.

Busque resultados imprevistos sistemáticamente. Si no los busca en forma deliberada, es probable que no se manifiesten a simple vista.



CONSEJO



Medir y dar  
a conocer  
los resultados

De ser posible, haga un seguimiento con los participantes entre seis y nueve meses después del intercambio. Usar medios sociales, herramientas de encuestas en línea o entrevistas puede ayudarlo a comprender en qué otros ámbitos puede haber influido el intercambio.



#### Modelo de lista de verificación para los participantes (o clientes) después del intercambio

- ✓ ¿Quién ha sido capaz de aplicar lo aprendido?
- ✓ ¿Qué han podido lograr?
- ✓ ¿Dónde han sido capaces de generar un cambio?
- ✓ ¿Cuándo pudieron hacerlo?
- ✓ ¿Por qué son importantes los cambios (es decir, en relación con el objetivo de cambio o el objetivo de desarrollo)?
- ✓ ¿Cómo contribuyó el intercambio de conocimientos a estos resultados?

Por lo general se necesita una buena cantidad de tiempo para que se produzcan cambios a nivel de las instituciones. Cuando se logran, son el resultado de múltiples variables, no solo una iniciativa de intercambio de conocimientos; esto atenúa la posibilidad de atribuirlos al intercambio. No obstante, buscar las conexiones con el intercambio de conocimientos es un paso importante. Lo ayudará a determinar si una iniciativa de intercambio de conocimientos es la estrategia adecuada o si se necesita un enfoque diferente.



Las técnicas cuantitativas, con sus diferentes herramientas analíticas, pueden presentar limitaciones a la hora de examinar sistemas complejos. Para diseñar una buena encuesta, por ejemplo, debe saber lo que busca y cómo se puede presentar esa información en el contexto dado. Las investigaciones cualitativas, por su parte, pueden ayudarlo a formar una imagen clara de un pueblo o un lugar y determinar los vínculos entre personas, lugares, culturas e instituciones\*.

*"Me resulta muy impresionante. Lo considero revelador, muy informativo. Uno está ahí y la gente le dice que lo que están haciendo en la práctica, y uno lo puede ver por sí mismo". ~ Bakary Jallow, director del Organismo Nacional de Nutrición de Gambia*

\* Basado en Design Research for Media Development (Investigación de diseños para el desarrollo de los medios), publicada por Internews y disponible en forma gratuita en <http://www.internews.org/>.








Medir y dar  
a conocer  
los resultados



## Intercambio entre Tanzania e India: Resultados directos e influencia lograda en Tanzania

Instrumento de intercambio de conocimientos	Resultados directos (es decir, resultados intermedios)	Resultados influenciados (es decir, influencia en desafíos institucionales)
 VISITA DE EXPERTOS  VIAJE DE ESTUDIO  DIÁLOGO Y CONSULTAS CON MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS	<p><b>Resultados previstos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Los funcionarios tanzanos comprendieron mejor las limitaciones que enfrenta el sector lácteo de Tanzania y adquirieron más confianza en su capacidad para elaborar políticas eficaces destinadas a mejorar el desempeño.</li> <li>» Los participantes del intercambio se pusieron de acuerdo sobre un posible plan de reformas adecuadas para el sector lácteo para Tanzania.</li> <li>» Los participantes de la Junta Nacional de Desarrollo de Productos Lácteos elaboraron un plan de acción para implementar cambios mediante un enfoque de resultados inmediatos.</li> </ul> <p><b>Resultados imprevistos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Inversión del sector privado de Tanzania en tecnologías adecuadas y nuevos puntos de recolección de leche.</li> <li>» Creación de una red formal de autoridades de la Junta Nacional de Desarrollo de Productos Lácteos, agricultores y expertos en producción lechera de India y Tanzania para identificar y debatir desafíos actuales y soluciones, como parte de la implementación de reformas de Tanzania.</li> </ul>	<p><b>Resultados previstos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Reducción del número de reglamentaciones y mayor eficacia de los procesos regulatorios.</li> <li>» Reducción del número de reglamentaciones y mayor eficacia de los procesos regulatorios.</li> <li>» Reducción del tiempo del que disponen las cooperativas del sector lácteo para cumplir los requisitos regulatorios de la Junta Nacional de Desarrollo de Productos Lácteos y el Ministerio de Agricultura.</li> </ul> <p><b>Resultados imprevistos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Mayor estabilidad de la conformación de miembros de las cooperativas de leche.</li> </ul>



Medir y dar  
a conocer  
los resultados



### Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: Resultados directos e influencia lograda en Honduras

#### Instrumento de intercambio de conocimientos



TALLER



VIAJE DE ESTUDIO



CONFERENCIA



DIÁLOGO Y CONSULTAS  
CON MÚLTIPLES PARTES  
INTERESADAS

#### Resultados directos (es decir, resultados intermedios)

##### Resultados previstos:

- » Las partes interesadas comprendieron mejor los marcos jurídicos, sus funciones, los procesos de consulta y el sistema de gestión de las tierras comunales.
- » Los representantes de los principales organismos públicos adquirieron experiencia en la demarcación y titularización de territorios indígenas.
- » Se registró un aumento del consenso y la confianza, lo que condujo a la redacción de un plan de acción para resolver cuestiones controvertidas sobre la tierra.
- » El Gobierno hondureño aclaró los procedimientos para la demarcación y titularización de las tierras comunales del pueblo miskito.

#### Resultados influenciados (es decir, influencia en desafíos institucionales)

##### Resultados previstos:

- » Procesos simplificados de implementación de la ley de propiedad que reconocen la propiedad colectiva de los pueblos indígenas.
- » Desarrollo de un tratamiento coherente de los derechos territoriales indígenas en las políticas de tenencia y titularización de las tierras.
- » Reconocimiento por parte del Gobierno del reclamo de la comunidad miskita sobre la titularidad de sus tierras.
- » Demarcación y titularización de un territorio del pueblo miskito por primera vez en Honduras.

##### Resultados imprevistos:

- » Mayor motivación entre los encargados de formular políticas para usar el marco de políticas simplificado como modelo para otros grupos indígenas.

### PASO 5.2C EVALUAR EL DISEÑO Y LA IMPLEMENTACIÓN

Ahora que ha medido los resultados, dedique algo de tiempo a reflexionar sobre los factores que contribuyeron al éxito (o fracaso) del intercambio. Demostrar la calidad del diseño y la implementación es un factor necesario, aunque no el único, para atribuir los resultados al intercambio, incluso en forma indirecta. Las siguientes preguntas, relacionadas con cada paso, lo ayudarán a descubrir qué elementos contribuyeron (o no) al éxito del intercambio.

#### Sentar las bases

- » ¿El intercambio se centró en una cuestión de alta prioridad para las principales partes interesadas?
- » ¿El intercambio se inició y completó dentro del marco temporal deseado para el fortalecimiento de la capacidad?



Medir y dar  
a conocer  
los resultados

### Definir

- » ¿Participaron las personas e instituciones adecuadas (quienes buscan conocimientos, quienes los ofrecen y el intermediario)?
- » ¿En la preparación del intercambio participaron tanto quienes buscaban como quienes ofrecían conocimientos?

### Diseñar

- » ¿Hubo una alineación clara entre el objetivo de desarrollo, el objetivo de cambio, los resultados intermedios y los instrumentos y las actividades seleccionados?
- » ¿Hubo suficiente tiempo y recursos adecuados (humanos, financieros, tecnológicos, etc.)?

### Implementar

- » ¿El intercambio tuvo asistencia y participación adecuadas?
- » ¿Usted y los participantes pudieron adaptarse a las circunstancias cambiantes?

Saber qué no funcionó y por qué es otra forma de tener éxito.






CONSEJO

### Resultados de otros intercambios de conocimientos



EJEMPLO

Instrumento de intercambio de conocimientos	Resultados directos (es decir, resultados intermedios)	Resultados influenciados (es decir, influencia en desafíos institucionales)
 COMUNIDAD DE PRÁCTICA	Se estableció una red útil de intercambio de conocimientos que respalda la capacitación y las investigaciones relacionadas con las repercusiones normativas del cambio climático en la agricultura rural de pequeña escala.	Mayor promoción de políticas que ofrecen financiamiento respaldado por el Gobierno a los agricultores rurales de pequeña escala para abordar los impactos del cambio climático en su producción.
 TALLER	El personal del programa perteneciente al Ministerio de Salud aprendió y utilizó técnicas nuevas de gestión de proyectos para mejorar la eficacia de sus programas.	Aumento del número de programas administrados por el Ministerio de Salud que alcanzaron los objetivos presupuestarios y de desempeño anuales.
 DIÁLOGO Y CONSULTAS CON MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS	Se definieron claramente las funciones y responsabilidades de los distintos organismos del Gobierno que participaron en el mantenimiento de un nuevo portal de gobierno electrónico.	Mayor identificación de las partes interesadas con la implementación de una estrategia eficaz de gobierno electrónico.



Medir y dar  
a conocer  
los resultados



#### Inmediatamente después del intercambio

- ✓ ¿Les ha preguntado a los participantes qué herramientas los ayudarían a poner en práctica sus nuevos conocimientos?
- ✓ Si estar conectados ayudara a los participantes, ¿habría alguna forma sencilla de hacerlo (por ejemplo, crear una lista de distribución, ofrecer una lista con información de contactos, crear un grupo de Facebook o de LinkedIn)?



#### A tres, seis y nueve meses del intercambio

- ✓ ¿Ha enviado recordatorios periódicos y herramientas para compartir lo que aprendieron los participantes (como un resumen de una página de los principales resultados hasta la fecha o archivos de PowerPoint que puedan incluir en una presentación a sus pares)?
- ✓ ¿Les ha recordado a los participantes que lo notifiquen cuando vean cambios que han sido influenciados por el intercambio?
- ✓ ¿Los resultados logrados inicialmente por algunos participantes ofrecen ideas sobre cómo extender esos resultados a otros?
- ✓ ¿Los participantes le han enviado informes después de presentar lo aprendido a otras personas de su organización o en otro ámbito?

## PASO 5.3 INFORMAR LOS RESULTADOS

**Este es el momento de poner todo en un mismo lugar.** El enfoque y el formato que utilice para informar los resultados dependerán de la audiencia a la que trata de llegar y de sus objetivos.

**Primero, identifique a la audiencia.** Habitualmente se trata de gerentes, patrocinadores del intercambio, participantes, encargados de la toma de decisiones (por ejemplo, parlamentarios, responsables de políticas), grupos de la sociedad civil y otros interesados en aprender más sobre los intercambios de conocimientos.

**Después, defina los objetivos.** ¿Qué desea comunicar a sus grupos de destinatarios? Por ejemplo, su intención puede ser aumentar la concientización sobre los resultados alcanzados, influir en el comportamiento de los gerentes de nivel intermedio, fomentar la reforma entre los encargados de las políticas, o informar a los patrocinadores sobre los próximos pasos. Sus objetivos de comunicación definirán el qué, el cómo y el cuándo de su contacto con cada audiencia de destino.

**Prepare un plan.** Los resultados se pueden obtener de distintas maneras. Una vez más, un plan adecuado depende de la audiencia y los objetivos. Determine qué necesitará saber cada audiencia para cumplir los objetivos de ese grupo y con qué frecuencia deberían recibir información actualizada. Luego determine la información mínima necesaria para cumplir esos requisitos. Para lograr la concientización de los grupos de la sociedad civil, por ejemplo, puede optar por compartir los resultados de algunos indicadores clave del avance tres meses después del intercambio; para influir en el comportamiento de



Medir y dar  
a conocer  
los resultados

los encargados de la formulación de políticas, en cambio, puede elegir informar sobre el intercambio completo (incluidos los participantes, los instrumentos, los resultados y las enseñanzas recogidas) a los seis meses y al año del intercambio. Elija un formato de presentación de informes.

Determine qué formato contribuirá más eficazmente a alcanzar los objetivos teniendo en cuenta su audiencia (véase el cuadro 10).

**Por último, divulgue los resultados.** Ahora cuenta con todas las piezas para informar sobre los resultados del intercambio de conocimientos. Sin embargo, en la mayoría de los casos, compartir (o divulgar) los resultados requiere algo más que anunciar que los resultados están disponibles. Muchas veces deberá publicitar sus resultados para captar la atención de la gente. Por ejemplo, puede presentar los resultados en conferencias de profesionales o en jornadas de almuerzo para colegas. Enviar mensajes de correo electrónico a partes interesadas con influencia (como responsables de blogs, organismos de financiamiento o entidades académicas principales) también puede ayudar a difundir la información disponible.

Compartir sus propias experiencias le dará ideas para su próximo intercambio de conocimientos y, al mismo tiempo, contribuirá a la comprensión colectiva sobre qué funciona y qué no en el intercambio. Comparta sus resultados, por ejemplo, en un video breve o en un blog. Puede publicarlos en a) South-South Opportunity ([www.southsouth.info](http://www.southsouth.info)), b) la comunidad Knowledge Management for Development ([www.km4dev.org](http://www.km4dev.org)), c) la comunidad de práctica Knowledge Hubs ([www.knowledgehubs.org](http://www.knowledgehubs.org)); enviarlos por correo electrónico a sus colegas, o también compartirlos con el equipo que preparó esta guía (<http://wbi.worldbank.org/ssake/>).

#### **Intercambio entre Tanzania e India: Informes sobre los resultados**

El Banco Mundial ayudó a preparar un folleto y dos videos en inglés y swahili en donde se resumen los aspectos más destacados y las enseñanzas recogidas del intercambio. Estos materiales se distribuyen entre los agricultores, los productores lecheros y otras partes interesadas de Tanzania. El equipo también preparó un breve relato de los resultados para distribuirlo más ampliamente entre distintos grupos de partes interesadas, incluidos la Administración y los patrocinadores del intercambio.



#### **Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: Informes sobre los resultados**

Los resultados de cada etapa del intercambio se registraron en un documento de "sistematización" preparado por un antropólogo especializado en la historia del pueblo miskito. En el documento se registraron, y luego se resumieron, los resultados de los intercambios y las enseñanzas recogidas durante todo el proceso. Este documento se compartió con las principales partes interesadas del intercambio. El equipo también preparó un relato breve de los resultados para distribuirlo a un grupo más amplio de partes interesadas, incluidos la Administración y los patrocinadores del intercambio.



Cuando se trata de comunicar resultados a la mayoría de las audiencias, menos es más.



CONSEJO



Medir y dar  
a conocer  
los resultados

Cuadro 10: Modelos de formatos para informar los resultados

Tipo	Úselo cuando desee...
<b>Informe resumido</b>	transmitir los principales resultados a audiencias que solo necesitan información básica y no disponen de mucho tiempo.
<b>Informe final</b>	informar a audiencias que desean entender el proceso de intercambio y obtener resultados detallados (por ejemplo, quienes pueden llegar a emprender intercambios similares, las organizaciones de financiamiento, los círculos académicos).
<b>Relato de los resultados</b>	transmitir la información a una audiencia más amplia, incluidas personas que no están tan familiarizadas con el tema.
<b>Otros formatos escritos breves tales como los siguientes: sinopsis memorandos comunicados de prensa</b>	transmitir información clave sobre el proceso de intercambio y los resultados a audiencias que solo necesitan un panorama general, algo especialmente útil cuando se informa sobre los resultados durante la ejecución.
<b>Presentación, encuentro informativo o seminario virtual</b>	mantener una comunicación bidireccional con audiencias que necesitan un resumen de los resultados y están orientadas a la acción decisiva (por ejemplo, ejecutivos, personal de administración superior), o cuando desee adaptar la información a distintos tipos de audiencias.
<b>Reuniones informales periódicas, actualización de la página de Facebook o publicaciones en blogs</b>	mantener al tanto a quienes están involucrados en el intercambio, especialmente las partes interesadas tales como las audiencias o los asociados internos, para lograr el consenso en torno al objetivo y fomentar el avance de las relaciones existentes.
<b>Recursos de Internet: Página web Correo electrónico Blog Página de Facebook</b>	comunicarse con el público en general y otras audiencias rápidamente y a un costo relativamente bajo. Esto puede permitir que las audiencias adapten la visualización de los contenidos, de modo de acceder únicamente a los resultados que les interesan. Este método generalmente debería usarse en combinación con otros para adaptarse a las tendencias de la audiencia derivadas de los distintos niveles de uso de la tecnología.

## **FINALICE UN VIAJE, COMIENZE EL PRÓXIMO**

Ahora que ha llegado al final del proceso de intercambio de conocimientos, es momento de analizar lo que ha aprendido como intermediario. Luego puede usar este conocimiento para ampliar la experiencia o para contribuir al diseño de intercambios futuros. Aplicar las enseñanzas en decisiones y acciones próximas es un componente importante del proceso.

Este también es un buen momento para informar al equipo y compartir enseñanzas a través de un examen posterior a las medidas (página 159). Después de diseñar e implementar una iniciativa de intercambio de conocimientos y hacer los informes correspondientes, tómese un momento para reflexionar (tanto solo como con su equipo) sobre lo que funcionó bien, lo que no funcionó y lo que podría hacerse de otra forma la próxima vez.

### **Revise su evaluación del diseño y la implementación de la sección 5.2C.**

También considere lo siguiente:

#### **Sentar las bases**

- » ¿Pudo trabajar estrechamente con las contrapartes y las partes interesadas para sentar las bases del intercambio?
- » ¿Estableció (y comunicó) expectativas realistas para el intercambio de conocimientos?

#### **Definir**

- » ¿Las partes interesadas acordaron los resultados prácticos que los participantes podían alcanzar durante el intercambio o posteriormente?

#### **Diseñar y preparar**

- » ¿En el equipo de diseño y preparación intervinieron las personas adecuadas? ¿Podría mejorar la gestión del proceso de diseño?

#### **Implementar**

- » ¿Qué debería haber supervisado más estrechamente? ¿Esperó demasiado o actuó apresuradamente?

#### **Medir los resultados y presentar informes**

- » ¿Los datos ilustran adecuadamente lo que se logró con el intercambio?







## Glosario

- » **Agente de cambio:** Persona que tiene un interés en la cuestión y que puede y debe iniciar las medidas necesarias para lograr el objetivo de cambio.
- » **Contraparte:** Las personas o los grupos con quienes usted participa en relación con un proyecto o un programa o a quienes se identifica como sus clientes. Las contrapartes suelen solicitar el respaldo del intermediario para facilitar un intercambio de conocimientos; se las consulta en las primeras etapas de la planificación y el diseño. Pueden ser contrapartes quienes buscan o quienes ofrecen conocimientos, dependiendo de quién trabaje con usted. Algunas contrapartes pueden incluso ser participantes.
- » **Desafíos institucionales:** Problemas en tres esferas que frenan el logro del objetivo de desarrollo. Estas son: el entorno propicio para el cambio, las políticas habilitantes para el cambio y los mecanismos de organización para el cambio.
- » **Indicadores:** Pruebas del logro de los resultados intermedios previstos en el intercambio de conocimientos; deben ser específicos, mensurables, asequibles, pertinentes y limitados en el tiempo (SMART, por su sigla en inglés).
- » **Intermediario del intercambio de conocimientos:** Organización o persona que facilita el intercambio de conocimientos mediante el establecimiento de vínculos entre quienes buscan y quienes ofrecen conocimientos.
- » **Objetivo de cambio:** El cambio necesario para que los participantes aborden los desafíos institucionales.
- » **Objetivo de desarrollo:** El resultado o logro que abordaría un problema que resulta preocupante para las partes interesadas.
- » **Parte interesada:** Persona o institución interesada en que la iniciativa de intercambio de conocimientos tenga éxito.
- » **Participante:** Persona que forma parte de la iniciativa de intercambio de conocimientos. Los participantes pueden ser proveedores o receptores de conocimientos.
- » **Proveedor de conocimientos:** Alguien que puede compartir una solución comprobada o una experiencia en materia de desarrollo.
- » **Receptor de conocimientos:** Persona o institución que busca soluciones a un desafío.
- » **Resultados intermedios:** *Nuevos conocimientos, mayores aptitudes, consenso más amplio, mayor conectividad, y medidas nuevas y más acertadas;* estos son resultados a nivel individual y grupal, y piedras fundamentales para lograr el objetivo de cambio.



