



EL ARTE DEL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

Guía de planificación centrada en los resultados
para profesionales del desarrollo

¿SU OBJETIVO ES...



conectar a los clientes con información y oportunidades nuevas en distintos países y regiones?



estimular la innovación y la transmisión de la experiencia práctica?



inspirar la colaboración entre los países?



ayudar a los profesionales del desarrollo a lograr que las iniciativas de intercambio de conocimientos den buenos resultados?



facilitar nuevos métodos de fortalecimiento de la capacidad?



ser un recurso para aquellos que desean abordar el desarrollo en forma diferente?

CONTENIDO DE LA GUÍA DE PLANIFICACIÓN

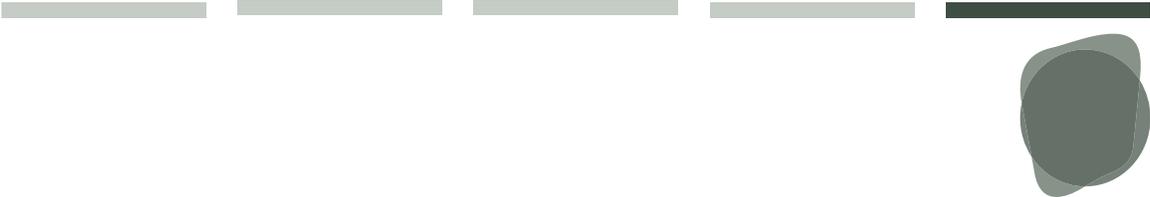
El diseño y la ejecución de iniciativas de intercambio de conocimientos pueden ser tareas arduas. Esta guía elimina las conjeturas del proceso al dividirlo en simples pasos y al ofrecer herramientas que lo ayudarán a desempeñar una función más eficaz como conector de conocimientos y facilitador del aprendizaje.

LA GUÍA LO AYUDARÁ A LOGRAR LO SIGUIENTE:

- » **Identificar y evaluar** las necesidades de fortalecimiento de la capacidad.
- » **Diseñar y elaborar** una iniciativa adecuada de intercambio de conocimientos que responda a esas necesidades.
- » **Ejecutar** la iniciativa de intercambio de conocimientos.
- » **Medir y dar a conocer** los resultados.

Autores: Shobha Kumar y Aaron Leonard, Intercambio para el Conocimiento del IBM
Director creativo: Vladimir Herrera (consultor independiente)
Editor: Dan Kulpinski (consultor independiente)

Para realizar consultas, comuníquese con:
Shobha Kumar: Skumar1@worldbank.org o Aaron Leonard: Aleonard@worldbank.org



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Estudio de caso ilustrativo: ¿Tienen leche? Cómo Tanzania aprendió de la “revolución blanca” de India.....	0
Intercambio de conocimientos y resultados	i
Gráfico 1. Cinco pasos para lograr un intercambio de conocimientos exitoso	II

PASO 1. AFIANZAR EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS .. 1

1.1. Identificar el objetivo de desarrollo (y la forma de lograrlo)	2
1.2. Identificar los problemas relativos a la capacidad institucional	2
Cuadro 1. Problemas y características de la capacidad institucional	3
1.3. Considerar los objetivos de fortalecimiento de la capacidad	5

PASO 2. DEFINIR EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS 7

2.1. Identificar los perfiles de los participantes ideales	8
Cuadro 2. Selección de los participantes	9
2.2. Considerar los resultados deseados relativos a la capacidad	10
Cuadro 3. Resultados relativos a la capacidad y cambios	11
Cuadro 4. Identificación de los cambios deseados	12
2.3. Identificar los proveedores de conocimientos más adecuados	13



PASO 3. DISEÑAR Y ELABORAR EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS..... 17

Gráfico 2: Diseño y elaboración de la iniciativa de intercambio de conocimientos	18
3.1. Seleccionar los participantes.....	19
3.2. Acordar el objetivo y los resultados relativos a la capacidad.....	20
3.3. Armar la iniciativa de intercambio de conocimientos	21
Gráfico 3. Armado de la iniciativa de intercambio de conocimientos.....	21
A. Considerar las restricciones operativas.....	23
Cuadro 5. Instrumentos de intercambio de conocimientos: Breve reseña	24
B. Seleccionar los instrumentos del intercambio de conocimientos	25
1. Comunidad de interés	26
2. Conferencias y eventos importantes o de alto nivel	28
3. Diálogos	30
4. Visitas de expertos	32
5. Consultas con los pares.....	34
6. Viajes de estudio	36
7. Hermanamiento	38
Cuadro 6. Diez actividades de intercambio de conocimientos: Breve reseña.....	40
C. Seleccionar y ordenar las actividades.....	42
1. Planificación de acciones	44
2. Generación de ideas	46
3. ¿Qué es una demostración?.....	48
4. Debates electrónicos.....	50
5. Debates en grupo.....	52
6. ¿Qué es un debate en grupo?.....	54
7. Panel de expertos.....	56
8. PRESENTACIÓN	58
9. EJERCICIO DE SIMULACIÓN O APRENDIZAJE DE INMERSIÓN.....	60
10. ENCUESTAS.....	62