# HERRAMIENTAS PARA EL ARTE DEL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS



# ÍNDICE

Introducción	86		
<b>SECCIÓN I. INSTRUMENTOS</b>	<b>87</b>	<b>SECCIÓN II. ACTIVIDADES</b>	<b>135</b>
<b>1. Participación a corto plazo</b>		<b>1. Actividades de presentación</b>	
1.1 Conferencia	89	1.1 Demostración	137
1.2 Visita de expertos	93	1.2 Panel de expertos	138
1.3 Feria de conocimientos	97	1.3 Charlas relámpago	139
1.4 Viaje de estudio	101	1.4 Sesión de carteles	140
1.5 Taller	105	1.5 Informe	141
<b>2. Participación a mediano plazo</b>		1.6 Relato	142
2.1 Competencia/desafío	111	<b>2. Actividades de debate</b>	
2.2 Conversación de conocimientos facilitada	115	2.1 Círculo de anécdotas	144
2.3 Diálogo y consultas con múltiples partes interesadas	119	2.2 Brainstorming	145
<b>3. Participación a largo plazo</b>		2.3 Diálogo simultáneo	146
3.1 Comunidad de práctica	125	2.4 Debate en línea	147
3.2 Hermanamiento	129	2.5 Café del conocimiento	148
		2.6 Asesoría de colegas	149
		<b>3. Actividades experimentales</b>	
		3.1 Planificación de las medidas	151
		3.2 Maratón de escritura	152
		3.3 Visita sobre el terreno	153
		3.4 Charla de pecera	154
		3.5 Dramatización	155
		3.6 Adscripción	156
		3.7 Simulación	157
		<b>4. Actividades analíticas</b>	
		4.1 Examen posterior a las medidas	159
		4.2 Grupo de discusión	160
		4.3 Entrevista	161
		4.4 Autoevaluación	162
		4.5 Encuesta	163
		4.6 Análisis DFAO	164

## INTRODUCCIÓN

Cada iniciativa de intercambio de conocimientos es una combinación de instrumentos, actividades y modos de implementación.

Este recurso le permite planificar y seleccionar la combinación adecuada de elementos para ayudar a los participantes a lograr los resultados intermedios deseados. Incluye descripciones breves, instrucciones y ejemplos de casos del conjunto de instrumentos y actividades presentado en el paso 3 de la guía.

**Las herramientas se incluyen en dos secciones:**

Sección 1: Instrumentos, donde se incluye una descripción detallada de cada instrumento (vehículos del intercambio de conocimientos), el momento y la forma de utilizarlo, y ejemplos de casos.

Sección 2: Actividades, donde se incluye una descripción de cada actividad (la piedra angular de los instrumentos), el momento y la forma de utilizarla, y ejemplos de casos.

# INSTRUMENTOS

La función de los instrumentos puede variar; algunos instrumentos requieren una participación individual más intensa y a corto plazo, mientras que otros requieren una interacción a más largo plazo y con un menor grado de participación individual.

## PARTICIPACIÓN A CORTO PLAZO



CONFERENCIA



VISITA  
DE EXPERTOS



FERIA DE  
CONOCIMIENTO



VIAJE DE  
ESTUDIO



TALLER

## PARTICIPACIÓN A MEDIANO PLAZO



COMPETENCIA/  
DESAFÍO



CONVERSACIÓN  
DE CONOCIMIENTO  
FACILITADA



DIÁLOGO Y CONSULTAS  
CON MÚLTIPLES PARTES  
INTERESADAS

## PARTICIPACIÓN A LARGO PLAZO



COMUNIDAD  
DE PRÁCTICA



ACUERDOS DE  
HERMANAMIENTO

# INSTRUMENTOS

## PARTICIPACIÓN A CORTO PLAZO



CONFERENCIA



VISITA DE  
EXPERTOS



FERIA DE  
CONOCIMIENTO



VIAJE DE  
ESTUDIO



TALLER





## CONFERENCIA

### ¿QUÉ ES UNA CONFERENCIA?

Un evento formal en el que numerosos participantes se reúnen para intercambiar conocimientos y experiencias sobre un tema o asunto específico.

### SE RECOMIENDA SU USO EN LOS SIGUIENTES CASOS:

- » Para obtener nuevos conocimientos.
- » Para llegar a una gran cantidad de participantes, especialmente cuando están dirigidas a un público de nivel alto:
  - › como eventos de uno o varios días;
  - › con varias áreas temáticas o inmersión en temas seleccionados;
  - › con talleres y ferias de conocimientos paralelos que abordan el mismo tema o asunto.
- » Para crear contactos, forjar asociaciones y fortalecer a las comunidades.
- » En actividades de intercambio de conocimientos profundos diseñadas para respaldar la transferencia de conocimientos.
- » Para dar amplia difusión a un tema o presentar iniciativas internacionales.
- » Para comunicar el impacto de un programa o los cambios de estrategia.

## INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

### CÓMO UTILIZAR ESTE INSTRUMENTO

#### ETAPA DE PLANIFICACIÓN

##### **MÁS DE SEIS MESES antes del evento:**

- » Prepare una nota conceptual.
- » Determine el presupuesto y las fuentes de financiamiento.
- » Determine los destinatarios.
- » Identifique al equipo responsable de la ejecución.
- » Seleccione la ubicación del evento (país, ciudad).
- » Identifique a los posibles asociados.
- » Visite el sitio donde se realizará el evento para identificar posibles lugares o solicitar ayuda a asociados locales.
- » Cree la base de datos del proyecto y el plan de acción de la conferencia.

##### **MÁS DE TRES MESES antes del evento:**

- » Seleccione el hotel o el salón de eventos de la conferencia.
- » Contrate a todos los proveedores, incluidos el hotel o el salón de eventos, el administrador local del evento, el servicio de comidas y bebidas, el transporte y los servicios de interpretación (si fueran necesarios).
- » Contrate oradores y expertos (términos de referencia).
- » Envíe las invitaciones y los materiales de inscripción.
- » Realice los preparativos de viaje y prepare los viáticos para los participantes y los oradores patrocinados.
- » Haga un seguimiento de los avances en la logística.
- » Cree un manual de la conferencia para los participantes/oradores que incluya el programa, los recursos, las biografías y la información de los hoteles y el viaje.

##### **UN MES antes del evento:**

- » Haga un seguimiento y confirme toda la logística (hotel, viaje, transporte, viáticos, servicio de comidas y bebidas, salas de la conferencia, medios y tecnología).
- » Asegúrese de que todos los participantes tengan la documentación necesaria para viajar.

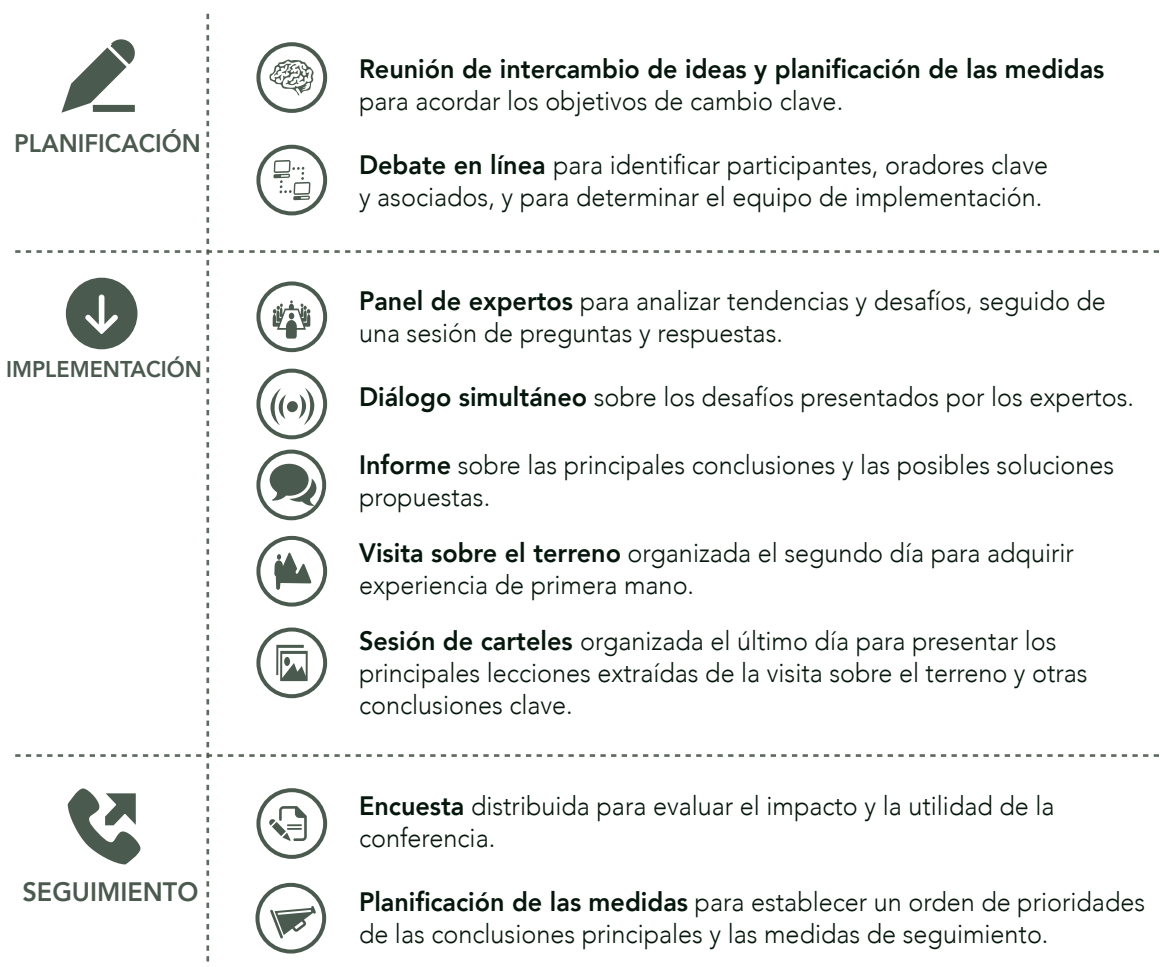
#### ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

- » Coordine con el administrador local del evento toda la logística, incluidos el hotel, los participantes, el servicio de comidas y bebidas, el transporte, el apoyo técnico, etc.
- » Desembolse los viáticos según sea necesario.
- » Controle la asistencia de los participantes.
- » Reúnase a diario con el equipo de implementación y realice los preparativos para el día siguiente.

#### ETAPA DE SEGUIMIENTO

- » Recopile todas las facturas y cotéjelas con los recibos.
- » Liquide las finanzas y elabore un estado de gastos.
- » Realice una evaluación.
- » Elabore un informe final que incluya las enseñanzas aprendidas y las medidas de seguimiento.

## EJEMPLO ILUSTRATIVO: SECUENCIA DE ACTIVIDADES DE LA CONFERENCIA



### EJEMPLO DE CASO: LAS CONFERENCIAS PUEDEN TENER MÁS IMPACTO CON VISITAS SOBRE EL TERRENO

Los proyectos de rehabilitación en la meseta de Loess de China son un ejemplo elocuente de cómo se puede integrar la conservación ambiental con la reducción de la pobreza y la agricultura sostenible. Para aprender de la experiencia de la meseta de Loess, 24 funcionarios de cuencas hidrográficas de 10 países africanos asistieron a una conferencia de dos días en Beijing y visitaron los programas de reforestación y cuencas hidrográficas en las provincias de Shaanxi y Gansu. Los delegados aprendieron sobre la rehabilitación de ecosistemas, los enfoques de desarrollo impulsado por la comunidad para la ordenación de cuencas hidrográficas y el manejo del suelo, y las formas de diseñar, financiar y supervisar proyectos relacionados con las cuencas hidrográficas. Los conocimientos y las aptitudes que adquirieron contribuyeron a aumentar la confianza y la motivación de los delegados africanos para implementar con éxito las iniciativas de conservación del agua y el suelo. “El desafío consiste en reunir a todas las partes interesadas para tener un enfoque integrado de ordenación de las cuencas hidrográficas”, afirmó John Philip Olum, director ejecutivo de la Autoridad Nacional de Recursos Hídricos de Kenya. “Ahora comprendo que la colaboración multisectorial es posible, porque la he visto [en China]”. Desde entonces, Tanzania ha aplicado los nuevos conocimientos para mejorar las prácticas de riego, Ghana ha ayudado a implementar nuevos programas de cuencas hidrográficas y Malawi ha incorporado conocimientos locales en un proyecto integrado de ordenación de dichas cuencas.

Fuente: Banco Mundial, *Improving Water and Soil Conservation in Africa to Enhance Sustainable Agriculture and Poverty Reduction Efforts* (Mejora de la conservación del agua y el suelo en África para aumentar la agricultura sostenible y los esfuerzos de reducción de la pobreza), <http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/2123>.

## CONSEJOS PRÁCTICOS

### Planificación

- » Recuerde que las conferencias requieren una planificación detallada y la participación temprana de los asociados.
- » Durante la etapa de planificación, determine las actividades que desea recopilar en su totalidad y aquellas de las cuales solo desea registrar los mensajes clave.
- » Considere la posibilidad de tener un equipo de bienvenida que reciba a los participantes en el aeropuerto, el hotel y el lugar de la conferencia.
- » No sobrecargue la agenda de los participantes. Permita suficientes descansos durante las sesiones para que los participantes creen una red de contactos. ¡Muchas cosas pueden suceder mientras se toma café!

### Implementación

- » Realice algunas sesiones, como un café del conocimiento o un café mundial, que requieran que los grupos compartan sus conocimientos mientras trabajan en torno a un tema común.
- » Recopile las experiencias y los comentarios de los participantes mediante entrevistas breves en video.

### Considere el uso de medios sociales

- » **Herramientas para escribir tuits o microblogs**, como Twitter: Los asistentes usan frecuentemente estas herramientas para informar sobre las actividades de la conferencia, ampliar sus redes de contactos y relacionarse con los participantes fuera del ámbito de la conferencia.
- » **Las herramientas para compartir fotografías** como Flickr o Instagram son una excelente forma de publicar las fotografías de la conferencia mediante el uso de un *hashtag* específico. Genere expectativas enviando de vez en cuando un anticipo de las preparaciones de la conferencia: el equipo de planificación en acción, muestras de las comidas que se ofrecerán, etc. Las fotografías se pueden vincular por tema mediante un *hashtag*.
- » **Los sitios de redes sociales** como LinkedIn, Google+ y Facebook pueden facilitar la inscripción en la conferencia y la colaboración con los participantes. Estos sitios tienen herramientas para promover el evento y administrar la entrada al evento en el sitio, además de ampliar las oportunidades para crear redes de contactos más allá de la conferencia.



## VISITA DE EXPERTOS

### ¿QUÉ ES UNA VISITA DE EXPERTOS?

El envío de un especialista o asesor técnico de una organización, un país o una región que provee los conocimientos a una organización, un país o una región que los solicita, para evaluar las circunstancias actuales u ofrecer orientación sobre un desafío específico.

### SE RECOMIENDA SU USO EN LOS SIGUIENTES CASOS:

- » Para mejorar las aptitudes y desarrollar una nueva competencia.
- » Para obtener un diagnóstico profundo de un desafío en materia de desarrollo y recomendaciones para adaptar una práctica o solución recomendada al contexto local:
  - › durante un período de varios días, o como una serie durante varios meses, según sea necesario;
  - › con grupos pequeños de participantes;
  - › con interacción entre expertos;
  - › a nivel institucional.
- » Para obtener orientación práctica y tutoría o asesoramiento en las diversas etapas de la implementación.
- » Para las ocasiones en las que viajar al país que brinda conocimientos no es posible (por cualquier motivo).

## INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

### CÓMO UTILIZAR ESTE INSTRUMENTO



#### ETAPA DE PLANIFICACIÓN

##### MÁS DE TRES MESES antes del evento:

- » Prepare una nota conceptual.
- » Identifique a los expertos:
  - › prepare los términos de referencia;
  - › comience el proceso de contratación;
  - › prepare un paquete informativo con todo el material pertinente, incluido el panorama cultural, social y político del país receptor.
- » Determine el tipo de interacción (personal, virtual, o ambas).
- » Identifique las necesidades logísticas y los proveedores pertinentes.

##### MÁS DE DOS MESES antes del evento:

- » Contrate los proveedores, los recursos necesarios para documentar la visita (fotógrafo, equipos, etc.) y los intérpretes, si fuera necesario.
- » Organice la sesión previa a la visita con todas las partes interesadas (mediante una videoconferencia o conferencia telefónica).
- » Realice un seguimiento y confirme todos los arreglos logísticos (visas, hoteles, vuelos, etc.).

##### MÁS DE UN MES antes del evento:

- » Diseñe la evaluación y el seguimiento posteriores a la visita.
- » Entregue el paquete informativo y los materiales de conocimientos a los expertos.



#### ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

- » En primer lugar, solicite a los participantes locales o receptores expertos que compartan sus desafíos y lo que esperan de la visita.
- » Recopile el contenido mediante videos, blogs, toma de notas, etc.
- » Organice reuniones informativas y controles diarios para mantener el enfoque en la consecución de los objetivos.



#### ETAPA DE SEGUIMIENTO

- » Documente el proceso y las enseñanzas aprendidas.
- » Evalúe a cada asociado (proveedores).
- » Organice actividades de seguimiento (en persona o mediante videoconferencia).
- » Considere la posibilidad de una nueva visita de expertos o un viaje de estudio.
- » Liquide las finanzas.

## EJEMPLO ILUSTRATIVO: SECUENCIA DE ACTIVIDADES DE LA VISITA DE EXPERTOS



## EJEMPLO DE CASO: LAS VISITAS DE EXPERTOS TRANSFIEREN CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DE FORMA RÁPIDA Y EFICAZ

Nepal aprendió rápidamente de los expertos pakistaníes y evitó una crisis financiera. En 2009, los expertos en finanzas veían que los bancos de Nepal tenían una exposición excesiva y riesgosa a mercados inmobiliarios y de capital inflados. El Banco Central de Nepal necesitaba asistencia para evaluar a los bancos comerciales del país y calcular los daños que podrían derivarse de crisis económicas. Los modelos utilizados en las economías desarrolladas para evaluar a los bancos no eran adecuados para las circunstancias de un pequeño país en desarrollo, y una búsqueda internacional de ayuda llevaría demasiado tiempo y sería demasiado pública. Nepal necesitaba ayuda de manera rápida y discreta. Se trasladó a un panel de expertos del Banco Estatal de Pakistán para que demostraran un modelo simple de evaluar y someter a pruebas de tensión la exposición de los bancos. Las aptitudes adquiridas mediante el intercambio ayudaron al Banco Central de Nepal a cuantificar el nivel de riesgo al cual estaban expuestos sus bancos comerciales y a aprobar reglamentaciones para mantener la estabilidad financiera; asimismo, ayudaron al Gobierno de Nepal a establecer planes de emergencia en caso de que hubiera una quiebra bancaria. ¡Todo esto en apenas seis semanas!

Fuente: Banco Mundial, *Using Stress-Testing to Enhance Bank Regulatory Capacity and Maintain Financial Stability in Nepal* (Uso de pruebas de tensión para aumentar la capacidad reguladora de los bancos y mantener la estabilidad financiera en Nepal), <http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/1720Planning>.

## CONSEJOS PRÁCTICOS

### Planificación

- » Elija expertos con una trayectoria sólida en la esfera del desafío de desarrollo que se aborda.
- » Establezca expectativas y objetivos claros. Asegúrese de saber lo que desea obtener de una visita de expertos. Si no ha analizado cómo lograr la intervención de los participantes, es posible que el intercambio termine siendo solo una serie de presentaciones.

### Implementación

- » Realice un diagnóstico profundo y un análisis a través de la solución de problemas.
- » Cuando sea posible, incluya visitas sobre el terreno y una interacción con grupos más amplios de partes interesadas para los expertos.

### Considere el uso de medios sociales

- » **Las herramientas para escribir tuits o microblogs**, como Twitter, le permiten transmitir conclusiones interesantes o informes de la visita de expertos y lograr la participación de un grupo más amplio de partes interesadas.
- » **Los blogs** disponibles a través de Google+, WordPress y otros sitios pueden utilizarse para documentar los avances de la visita de expertos, reunir información y crear una comunidad en torno al tema.





## FERIA DE CONOCIMIENTOS

### ¿QUÉ ES UNA FERIA DE CONOCIMIENTOS?

Un evento de intercambio de conocimientos en persona diseñado para demostrar las experiencias, los logros y las innovaciones, y publicitar los nuevos programas de los participantes ante los donantes y posibles asociados.

### SE RECOMIENDA SU USO EN LOS SIGUIENTES CASOS:

- » Para crear redes y asociaciones:
  - › a nivel internacional, nacional, comunitario o institucional;
  - › como un evento de uno o varios días;
  - › para una gran cantidad de asistentes;
  - › de varios modos (en persona o virtualmente).
- » Para crear conciencia.
- » Para compartir innovaciones o identificar mejores prácticas.
- » Para difundir los trabajos en equipo relacionados con un proyecto o un tema en particular.

## INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

### CÓMO UTILIZAR ESTE INSTRUMENTO

#### ETAPA DE PLANIFICACIÓN

##### **MÁS DE DOCE MESES antes del evento:**

- » Prepare una nota conceptual.
- » Prepare la solicitud de propuestas.
- » Envíe la solicitud de propuestas.
- » Cree estrategias de comunicación, promoción o relaciones públicas.
- » Desarrolle la identidad visual y el diseño gráfico de la feria.
- » Identifique el lugar.
- » Invite a los grupos de destinatarios a preparar las casetas y proporcione las directrices correspondientes.

##### **MÁS DE SEIS MESES antes del evento:**

- » Evalúe las propuestas.
- » Prepare comunicados de prensa y noticias.
- » Utilice los medios sociales para fomentar el debate e informar sobre el evento.
- » Cree o actualice un sitio web.
- » Analice propuestas para diseñar y realizar las sesiones.
- » Reserve o pida en préstamo instalaciones, salas de reuniones, dispositivos de tecnología de la información (TI) y servicios de comidas y bebidas.
- » Contrate e instruya a un equipo de apoyo audiovisual que se ocupe de la amplificación, los videos, las demostraciones, la música y las solicitudes de TI.

##### **MÁS DE TRES MESES antes del evento:**

- » Elabore un borrador de la agenda y el programa.
- » Contrate y prepare a los facilitadores.
- » Prepare los artículos de papelería y los materiales de promoción.
- » Ayude a los participantes con los preparativos de viaje y alojamiento.
- » Finalice la lista de los participantes.
- » Finalice la estructura de las sesiones mediante el uso de métodos y herramientas adecuados.
- » Reúnase con los participantes para aclarar los objetivos de las sesiones.

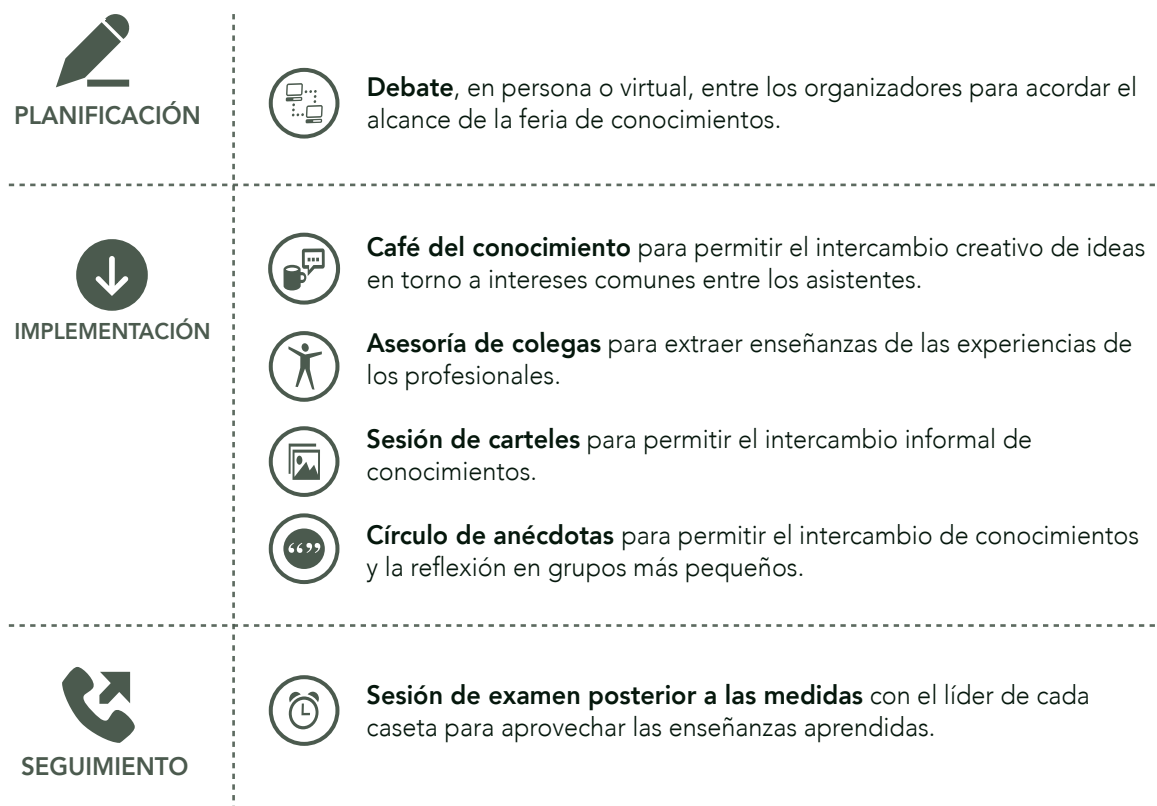
#### ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

- » Asegúrese de que las casetas estén instaladas.
- » Al dar inicio a la feria, dé la bienvenida a los participantes y presente cada una de las casetas.
- » Asegúrese de documentar adecuadamente la feria con videos o fotografías.
- » Entreviste a los participantes.

#### ETAPA DE SEGUIMIENTO

- » Realice una evaluación.
- » Actualice el sitio de la feria con videos, fotografías e historias.
- » Divulgue los puntos más importantes.
- » Envíe notas de agradecimiento.

## EJEMPLO ILUSTRATIVO: SECUENCIA DE ACTIVIDADES DE LA FERIA DE CONOCIMIENTOS



### EJEMPLO DE CASO: UNA FERIA DE CONOCIMIENTOS PUEDE AYUDAR A DIFUNDIR MEJORES PRÁCTICAS

La Iniciativa Regional del Caribe para Alejar a los Jóvenes de las Situaciones de Riesgo se divulgó en una feria de conocimientos en las Reuniones Anuales del Banco Mundial de 2010. El objetivo era brindar una oportunidad para compartir ideas, experiencias y mejores prácticas innovadoras dirigidas a jóvenes en situación de riesgo. En la feria, se destacaron y se promovieron actividades susceptibles de reproducción que tuvieron buenos resultados para prevenir que los jóvenes se comporten de forma riesgosa. También se presentó a los finalistas del Concurso del Caribe denominado *Cómo alejar a los jóvenes de las situaciones de riesgo*, quienes compartieron sus actividades tendientes a mantener motivados a los jóvenes en situación de riesgo.

Fuente: Banco Mundial, *Regional Caribbean Initiative on Keeping Boys Out of Risk* (Iniciativa regional del Caribe para proteger a los niños contra los riesgos), <http://go.worldbank.org/Z6LCE8J10>.

## INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

### CONSEJOS PRÁCTICOS

#### Planificación

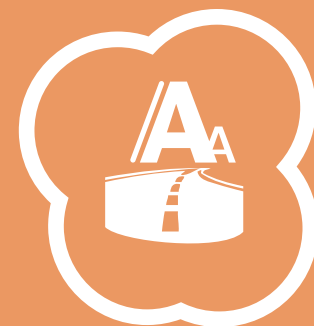
- » Comience con una idea clara de quiénes serán los proveedores de conocimientos y los receptores de conocimientos.
- » Considere la posibilidad de combinar ferias de conocimientos con conferencias y como seguimiento de una competencia o un desafío para presentar los proyectos ganadores.
- » Asegúrese de contar con un plan de comunicación o publicidad para darle amplia difusión a la feria.
- » Seleccione un lugar donde pueda circular mucha gente.
- » Planifique para tener técnicos disponibles en caso de que algo se rompa..

#### Implementación

- » Para lograr una cohesión general, utilice una apariencia estructural común para las casetas; sin embargo, permita que cada proveedor decida qué formará parte de su propia caseta.
- » Fomente las presentaciones innovadoras y las sesiones de carteles.
- » Registre los acontecimientos de la feria de conocimientos con fotografías, videos, entrevistas, etc.

#### Considere el uso de medios sociales

- » **Las herramientas para escribir tuits o microblogs** como Twitter pueden ser una forma eficaz de interesar al público en el tema de la feria de conocimientos al compartir fotografías y estimular las conversaciones en tiempo real.
- » **Las herramientas de acceso a redes sociales** como Facebook y Google+ pueden ayudarlo a publicitar la feria de conocimientos y a generar expectativas antes del evento. Comparta el programa y algunas fotografías para atraer a los promotores de ideas y generar conversaciones.



## VIAJE DE ESTUDIO

### ¿QUÉ ES UN VIAJE DE ESTUDIO?

La visita o serie de visitas de una persona o un grupo a uno o más países o lugares con un objetivo de aprendizaje específico; los participantes experimentan, de primera mano, cómo se implementó o se está implementando algo.

### SE RECOMIENDA SU USO EN LOS SIGUIENTES CASOS:

- » Para obtener nuevos conocimientos.
- » Para crear conciencia acerca de lo que es posible:
  - › con un coordinador designado para el receptor y los visitantes;
  - › con no más de 25 participantes (lo ideal es que sean menos de 20 participantes);
  - › como viajes a uno o varios países o zonas;
  - › durante un período de varios días o incluso semanas.
- » Para ver y aprender diferentes formas de hacer las cosas.
- » Para crear redes y asociaciones con personas que trabajan en esferas similares.
- » Para generar entendimiento y motivación comunes que den lugar a la cooperación entre diferentes grupos de partes interesadas.

## INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

### CÓMO UTILIZAR ESTE INSTRUMENTO



#### ETAPA DE PLANIFICACIÓN

##### MÁS DE CUATRO MESES antes del evento:

- » Prepare la nota conceptual con un presupuesto específico.
- » Confirme a los participantes.
- » Celebre un acuerdo formal con los países receptores o los proveedores de conocimientos.
- » Identifique al equipo responsable de la ejecución.
- » Elabore el programa tentativo para ayudar a planificar la logística.
- » Prepare los términos de referencia para el facilitador.
- » Comience la coordinación de la logística: autorización de seguridad, requisitos médicos (vacunas, etc.), vuelos, visas, hotel, transporte local y traductor, si fuera necesario.
- » Contrate a los proveedores.

##### MÁS DE DOS MESES antes del evento:

- » Comparta el programa preliminar con el país receptor o el proveedor de conocimientos.
- » Solicite al receptor que proporcione materiales de referencia.
- » Decida cómo se documentará el viaje de estudio y contrate los recursos necesarios (fotógrafo, camarógrafo, periodista).
- » Obtenga los viáticos.
- » Compruebe todo lo relacionado con restricciones alimenticias y seguros médicos.
- » Consulte la opinión de los participantes sobre el programa preliminar y las visitas sobre el terreno deseadas.
- » Finalice la lista de participantes.

##### MÁS DE UN MES antes del evento:

- » Cree un manual del viaje de estudio que incluya el programa, los recursos, los datos de los participantes y los oradores, las encuestas, la información de salud, la ubicación de los hoteles y el protocolo del país.
- » Confirme que todos los aspectos de la logística estén establecidos (visas, hoteles, vuelos, etc.).
- » Comparta el manual del viaje de estudio con los participantes.



#### ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

- » Coordine con el administrador local del evento toda la logística, incluidos el hotel, los participantes, el servicio de comidas y bebidas, el transporte, el apoyo técnico, etc.
- » Desembolse los viáticos según sea necesario.
- » Controle la asistencia de los participantes.
- » Reúnase a diario con el equipo de implementación y realice los preparativos para el día siguiente.



#### ETAPA DE SEGUIMIENTO

- » Documente los procesos y las enseñanzas aprendidas, y compártalos con los participantes.
- » Realice una evaluación completa del intercambio.
- » Evalúe a cada asociado (proveedor).
- » Procese los gastos de los participantes.
- » Liquide las finanzas.

## EJEMPLO ILUSTRATIVO: SECUENCIA DE ACTIVIDADES DEL VIAJE DE ESTUDIO



## EJEMPLO DE CASO: UN VIAJE DE ESTUDIO PUEDE AYUDAR A ESTABLECER NUEVAS ASOCIACIONES

El Gobierno de Marruecos estaba buscando la forma de mejorar el desempeño de su sistema de educación terciaria, en particular, las herramientas y los métodos para realizar un seguimiento del desempeño. Colombia, con su avanzada experiencia en el ámbito de evaluación de la educación terciaria, era el asociado de aprendizaje ideal para Marruecos. En marzo de 2011, una delegación marroquí de responsables de políticas de educación superior y líderes de universidades visitaron Colombia para aprender cómo estaba establecido el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior de Colombia y su función principal en el seguimiento del desempeño general. A través de dicha exposición y aprendizaje práctico, la delegación marroquí logró consenso acerca de un método para implementar un sistema de aseguramiento de la calidad para su propio sistema de educación superior. Además, la iniciativa fomentó una asociación entre las universidades de Colombia y Marruecos para implementar programas de intercambio de estudiantes y maestros; también es posible que, como resultado de la asociación, se creen programas de investigación conjunta.

Fuente: Banco Mundial, *Improving Skills to Manage Higher Education Systems in Morocco* (Perfeccionamiento de las aptitudes para administrar los sistemas de educación superior en Marruecos), <http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/1721>.

## INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

### CONSEJOS PRÁCTICOS

#### Planificación

- » Involucre a todos los participantes (receptores y visitantes) en la planificación para comprender las expectativas de ambas partes.
- » Planifique detalladamente el viaje de estudio, no solo el lugar y la logística, sino también la secuencia general de actividades y la intervención de los participantes, antes de la visita real.
- » Intente lograr que participen las personas indicadas. Cuando seleccione a los participantes, no considere solamente lo que pueden contribuir, sino también lo que pueden aportar a la dinámica del grupo.
- » Identifique a los asociados locales que lo ayudarán a explorar el panorama cultural, social y político de un país.
- » Determine cómo se distribuirán los viáticos (al inicio, a diario, en efectivo, etc.). Pregunte en los bancos locales cuáles son los límites de efectivo.
- » En el caso de viajes de estudio más prolongados, incluya tiempo libre para que los participantes recuperen su energía y se mantengan motivados.
- » Planifique la documentación de las enseñanzas aprendidas y su divulgación entre los participantes en el plazo de un mes luego de la visita. También se puede considerar la posibilidad de realizar un taller de seguimiento para comprobar cómo los participantes están llevando a la práctica el aprendizaje.

#### Implementación

- » Conozca el nivel de cada participante de la delegación. Los protocolos pueden diferir según la antigüedad.
- » Asigne un plazo adecuado durante el viaje para las visitas sobre el terreno y dedíqueles el tiempo suficiente.
- » Realice sesiones interactivas con las partes interesadas pertinentes para maximizar la visita.
- » Cree un espacio social para que los participantes establezcan una red de contactos y analicen las formas de adaptar las enseñanzas aprendidas a su propio contexto.
- » Esté preparado para emergencias. Si es posible, intente que participen colegas del país receptor.

#### Considere el uso de medios sociales

- » **Las herramientas de acceso a redes sociales** como LinkedIn, Facebook y Google+ pueden ayudar a hacer correr la voz y a generar expectativas antes del viaje de estudio. Las redes sociales también permiten que los participantes y los proveedores de conocimientos se conecten desde un principio.
- » **Las herramientas para escribir tuits o microblogs** como Twitter o Tumblr brindan una oportunidad única para que los participantes informen las actividades y se relacionen con un público más amplio de todo el mundo.
- » **Las herramientas para compartir fotografías** como Flickr son una forma excelente de compartir las fotografías tomadas durante el viaje de estudio.
- » **Las plataformas de blogs** como WordPress pueden utilizarse para documentar los avances y recopilar materiales relacionados.





## TALLER

### ¿QUÉ ES UN TALLER?

Un evento estructurado que se centra en que los participantes trabajen juntos para resolver un problema común o realizar una tarea.

### SE RECOMIENDA SU USO EN LOS SIGUIENTES CASOS:

- » Para mejorar las aptitudes o desarrollar una nueva competencia.
- » Para abordar necesidades específicas de aprendizaje y conocimiento que requieren un entorno de aprendizaje estructurado:
  - › a nivel internacional, regional, nacional, comunitario o institucional;
  - › para una cantidad pequeña de personas (35 como máximo);
  - › de varios modos (en persona o virtualmente).
- » Para escribir informes, documentar opiniones y sugerencias, o crear planes de desarrollo sobre un tema específico en forma colaborativa.
- » Para crear redes y desarrollar aptitudes que ayuden a poner en marcha nuevas iniciativas.

## INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

### CÓMO UTILIZAR ESTE INSTRUMENTO



#### ETAPA DE PLANIFICACIÓN

##### MÁS DE TRES MESES antes del evento:

- » Prepare una nota conceptual.
- » Identifique y seleccione el lugar.
- » Identifique y seleccione al facilitador, los oradores y otros expertos.

##### MÁS DE DOS MESES antes del evento:

- » Cree un programa.
- » Si es posible, visite el lugar con anticipación para determinar si se adecua a los objetivos del taller (espacio, tecnología, servicio de comidas y bebidas, etc.).
- » Seleccione, invite e inscriba a los participantes.
- » Considere los preparativos de viaje para los participantes y oradores patrocinados, incluidos el alojamiento, el viaje, los viáticos, las visas, etc.

##### UN MES antes del evento:

- » Finalice todos los contenidos y materiales, incluidos los materiales de facilitación (rotafolios, blocs de notas, etiquetas de identificación, etc.).
- » Instale y deje preparados todos los equipos de tecnología necesarios (computadoras portátiles, proyectores, micrófonos, instrumentos de grabación, etc.).



#### ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

- » Prepare todos los materiales de facilitación antes del comienzo del taller (lapiceras, copias, rotafolios, etc.).
- » Examine los objetivos del día con los participantes, incluidos el programa y la metodología.
- » Resuma los resultados del día y repase los próximos pasos.
- » Realice una evaluación.



#### ETAPA DE SEGUIMIENTO

- » Liquide las finanzas, facturas, reembolsos de gastos de viajes, gastos.
- » Prepare un informe final y dé a conocer los resultados de las evaluaciones.
- » Documente el proceso y comparta las enseñanzas aprendidas con las principales partes interesadas.

## EJEMPLO ILUSTRATIVO: SECUENCIA DE ACTIVIDADES DEL TALLER

 <b>PLANIFICACIÓN</b>	 <b>Planificación de las medidas</b> , en persona y de forma virtual, con las principales partes interesadas para definir el alcance del taller, acordar quiénes serán los participantes y seleccionar al facilitador.
 <b>IMPLEMENTACIÓN</b>	 <b>Diálogo simultáneo</b> para lograr la participación de todos los miembros del público al comienzo del taller (también puede utilizarse para romper el hielo).  <b>Panel de expertos</b> para obtener diferentes perspectivas sobre un tema de interés.  <b>Presentación</b> para comunicar conceptos clave.  <b>Dramatización</b> para aplicar las competencias o aptitudes recién aprendidas y practicarlos conceptos clave.  <b>Planificación de las medidas</b> para determinar los próximos pasos y la forma de implementarlos.
 <b>SEGUIMIENTO</b>	 <b>Debates en línea</b> mediante videoconferencias para mantener el impulso del taller.  <b>Informe</b> para compartir las enseñanzas extraídas del taller con un grupo más amplio de partes interesadas.  <b>Maratón de escritura</b> para seguir desarrollando y articular a los participantes del taller como una comunidad de práctica permanente.