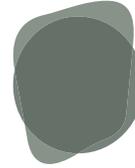


Gráfico 4. Ejemplo de determinación del orden de un viaje de estudio.....	64
D. Diseñar las actividades	65
E. Modalidades de ejecución de las actividades	66
3.4. Planificar la medición de los resultados	67
Cuadro 7. Ejemplos de indicadores de resultados relativos a la capacidad de Tanzania	68
Cuadro 8. Aspectos básicos de la medición de los resultados	69
PASO 4. EJECUTAR EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS...	71
PASO 5. DAR A CONOCER LOS RESULTADOS	73
ESTUDIO DE CASO	
Bolivia: Problemas en común: Brasil, Indonesia y México se unen para ayudar a Bolivia a reducir la pobreza extrema	74
Haití: Aprender a enfrentar la devastación.....	76
Camboya: Una lección de China: no conviene poner todas las prendas en una misma cesta.....	78
EL BANCO MUNDIAL Y EL CONOCIMIENTO	81

¿TIENEN LECHE? CÓMO TANZANÍA APRENDIÓ DE LA "REVOLUCIÓN BLANCA" DE INDIA

LOS EJEMPLOS DE LA HISTORIA DE TANZANÍA SE UTILIZAN EN TODO ESTE MATERIAL PARA DEMOSTRAR CÓMO SE ESCRIBE CADA PASO DEL DISEÑO DEL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS. SI BIEN LA HISTORIA DE TANZANÍA REPRESENTADA EN ESTE MATERIAL SE BASA EN UN CASO REAL, SE LA HA MODIFICADO A LOS EFECTOS DEL APRENDIZAJE, POR LO QUE NO DEBE CONSIDERARSE FÁCTICA. PARA OBTENER MÁS INFORMACIÓN SOBRE EL INTERCAMBIO REAL, VISITE: [HTTP://WBI.WORLDBANK.ORG/SSKE](http://wbi.worldbank.org/sske)

Si bien la tasa de mortalidad infantil de Tanzania ha disminuido de forma constante en las últimas décadas, sigue siendo un 77% mayor que el promedio mundial, con 108 muertes cada 1000 niños. A fin de abordar este problema, el Gobierno de Tanzania procuró mejorar la nutrición y los ingresos en las zonas rurales al reestructurar el sector agrícola y, en particular, la frágil industria láctea.

Tanzania quiso seguir el mejor modelo, por lo que aprendió cómo India llevó a cabo su famosa "revolución blanca", durante la cual aumentó cinco veces la producción de leche y se convirtió en el mayor productor mundial de leche.

El año pasado, el Banco Mundial financió un intercambio de conocimientos entre las dos naciones, con el objetivo de mejorar el rendimiento de la industria láctea de Tanzania al promover políticas favorables, incentivos y cadenas de suministro de productos lácteos eficaces, además de mejorar la eficiencia operativa de la Junta Nacional de Desarrollo Lechero y el Ministerio de Agricultura.

La iniciativa, que incluyó diferentes instrumentos y actividades de intercambio de conocimientos, tuvo mucho éxito. Un grupo de trabajo de Tanzania e India se reunió mediante una serie de videoconferencias para planificar el intercambio, que se afianzó con la visita de 10 días a Tanzania realizada por 6 funcionarios de la Junta Nacional de Desarrollo Lechero de India y de Gujarat Federation. Luego, una pequeña delegación de 14 funcionarios de Tanzania, elegidos entre funcionarios del Ministerio de Agricultura, miembros de la Junta Nacional de Desarrollo Lechero y productores, procesadores y distribuidores de productos lácteos, visitó India en un viaje de estudio para observar directamente cómo ese país había transformado su industria láctea. Los participantes del intercambio realizaron una videoconferencia de seguimiento y elaboraron videos y un folleto para resumir las enseñanzas aprendidas.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

- Profundización de conocimientos y competencias
- Mejora del consenso y el trabajo en equipo
- Nueva aplicación de conocimientos técnicos

Con los nuevos conocimientos obtenidos, los funcionarios del sector lácteo de Tanzania no solo formularon políticas basadas en el modelo de India, sino que también ejecutaron exitosas reformas en la industria láctea y lograron consenso entre los grupos de partes interesadas para elaborar un plan de reformas futuras. La Junta Nacional de Desarrollo Lechero ha aplicado el método de resultados rápidos aprendido de India para intensificar las reformas en todo el país.

Aunque Tanzania posiblemente no quintuple su producción de leche en el futuro próximo, ha comenzado a avanzar en la reestructuración y la mejora del sector agrícola. La mejora de la nutrición y los ingresos en las zonas rurales no deberían tardar en llegar.



INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS Y RESULTADOS

El intercambio de conocimientos, o aprendizaje entre pares, es una manera eficaz de compartir, repetir y ampliar las experiencias positivas en materia de desarrollo. Los profesionales del desarrollo desean aprender de la experiencia práctica de otras personas que han tenido, o tienen, problemas similares. Además, quieren estar mutuamente conectados y tener fácil acceso a los conocimientos y las soluciones.

Esta guía hace hincapié en la potenciación de los agentes locales mediante el aprendizaje derivado de la experiencia, con pares de sus propios países y de otros países y un sistema de aprendizaje estratégico y orientado a los resultados que se basa en el Marco de Fortalecimiento de la Capacidad y Resultados del IBM.

ESTE SISTEMA LO AYUDA A LOGRAR LO SIGUIENTE:

- » Considerar el intercambio de conocimientos dentro de un contexto programático y de desarrollo más amplio.
- » Garantizar que su iniciativa sea aceptada por las partes interesadas y determinada por la demanda.
- » Determinar los problemas de capacidad que impiden el logro de un objetivo de desarrollo específico.
- » Reflexionar sobre los procesos de cambio necesarios para lograr un objetivo de desarrollo.
- » Identificar a las personas o los grupos que pueden desempeñar una función eficaz para lograr estos cambios.
- » Elegir la combinación correcta de instrumentos y actividades de intercambio de conocimientos necesaria para ayudar a los participantes a aprender, crecer y actuar.
- » Medir los resultados de su iniciativa de intercambio de conocimientos.



Gráfico 1. Cinco pasos para lograr un intercambio de conocimientos exitoso



**PASO
1****AFIANZAR EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS**

- Identificar el objetivo de desarrollo (y la forma en que se logrará).
- Identificar los problemas relativos a la capacidad institucional.
- Considerar los objetivos de fortalecimiento de la capacidad.

**PASO
2****DEFINIR EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS**

- Identificar los perfiles de los participantes ideales.
- Considerar los resultados deseados relativos a la capacidad.
- Identificar los proveedores de conocimientos más adecuados.

**PASO
3****DISEÑAR Y ELABORAR EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS**

- Seleccionar los participantes.
- Acordar el objetivo y los resultados relativos a la capacidad.
- Armar la iniciativa de intercambio de conocimientos (considerar las restricciones operativas, seleccionar los instrumentos de intercambio de conocimientos y seleccionar, ordenar y diseñar las actividades).
- Planificar la medición de los resultados.

**PASO
4****EJECUTAR EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS****PASO
5****DAR A CONOCER LOS RESULTADOS**



PASO
1

AFIANZAR EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

El intercambio de conocimientos puede utilizarse como parte de un proceso de cambio para obtener muy buenos resultados. Sin embargo, al igual que cualquier enfoque de fortalecimiento de la capacidad, debe afianzarse en el contexto más amplio de desarrollo, y el programa debe basarse en las necesidades de sus clientes. Antes de comprometerse con una iniciativa completa de intercambio de conocimientos, hágase las siguientes preguntas:

- » ¿Cuál es el objetivo de desarrollo y cómo contribuirá esta iniciativa a su logro?
- » ¿Cuáles son las principales restricciones que limitan el logro de este objetivo por parte de sus clientes?
- » ¿Qué cambiará como resultado de este intercambio de conocimientos?
¿Cómo se producirá este cambio?



Afianzar el intercambio de conocimientos

1.1. IDENTIFICAR EL OBJETIVO DE DESARROLLO (Y LA FORMA DE LOGRARLO)

El objetivo de desarrollo se centra en el principal objetivo que sus clientes esperan lograr. Surge de una estrategia de desarrollo regional, nacional o local a largo plazo. La iniciativa de intercambio de conocimientos debe ayudar a sus clientes a cumplir este objetivo al abordar las restricciones institucionales que impiden su logro. Por lo tanto, el objetivo de desarrollo orienta el diseño del intercambio de conocimientos.

Un objetivo de desarrollo eficaz debe contar con respaldo local y ofrecer un claro valor económico y social a los beneficiarios. Es importante reconocer que una iniciativa de intercambio de conocimientos no dará como resultado el objetivo de desarrollo, pero debe contribuir a su logro. En algunos casos, el intercambio de conocimientos puede utilizarse para crear consenso grupal acerca de un objetivo de desarrollo.



EL EJEMPLO DE TANZANÍA

Objetivo de desarrollo de Tanzania

El objetivo de desarrollo en Tanzania era mejorar la nutrición y los ingresos en las zonas rurales de Tanzania, y fomentar el crecimiento económico mediante la reestructuración del sector agrícola.

1.2. IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS RELATIVOS A LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Por lo general, existen tres factores principales que impiden el logro del objetivo de desarrollo:

1. escasa identificación de las partes interesadas;
2. instrumentos de política ineficaces;
3. mecanismos de organización ineficaces.

Resulta útil desglosar los problemas relativos a la capacidad institucional en conjuntos de características. **(Véase el cuadro 1)**. Trabaje con sus clientes y las demás partes interesadas para identificar los principales problemas de capacidad. Esto lo ayudará a diseñar una iniciativa de intercambio de conocimientos que tendrá resultados significativos.



Afianzar el
intercambio de
conocimientos

Cuadro 1. Problemas y características de la capacidad institucional¹

Problema relativo a la capacidad	Definición de términos	Característica
Escasa identificación de las partes interesadas	Identificación de las partes interesadas se refiere a las fuerzas políticas y sociales que determinan la prioridad que el Gobierno, la sociedad civil y el sector privado le asignan a un objetivo de desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> • falta de compromiso de los líderes • incompatibilidad de normas y valores sociales • falta de participación de las partes interesadas en el establecimiento de prioridades • falta de transparencia en la información • insuficiente demanda de rendición de cuentas entre las partes interesadas
Ineficacia de los instrumentos de políticas	Instrumentos de políticas se refiere a las reglas, leyes, reglamentaciones y normas administrativas, y otros incentivos formales que una sociedad utiliza para orientar las acciones de las partes interesadas destinadas a lograr los objetivos de desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> • ambigüedad en la definición de derechos y obligaciones de las partes interesadas • contradicción • falta de legitimidad • falta de incentivos para el cumplimiento • dificultades en la administración o ejecución • imposibilidad de minimizar los impactos negativos no deseados • flexibilidad insuficiente • susceptibilidad a la corrupción
Ineficacia de los mecanismos de organización	Los mecanismos de organización son los sistemas, las normas de acción, los procesos, el personal y otros recursos que las partes interesadas estatales y no estatales integran en una organización específica para lograr un objetivo de desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> • ambigüedad de la misión • incapacidad de lograr resultados • ineficacia operativa • falta de viabilidad y probidad financiera • falta de comunicación y apoyo de las partes interesadas • falta de adaptabilidad para anticipar los cambios y responder a ellos

¹ Extraído de *The Capacity Development Results Framework: A Strategic and Results-Oriented Approach to Learning for Capacity Development*, Instituto del Banco Mundial, Washington DC (véase <http://wbi.worldbank.org/wbi/about/capacity-and-results>).