## EJEMPLO DE CASO: LOS TALLERES PUEDEN GENERAR SÓLIDAS ASOCIACIONES

El desempleo entre los jóvenes del Oriente Medio es el más alto del mundo, con un promedio de más del 25 %. Muchos de ellos son jóvenes relativamente bien educados que buscan empleo por primera vez. A fin de abordar el desempleo juvenil, participantes de Argelia, Egipto, Kuwait, Marruecos, Qatar, Arabia Saudita y Túnez asistieron a un taller en Alejandría, Egipto, para intercambiar ideas y experiencias, y elaborar planes nacionales para realizar la transición a las economías del conocimiento. Los resultados del taller se destacaron en una conferencia de alto nivel en Túnez. Los países presentaron ejemplos de casos y sus enfoques para formar parte de la economía mundial del conocimiento. La conferencia dio lugar a la adopción de la Declaración de Túnez sobre el Desarrollo de Economías del Conocimiento, en la que se solicitan esfuerzos constantes de cooperación regional y una red de expertos y funcionarios técnicos que compartan experiencias y conocimientos especializados periódicamente.

Fuente: Banco Mundial, *Building 21st Century Knowledge Economies for Job Growth and Competitiveness in the Middle East* (Creación de economías del conocimiento del siglo XXI para el crecimiento del empleo y la competitividad en Oriente Medio), <http://go.worldbank.org/0R2V9YA010>.

## INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

### CONSEJOS PRÁCTICOS

#### Planificación

- » Establezca objetivos claros y concisos para que los participantes estén al tanto de los resultados previstos.
- » Determine los conocimientos especializados que tiene su equipo para planificar, realizar y hacer el seguimiento. Preste particular atención a los conocimientos especializados relacionados con los contenidos y la facilitación.
- » Asegúrese de probar todos los sistemas audiovisuales con anticipación.
- » Cerciórese de que el lugar sea lo suficientemente grande para que los participantes se dividan en grupos pequeños.

#### Implementación

- » Cree un programa detallado del taller y enumere exactamente las actividades que se llevarán a cabo.
- » Incluya actividades que les permitan a los participantes aplicar las enseñanzas aprendidas en sus propios contextos.
- » Reafirme los conceptos clave que desea que los participantes apliquen.
- » Considere si implementará el taller de forma sincrónica, asincrónica, o ambas, lo que dependerá de si los participantes se encuentran dispersos geográficamente y del tamaño de su presupuesto de viaje.

#### Considere el uso de medios sociales

- » **La escritura de tuits o microblogs** con herramientas como Twitter proporciona una plataforma única para que los asistentes informen las actividades del taller y para atraer a otros asistentes mediante el uso de un *hashtag* designado para el taller.
- » **Los sitios de redes sociales** como Facebook, Google+, Tumblr y otros le permiten promocionar el evento fácilmente. También pueden servir como un repositorio mediante el cual los participantes pueden acceder a todo el material, las sesiones o actividades durante el taller y posteriormente. Además, muchos de estos sitios tienen herramientas para realizar encuestas en línea para recopilar comentarios.
- » **Las herramientas para compartir fotografías** como Flickr e Instagram son una forma excelente de compartir las fotografías tomadas durante el taller mediante el uso de un *hashtag*. Las personas que no pueden asistir pueden acceder al contenido del taller a través de estas herramientas.

Un instrumento puede ayudar a lograr varios resultados intermedios. Por ejemplo, los viajes de estudio exponen a los participantes a nuevas formas de hacer las cosas y ofrecen oportunidades para compartir conocimientos tácitos, lo que puede ayudar a los clientes a reconocer nuevas oportunidades, crear redes y generar consenso, tres posibles resultados intermedios específicos. Usted puede diseñar los instrumentos teniendo esto en cuenta, y recuerde que quizá también descubra algunos resultados imprevistos.



# INSTRUMENTOS

PARTICIPACIÓN A MEDIANO PLAZO



COMPETENCIA/  
DESAFÍO



CONVERSACIÓN  
DE CONOCIMIENTO  
FACILITADA



DIÁLOGO Y CONSULTAS  
CON MÚLTIPLES PARTES  
INTERESADAS



## COMPETENCIA/ DESAFÍO

### ¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA O UN DESAFÍO?

Un concurso diseñado para encontrar y respaldar nuevas ideas y acelerar las innovaciones, que habitualmente termina con un evento de exhibición para dar reconocimiento a los competidores y a los ganadores.

### SE RECOMIENDA SU USO EN LOS SIGUIENTES CASOS:

- » Para obtener nuevos conocimientos.
- » Para dar reconocimiento y recompensas a las ideas innovadoras:
  - › a nivel internacional, regional, nacional, local o institucional;
  - › de varios modos (en persona o virtualmente);
  - › con un jurado de expertos;
  - › de acuerdo con un conjunto de directrices.
- » Para ayudar a poner en marcha nuevas iniciativas.
- » Para exhibir un trabajo de calidad.
- » Para generar nuevas ideas.

## INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

### CÓMO UTILIZAR ESTE INSTRUMENTO



#### ETAPA DE PLANIFICACIÓN

##### MÁS DE SEIS MESES antes del evento:

- » Prepare una nota conceptual.
- » Identifique al comité organizador.
- » Identifique al facilitador.
- » Convoque una reunión con el comité organizador, el facilitador y los principales agentes para definir el alcance de la competencia, la naturaleza de los premios y el perfil del jurado, y para asignar las funciones y las responsabilidades.

##### MÁS DE DOS MESES antes del evento:

- » Identifique y establezca la fecha de la competencia o la fecha límite para recibir propuestas.
- » Identifique y seleccione las herramientas para poner en marcha la competencia y defina el proceso de la competencia.
- » Solicite propuestas o publicite y promocióne la competencia.
- » Convoque una reunión con el comité organizador, el facilitador y los principales agentes para repasar la selección y el proceso de entrega de premios.

##### MÁS DE UN MES antes del evento:

- » Designe al comité de premios.
- » Según la forma en que tenga previsto anunciar los premios, organice la logística de la ceremonia de entrega de premios.
- » También puede optar por anunciar a los ganadores en línea y, posteriormente, honrar a los galardonados en una feria de conocimientos.

##### UNA SEMANA antes del evento:

- » Examine y finalice todos los aspectos de la logística.



#### ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

- » Inscriba a los participantes o ganadores de la competencia.
- » Documente la ceremonia de entrega de premios con videos o fotografías.
- » Entreviste a los ganadores de la competencia.
- » Organice actividades para crear redes de contacto e intercambiar conocimientos.

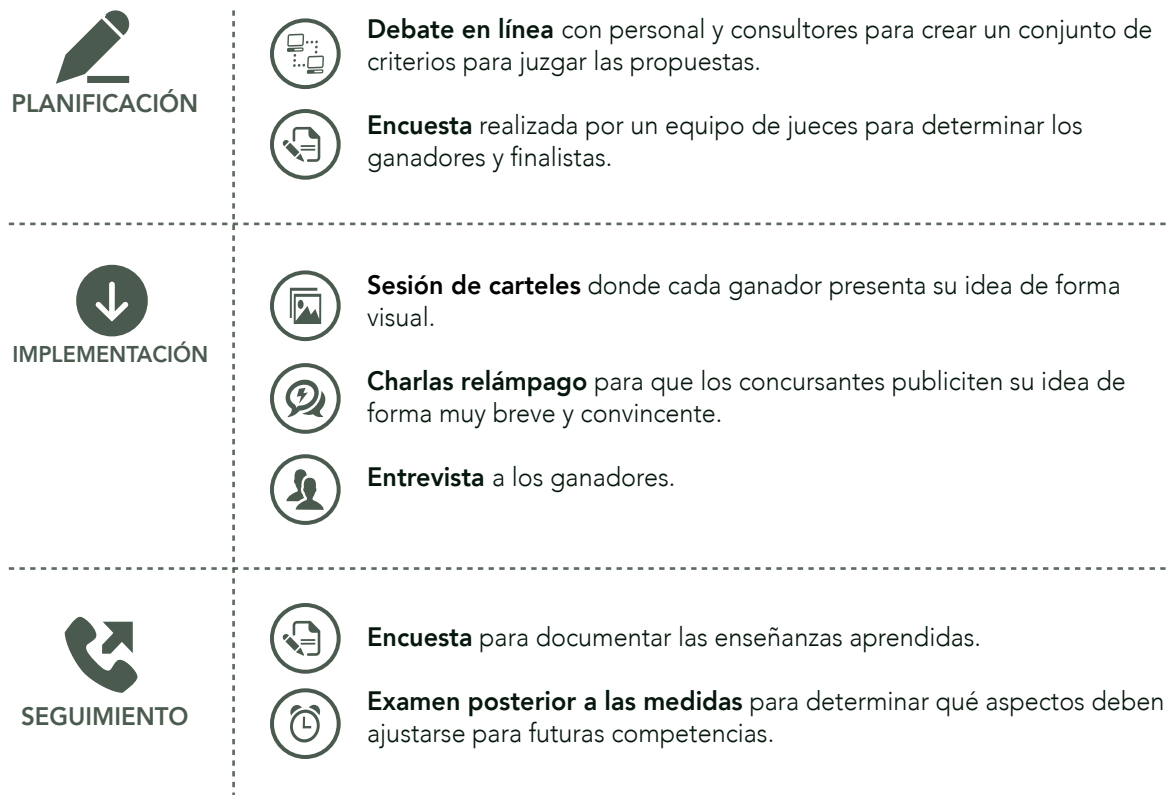


#### ETAPA DE SEGUIMIENTO

- » Realice una evaluación.
- » Divulgue los resultados de la competencia.
- » Liquide las finanzas.



## EJEMPLO ILUSTRATIVO: SECUENCIA DE ACTIVIDADES DE LA COMPETENCIA Y LA CEREMONIA DE ENTREGA DE PREMIOS



## EJEMPLO DE CASO: UNA COMPETENCIA O UN DESAFÍO PUEDEN CONDUCIR A LA TOMA DE MEDIDAS

Un grupo de administradores de programas y miembros del personal técnico de los Ministerios de la Juventud, de la Educación y del Trabajo y representantes de algunas organizaciones no gubernamentales de Santa Lucía visitaron Brasil, Honduras, Panamá, Jamaica y Costa Rica para aprender las mejores prácticas utilizadas en programas para reducir la delincuencia entre los jóvenes y promover el turismo. Luego de las visitas, la delegación de Santa Lucía llevó a cabo una competencia regional para identificar mejores prácticas en programas escolares, comunitarios y de transición de la escuela al trabajo para jóvenes en situación de riesgo. Los ganadores de la competencia recibieron financiamiento para asistir a una conferencia en Jamaica y para elaborar y difundir folletos acerca de sus propuestas ganadoras. Posteriormente, el equipo de cada país que participó en la conferencia elaboró un borrador de un plan de acción para promover y desarrollar programas para jóvenes en situación de riesgo en sus países. Antes de esta iniciativa, no existía un enfoque basado en evidencias en Santa Lucía; ahora hay historias de casos exitosos disponibles en línea para asistir a toda la región.

Fuente: Banco Mundial, *St. Lucia and the Caribbean Collaborate to Support "At-Risk" Boys* (Santa Lucía y el Caribe colaboran para apoyar a los niños en situación de riesgo), <http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/2592>.

## INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

### CONSEJOS PRÁCTICOS

#### Planificación

- » Identifique un conjunto de criterios para los jurados.
- » Asegúrese de seleccionar profesionales experimentados como jurados.
- » Identifique e implemente un plan para publicitar la competencia.
- » Considere la posibilidad de combinar una competencia con una feria de conocimientos.

#### Implementación

- » Lleve a cabo un proceso transparente y justo para seleccionar a los finalistas y los ganadores de la competencia.
- » Determine el tipo y el nivel de incentivos que necesita para lograr que las personas se interesen por la competencia.

#### Considere el uso de medios sociales

- » **Las herramientas para escribir microblogs** como Twitter generan expectativas y difunden la competencia. Utilícelas para crear un diálogo abierto sobre el beneficio de la competencia y sus reglas, y para solicitar comentarios que ayuden a mejorar la implementación general de la competencia.
- » **Utilice las herramientas para compartir fotografías** como Instagram para documentar visualmente su evento e invitar a los miembros del público a enviar fotografías mediante el uso de un hashtag designado. Esto le ayudará a atraer el tráfico a su sitio.
- » Si necesita publicitar la competencia y generar expectativas antes del evento, utilice un **sitio de redes sociales** como Facebook para compartir la logística y las reglas de la competencia, atraer a los promotores de ideas y generar conversaciones.



## CONVERSACIÓN DE CONOCIMIENTOS FACILITADA

### ¿QUÉ ES UNA CONVERSACIÓN DE CONOCIMIENTOS FACILITADA?

Una conversación facilitada entre quienes saben y quienes hacen (agentes de cambio) para sacar a la superficie conocimientos ocultos sobre temas específicos y traducir los conocimientos en medidas concretas.

### SE RECOMIENDA SU USO EN LOS SIGUIENTES CASOS:

- » Para iniciar medidas nuevas y mejoradas.
- » Para obtener conocimientos ocultos sobre temas específicos:
  - › con intermediarios (quienes hacen, o agentes de cambio), quienes son impulsados a encontrar el sentido de las ideas, ya que se les asigna la responsabilidad de actuar;
  - › de forma sistemática y eficaz; es un proceso de cinco pasos y el proceso primario de descubrimiento lleva aproximadamente 90 minutos.
- » Para traducir los conocimientos en medidas concretas al impulsar explícitamente al grupo para que obtenga un producto del intercambio de conocimientos.
- » Para solucionar problemas utilizando un modelo de grupo de trabajo: los productos de los intermediarios impulsan el programa.
- » Para sacar a la superficie datos e ideas que ninguna persona podría tener por su cuenta.
- » Para averiguar de forma segura qué sucedió o podría suceder y recopilar las palabras de los participantes, protegiendo el anonimato.

## INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

### CÓMO UTILIZAR ESTE INSTRUMENTO



#### ETAPA DE PLANIFICACIÓN

##### MÁS DE TRES MESES antes del evento:

- » Prepare una nota conceptual en la que se establezca cómo los conocimientos tácitos de los expertos y equipos podrían mejorar los procesos, acelerar la innovación o expandir los márgenes.
- » Identifique a los originadores (quienes saben) y a los intermediarios.
- » Establezca el tema y el alcance del proyecto.
- » Identifique al facilitador.

##### MÁS DE DOS MESES antes del evento:

- » Realice una reunión de planificación con el facilitador y los representantes de los grupos de originadores e intermediarios.
- » Elabore el borrador del programa para el paso de "descubrimiento-recopilación". *El paso de descubrimiento-recopilación es la parte central del proceso de cinco pasos de la conversación de conocimientos facilitada, y es donde se obtienen y se recopilan los conocimientos tácitos.*
- » Elija un foro virtual o en persona.
- » Planifique la función de los medios sociales.
- » Identifique a los promotores de ideas en las organizaciones de los originadores y los intermediarios.
- » Solicite al facilitador que entreviste a varios participantes.

##### UN MES antes del evento:

- » Prepare la logística para el paso de descubrimiento-recopilación, incluidas las plantillas y la tecnología para conferencia web.
- » Establezca las herramientas de colaboración o de medios sociales.



#### ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

- » Establezca un espacio físico o virtual (si es físico, los originadores están frente a los intermediarios).
- » Inicie el evento de descubrimiento-recopilación explicando por qué es necesario.
- » Establezca normas básicas: por ejemplo, compartir datos, exigir claridad, ofrecer anonimato, usar un "estacionamiento", demostrar "curiosidad común" (todos deben participar y ayudar a desarrollar las ideas compartidas).
- » Utilice una estrategia de andamiaje para recopilar las palabras de los participantes.
- » Recopile todos los comentarios de modo tal que todos los vean; puede utilizar un retroproyector o una herramienta de escritorio compartido, con la plantilla de descubrimiento recopilación.



#### ETAPA DE SEGUIMIENTO

- » Finalice todas las notas del evento de descubrimiento-recopilación con la ayuda de los participantes, quienes validan las citas y protegen el debido anonimato.
- » Elabore un borrador del resumen y envíelo a todos los participantes.
- » El facilitador ayuda a los intermediarios a ampliar las ideas para adaptarlas a las cuestiones de sus organizaciones.
- » Los intermediarios realizan un seguimiento con los originadores acerca de las cuestiones pendientes.
- » Los intermediarios traducen el descubrimiento en medidas concretas.
- » El facilitador trabaja con los intermediarios y los originadores para garantizar que se tomen medidas y que estas sean evaluadas e informadas al patrocinador.

## EJEMPLO ILUSTRATIVO: SECUENCIA DE ACTIVIDADES DE LA CONVERSACIÓN DE CONOCIMIENTOS FACILITADA

Una conversación de conocimientos facilitada es un proceso de cinco pasos:

### 1. Selección



- » **Intercambie ideas con el patrocinador**, en persona o virtualmente, para seleccionar el tema.

### 2. Planificación



- » **Entreviste** a los participantes para fomentar la curiosidad.
- » **Organice** la conversación de conocimientos facilitada, acuerde el rol de cada actor y prepare la estrategia de andamiaje (por ejemplo, el programa).



- » **Organice un grupo de discusión** con el originador del conocimiento y el intermediario para elaborar un lista de temas para el paso de descubrimiento-recopilación.

### 3. Descubrimiento-recopilación



- » **Utilice la estrategia de andamiaje y una buena facilitación** para lograr que el grupo comparta experiencias.
- » **Utilice disciplinas de conversación:** cartel de apertura, búsqueda de diversidad y prácticas de diálogo.

### 4. Intermediación



- » **Comparta el borrador de conocimiento colectivo** con los intermediarios y los originadores, y perfecciónelo con sus opiniones. Los intermediarios pueden transformar lo aprendido en métodos, productos y soluciones para sus organizaciones de origen.
- » **Utilice debates en línea** para realizar un seguimiento con los intermediarios y los originadores acerca de la implementación.

### 5. Reutilización

- » **Mida** el uso del conocimiento en la práctica y la rentabilidad de la inversión.

## EJEMPLO DE CASO: UNA CONVERSACIÓN DE CONOCIMIENTOS FACILITADA PUEDE HACER QUE UN ÉXITO "IMPROVISADO" PUEDA REPRODUCIRSE

En agosto de 2006, un equipo de ingenieros de Intel Solution Services realizó una prueba de concepto de la primera instalación de Wi-Fi en trenes de cercanías. Según lo anunciado en el prensa local, el equipo había superado considerables obstáculos en un plazo muy limitado, e Intel deseaba simplificar, codificar y posiblemente ofrecer el proceso a otros clientes. La conversación de conocimientos facilitada ayudó a los diseñadores (intermediarios) de Intel Solutions Services a comprender cómo el equipo de ingenieros (originadores) cumplió con sus objetivos de diseño, a pesar de los problemas de deterioro de las antenas, las dificultades relacionadas con la vibración, el desafío de negociar el tiempo de transporte con los operadores ferroviarios y los polos insuficientes para transportar la señal a un centro de control de la red. Durante la conversación de conocimientos facilitada, los intermediarios pudieron obtener un claro panorama de los requisitos ocultos de tiempo y costos de un esfuerzo de esa clase, y comenzar a definir la estrategia completa de construcción más allá de esta prueba de concepto.

Fuente: Jossey Bass/Wiley (2011), *Sharing Hidden Know-How* (Difusión de conocimientos especializados ocultos).

## INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

### CONSEJOS PRÁCTICOS

- » Asegúrese de que los intermediarios tengan autoridad para tomar medidas. Realice una reunión de planificación con representantes de los grupos de originadores e intermediarios para definir el programa y determinar lo que los participantes recopilarán durante la conversación de conocimientos facilitada.
- » El proceso puede acelerarse para recopilar los conocimientos antes de que “se vayan por la puerta”. Dado que las conversaciones de conocimientos facilitadas generalmente se realizan de forma virtual, haga entrevistas previas y obtenga fotografías de los participantes para aumentar la confianza.
- » Edite las notas de la conversación de conocimientos facilitada y envíelas a los participantes en un plazo de 24 horas. Pídales que realicen correcciones o compartan ideas adicionales.
- » No se detenga; trabaje con los intermediarios para ayudarlos a traducir los conocimientos en medidas concretas.
- » En algunas ocasiones, necesitará varias conversaciones de conocimientos facilitadas cuando los temas requieran más atención, o necesitará incluir a otro originador o intermediario.
- » Para recopilar las notas en tiempo real, use una plantilla con tres columnas: “Temas” (se prepara con anticipación, con una fila para cada uno), “Debate” (para recopilar las palabras de los oradores) y “Resumen” (generalmente se completa después del evento).
- » Considere el uso de medios sociales:
  - › **Las herramientas de colaboración** son excelentes para las conversaciones de conocimientos facilitadas: Google Docs, para compartir y editar documentos simultáneamente; Google Hangouts para videoconferencias; YouTube, para compartir videos, y una aplicación para compartir fotografías para crear un álbum de fotografías de la conversación de conocimientos facilitada (si los participantes están de acuerdo).

### SESIONES DE IDEAS COLECTIVAS Y CONVERSACIONES DE CONOCIMIENTOS FACILITADAS

**Las sesiones de ideas colectivas** (en persona o virtuales) se basan en el principio de la sabiduría de las multitudes; en cambio, las conversaciones de conocimientos facilitadas se centran en una conversación generadora entre un grupo más pequeño de personas. Si es virtual, una sesión de ideas colectivas incluye a muchas personas que interactúan en un espacio en línea durante un plazo asignado. Las sesiones de ideas colectivas en línea mantienen el mismo principio de cualquier foro de internet. Los usuarios registrados agregan comentarios, responden a otros usuarios y generan un diálogo al interactuar con otros usuarios de todo el mundo en tiempo real.

*Esta metodología, denominada Jam, fue diseñada por IBM y ha sido utilizada desde 2003 para promover un debate virtual que es específico, incluye la participación asincrónica y se realiza durante un tiempo limitado. Está relacionada con el intercambio de ideas basado en la experiencia, el conocimiento y las enseñanzas aprendidas.*

## ¿QUÉ SON EL DIÁLOGO Y LAS CONSULTAS CON MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS?

Una serie de conversaciones facilitadas entre partes interesadas o colegas para obtener diferentes perspectivas y una mayor comprensión, alcanzar el consenso y promover la acción.

### SE RECOMIENDA SU USO EN LOS SIGUIENTES CASOS:

- » Para facilitar la confianza y la comunicación entre las principales partes interesadas.
- » Para fomentar el compromiso con el programa o grupo.
- » Para compartir experiencias prácticas y diversas perspectivas.
- » Para fortalecer coaliciones entre múltiples partes interesadas.
- » Para aumentar el acceso a recursos y profesionales.



**DIÁLOGO Y CONSULTAS  
CON MÚLTIPLES PARTES  
INTERESADAS**

## INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

### CÓMO UTILIZAR ESTE INSTRUMENTO



#### ETAPA DE PLANIFICACIÓN

##### MÁS DE CUATRO MESES antes del evento:

- » Prepare una nota conceptual.
- » Identifique al equipo responsable de la implementación o ejecución.
- » Determine el presupuesto y el financiamiento.
- » Seleccione el formato del diálogo o las consultas (en persona, virtual o ambos).
- » Identifique los posibles lugares.
- » Elabore un plan de acción.

##### MÁS DE DOS MESES antes del evento:

- » Seleccione y confirme los lugares.
- » Contrate a todos los proveedores, incluidos el hotel o salón de eventos, el administrador del evento, el servicio de comidas y bebidas, y los servicios de interpretación.
- » Elabore el borrador de los términos de referencia para el moderador o facilitador.
- » Prepare todos los materiales.
- » Organice reuniones de consulta.
- » Envíe las invitaciones.
- » Planifique el seguimiento y la evaluación.

##### MÁS DE UN MES antes del evento:

- » Prepare el programa.
- » Envíe los materiales de información a los participantes.
- » Contrate al moderador o facilitador.
- » Confirme el programa con los participantes y los expertos.
- » Prepare la encuesta.
- » Planifique la documentación de la implementación.



#### ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

- » Inscriba a los participantes.
- » Examine la información sobre la limpieza general.
- » Motive y empodere a los participantes.
- » Documente el intercambio.
- » Si se realiza virtualmente, asegúrese de que todos los sitios participen equitativamente, coordine la administración de las sesiones y controle las conexiones, la transmisión por Internet (si la hubiera) y la interpretación (si la hubiera).



#### ETAPA DE SEGUIMIENTO

- » Realice la encuesta.
- » Documente el proceso, las enseñanzas aprendidas y las medidas de seguimiento.
- » Edite las cintas de video (si están disponibles) sobre la base de los objetivos y las medidas de seguimiento.
- » Implemente los próximos pasos.
- » Informe los resultados.



## EJEMPLO ILUSTRATIVO: SECUENCIA DE ACTIVIDADES DEL DIÁLOGO Y LAS CONSULTAS CON MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS



## EJEMPLO DE CASO: DESARROLLO DE UN PROCESO PARTICIPATIVO A TRAVÉS DE UNA SERIE DE CONSULTAS

Tras las protestas contra todas las compañías de gas y petróleo en la isla Sakhalin, Sakhalin Energy Investment Company (SEIC) elaboró un plan para cumplir con los requisitos normativos de los posibles prestamistas y puso en marcha un proceso participativo de consultas para mejorar su relación con los pueblos indígenas de la isla. Los objetivos eran i) mitigar el impacto del proyecto en los pueblos indígenas y ii) proporcionar un marco para la entrega de beneficios sociales y económicos a éstas comunidades. El proceso incluyó lo siguiente:

- » una primera ronda de consultas con líderes comunitarios, miembros de las comunidades indígenas y otras partes interesadas involucradas en la industria del petróleo y el gas para acordar el objetivo del plan;
- » orientación y comentarios para el equipo de la empresa responsable de preparar el plan provenientes de un grupo de trabajo del personal de la empresa, consultores y representantes del Consejo de Pueblos de Minorías Indígenas de Sakhalin;
- » una segunda ronda de consultas y un informe para las partes interesadas con una reseña tentativa de los componentes del proyecto;
- » una tercera ronda de consultas (que duró tres meses) para evaluar las medidas de mitigación propuestas y los beneficios de los programas sociales que se habían elaborado sobre la base de las rondas de consultas previas.

## INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

### CONSEJOS PRÁCTICOS

#### Planificación

- » Considere el uso de diálogos o consultas cuando la identificación de las partes interesadas con el proyecto es escasa y los participantes necesitan alcanzar un acuerdo sobre cuestiones locales, regionales o internacionales.
- » Incluya un componente importante de planificación que contenga una evaluación del respaldo a los diálogos entre los principales agentes.
- » Determine qué sería necesario para avanzar hacia este proceso de colaboración.
- » Proporcione información básica detallada que pueda impulsar a las partes interesadas a tomar decisiones fundamentadas.
- » Invite a las personas que contribuirán al diálogo o a las consultas y que se verán afectadas por el resultado.

#### Implementación

- » Contrate un facilitador con experiencia en procesos de colaboración.
- » Realice un seguimiento cercano de las recomendaciones o los acuerdos que surjan del proceso y documéntelos.

#### Considere el uso de medios sociales

- » Los sitios de redes sociales como LinkedIn y Google+ pueden utilizarse para identificar expertos e interactuar con ellos.
- » Las herramientas de conferencias en línea como Google+ Hangouts pueden utilizarse para intercambios de uno a varios.
- » Las conversaciones de Twitter con un hashtag designado son adecuadas para administrar contenidos y temas.

### EJEMPLO DE CASO: LOS DIÁLOGOS CON MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS AYUDAN AL DESARROLLO NACIONAL

En una sociedad afectada por 25 años de insurrección y luchas civiles, los diálogos están demostrando ser una herramienta eficaz de desarrollo nacional. En Sudán del Sur, los diálogos enseñan a los ciudadanos acerca de la interacción con el Gobierno más nuevo del mundo, y ayudan a los funcionarios designados y elegidos a abordar las necesidades de sus votantes.

- » En la ciudad de Wau, situada en el noroeste, los jóvenes participaron con seis legisladores estatales y nacionales elegidos en cuestiones que incluían la mejora de la educación y el empleo, entre otras inquietudes.
- » En la capital, Juba, personas con discapacidades físicas exigieron a los representantes elegidos y a los funcionarios designados que prestaran más atención a sus necesidades y que respaldaran la mayor participación de personas con discapacidades físicas en todos los niveles del Gobierno.
- » En la ciudad norteña de Malakal, los ciudadanos solicitaron a sus representantes elegidos que ayudaran a proporcionar pozos de agua limpia para no tener que obtener el agua del río Nilo.

Muchos otros diálogos (a veces denominados *foros de cuestiones comunitarias o diálogos de votantes*) se llevaron a cabo en numerosas comunidades de la nación. Todos ellos compartieron las siguientes características:

- » Se llevaron a cabo preparaciones rigurosas antes de los diálogos, se capacitó a los facilitadores, se logró la participación de los líderes de las comunidades y se generó confianza.
- » Mediante varios debates específicos con grupos pequeños en ubicaciones convenientes, se optimizaron las oportunidades para la participación de la comunidad en la definición de los problemas y se identificó a las personas capaces de hablar en nombre de la comunidad y dispuestas a hacerlo.
- » Se establecieron claramente las reglas básicas, y se las reafirmó en todas las oportunidades que se presentaron.
- » Los organizadores hicieron hincapié en la búsqueda de soluciones y la definición de estrategias comunes, en lugar de simplemente manifestar reclamaciones y quejas.
- » Los moderadores y otros voluntarios recibieron capacitación para cumplir sus funciones en los diálogos.

El éxito de los diálogos dependió de una preparación bien diseñada y del compromiso de la sociedad civil, los legisladores y los funcionarios de cumplir con lo acordado. De esta forma, las comunidades participantes vieron que, incluso si no hubo resultados inmediatos, sus inquietudes fueron escuchadas y que estos diálogos son significativos y no ejercicios superficiales.

Fuente: Larry Ekin, consultor de Comunicaciones, Instituto Democrático Nacional.

El mismo instrumento utilizado en una etapa diferente de un proyecto o programa puede dar distintos resultados. Por ejemplo, en la etapa de identificación del proyecto, una visita de expertos puede ayudar a generar conciencia y lograr consenso; en la etapa de implementación, puede ayudar a superar los cuellos de botellas y a desarrollar aptitudes mediante la orientación y el apoyo práctico.



**RECUERDE**



# INSTRUMENTOS

PARTICIPACIÓN A LARGO PLAZO



COMUNIDAD  
DE PRÁCTICA



ACUERDOS DE  
HERMANAMIENTO



## COMUNIDAD DE PRÁCTICA

### ¿QUÉ ES UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA?

Un grupo de personas que interactúa regularmente en relación con un tema común para aprender unos de otros.

### SE RECOMIENDA SU USO EN LOS SIGUIENTES CASOS:

- » Para mejorar la conectividad y fortalecer las relaciones entre colegas.
- » Para infundir vigor a las redes profesionales:
  - › a nivel internacional, regional, nacional, comunitario o institucional;
  - › de varios modos (actividades en persona o virtuales);
  - › como mecanismos formales o informales;
  - › con un coordinador principal a los fines de la gestión.
- » Para compartir experiencias, enseñanzas aprendidas y mejores prácticas.
- » Para generar nuevas ideas.
- » Para recopilar y compartir conocimientos tácitos.

## INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

### CÓMO UTILIZAR ESTE INSTRUMENTO



#### ETAPA DE PLANIFICACIÓN

##### **MÁS DE CUATRO MESES antes del evento:**

- » Prepare la nota conceptual, identifique a los miembros que participarán y establezca una propuesta de valor para la comunidad.
- » Determine las necesidades de recursos humanos tanto dentro como fuera de su equipo.
- » Contrate al administrador de la comunidad.

##### **MÁS DE DOS MESES antes del evento:**

- » Elija la plataforma de colaboración, confirme las cuestiones relativas a los pagos y aclare todo lo relacionado con la seguridad.
- » Prepare el plan de presentación de la comunidad o plan de participación comunitaria; actividades y tareas clave que se realizarán y quiénes las llevarán a cabo, incluida una estrategia de extensión en medios sociales para reclutar miembros.

##### **MÁS DE UN MES antes del evento:**

- » Organice un evento en línea o en persona (primera presentación) para comenzar a atraer a los promotores de ideas.
- » Establezca el análisis del sitio.
- » Pruebe la plataforma con los miembros iniciales y solucione los problemas.

##### **MÁS DE DOS SEMANAS antes del evento:**

- » Cree el contenido para la comunidad: blogs, fotografías, videos, etc.
- » Solicite a los promotores de ideas identificados de la comunidad que inviten a nuevos miembros.
- » Presente oficialmente la comunidad.



#### ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

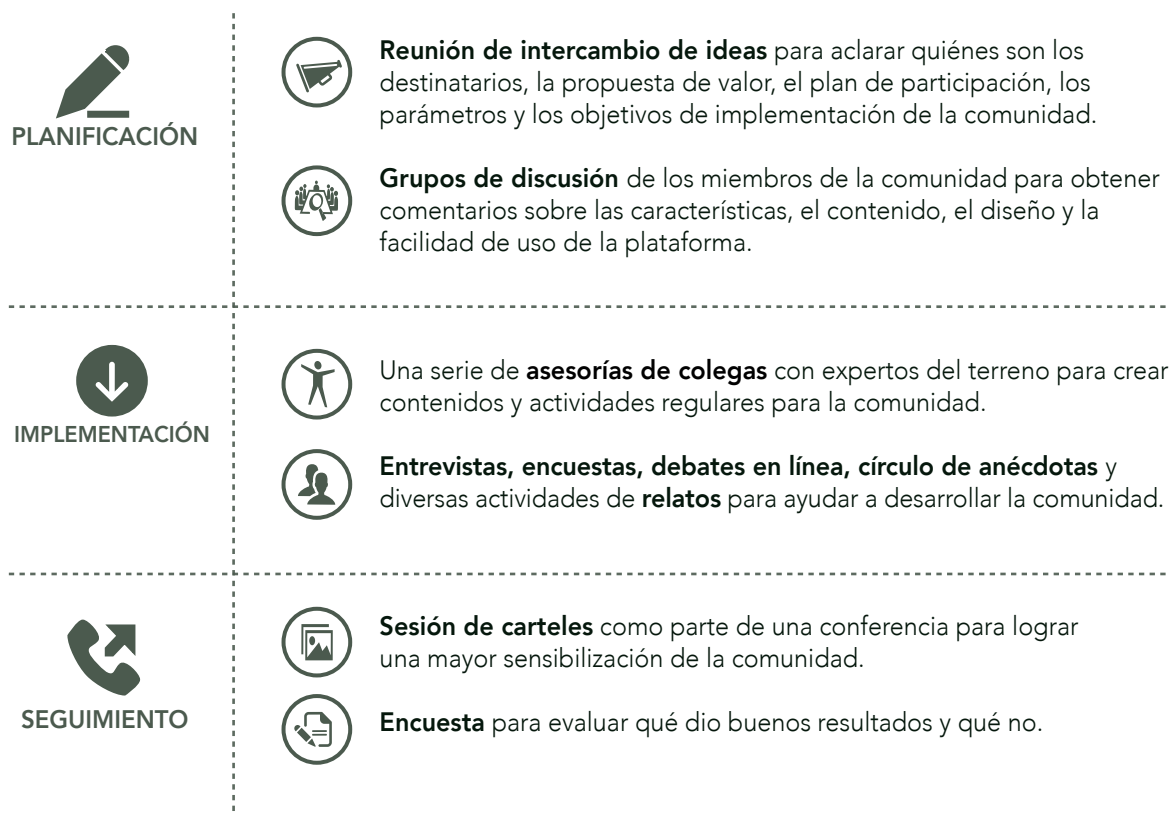
- » Ejecute el plan de participación comunitaria; dé la bienvenida a los nuevos miembros, envíe boletines con novedades, realice encuestas a los miembros, organice y anuncie reuniones, seminarios web y conferencias.
- » Desarrolle la comunidad: establezca los objetivos de crecimiento y participación de los miembros.
- » Mida la comunidad: utilice análisis de sitios web, realice un seguimiento de los miembros de la comunidad y de su participación, y cree una lista de indicadores y parámetros para seguir a lo largo del tiempo.
- » Informe los avances de forma mensual y anual.
- » Hable con los miembros y los asociados periódicamente y realice ajustes según sea necesario.



#### ETAPA DE SEGUIMIENTO

- » Si se decide cancelar la comunidad o hacer una transición, prepare un plan de cancelación o transición.
- » Comunique el plan a los miembros de la comunidad periódicamente, y solicite abiertamente sus opiniones con anticipación.
- » Documente el proceso y las enseñanzas aprendidas.

## EJEMPLO ILUSTRATIVO: SECUENCIA DE ACTIVIDADES DE LA COMUNIDAD DE PRÁCTICA



## EJEMPLO DE CASO: UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA PARA EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS PERMANENTE

Una vez concluida la mesa redonda virtual de consultas a nivel mundial que se realizó en noviembre de 2012 con más de 150 participantes de diferentes países y sectores para tratar el tema de la incubación de innovación en la electrificación sin conexión a la red, los asistentes manifestaron una clara necesidad de contar con una plataforma común donde se pudiera continuar el diálogo. Como resultado, en diciembre de 2012 se presentó la Plataforma de Colaboración en Línea de la Iniciativa de Telecomunicaciones y Energía. Esta comunidad de práctica en línea reunió a una coalición de partes interesadas clave de los sectores de energía, telecomunicaciones, finanzas y organizaciones sin fines de lucro que procuraban aprovechar la demanda de energía de la infraestructura del sector de telecomunicaciones para impulsar el suministro de energía para los 1200 millones de personas que aún no tienen acceso a la energía en el mundo en desarrollo. Dicha comunidad ha proporcionado un espacio virtual donde se puede compartir y crear conocimientos, ideas y oportunidades a través de interacciones entre una amplia variedad de partes interesadas que representan a más de 60 países y 300 organizaciones.

Fuente: Banco Mundial, *Telecom-Energy Community of Practice* (Comunidad de práctica de la iniciativa Telecom-Energy), <http://wbi.worldbank.org/wbi/stories/innovations-rural-electrification-building-stakeholder-coalitions>.

## INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

### CONSEJOS PRÁCTICOS

#### Planificación

- » Considere la posibilidad de reclutar expertos en la materia que puedan proporcionar conocimientos de vanguardia y experiencia a miembros de la comunidad como voluntarios o personal adicional de la comunidad.
- » Aprenda las reglas no escritas de sus destinatarios: cómo se comportan en línea y en persona, adonde acuden para obtener información, a qué hora es más probable que estén en línea, y cuáles son sus intereses.
- » Considere la propuesta de valor al elaborar el plan de participación comunitaria: ¿qué obtendrán los participantes de esta comunidad que no pueden obtener en otra parte?
- » Aclare las expectativas e incluya una lista detallada de los eventos o las actividades planificados.

#### Implementación

- » Identifique y anime a los promotores de ideas (es decir, aquellos que contribuyen activamente a la comunidad).