Afianzar el intercambio de conocimientos

PROBLEMAS DE CAPACIDAD DE TANZANÍA

Mediante este intercambio, se procuró abordar dos problemas de capacidad interrelacionados que enfrentaba Tanzania:

- **Instrumentos de política ineficaces:** Las políticas implementadas por la Junta Nacional de Desarrollo Lechero y las partes interesadas de Tanzania no habían logrado establecer cooperativas y cadenas de suministro eficaces de productos lácteos.
- **Mecanismos de organización ineficaces:** La eficacia operativa de la Junta Nacional de Desarrollo Lechero y del Ministerio de Agricultura era escasa debido a la falta de orientación específica de las misiones, las deficiencias en los servicios de extensión y la insuficiencia de los conocimientos técnicos.



EL EJEMPLO DE TANZANÍA

1.3. CONSIDERAR LOS OBJETIVOS DE FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD

El objetivo de fortalecimiento de la capacidad es el cambio institucional que sus clientes y participantes procuran lograr en la sociedad. Debe describir los resultados deseados a los que contribuirá la iniciativa de intercambio de conocimientos y la forma en que estos cambios abordarán los principales problemas relativos a la capacidad institucional. Al indicar las características que deben mejorarse, el objetivo de fortalecimiento de la capacidad será más específico. Si el intercambio de conocimientos forma parte de un programa de desarrollo más amplio, el objetivo de fortalecimiento de la capacidad debe complementar el objetivo del programa. Si bien usted y sus clientes deben tener una idea bastante clara de esto desde el principio, será importante reexaminar el objetivo con todos los participantes, una vez que se los haya determinado.

OBJETIVO DE FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE TANZANÍA

La iniciativa de intercambio de conocimientos se centró en mejorar el rendimiento de la industria láctea de Tanzania mediante las siguientes acciones:

- promoción de políticas e incentivos favorables y organización eficaz de las cadenas de suministro de productos lácteos;
- mejora de la eficacia operativa de la Junta Nacional de Desarrollo Lechero y del Ministerio de Agricultura.



EL EJEMPLO DE TANZANÍA



PASO
2

DEFINIR EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

EN EL PASO 1, SE AFIANZÓ LA INICIATIVA DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS MEDIANTE LAS SIGUIENTES ACCIONES:

- » su vinculación con el objetivo de desarrollo;
- » identificación de las restricciones que impiden el logro del objetivo de desarrollo;
- » análisis del objetivo de fortalecimiento de la capacidad con sus clientes.

EN EL PASO 2, SE REALIZARÁN LAS SIGUIENTES ACCIONES:

- » identificación de los grupos de personas que pueden lograr el objetivo relativo a la capacidad;
- » análisis de los resultados específicos que los participantes procurarán obtener con el intercambio;
- » identificación de los grupos y las personas que tienen conocimientos y experiencias transferibles y pertinentes para compartir.



Definir el
intercambio de
conocimientos

PASO 2.1. IDENTIFICAR LOS PERFILES DE LOS PARTICIPANTES IDEALES

¿Cuáles personas o grupos tienen más probabilidades de lograr que se produzca este cambio?

¿Por qué son los que están en mejores condiciones de hacerlo?

El éxito de esta iniciativa de intercambio de conocimientos depende de la participación de las personas adecuadas. Considere a aquellos que tienen la posibilidad y la voluntad de iniciar y manejar los cambios necesarios para lograr el objetivo de fortalecimiento de la capacidad. Estos **agentes de cambio** pueden ser una combinación homogénea o diversa de personas, grupos e instituciones. Es muy probable que uno o más de sus clientes participen. Pero, ¿qué otros participantes deberían incluirse?

Al considerar los participantes, no tenga en cuenta solamente cómo podrían comportarse o qué podrían aportar como individuos. Considere también lo que contribuyen a la dinámica del grupo y de qué manera lo hacen. Al reunir diferentes clases de personas con diversas historias y perspectivas, se puede obtener una excelente experiencia de aprendizaje.



SUGERENCIA

La selección de los participantes es un acto de malabarismo. La lista de los participantes del intercambio de conocimientos cambiará una y otra vez a medida que se avanza en la planificación. No se desanime, es una parte natural del proceso. Lo más importante es adaptar el intercambio a las necesidades de capacidad de los participantes. Y, al mismo tiempo, no se debe perder de vista el objetivo.



Definir el intercambio de conocimientos

Cuadro 2. Selección de los participantes

Hable con sus clientes cuando considere los posibles participantes (personas y grupos):

- ¿Quién promoverá la causa y logrará que se produzcan los cambios previstos?
- ¿Los conocimientos que obtendrán les permitirán actuar o comportarse de una manera nueva? ¿Los ayudará esto a cumplir el objetivo de fortalecimiento de la capacidad?
- ¿En qué forma la función o el estado de la persona la ayuda a contribuir al intercambio y sus repercusiones?
 - ¿Tiene esta persona o este grupo experiencia en el tema?
 - ¿Puede la inclusión de esta persona o grupo aumentar las probabilidades de cumplir el objetivo de fortalecimiento de la capacidad?
- ¿Se necesitan diferentes agentes de cambio para lograr diferentes resultados?
- ¿Aporta esta persona una perspectiva nueva o diferente al grupo? En algunas ocasiones, un grupo diverso de personas puede lograr lo que otras con historias, funciones o estados similares no pueden.
- ¿Se desempeñan los posibles participantes en un medio que les permite actuar en función de los conocimientos y la experiencia que reciben?
- ¿Qué incentivos tienen para aplicar lo aprendido según lo previsto?

Perfiles de los participantes de Tanzania

Grupos ideales de personas que se incluyeron:

Representantes de la Junta Nacional de Desarrollo Lechero y del Ministerio de Agricultura de Tanzania: Estas instituciones son responsables de las políticas y la supervisión de la industria láctea, y son especialmente adecuadas para mejorar la eficacia operativa de las cadenas de suministro de productos lácteos.

Principales productores, procesadores y distribuidores de productos lácteos:

Estas personas pueden ayudar a impulsar mayores reformas y, con el tiempo, se beneficiarán al tener un sistema mejor.



EL EJEMPLO DE TANZANÍA



Definir el
intercambio de
conocimientos

PASO 2.2. CONSIDERAR LOS RESULTADOS DESEADOS RELATIVOS A LA CAPACIDAD

¿Cuáles son los cambios específicos y cuantificables deseados?

¿Ayudarán estos cambios a medir los progresos en el logro del objetivo de fortalecimiento de la capacidad?

En el **paso 1**, usted consideró el contexto para este intercambio, incluidos el objetivo de desarrollo y los problemas relativos a la capacidad institucional que impedían su logro. También analizó el objetivo de fortalecimiento de la capacidad con sus clientes, es decir, lo que cambiará en la sociedad como resultado de los conocimientos obtenidos a través de esta iniciativa. Si bien el objetivo relativo a la capacidad podría lograrse mediante una sola iniciativa de intercambio de conocimientos, no existen muchas probabilidades de que esto suceda. Sin embargo, el progreso hacia el logro del objetivo relativo a la capacidad es cuantificable. Estos pasos intermedios, o resultados relativos a la capacidad, son lo que esperamos percibir, medir y dar a conocer después de una iniciativa de intercambio de conocimientos.

Los resultados relativos a la capacidad reflejan los cambios específicos que los participantes procuran lograr a nivel individual y grupal, lo que desean aprender y cómo quieren cambiar. La base de todos los procesos de cambio está constituida por seis resultados generales relativos a la capacidad. Los resultados relativos a la capacidad variarán de acuerdo con los problemas que sus clientes y participantes deseen abordar, la forma en que deseen abordarlos y quiénes participen. Establecer correctamente los resultados relativos a la capacidad es muy importante: los resultados son la forma en que definimos y medimos el progreso hacia el logro de los objetivos de fortalecimiento de la capacidad.

Nuevamente, si bien usted y sus clientes deben establecer los resultados relativos a la capacidad al principio, será importante reexaminarlos con todos los participantes, una vez que se los haya determinado. En ese momento, usted les preguntará: "¿Qué desean aprender?" y "¿Cómo esperan crecer?".



Definir el intercambio de conocimientos

Cuadro 3. Resultados relativos a la capacidad y cambios²

Resultados relativos a la capacidad	Definición	Cambios
Mayor concienciación	Una persona tiene más probabilidades de actuar debido a una mejor comprensión, actitud o motivación.	Cambio de comportamiento y de acción
Profundización de conocimientos y competencias	Una persona tiene más capacidad para actuar debido a lo que ha aprendido o a la forma en que ha aplicado los nuevos conocimientos o competencias.	
Mejora del consenso y el trabajo en equipo	Un grupo con una tarea común tiene más probabilidades o capacidad de actuar debido a la mejor colaboración , es decir, si hay más acuerdo, coordinación, comunicación o cohesión, o debido a que los miembros del grupo realizan mejores contribuciones.	Modificación de los procesos y las relaciones
Consolidación de coaliciones	Un grupo con objetivos diversos pero con un programa de acción común tiene más probabilidades o capacidad de actuar debido a la mejor colaboración , es decir, si hay más acuerdo y confianza entre los miembros, un mayor compromiso con el programa, o bien, los miembros aprovechan más sus distintas fortalezas.	
Fortalecimiento de redes	Un grupo con un interés común pero sin un programa de acción formal tiene más probabilidades o capacidad de actuar debido a la mejor colaboración , es decir, si hay mejores procesos, incentivos más fuertes para participar, o bien los miembros se comunican más o son más activos.	
Mayor aplicación de conocimientos técnicos	Una persona o un grupo tienen más probabilidades o capacidad de formular o ejecutar planes, estrategias o políticas debido a la experiencia práctica.	Productos y servicios nuevos

² Extraído de *The Capacity Development Results Framework: A Strategic and Results-Oriented Approach to Learning for Capacity Development*, Instituto del Banco Mundial, Washington DC (véase <http://wbi.worldbank.org/wbi/about/capacity-and-results>).