#### Considere el uso de medios sociales

- » Herramientas de la Web 2.0 para facilitar la colaboración y las conexiones.
- » Herramientas de redes sociales como **Facebook** para lograr una mayor sensibilización y generar expectativas acerca de la comunidad.
- » **Google Apps** para facilitar la colaboración entre los miembros de la comunidad mediante el acceso a **YouTube** y **GoogleMaps**, y conferencias en línea con **Google+ Hangouts**. Los participantes también pueden compartir y editar documentos con **Google Docs**.
- » **Twitter** para aumentar la participación dentro de la comunidad. Utilice Twitter para transmitir eventos, informar las actividades recientes, compartir fotografías y realizar eventos en línea, como **conversaciones de Twitter**.

## UNA MARATÓN DE ESCRITURA PUEDE SACAR A LA LUZ CONOCIMIENTOS TÁCITOS EN UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA

Se estima que los Gobiernos de todo el mundo gastan US\$9,5 billones por año en contratos. Sin embargo, la información sobre los contratos generalmente no está disponible para el examen público. A los problemas derivados de la falta de transparencia, se suma el hecho de que el dinero gastado mediante tales contratos a menudo se administra de forma deficiente o se utiliza indebidamente. Las contrataciones, normas y prácticas abiertas para incrementar la divulgación de información y la participación en las contrataciones públicas pueden abordar estos desafíos. El Instituto del Banco Mundial reunió a 17 profesionales de la comunidad de práctica de contrataciones abiertas, representantes de países que van desde Brasil hasta Afganistán, en un único proceso facilitado denominado maratón de escritura, una carrera para escribir en forma colaborativa y publicar una guía sobre las contrataciones abiertas en cinco días.

La riqueza de este proceso no se limita al producto en sí, sino que incluye las conversaciones que se mantuvieron durante la elaboración del libro. La maratón de escritura permite compartir y recopilar conocimientos que generalmente se mantienen tácitos y pocas veces se codifican. Ayudó a establecer un lenguaje común y un entendimiento de las contrataciones abiertas. Lo que es más importante, el componente de desarrollo de la comunidad creó una sensación de confianza, identificación y pertenencia.

*"No es el libro lo que realmente importa, sino el espíritu de la colaboración para elaborarlo".* ~ Participante de la maratón de escritura sobre las contrataciones abiertas

Fuente: Norma Garza, Gestión del Conocimiento, Grupo de Investigaciones sobre el Desarrollo del Banco Mundial, Equipo de Contrataciones Abiertas.





## HERMANAMIENTO

### ¿QUÉ ES EL HERMANAMIENTO?

El emparejamiento de una institución con otra institución similar pero que habitualmente tiene más experiencia para lograr una asociación mutuamente benéfica.

### SE RECOMIENDA SU USO EN LOS SIGUIENTES CASOS:

- » Para iniciar medidas nuevas o mejoradas.
- » Para permitir la cooperación a largo plazo:
  - › a nivel institucional, como hermanamiento unidireccional o bidireccional;
  - › para satisfacer las necesidades de las dos instituciones participantes;
  - › como un mecanismo formal o informal.
- » Para lograr una cooperación sostenible que continúe una vez que finaliza el proyecto.
- » Para mejorar la capacidad institucional.
- » Para integrar la capacitación y la asistencia técnica.

## INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

### CÓMO UTILIZAR ESTE INSTRUMENTO



#### ETAPA DE PLANIFICACIÓN

##### MÁS DE SIETE MESES antes del evento:

- » **Opción 1:** Una organización se comunica con usted para hablar sobre un acuerdo de hermanamiento.
- » **Opción 2:** Usted identifica la necesidad de celebrar un acuerdo de hermanamiento; es decir, usted ha identificado su déficit de conocimientos o aptitudes.

Prepare el plan del proyecto (sobre la base de la opción elegida).

- » **Opción 1:** Aclare las expectativas y acuerde los objetivos
- » **Opción 2:**
  - › Prepare la solicitud de propuestas de acuerdos de hermanamiento.
  - › Recopile las propuestas de los proveedores de conocimientos.
  - › Seleccione al asociado de hermanamiento.

##### MÁS DE CINCO MESES antes del evento:

- » El proveedor de conocimientos y la organización receptora, en forma conjunta:
  - › preparan el plan de trabajo;
  - › redactan el contrato/acuerdo de hermanamiento con el presupuesto detallado, el equipo del proyecto, el plazo y los principales hitos.
- » Elabore un plan de seguimiento.
- » Contrate a un auditor para examinar el contrato.

##### UN MES antes del evento:

- » Organice una reunión para acordar la presentación.



#### ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

##### MÁS DE DOCE MESES

- » Solicite a los expertos de la institución receptora que implementen las actividades según lo acordado en el contrato.
- » Organice reuniones mensuales (virtuales o en persona) para mantener el contacto, evaluar los avances e informar sobre los nuevos acontecimientos.
- » Realice un seguimiento de los avances del acuerdo de hermanamiento a través de informes trimestrales.



#### ETAPA DE SEGUIMIENTO

- » Lleve a cabo una misión de examen del proyecto.
- » Realice una evaluación del acuerdo de hermanamiento.
- » Prepare el informe final.
- » Considere la posibilidad de crear una comunidad de práctica para continuar con la asociación y el intercambio de conocimientos a fin de mantener el impulso.
- » Liquide las finanzas.

## EJEMPLO ILUSTRATIVO: SECUENCIA DE ACTIVIDADES DEL ACUERDO DE HERMANAMIENTO



## EJEMPLO DE CASO: UN ACUERDO DE HERMANAMIENTO PUEDE MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

En 2009, el Banco Mundial le solicitó al Centro Agronómico de Investigación y Enseñanza (CATIE), que había creado diversas técnicas silvopastoriles para rehabilitar paisajes degradados por la producción ganadera, que proporcionara asistencia técnica a la aldea Tugi de las colinas Gutah de la región noroeste de Camerún, donde las condiciones ecológicas son similares a las de las tierras altas de América Central. En virtud de un acuerdo de hermanamiento, el CATIE asesoró y brindó respaldo a la Akwi Memorial Foundation (organización no gubernamental que se dedica a reducir la pobreza en la región oeste de Camerún) para la ejecución del Proyecto Silvopastoril de Tugi. Con apoyo permanente, las innovaciones y los métodos de dicho proyecto están ayudando a mejorar la productividad y la sostenibilidad ambiental de la producción de cultivos y la crianza de ganado de pequeña escala en la aldea Tugi.

Fuente: Banco Mundial, *Trading Knowledge about Sustainable Agro-Pastoral Techniques* (Intercambio de conocimientos sobre las técnicas agropastorales sostenibles), <http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/2161>.

## INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

### CONSEJOS PRÁCTICOS

#### Planificación

- » Asigne tiempo suficiente para elaborar el proyecto de hermanamiento; asegúrese de identificar al asociado adecuado.
- » Planifique, planifique, planifique y siga planificando, especialmente en el caso de acuerdos formales de hermanamiento.
- » Logre la participación y la comprensión de todos los niveles de ambas organizaciones.
- » Asegúrese de que los impactos financieros y operativos estén claros y sean aceptados por todas las partes.

#### Implementación

- » Con vistas a la sostenibilidad a largo plazo, asegúrese de que tanto su organización como los asociados que ha seleccionado tengan la madurez organizativa necesaria para abordar el profundo compromiso que implica el hermanamiento.

#### Considere el uso de medios sociales

- » Utilice herramientas como WordPress y Tumblr para crear blogs con el fin de documentar los avances y las enseñanzas aprendidas del hermanamiento.

Una combinación (mezcla) de instrumentos es muy eficaz, especialmente cuando existen problemas arraigados en materia de desarrollo o desafíos complejos, como aquellos que requieren la aceptación en el plano político o la transferencia de conocimientos técnicos importantes. Puede poner en marcha una iniciativa de intercambio de conocimientos, por ejemplo, con una conferencia para crear conciencia acerca de las nuevas opciones de desarrollo, luego, puede formar una comunidad de práctica para mejorar las redes de contactos y respaldar el aprendizaje, y finalmente realizar viajes de estudio para generar confianza y lograr la identificación del cliente con las nuevas reformas.



## ACTIVIDADES DE PRESENTACIÓN



Demostración

Panel de  
expertosCharlas  
relámpagoSesión de  
carteles

Informe



Relato

## ACTIVIDADES DE DEBATE

Círculo de  
anécdotasIntercambio  
de ideasDiálogo  
simultáneoDebate  
en líneaCafé del  
conocimientoAsesoría  
de colegas

# ACTIVIDADES

Las actividades están organizadas en cuatro categorías: de presentación, de debate, experimentales y analíticas. Cada categoría hace hincapié en diferentes tipos de comunicación e interacción entre los participantes.

## ACTIVIDADES EXPERIMENTALES



Planificación  
de las medidas



Maratón  
de escritura



Visita sobre  
el terreno



Charla de pecera



Dramatización



Adscripción



Simulación

## ACTIVIDADES ANALÍTICAS



Examen  
posterior a  
las medidas



Grupo de  
discusión



Entrevista



Autoevaluación



Encuesta



Análisis DFAO

# ACTIVIDADES

## ACTIVIDADES DE PRESENTACIÓN



Demostración



Panel de  
expertos



Charlas  
relámpago



Sesión de  
carteles



Informe



Relato



# DEMOSTRACIÓN



## ¿QUÉ ES UNA DEMOSTRACIÓN?

Un experto muestra cómo utilizar un producto o llevar a cabo un procedimiento; también se usa para presentar un nuevo producto o proceso a fin de publicitar y difundir innovaciones.

### UNA ACTIVIDAD DE DEMOSTRACIÓN PUEDE ORGANIZARSE:

- » en la etapa de ejecución de un proyecto;
- » para grupos pequeños (de 5 a 20 personas).

### POSIBLES USOS:

- » para aplicar conocimientos o dominar un proceso;
- » para tener un nivel alto de intervención de los participantes;
- » para compartir pasos prácticos de experiencias o procesos;
- » para compartir innovaciones y mejores prácticas;
- » para permitir la transferencia de conocimientos dentro del contexto propio.

### CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » Asegúrese de que el experto tenga aptitudes pedagógicas y de que adapte la demostración a las necesidades del público.
- » Proporcione apoyo de seguimiento para debates, prácticas o desempeño para contribuir a la aplicación práctica en el contexto de los participantes.
- » Es útil que dos personas realicen la actividad de demostración: una lleva a cabo la demostración y la otra habla sobre lo que se está demostrando.
- » Anime a los expertos o presentadores a aceptar que se hagan preguntas y se manifiesten inquietudes, abordar los temas en profundidad para aclararlos e invitar al resto de los participantes a responder las preguntas.
- » Asegúrese de que cada participante tenga la oportunidad de practicar lo que se ha demostrado.



## PANEL DE EXPERTOS\*

### ¿QUÉ ES UN PANEL DE EXPERTOS?

Un conjunto de presentaciones con moderador que tratan el mismo tema desde distintos ángulos, a cargo de un grupo de personas con conocimientos especializados.

### UN PANEL DE EXPERTOS PUEDE ORGANIZARSE:

- » virtualmente o en persona;
- » como una actividad moderada;
- » en la etapa de implementación de un proyecto.

### POSIBLES USOS:

- » para proporcionar diversas perspectivas sobre un tema;
- » para crear conciencia acerca de un tema o un problema;
- » para dar credibilidad a un tema al proporcionar la perspectiva de expertos;
- » para permitir el intercambio de conocimientos.

### CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » Elija a los panelistas por sus conocimientos, aptitudes de comunicación y eficacia como oradores.
- » Proporcione a los panelistas información básica acerca de los participantes y la importancia del área de interés para ellos.
- » Realice una reunión informativa (virtual o en persona) con los panelistas al menos dos semanas antes del evento para familiarizar al moderador y a todos los panelistas con el contenido de las presentaciones.
- » Recomiende a los participantes que aprendan sobre el tema antes del evento; proporcione o sugiera documentos de referencia adecuados. Esta comunicación puede realizarse virtualmente.
- » Una moderación adecuada es fundamental para el éxito de un panel de expertos.
- » Cuando planifique la actividad, considere lo que hará si sucede lo siguiente:
  - › Se le acaba el tiempo.
  - › Hay demasiados participantes, o no hay suficientes.
  - › Los panelistas que desea exigen una remuneración. ¿Tiene un presupuesto suficiente?
  - › No puede lograr la participación de suficientes panelistas.
  - › Uno o más panelistas no pueden participar a último momento.
  - › Los equipos no funcionan correctamente.

\* Recuerde que un panel de expertos no es útil por sí solo cuando el objetivo de aprendizaje es aplicar, analizar o integrar conocimientos, o crear información.

# CHARLAS RELÁMPAGO



## ¿QUÉ SON LAS CHARLAS RELÁMPAGO?

Una serie de presentaciones cortas sobre un mismo tema o cuestiones diversas, a cargo de distintos oradores; duran unos pocos minutos y conforman una única sesión.

## LAS CHARLAS RELÁMPAGO PUEDEN REALIZARSE:

- » virtualmente o en persona;
- » como una actividad moderada en la que cada charla dura cinco minutos;
- » con profesionales experimentados.

## POSIBLES USOS:

- » para crear conciencia acerca de uno o más temas en poco tiempo;
- » para informar resultados y mejores prácticas de un proyecto o grupo;
- » para mejorar la capacidad individual o grupal para elaborar presentaciones o informes concisos;
- » para ofrecer nuevas perspectivas.

## CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » Organice las charlas relámpago como “citas rápidas”. La idea es que los participantes puedan experimentar muchas ideas diferentes en poco tiempo.
- » La preparación por anticipado es fundamental para lograr buenos resultados. Solicite a los presentadores que trabajen con un instructor o facilitador a fin de prepararse para la charla.
- » Solicite a cada presentador que realice un simulacro de su presentación para asegurarse de que todo resulte según lo previsto.
- » Entregue a los presentadores una lista de comprobación que indique lo que se espera que hagan durante la sesión para mantener el enfoque, y lo que pueden esperar una vez que finalicen.
- » Organice la secuencia de las charlas relámpago de forma tal que el público pueda comprender los temas que se presentan. Considere el mensaje general de las charlas.



## SESIÓN DE CARTELES

### ¿QUÉ ES UNA SESIÓN DE CARTELES?

Una presentación a través de carteles en los que habitualmente se combinan texto y gráficos; esto da lugar a una conversación entre presentadores y participantes sobre el contenido del cartel.

### UNA SESIÓN DE CARTELES PUEDE ORGANIZARSE:

- » Para un tiempo determinado (los carteles están disponibles solo en ciertos momentos).
- » Para un tiempo indeterminado (los carteles están disponibles para examinarlos en cualquier momento durante un evento).
- » Para asistir en persona:
  - › suele exponerse en un lugar, generalmente una sala grande o un espacio designado que puede formar parte de una sala de exposiciones;
  - › puede incluir una recepción para destacar el tono informal de la sesión de carteles.
- » Para asistir de forma virtual:
  - › sincrónica;
  - › asincrónica;
  - › sincrónica y asincrónica.

### POSIBLES USOS:

- » para fomentar la reflexión y la interacción permanentes sobre un tema;
- » para exponer resultados o innovaciones, o dar mayor difusión a un tema o asunto;
- » para permitir que asista una gran cantidad de participantes;
- » para respaldar la creación de redes y el intercambio informal de conocimientos.

### CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » Proporcione directrices claras acerca de la creación de los carteles, la exhibición y la participación, por ejemplo:
  - › la dimensión del cartel;
  - › el tipo de cartel (impreso o virtual);
  - › cuándo y cómo se exhiben los carteles.
- » Incluya oportunidades para la interacción entre el presentador y los participantes, y brinde instrucciones claras acerca de cómo se llevarán a cabo tales interacciones.
- » Organice un concurso para elegir el mejor cartel, si es adecuado.
- » Incluya la versión en línea de los carteles en su sitio web a modo de seguimiento.
- » Dé mayor difusión al evento y realice un seguimiento mediante entrevistas a los presentadores de carteles.
- » Incluya la información de contacto del presentador en el cartel para aquellos que deseen tener una conversación de seguimiento.
- » Cree un ambiente informal y relajado durante la sesión de carteles. La idea es que los presentadores y los participantes hablen sobre sus proyectos cuando les parezca conveniente.
- » Considere la sesión de carteles como una alternativa a una presentación o inclúyala en una secuencia con una presentación, especialmente si está intentando darle más difusión a los resultados generales y que los participantes los conozcan.

# INFORME



## ¿QUÉ ES UN INFORME?

Una presentación oral o escrita en la que se resumen y se destacan los puntos centrales de un tema o una cuestión (conceptos, datos, procesos, enseñanzas aprendidas, etc.).

### UN INFORME PUEDE ORGANIZARSE:

- » virtualmente o en persona (oral);
- » como una actividad moderada (oral);
- » para un público numeroso (oral o escrito);
- » para estructurar o estandarizar el mensaje central (oral o escrito);
- » en cualquier etapa de un proyecto.

### POSIBLES USOS:

- » para compartir resultados de un proyecto, una encuesta o una evaluación, o para proporcionar una actualización;
- » para crear conciencia, especialmente sobre temas acerca de los cuales es difícil obtener información;
- » para estimular nuevas perspectivas;
- » para recopilar y reutilizar conocimientos tácitos;
- » para permitir el intercambio de conocimientos.

### CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » Prepare una hoja de consejos sobre informes para los presentadores. Estos son algunos consejos que puede compartir:
  - › Elabore un tema general o un mensaje clave y respáldelo con no más de dos o tres puntos secundarios.
  - › Si realiza una presentación oral, esta no debe durar más de 20 minutos; las presentaciones orales más cortas suelen ser más eficaces.
  - › Si utiliza PowerPoint u otros programas informáticos, destaque los puntos principales mostrando simplemente un título o algunas palabras clave. Esta técnica permitirá que el público se concentre en lo que usted tiene para decir y no en lo que aparece en la pantalla.
- » Utilice ilustraciones, ejemplos e historias que contextualicen la información para el público en los informes orales y escritos, o destacando los mensajes clave.
- » Finalice un informe resumiendo o destacando los mensajes clave.



## RELATO\*

### ¿QUÉ ES EL RELATO?

El uso intencional de relatos que describen un resultado práctico y cuyo objetivo es despertar el interés de las personas, las comunidades o las organizaciones para que adopten medidas en el futuro.

### UN RELATO PUEDE INCLUIR:

- » la referencia a la fuente original, si se vuelve a contar la historia;
- » contexto para situar la escena;
- » a las personas involucradas;
- » el desafío que dio lugar a la intervención o medida;
- » la descripción de la intervención o medida;
- » los resultados y las enseñanzas aprendidas;
- » imágenes y objetos.

### POSIBLES USOS:

- » para compartir y recopilar conocimientos tácitos;
- » para respaldar la comprensión profunda;
- » para llamar la atención sobre un tema y centrarla en este;
- » para permitir el intercambio de conocimientos.

### CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » Utilice ilustraciones adecuadas al compartir una historia, a fin de atraer la atención del público.
- » Cree un relato sólido, con principio, desarrollo y final. Tenga presente que el principio y el final son fundamentales; es lo que el público suele recordar.
- » Asegúrese de que el mensaje clave o lo que inspiró las medidas sean bien comprendidos.
- » Utilice historias reales y simples para no abrumar al público.

\* El relato generalmente se incluye en una secuencia con el círculo de anécdotas cuando el objetivo del intercambio es suscitar múltiples experiencias sobre un tema.

# ACTIVIDADES

## ACTIVIDADES DE DEBATE



Círculo de  
anécdotas



Intercambio  
de ideas



Diálogo  
simultáneo



Debate  
en línea



Café del  
conocimiento



Asesoría  
de colegas



# CÍRCULO DE ANÉCDOTAS

## ¿QUÉ ES UN CÍRCULO DE ANÉCDOTAS?

Un ejercicio que incluye el uso de historias temáticas y preguntas que llevan a la narración de historias para incentivar a un grupo a compartir sus experiencias.