Definir el intercambio de conocimientos

Utilice el cuadro que aparece a continuación para ayudar a los participantes a identificar los resultados deseados relativos a la capacidad. Un "NO" indica una posible brecha de conocimientos. Considere si esto es algo que el intercambio de conocimientos debería abordar a fin de lograr el objetivo de fortalecimiento de la capacidad.

Cuadro 4. Identificación de los cambios deseados⁴

"No" indica una posible brecha de conocimientos	Tipo de cambio
<ul style="list-style-type: none"> • Está claro cómo el objetivo de fortalecimiento de la capacidad se incluye dentro del objetivo de desarrollo general? • ¿Están bien definidas las funciones y tiene claro lo que debe hacer para abordar el problema de capacidad? • ¿Tiene los conocimientos o las competencias necesarias para lograr el objetivo de fortalecimiento de la capacidad? 	Cambio de comportamiento y de acción
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Su situación laboral es propicia para la colaboración? • ¿Es importante trabajar juntos para usted y sus colegas? • Si pertenece a una red, ¿está conectado con otros miembros de una forma que fomente la colaboración? 	Modificación de los procesos y las relaciones
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe una política o estrategia que respalde los cambios previstos relacionados con el objetivo de fortalecimiento de la capacidad? • ¿Se ha ejecutado la política, la estrategia o el plan? 	Nueva aplicación de conocimientos técnicos



EL EJEMPLO DE TANZANÍA

Resultados relativos a la capacidad que Tanzania procura obtener

Profundización de conocimientos y competencias: Los funcionarios del Ministerio de Agricultura y de la Junta Nacional de Desarrollo Lechero y los productores, procesadores y distribuidores de productos lácteos tendrán una mejor comprensión de las restricciones que enfrenta la industria láctea de Tanzania y estarán mejor equipados para elaborar políticas eficaces tendientes a mejorar el rendimiento.

Mejora del consenso: Los participantes del intercambio acordarán un plan de posibles reformas de la industria láctea adecuado para Tanzania.

Mayor aplicación de conocimientos técnicos: Los participantes de la Junta Nacional de Desarrollo Lechero obtienen una experiencia directa al probar las reformas mediante un método de resultados rápidos. Esto los ayuda a identificar las restricciones y los problemas antes de implementar las reformas en mayor escala.

⁴ Ibídem.



Definir el
intercambio de
conocimientos

PASO 2.3. IDENTIFICAR LOS PROVEEDORES DE CONOCIMIENTOS MÁS ADECUADOS

¿Cuáles son los grupos y las personas que tienen los conocimientos y las experiencias más pertinentes y transferibles para compartir?

¿Tienen los recursos y la capacidad para compartirlos?

Contar con proveedores de conocimientos adecuados es fundamental para un intercambio de conocimientos exitoso. Los proveedores de conocimientos pueden ser personas, grupos o instituciones del sector privado, público o civil. Pueden provenir del mismo país o región, o de lugares completamente diferentes. En muchos casos, las funciones de los proveedores de conocimientos y los receptores de conocimientos no son muy diferentes. Algunos instrumentos de intercambio de conocimientos están diseñados específicamente para este aprendizaje e intercambio de conocimientos mutuo. Esto se aborda en mayor profundidad en el paso 3.

Al seleccionar los proveedores de conocimientos, considere si pueden ofrecer lo siguiente:

- » Éxito demostrado en la resolución efectiva de desafíos similares en materia de desarrollo.
- » Experiencia pertinente en la provisión de estos conocimientos, la recepción de delegaciones y la aplicación de los métodos propuestos de intercambio de conocimientos (véase el paso 3).
- » Recursos disponibles que las instituciones propuestas pueden movilizar para planificar y ejecutar el intercambio de conocimientos en el plazo propuesto.
- » Preparación para cumplir con lo pactado, que se demuestre mediante el compromiso confirmado y una clara distribución de las responsabilidades.
- » Relaciones anteriores entre las delegaciones propuestas en las instituciones, los grupos o las personas que proporcionan conocimientos y que los reciben.
- » Comprensión de los posibles problemas y riesgos logísticos, por ejemplo, cómo abordar las cuestiones relativas al idioma, los posibles problemas relacionados con los viajes, etc.

Al igual que en la selección de participantes, procure encontrar una buena combinación de proveedores de conocimientos que puedan aportar diferentes perspectivas sobre la cuestión. Es recomendable exponer a los participantes a varios puntos de vista, a fin de que puedan ver cómo algo ha dado resultado en todos los niveles: operativo, social y político.





Definir el intercambio de conocimientos

Proveedores de conocimientos de Tanzania

Junta Nacional de Desarrollo Lechero de India: Este destacado organismo de supervisión jugó un papel importante a la hora de catalizar la “revolución blanca” del país, que se tradujo en un aumento de la producción de leche en India, de 20 millones a 100 millones de toneladas métricas en apenas 40 años. La Junta Nacional de Desarrollo Lechero está interesada en compartir su experiencia en el análisis de las restricciones y la reestructuración de las operaciones lácteas, y cuenta con un historial comprobado en la realización de intercambios en todo el mundo.

Gujarat Cooperative Milk Marketing Federation: Puede proporcionar vínculos directos a una cooperativa que amplió extraordinariamente sus operaciones, especialmente a través de su marca mundial, AMUL.

Ambas organizaciones han confirmado que cuentan con recursos para realizar todas las actividades del intercambio dentro del plazo establecido.



EL EJEMPLO DE TANZANIA

Los proveedores de conocimientos pueden cambiar por diversos motivos a medida que la planificación avanza. No se desanime, es una parte natural del proceso. Lo importante es encontrar los proveedores de conocimientos que sean adecuados para sus clientes y participantes. El proveedor de conocimientos ideal debe estar disponible y dispuesto a compartir los detalles de su experiencia de desarrollo.



SUGERENCIA



PASO
3

DISEÑAR Y ELABORAR EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

Si cree que está preparado para el diseño y la elaboración sin haber analizado con detenimiento el contexto de desarrollo y definido los componentes clave del intercambio de conocimientos, **¡debe detenerse! Dedique unos minutos a revisar los pasos 1 y 2.** Un buen comienzo aumentará considerablemente las probabilidades de que el tiempo y el esfuerzo que usted, los clientes, los participantes y los proveedores de conocimientos invirtieron se empleen de forma adecuada.



ATENCIÓN

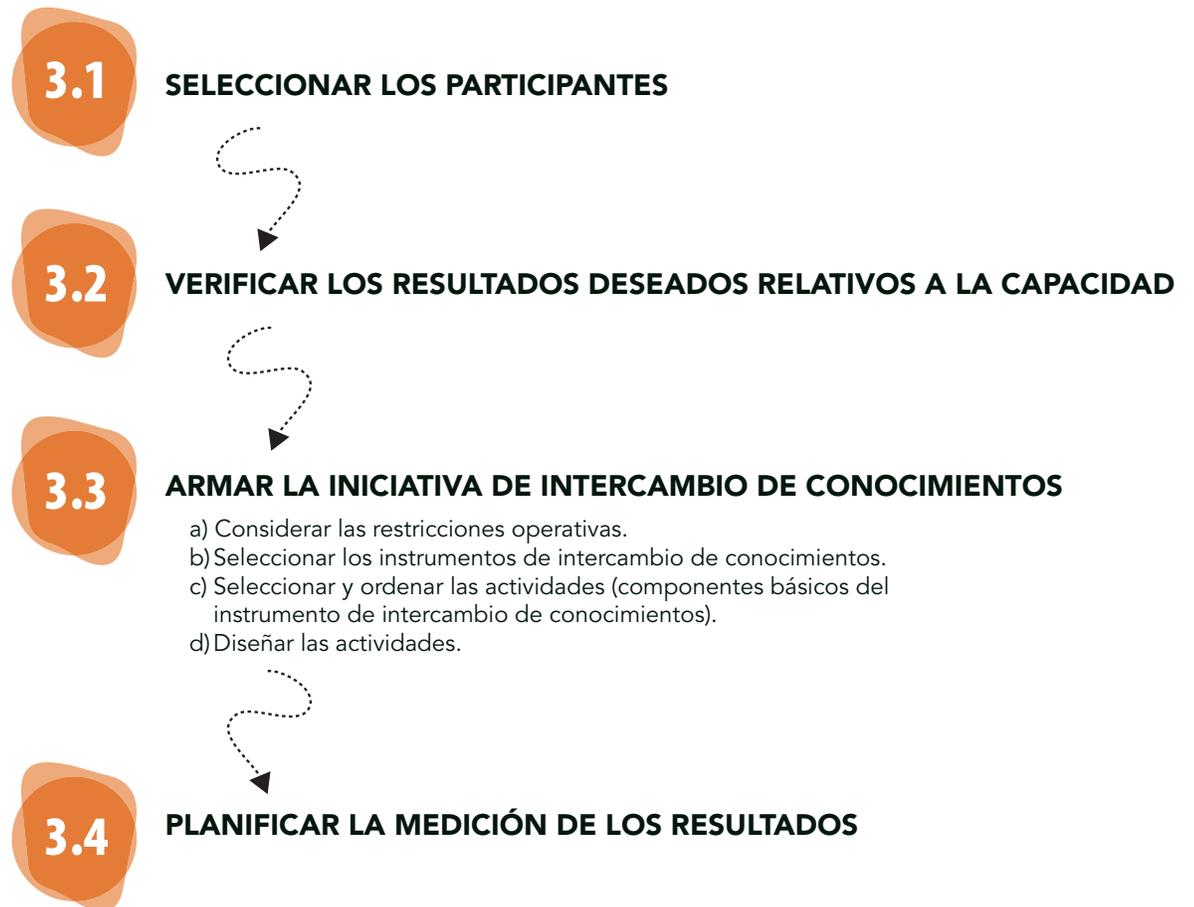
Este es el momento en que la iniciativa comienza a tomar forma. Al diseñar y elaborar el intercambio de conocimientos, reforzará la lista de participantes, trabajará con las partes interesadas clave para determinar el objetivo relativo a la capacidad y los resultados previstos, armará el intercambio, y planificará cómo medir los resultados del intercambio.



PASO
3

Diseñar y elaborar
el intercambio
de conocimientos

Gráfico 2: Diseño y elaboración de la iniciativa de intercambio de conocimientos





Diseñar y elaborar
el intercambio
de conocimientos

PASO 3.1. SELECCIONAR LOS PARTICIPANTES

¿Cuáles son las personas que están en mejores condiciones de beneficiarse del intercambio de conocimientos y de actuar en función de lo aprendido?