### UN CÍRCULO DE ANÉCDOTAS PUEDE ORGANIZARSE:

- » En torno a diferentes temas utilizando preguntas que incentiven a contar anécdotas.
- » Para grupos de 4 a 12 participantes:
  - › que generalmente son colegas;
  - › que generalmente han trabajado en el mismo proyecto.
- » Con los participantes sentados en un círculo o una mesa redonda.
- » Con un facilitador con experiencia en lo siguiente:
  - › técnicas interrogativas que incentiven a contar anécdotas;
  - › integración con el grupo.

### POSIBLES USOS:

- » Para ayudar a procesar cambios como los siguientes:
  - › formación de equipos y establecimiento de relaciones;
  - › resolución de conflictos.

- » Para recopilar historias a fin de evaluar proyectos complejos.
- » Para permitir el intercambio de conocimientos.

### CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » Considere la posibilidad de grabar lo que se dice durante el círculo de anécdotas. De este modo, puede recopilar las historias de la transcripción.
- » Asegúrese de contar con un facilitador que tenga experiencia en guiar y no en dirigir. Los miembros del grupo deben compartir entre ellos, no contar sus historias al facilitador.

## CÍRCULOS DE ANÉCDOTAS Y GRUPOS DE DISCUSIÓN

Los círculos de anécdotas difieren de los grupos de discusión de las siguientes formas:

- » Son temáticos: descubren experiencias en lugar de opiniones.
- » Son exploratorios: exploran los temas en lugar de presentar una hipótesis.
- » Son neutrales: los resultados surgen como experiencias que se comparten, en lugar de esperar que se identifique una respuesta correcta.



# INTERCAMBIO DE IDEAS



## ¿QUÉ ES EL INTERCAMBIO DE IDEAS?

La generación de ideas o soluciones sobre un tema específico; para esto se recurre al conocimiento de los pares y se los alienta a pensar en nuevas ideas.

### UN INTERCAMBIO DE IDEAS PUEDE ORGANIZARSE:

- » como una actividad facilitada que incentiva a los participantes a aportar ideas o soluciones;
- » en las etapas de un proyecto o proceso;
- » virtualmente o en persona.

### POSIBLES USOS:

- » para generar ideas nuevas y creativas;
- » para generar listas o listas de comprobación;
- » para facilitar la solución de problemas, la formación de consenso y el trabajo en equipo;
- » para incentivar a los participantes a invertir en una idea o solución;
- » para permitir el intercambio de conocimientos.

### CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » Dado que el principal objetivo del intercambio de ideas es generar la mayor cantidad de ideas posible (ideas originales o ideas que se basan unas en otras), seleccione un tema para el intercambio de ideas que sea relevante para los participantes.
- » La cantidad es lo que importa durante un intercambio de ideas, no la calidad. Es importante que los participantes sepan que "ninguna idea es una mala idea".
- » Organice bien la sesión: Asegúrese de que todas las preguntas y directrices del intercambio de ideas sean claras y de que todos los participantes comprendan la pregunta y el proceso.
- » Anime a todos los participantes a brindar soluciones; una o dos personas no deben dominar la conversación.
- » Un intercambio de ideas exitoso debe dar como resultado muchas ideas audaces y únicas que posteriormente pueden analizarse, organizarse en orden de prioridad y aplicarse en los contextos pertinentes.

## INTERCAMBIOS DE PREGUNTAS E INTERCAMBIOS DE IDEAS

El intercambio de preguntas es muy similar al intercambio de ideas. En lugar de buscar nuevas respuestas y soluciones, el objetivo del intercambio de preguntas es generar la mayor cantidad de preguntas posible acerca de un tema específico. De este modo, se generan preguntas abiertas que pueden ayudarlo a reflexionar sobre el desafío o problema que se debe resolver, o sobre una situación difícil que se debe abordar.

Este método es particularmente eficaz cuando el equipo se enfrenta con un problema cuya solución debe ser adoptada e implementada plenamente por las personas que participan del ejercicio de intercambio de preguntas, y la solución debe surgir de dichas personas.



# DIÁLOGO SIMULTÁNEO

## ¿QUÉ ES UN DIÁLOGO SIMULTÁNEO?

Un diálogo muy corto sobre un tema acotado que implica el trabajo simultáneo de pequeños grupos (habitualmente en pares) y estimula la contribución de cada miembro del grupo participante.

### UN DIÁLOGO SIMULTÁNEO PUEDE ORGANIZARSE:

- » con una gran cantidad de participantes y como una actividad dentro de un taller o una conferencia;
- » con un facilitador con experiencia que sea capaz de ajustar fácilmente el flujo de las actividades, si fuera necesario.

### POSIBLES USOS:

- » para aprovechar los conocimientos y la experiencia de cada participante;
- » para infundir vigor al grupo o romper el hielo;
- » para identificar necesidades o solicitar comentarios rápidos acerca de un tema acotado;
- » para permitir la generación de una gran cantidad de ideas;
- » para generar preguntas a nivel del grupo para los oradores;
- » para volver a concentrarse en las cuestiones básicas.

### CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » Considere cuidadosamente los resultados que busca lograr con un diálogo simultáneo. A continuación se incluyen algunos ejemplos sobre cómo utilizar eficazmente esta actividad:
  - › Realice un diálogo simultáneo luego de una presentación. Solicite a los miembros del público que conversen entre 5 y 10 minutos con la persona que está a su lado sobre cómo se relacionan los puntos principales de la presentación con sus propias experiencias. Este diálogo permitirá recabar nuevas perspectivas e incluso puede reducir la cantidad de preguntas, o dar lugar a preguntas más fundamentadas del público.
  - › Estructure un diálogo simultáneo de modo tal que dos o tres participantes se turnen para entrevistarse entre ellos. El facilitador puede indicar a los participantes que permitan que cada uno hable entre tres y cinco minutos sin interrupción, y que luego conversen durante cinco minutos entre todo el grupo.
  - › Utilice un diálogo simultáneo para romper el hielo al comienzo de un taller con una conversación breve, de uno o dos minutos, sobre un tema acotado que despierte expectativas o intereses comunes.

# DEBATE EN LÍNEA



## ¿QUÉ ES UN DEBATE EN LÍNEA?

Una discusión que se realiza en línea, ya sea en forma sincrónica o asincrónica.

### UN DEBATE EN LÍNEA PUEDE ORGANIZARSE:

- » como un debate informal abierto;
- » como un debate moderado.

### POSIBLES USOS:

- » para lograr la participación de los miembros de una comunidad de práctica;
- » para examinar temas en detalle y permitir una reflexión más profunda;
- » para respaldar una orientación o tutoría;
- » para facilitar la planificación y la colaboración en cualquier etapa de un proyecto o programa, especialmente entre equipos que se encuentran geográficamente dispersos;
- » para planificar programas con varios participantes y respaldar el aprendizaje y el compromiso entre los participantes de talleres y conferencias.

### CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » Considere el uso de debates en línea asincrónicos cuando necesite flexibilidad en la programación. Los participantes no deben estar disponibles a una hora determinada para debatir un tema; pueden participar cuando les resulte conveniente dentro de los parámetros establecidos del debate en línea.
- » También tenga en cuenta las siguientes preguntas al planificar un debate en línea:
  - › ¿Están claros los resultados previstos del debate en línea?
  - › ¿Ha decidido cómo llevar a cabo la sesión de debate en línea?
  - › ¿Qué grado de participación debe tener el moderador en el debate en línea?
  - › ¿Será un debate abierto y libre o se prevén resultados específicos?
  - › ¿Cómo se ha asegurado de que todos los participantes tengan acceso al debate en línea?
  - › ¿Se adaptará la herramienta seleccionada a la cantidad de personas que deseen participar?
  - › ¿Cómo recopilará los resultados de la sesión del debate en línea?
- » Proporcione información al moderador y los participantes sobre la forma de utilizar la herramienta o el entorno del debate en línea.
- » Proporcione instrucciones claras sobre cómo los participantes pueden realizar preguntas, hacer comentarios, etc.



# CAFÉ DEL CONOCIMIENTO

## ¿QUÉ ES UN CAFÉ DEL CONOCIMIENTO?

Conversaciones abiertas y creativas, guiadas por un facilitador, para sacar a la luz los conocimientos colectivos, compartir ideas y fomentar el diálogo en colaboración en un entorno relajado, similar al de una cafetería.

### UN CAFÉ DEL CONOCIMIENTO PUEDE ORGANIZARSE:

- » virtualmente o en persona;
- » como parte de conferencias, talleres y ferias de conocimientos importantes.

### POSIBLES USOS:

- » para proporcionar diversas perspectivas sobre un tema;
- » para sacar a la luz y recopilar conocimientos tácitos y experiencias de un grupo grande de participantes;
- » para respaldar el aprendizaje colectivo y crear redes de contactos;
- » para identificar mejores prácticas.

### CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » Establezca el protocolo y el entorno del café para facilitar el diálogo abierto a través de conversaciones. Las reglas pueden incluir escuchar con atención, turnarse en la conversación y aportar sus ideas.
- » Utilice preguntas adecuadas para incentivar la conversación. Tenga presente lo siguiente al redactar las preguntas:
  - › Utilice preguntas abiertas (preguntas cuya respuesta no sea sí o no).
  - › Utilice preguntas que fomenten la investigación en lugar de la promoción.
  - › Pruebe las preguntas anticipadamente con personas clave para asegurarse de que sean fáciles de comprender.
- » Considere la posibilidad de organizar las preguntas en grupos de ideas/cuestiones para facilitar la vinculación de los resultados de la conversación con las ideas/cuestiones principales.
- » Un facilitador con experiencia es clave para el éxito de un café del conocimiento. También considere la posibilidad de incluir escribas y personas que tomen notas para recopilar los conocimientos compartidos.

# ASESORÍA DE COLEGAS



## ¿QUÉ ES UNA ASESORÍA DE COLEGAS?

Un evento con servicios de facilitación en el que colegas con la experiencia pertinente comparten sus conocimientos y experiencia, habitualmente en forma de mejores prácticas y enseñanzas aprendidas, con un equipo que ha solicitado ayuda sobre un problema, un proyecto o una actividad en particular.

## LAS ASESORÍAS DE COLEGAS

### SE ORGANIZAN:

- » como sesiones facilitadas;
- » para grupos de no más de 15 o 20 personas, lo cual incluye al equipo receptor (que solicita información o asistencia) y al equipo de expertos (colegas ajenos al equipo que comparten conocimientos e ideas);
- » como una sesión breve (90 minutos) o una sesión larga que se prolonga varios días; la duración depende de lo siguiente:
  - › la complejidad del desafío;
  - › la localización geográfica de la que provienen los participantes.

### POSIBLES USOS:

- » para resolver un desafío comercial específico, generalmente es más útil para resolver desafíos en materia de adaptación;
- » para permitir la transferencia de conocimientos entre colegas;
- » para respaldar el aprendizaje colectivo, los vínculos cruzados y la creación de redes de contactos;
- » para estimular nuevas perspectivas y nuevas líneas de investigación;
- » para aumentar la disposición a aprender de otra persona; para establecer una cultura abierta de aprendizaje en una organización.

## CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » El equipo receptor debe establecer resultados y productos claros.
- » El tiempo es fundamental: debe permitir que el aprendizaje se traduzca en medidas concretas.
- » Asegúrese de que los miembros del equipo de expertos aporten experiencias recientes y conocimientos prácticos para compartir acerca del tema en cuestión. No es necesario contar con personas de la más alta jerarquía.
- » Seleccione un facilitador con experiencia que pueda mantener el equilibrio entre hablar y escuchar, así como organizar por orden de prioridad las ideas y recomendaciones relacionadas con medidas.
- » Tenga presentes los siguientes pasos básicos del proceso:
  - › Asegúrese de que los participantes del equipo de expertos comprendan el contexto (incluidos los esfuerzos anteriores) y los desafíos.
  - › El equipo de expertos debe realizar preguntas y mantener un diálogo con el equipo receptor para comprender de forma adecuada los problemas (se puede enviar materiales de referencia con anticipación al equipo de expertos).
  - › Una vez que el equipo de expertos ha analizado el desafío y las posibles soluciones, el equipo receptor debe recibir las recomendaciones del equipo de expertos sin interrumpir ni defender esfuerzos y decisiones anteriores.
  - › Asegúrese de realizar una sesión formal de conclusiones y comentarios al final de la asesoría de colegas para resumir los resultados. Generalmente alguna persona del equipo receptor se ocupa de esto.

# ACTIVIDADES

## ACTIVIDADES EXPERIMENTALES



Planificación  
de las medidas



Maratón  
de escritura



Visita sobre  
el terreno



Charla  
de pecera



Dramatización



Adscripción



Simulación

# PLANIFICACIÓN DE LAS MEDIDAS



## ¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN DE LAS MEDIDAS?

Un ejercicio estratégico que genera una hoja de ruta personal o grupal o un cronograma donde se describen los pasos específicos que deben adoptarse para lograr uno o varios objetivos.

### UNA PLANIFICACIÓN DE LAS MEDIDAS PUEDE ORGANIZARSE:

- » como una actividad facilitada que orienta a los participantes mediante la planificación de las medidas;
- » a nivel nacional, regional, comunitario, institucional o individual.

### POSIBLES USOS:

- » para aplicar o localizar conocimientos;
- » para crear un producto tangible y una hoja de ruta para las medidas de seguimiento;
- » para fomentar la identificación con las medidas de seguimiento;
- » para permitir la transferencia de conocimientos.

### CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » El facilitador de la actividad de planificación de las medidas debe proporcionar directrices claras a los participantes sobre cómo crear un plan de acción; lo que es más importante, el facilitador debe orientar a los participantes para que elaboren un plan realista.
- » Para que la actividad de planificación de las medidas sea eficaz, los participantes deben considerar el uso de los siguientes pasos:
  - › Definir lo que se debe lograr.
  - › Asignar roles y responsabilidades. También se debe identificar a las principales partes interesadas, ya que una ejecución exitosa depende de la aceptación de las partes interesadas pertinentes.
  - › Preparar una lista de actividades, decidir qué es factible (considerando costos y recursos) y organizar por orden de prioridad.
  - › Dividir las actividades en pasos diferenciados y cuantificables. Esto ayuda a redactar las medidas proyectadas como tareas separadas que son realistas y alcanzables. Se debe identificar a la persona u organización responsable de cada tarea.
  - › Crear un cronograma con los principales hitos.



# MARATÓN DE ESCRITURA

## ¿QUÉ ES UNA MARATÓN DE ESCRITURA?

Un proceso con facilitación que reúne a un grupo de personas para que trabajen en colaboración y produzcan un libro en tres a cinco días.

### POSIBLES USOS:

- » para recopilar conocimientos tácitos;
- » para codificar conocimientos, experiencias de profesionales y enseñanzas aprendidas;
- » para intercambiar conocimientos y resultados;
- » para crear un producto tangible (elaborar un libro);
- » para construir, seguir desarrollando o lograr la participación de una comunidad de profesionales o un equipo;
- » para fomentar la identificación con las medidas de seguimiento;
- » para permitir la transferencia de conocimientos.

### CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » Identifique a los profesionales o a las principales partes interesadas y reúnalos para que escriban un libro en colaboración.
- » El facilitador orientará a los participantes durante las diferentes etapas de la elaboración colectiva de un libro: crear el mapa conceptual, estructurar, escribir, componer y publicar el libro.

Para que la maratón de escritura sea eficaz, considere el uso de la siguiente secuencia:

- » Defina lo que espera lograr y escriba una nota conceptual breve.
- » Identifique quién coordinará la maratón de escritura y asigne los roles y las responsabilidades de los miembros del equipo.
- » Identifique los recursos.
- » Prepare los términos de referencia e identifique al facilitador.
- » Trabaje con el facilitador en la planificación de la maratón de escritura.
- » Finalice el presupuesto.
- » Identifique a los participantes e invítelos.
- » Identifique el lugar.
- » Finalice la logística.
- » Comience a planificar el seguimiento de la maratón de escritura.
- » Participe en una maratón de escritura.
- » Inmediatamente después de la maratón, publique el libro en formato de libro electrónico, posiblemente con una versión impresa, y establezca un servicio de impresos a pedido.
- » Difunda el libro en línea, en los medios sociales y en eventos presenciales; invite al público a proporcionar comentarios.
- » Comience el seguimiento y establezca un proceso para incorporar los comentarios en versiones posteriores del libro.



# VISITA SOBRE EL TERRENO



## ¿QUÉ ES UNA VISITA SOBRE EL TERRENO?

Ir en persona a una ubicación, lo que permite a los participantes experimentar la realidad de los proyectos directamente y reunirse con los equipos de implementación y los beneficiarios.

### UNA VISITA SOBRE EL TERRENO PUEDE ORGANIZARSE:

- » Para que dure uno o varios días;
- » Con un equipo que incluya:
  - › un jefe del equipo, quien trabaja en estrecha colaboración con los organizadores en el programa de la visita sobre el terreno, y es el punto de contacto durante la visita;
  - › visitantes, quienes contribuyen a las conversaciones acerca de la visita sobre el terreno y presentan informes sobre la base de sus conocimientos especializados;
  - › observadores, quienes participan en la visita sobre el terreno pero no tienen responsabilidades de presentación de informes.

### POSIBLES USOS:

- » para obtener nuevos conocimientos o aprender directamente de un proyecto o programa;
- » para establecer un contacto directo con beneficiarios, miembros de la comunidad o las principales partes interesadas;
- » para identificar mejores prácticas;
- » para crear redes y asociaciones;
- » para apoyar los procesos de toma de decisiones.

### CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » Asigne un jefe de la visita sobre el terreno, para el receptor y el proveedor, a fin de definir la logística de la visita.
- » Como muchas visitas sobre el terreno incluyen un equipo de visitantes, es importante asegurarse de que todos los miembros del equipo estén preparados. De acuerdo con el propósito y la formalidad de la visita, puede ser importante preparar una guía para los visitantes en la que se describan los roles y las responsabilidades, y que incluya toda la información básica y la documentación pertinente.
- » Organice una reunión previa para que el equipo de la visita sobre el terreno examine los documentos, aclare dudas y también acuerde los resultados deseados de la visita.
- » Considere la posibilidad de proporcionar una plantilla de presentación de informes para que los participantes registren sus reflexiones.
- » Considere la posibilidad de realizar una reunión informativa diaria para que el equipo de la visita sobre el terreno comparta y recopile las principales lecciones y reflexiones.
- » Asegúrese de que se prepare un informe de la visita sobre el terreno (con un detalle de los resultados y los próximos pasos) y de compartirlo con las partes interesantes pertinentes en un formato o foro interactivo e interesante.



# CHARLA DE PECERA

## ¿QUÉ ES UNA CHARLA DE PECERA?

Una conversación o un diálogo en pequeños grupos que se lleva a cabo en el contexto de un grupo más amplio de observadores u oyentes.

Una charla de pecera es un ejercicio basado en la experiencia que permite la participación activa a través de un debate entre quienes se encuentran dentro de la "pecera" y una observación activa por parte de aquellos que están fuera de la "pecera". Piense en la pecera como en un lugar central con observadores sentados alrededor. Generalmente una pecera tiene un círculo interno de sillas para cinco a ocho personas, y más sillas para los observadores ubicadas alrededor del círculo interno.

## UNA CHARLA DE PECERA PUEDE ORGANIZARSE COMO UNA SESIÓN ABIERTA O CERRADA:

- » En las charlas de pecera abiertas, se permite que cualquier miembro del público se incorpore a la pecera durante el debate.
- » En las charlas de pecera cerradas, los participantes intervienen en la pecera como grupos intactos, y se incorporan a la pecera y salen de esta de forma unificada.

## POSIBLES USOS:

- » para mejorar la comprensión de temas difíciles o controvertidos;
- » para respaldar diversas perspectivas y el debate;
- » para respaldar la solución de problemas, especialmente en el caso de problemas complejos para los cuales no existe una solución única;
- » para alentar a las personas a escuchar atentamente y a reflexionar;
- » para permitir la transferencia de conocimientos.

## CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » La charla de pecera requiere un orientador de vasta experiencia, que, además de tener aptitudes de orientación adecuadas, debe ser experto en la materia.
- » Identifique al orientador y trabaje con él para decidir la estructura de la actividad.
  - › ¿Será una charla de pecera abierta o cerrada?
  - › ¿Cuánto tiempo asignará para la interacción dentro de la pecera?
  - › ¿Cuántas rondas de charlas de pecera se realizarán?
  - › ¿Necesita un facilitador, además del orientador, para garantizar una transición sin problemas mientras los miembros del público entran y salen de la pecera?
  - › ¿Se puede ordenar el lugar seleccionado para una charla de pecera de modo que también ofrezca una buena visibilidad para los observadores?
- » Sobre la base de sus resultados previstos, prepare la lista de comprobación de los observadores. ¿A qué deben prestar atención los observadores?
  - › contenido;
  - › proceso.
- » Al final de cada charla de pecera, asegúrese de proporcionar un resumen de los puntos principales utilizando como guía la lista de comprobación de los observadores.

# DRAMATIZACIÓN



## ¿QUÉ ES UNA DRAMATIZACIÓN?

Un ejercicio interactivo que permite a los participantes experimentar la situación desde el punto de vista del otro, aplicar o desarrollar aptitudes para manejar un conflicto o un problema, y analizar la experiencia con la ayuda de observadores.

## UNA DRAMATIZACIÓN PUEDE ORGANIZARSE:

- » como una combinación de interacciones virtuales y en persona;
- » en cualquier etapa de un proyecto;
- » con profesionales y encargados de tomar decisiones.

## POSIBLES USOS:

- » para fomentar un comportamiento diferente o nuevo;
- » para promover la exploración y el descubrimiento;
- » para desarrollar el reconocimiento del punto de vista de otra persona;
- » para fortalecer el consenso entre varias partes interesadas;
- » para desarrollar aptitudes para manejar un conflicto o tomar decisiones difíciles.

## CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » Proporcione orientación para las personas que participan en la dramatización. Los participantes necesitan un límite de tiempo establecido y objetivos claros.
- » No subestime la importancia del facilitador en una dramatización.
- » Utilice la siguiente lista de comprobación para preparar y llevar a cabo una dramatización.
  - › Identifique un objetivo general para la dramatización.
  - › Defina el problema y establezca una situación de la vida real que sea relevante para los participantes.

- › Determine qué roles se necesitan para la situación y establezca las características de cada rol.
- › Asigne los roles, ya sea solicitando voluntarios o sugiriendo personas para que interpreten roles determinados.
- › Proporcione a los participantes un resumen del rol que deben interpretar.
- › Indique a los demás participantes lo que deben buscar y anotar como observadores.
- › Facilite el debate y el análisis.
- » Para que las dramatizaciones sean eficaces, deben ser improvisadas y deben permitir la acción espontánea y las conversaciones entre los participantes. En la etapa de debate y análisis:
  - › Solicite a los participantes que primero hagan comentarios sobre la representación para marcar la pauta del debate.
  - › Solicite a los observadores:
    - ‹ que analicen lo que ocurrió durante la dramatización;
    - ‹ que ofrezcan sus conocimientos y experiencias relacionados, no solo sus opiniones;
    - ‹ que analicen cómo la situación o el problema de la dramatización se relaciona con su trabajo;
    - ‹ que sugieran cómo se podría abordar la situación de otra forma o con más rapidez.



# ADSCRIPCIÓN

## QUÉ ES UNA ADSCRIPCIÓN?

La asignación temporal de una persona a otro departamento u organización.

### UNA ADSCRIPCIÓN PUEDE ORGANIZARSE:

- » entre los departamentos de una sola organización;
- » entre distintas organizaciones, de la organización de origen a la organización receptora;
- » con un acuerdo formal (memorando de entendimiento);
- » por un plazo determinado.

### POSIBLES USOS:

- » para desarrollar nuevas competencias o mejorar aptitudes y conocimientos especializados;
- » para permitir la transferencia de conocimientos;
- » para respaldar la transparencia y la apertura;
- » para fomentar un comportamiento diferente o nuevo;
- » para respaldar la comprensión profunda de un tema.

### CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » Asegúrese de tener un acuerdo formal y términos de referencia para una adscripción. Considere la inclusión de los siguientes puntos en dicho acuerdo:
  - › duración exacta, con fechas de inicio y terminación;
  - › responsabilidades de pago;
  - › tareas por realizar;
  - › responsabilidades de supervisión y evaluación de desempeño, incluida la licencia;
  - › período de notificación de cambios efectuados al acuerdo, especialmente si el acuerdo permite una prórroga;
  - › contactos de las organizaciones y departamentos de origen y receptores;
  - › firmas de aprobación.
- » Mediante una adscripción, los participantes pueden aportar y obtener nuevos conocimientos y aptitudes.
- » Al final de la adscripción, el adscrito lleva las nuevas aptitudes a la organización o el departamento de origen, junto con una comprensión profunda de otros contextos.

# SIMULACIÓN



## ¿QUÉ ES UNA SIMULACIÓN?

Una situación realista y estructurada, diseñada para hacer que los participantes intervengan en distintas interacciones en un entorno específico.

## UNA SIMULACIÓN PUEDE ORGANIZARSE:

- » virtualmente o en persona;
- » para que dure algunas horas o algunos días, según su complejidad;
- » con la participación de un facilitador con experiencia o un equipo de facilitadores y expertos;
- » para profesionales y encargados de tomar decisiones;
- » en cualquier etapa de un proyecto.

## POSIBLES USOS:

- » para practicar nuevas aptitudes en un entorno objetivo y "del mundo real";
- » para desarrollar competencia en el manejo de un rol complejo o un equipo específico;
- » para permitir la transferencia de conocimientos;
- » para analizar en profundidad una situación determinada;
- » para respaldar la comprensión profunda de un tema.

## CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » Para preparar una simulación, se requiere mucho tiempo y un uso intensivo de recursos. Se necesita una planificación detallada y conocimientos especializados.
- » En la etapa de planificación, usted debe:
  - › identificar el objetivo de la simulación (educación, investigación, capacitación, toma de decisiones, planificación, socialización, comunicación u otro);
  - › decidir la naturaleza de la interacción entre los actores y entre los actores y el juego;
  - › decidir los medios en los que se representará y se reproducirá la simulación. Entre los ejemplos se incluyen piezas de cartón, papel o plástico de juegos de mesa; figuras de metal y maquetas de juegos de mesa, y mundos y figuras virtuales de juegos informáticos. En el caso de los juegos digitales, la tecnología de medios incluye toda clase de tecnologías digitales, como programación de software, tecnología de video, animación digital y lenguajes de red.
- » Compruebe si hay una simulación o un juego disponible que pueda utilizar antes de crear una simulación desde cero.
- » Realice un ensayo completo de la simulación o el juego antes del evento de aprendizaje. Solicite al equipo de la prueba experimental que evalúe su experiencia.
- » Recopile los comentarios del grupo piloto para mejorar la simulación o el juego y hacerlo converger de modo más ajustado con los objetivos de aprendizaje antes de la presentación.

# ACTIVIDADES

## ACTIVIDADES ANALÍTICAS



Examen posterior  
a las medidas



Grupo de  
discusión



Entrevista



Autoevaluación



Encuesta



Análisis DFAO

# EXAMEN POSTERIOR A LAS MEDIDAS



## ¿QUÉ ES UN EXAMEN POSTERIOR A LAS MEDIDAS?

Un proceso de examen estructurado para que los equipos de proyectos analicen qué sucedió, por qué y qué se puede hacer mejor o de otra forma en el futuro.

### DURANTE UN EXAMEN POSTERIOR A LAS MEDIDAS, LOS PARTICIPANTES RESPONDEN LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

- » ¿Cuáles eran los resultados previstos?
- » ¿Cuáles son los resultados reales?
- » ¿Qué produjo los resultados reales?
- » ¿Qué aspectos mantendrá o mejorará el equipo?
- » ¿Cuáles son algunas oportunidades futuras para aplicar lo aprendido?

### UN EXAMEN POSTERIOR A LAS MEDIDAS PUEDE ORGANIZARSE:

- » como un proceso de examen formal o informal;
- » con un facilitador externo o con el jefe del equipo como facilitador.

### POSIBLES USOS:

- » para recopilar mejores prácticas e identificar las enseñanzas que deben aprenderse a partir de la experiencia de implementación;
- » para recopilar diversas perspectivas sobre lo que sucedió y por qué sucedió;
- » para alentar a los participantes a dar sus opiniones a fin de mejorar el desempeño;
- » para permitir la transferencia de conocimientos.

### CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » Tenga en cuenta los siguientes puntos si es el jefe del equipo y actúa como facilitador de un examen posterior a las medidas:
  - › Sea imparcial.
  - › No permita ataques personales entre los miembros del equipo.
  - › Anime a todos los miembros del equipo a proporcionar comentarios y soluciones.
- » Dentro de una iniciativa de intercambio de conocimientos, los exámenes posteriores a las medidas pueden realizarse en diversos momentos: después de un evento, una actividad, una tarea, etc.
- » Cree y mantenga un ambiente abierto y de confianza durante el examen posterior a las medidas, de modo que los participantes puedan hablar libremente. Esto es importante para lograr los resultados óptimos.



# GRUPO DE DISCUSIÓN

## ¿QUÉ ES UN GRUPO DE DISCUSIÓN?

Un protocolo de discusión estructurada que reúne a un grupo de personas que, por lo general, no se conocen entre sí pero tienen un interés común: dar su opinión sobre un tema o una esfera en particular.

### UN GRUPO DE DISCUSIÓN SE ORGANIZA:

- » generalmente para grupos de seis a ocho personas;
- » con un facilitador con experiencia en procesos de grupos de discusión;
- » como una interacción basada en una entrevista facilitada que también permite un debate en grupo;
- » para ser breve; sin embargo, debe durar al menos una hora;
- » para registrar el debate y sus resultados.

### POSIBLES USOS:

- » para probar supuestos a fin de mejorar el proceso de toma de decisiones;
- » para probar la respuesta o reacción de los destinatarios a productos, servicios o campañas antes de su presentación;
- » para respaldar el desarrollo de un enfoque estratégico;
- » para animar a los participantes a basarse en las perspectivas de los demás.

### CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » Encuentre un facilitador con experiencia que pueda:

- » ser objetivo;
- » escuchar con atención;
- » impulsar a las personas a conversar en un entorno grupal;
- » fomentar un ambiente que permita el intercambio de información.
- » Prepare un libreto de introducción en el cual:
  - » se explique el objetivo;
  - » se explique cómo se llevará a cabo del grupo de discusión;
  - » se describa el rol del facilitador.
- » Asegúrese de explicar a los participantes cómo recopilará sus opiniones.
- » Considere el uso de formularios de consentimiento, especialmente si el grupo de discusión se grabará en audio o video.
- » Seleccione una sala que sea propicia para el debate.
- » Prepare actas o un documento de resumen de forma oportuna (entre los tres y cinco días posteriores a la terminación de la sesión del grupo de discusión); examine atentamente dicho documento antes de tomar decisiones sobre los próximos pasos.

## GRUPOS DE DISCUSIÓN Y CUESTIONARIOS

Los grupos de discusión pueden recopilar información más cualitativa que un cuestionario debido a que el debate está organizado con un enfoque de entrevista. Los cuestionarios, sin embargo, son más adecuados para llegar a un público mucho más grande; no es necesario programar una interacción directa (virtual o en persona).

## GRUPOS DE DISCUSIÓN Y ENTREVISTAS

Una diferencia clave entre los grupos de discusión y las entrevistas es que los grupos de discusión incluyen a varios participantes, lo que permite realizar un debate con diversas perspectivas acerca de un proyecto o un tema. A diferencia de las entrevistas, los grupos de discusión permiten que los participantes se basen en las respuestas de los demás y tengan ideas que quizá no se les hubieran ocurrido por su cuenta.



# ENTREVISTA



## ¿QUÉ ES UNA ENTREVISTA?

Una sesión de preguntas y respuestas con una persona sobre un tema específico, en la que habitualmente se sigue un conjunto de preguntas predeterminadas.

### UNA ENTREVISTA PUEDE ORGANIZARSE:

- » con profesionales y encargados de tomar decisiones reconocidos;
- » siguiendo un protocolo formal, semiformal o informal;
- » en tiempo real, virtualmente o en persona;
- » para registrarla y compartirla.

### POSIBLES USOS:

- » para crear conciencia acerca de un tema, un problema o una causa;
- » para recopilar conocimientos tácitos;
- » para dar credibilidad a un tema al proporcionar la perspectiva de expertos;
- » para compartir experiencias prácticas;
- » para permitir el intercambio de conocimientos;
- » para reemplazar una presentación.

### CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » Antes de realizar la entrevista, prepare las preguntas y un protocolo claro, y compártalos con el entrevistado de antemano.
- » Prepárese para ahondar en el tema con preguntas de seguimiento y aclaración.
- » Asegúrese de registrar la entrevista de forma impresa o en una grabación de audio o video.
- » Decida cómo promocionará y compartirá la entrevista.
  - › Según el público, puede seleccionar una o más formas de divulgar la entrevista: impresa, radio o podcast, o video o televisión.
  - › Si tiene previsto transmitir la entrevista, considere si lo hará en directo o si la grabará y la editará previamente.

### ENTREVISTAS A CELEBRIDADES

Una entrevista a una celebridad permite que personas de alto nivel:

- » expresen sus perspectivas sobre un tema o asunto;
- » contribuyan al atractivo universal de una iniciativa de desarrollo;
- » den amplia difusión a causas sociales.

Las entrevistas a celebridades pueden realizarse de forma estructura o informal. Es importante que el entrevistador establezca una relación de confianza con la celebridad que entrevista.



# AUTOEVALUACIÓN

## ¿QUÉ ES UNA AUTOEVALUACIÓN?

Una evaluación sobre cómo se califica a sí misma una persona en lo que respecta a un conjunto específico de competencias, comportamientos o actitudes.

### UNA AUTOEVALUACIÓN PUEDE ORGANIZARSE:

- » utilizando encuestas en línea o impresas;
- » como una entrevista en persona;
- » al comienzo o al final de un proyecto.

### POSIBLES USOS:

- » para saber qué necesitan los participantes del intercambio de conocimientos;
- » para medir los cambios en las competencias, los comportamientos o las actitudes de los participantes luego del intercambio.

### CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » Prepare un plan de autoevaluación que incluya:
  - › el objetivo de la autoevaluación;
  - › cuándo comenzar la evaluación;
  - › con qué frecuencia se debe evaluar;
  - › quiénes completarán la evaluación.
- » Cree un instrumento de autoevaluación.
- » Compare los resultados de las autoevaluaciones con al menos uno de los siguientes:
  - › datos de desempeño reales;
  - › evaluaciones de gerentes;
  - › normas del sector.
- » Extraiga las enseñanzas aprendidas.

# ENCUESTA



## ¿QUÉ ES UNA ENCUESTA?

La recopilación de datos u opiniones de los participantes mediante un conjunto de preguntas estructuradas.

### UNA ENCUESTA PUEDE ORGANIZARSE:

- » virtualmente o en persona;
- » en tiempo real con comentarios inmediatos;
- » durante un período determinado;
- » en cualquier etapa de un proyecto.

### POSIBLES USOS:

- » para realizar un seguimiento de los avances;
- » para evaluar resultados;
- » para recopilar perspectivas y opiniones de los participantes o sacar a la superficie ámbitos en los que existe consenso;
- » para realizar una evaluación de necesidades o organizar en orden de prioridad las esferas de acción;
- » para permitir el intercambio de conocimientos.

### CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » Utilice encuestas antes, durante o después del intercambio de conocimientos para que el aprendizaje sea más relevante, interactivo y útil para los participantes.
- » Las encuestas son instrumentos de sondeo útiles para generar debates, sacar a la superficie ámbitos para lograr consenso o la identificación de las partes interesadas, y organizar en orden de prioridad los pasos importantes a seguir o las medidas y los productos de los intercambios de conocimientos.
- » Asegúrese de hacer preguntas adecuadas. Una vez que determine las preguntas adecuadas para el contexto, compruebe que estén redactadas de forma clara y concisa.

Tenga presente lo siguiente:

- › Incluya instrucciones simples.
- › Utilice preguntas breves y específicas que aborden un solo tema.
- › Asegúrese de que las preguntas no sean generales, ambiguas o inductivas.
- › Adopte mejores prácticas para diseñar las opciones de respuesta.
- » Utilice preguntas con respuestas estructuradas cuando corresponda y si tiene previsto agrupar las respuestas. Elaborar las preguntas adecuadas lleva más tiempo al principio, pero simplifica el análisis de los resultados.
- » Utilice preguntas abiertas cuando necesite una respuesta narrativa, y limite la cantidad de opciones de respuesta. Considere cuidadosamente su capacidad de procesar las respuestas abiertas y la forma en que las utilizará; las respuestas narrativas requieren un análisis de datos más intensivo para interpretar los resultados.
- » Utilice escalas de clasificación equilibradas y describa cada opción de la escala para aumentar las probabilidades de que los encuestados comprendan la escala.
  - › Proporcione espacio para explicaciones o comentarios adicionales al final de la encuesta.
- » Realice una prueba previa de la encuesta antes de distribuirla; lo ideal es realizar la prueba con personas similares a los encuestados.



## ANÁLISIS DFAO\*

### ¿QUÉ ES UN ANÁLISIS DFAO (de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades)?

Un examen estructurado para identificar las fortalezas y debilidades internas de un programa o una organización, y las oportunidades y amenazas externas o internas que puedan existir (análisis de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades).

#### UN ANÁLISIS DFAO PUEDE:

- » ser dirigido por un facilitador;
- » ser realizado individualmente por los participantes o en grupos;
- » llevarse a cabo en persona o virtualmente.

#### POSIBLES USOS:

- » para abordar y eliminar debilidades;
- » para lograr una mayor sensibilización y como preludio a la formación de estrategias;
- » para estimular nuevas ideas e identificar oportunidades;
- » para permitir la transferencia de conocimientos.

#### CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » Cree una hoja de trabajo para ayudar a los participantes a documentar sus respuestas a estas preguntas clave:
  - › Debilidades
    - ‹ ¿Qué podría mejorar?
    - ‹ ¿En qué aspectos tiene menos recursos que otras personas?
    - ‹ ¿Qué es probable que perciban los demás con sus debilidades?
  - › Fortalezas
    - ‹ ¿Qué hace bien?
    - ‹ ¿A qué recursos únicos tiene acceso?
    - ‹ ¿Qué perciben los demás como sus fortalezas?

#### › Amenazas

- ‹ ¿Qué amenazas podrían perjudicarlo?
- ‹ ¿Qué hace la competencia?
- ‹ ¿A qué amenazas lo exponen sus debilidades?

#### › Oportunidades

- ‹ ¿Qué oportunidades tiene?
- ‹ ¿Qué tendencias podría aprovechar?
- ‹ ¿Cómo puede convertir sus fortalezas en oportunidades?

- » Solicite a los participantes que identifiquen la importancia relativa de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades en relación con el contexto del intercambio de conocimientos.
- » Determine cómo analizará las respuestas e informe a los participantes.
  - › Considere la posibilidad de crear un gráfico del análisis DFAO que muestre los resultados de forma visual.
  - › Considere cómo involucrará a los participantes en la formación de consenso.
  - › Considere el uso de la matriz de análisis DFAO final para identificar las necesidades adicionales de intercambios de conocimientos o para elaborar una hoja de ruta de los próximos pasos.

\* Un análisis DFAO a veces se denomina *análisis interno-externo*.





# EL ARTE DEL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

Guía para la planificación centrada en  
los resultados para especialistas en desarrollo

SEGUNDA EDICIÓN



**BANCO MUNDIAL**  
Trabajamos por un mundo sin pobreza