Al considerar a quién invitar (y a quién no), trabaje con sus clientes y los participantes que ya haya identificado. Los participantes del intercambio de conocimientos deben estar en condiciones de aprovechar los conocimientos y la experiencia que obtendrán. Busque a los “promotores”, es decir, aquellos que están abiertos a la reforma y que impulsarán el cambio deseado. Hágase la siguiente pregunta: “¿Cuál de mis posibles grupos de participantes está en mejores condiciones de beneficiarse del intercambio de conocimientos y de actuar en función de lo aprendido? Consulte nuevamente el cuadro 2 (página 9) a fin de obtener ayuda para seleccionar los participantes.

Una vez que tenga la lista perfecta, ¡recuerde que posiblemente deba modificarla! A medida que se elaboran los planes, algunos participantes no estarán disponibles, algunos abandonarán la iniciativa y otros desearán unirse a ella. No se desanime. Es parte del proceso. Lo importante es mantener el impulso y lograr que los participantes intervengan regularmente en la planificación. Cuando todo esté listo para iniciar el intercambio de conocimientos, usted y los participantes tendrán una idea bien clara de los objetivos y los resultados esperados de dicho intercambio. Si un participante nuevo puede ayudar a lograr, o incluso ampliar, los resultados, será una incorporación acertada al equipo.

Participantes seleccionados de la Junta Nacional de Desarrollo Lechero y del Ministerio de Agricultura de Tanzania

Estas personas son responsables de las políticas y la supervisión de la industria láctea, y son especialmente adecuadas para mejorar la eficacia operativa de las cadenas de suministro de productos lácteos. Son “promotores” comprobados de la reforma y fueron seleccionados debido a su deseo de aplicar lo aprendido y de compartirlo con los demás.

J.M. Gray, director de operaciones, Ministerio de Agricultura
E. Mulholland, secretario general, Ministerio de Agricultura
D. Kuyeri, director de programa, Junta Nacional de Desarrollo Lechero
A. Maranatha, especialista en operaciones, Junta Nacional de Desarrollo Lechero
M. Williams, subdirector de ingeniería, Junta Nacional de Desarrollo Lechero



EL EJEMPLO
DE TANZANÍA



Diseñar y elaborar
el intercambio
de conocimientos

PASO 3.2. ACORDAR EL OBJETIVO Y LOS RESULTADOS RELATIVOS A LA CAPACIDAD

¿Qué desean aprender los participantes?

¿Cómo esperan crecer?

Ahora que ya ha identificado a los participantes (o, al menos, a varios de ellos), verifique que sus supuestos y los de sus clientes acerca del objetivo de desarrollo, los problemas institucionales y el objetivo relativo a la capacidad sean precisos. Si no lo son, trabaje con los participantes y clientes para determinarlos antes de abordar los resultados relativos a la capacidad.

Los resultados relativos a la capacidad son los cambios específicos que los clientes y los participantes procuran lograr como resultado del intercambio de conocimientos. Por lo tanto, es fundamental que los participantes intervengan en el proceso de determinación de tales resultados. El éxito del intercambio depende de que los participantes se identifiquen con los resultados.

Los resultados previstos relativos a la capacidad se pueden determinar de varias formas, incluidas las siguientes:

- » Reunirse virtualmente o en persona con todos los participantes, o con una muestra representativa, para debatir y elaborar una lista provisional.
- » Distribuir los resultados relativos a la capacidad propuestos, que redactaron usted y sus clientes, para recibir comentarios de los participantes. Si elige este enfoque, recomiende a sus clientes que se identifiquen con los resultados y que, de ser necesario, redacten resultados nuevos. Los resultados relativos a la capacidad deben surgir de ellos; de lo contrario, sería dudoso que el intercambio de conocimientos pudiera lograr algo importante. Consulte el ejemplo en la sección Resultados relativos a la capacidad (página 11).

Durante esta etapa, es importante estar en contacto con los proveedores de conocimientos. Lo que saben y lo que pueden compartir puede ayudar a elaborar los resultados relativos a la capacidad. Estas conversaciones también podrían poner de manifiesto la necesidad de contar con otro proveedor de conocimientos o algún sustituto de los originales.

6 resultados relativos a la capacidad (más información en la página 11)

- | | |
|---|---|
| 1. Mayor concienciación | 4. Consolidación de coaliciones |
| 2. Profundización de conocimientos y competencias | 5. Fortalecimiento de redes |
| 3. Mejora del consenso y el trabajo en equipo | 6. Mayor aplicación de conocimientos técnicos |



Diseñar y elaborar
el intercambio
de conocimientos

PASO 3.3. ARMAR LA INICIATIVA DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

Cada iniciativa de intercambio de conocimientos incluye una combinación integrada de instrumentos, actividades y modalidades de ejecución. La selección de la combinación adecuada ayudará a los participantes a obtener los resultados de fortalecimiento de la capacidad.

Al armar la iniciativa, siga los pasos que figuran en el gráfico 4 a continuación.

Gráfico 3. Armado de la iniciativa de intercambio de conocimientos



PASO
3

Diseñar y elaborar
el intercambio
de conocimientos

Por ejemplo, si planificara una visita de expertos, el proceso sería como el siguiente:





Diseñar y elaborar
el intercambio
de conocimientos

3.3A. CONSIDERAR LAS RESTRICCIONES OPERATIVAS

¿Cuáles son las restricciones humanas, ambientales, presupuestarias y en materia de tiempo que limitan la iniciativa de intercambio de conocimientos?

Entre las primeras cosas que se deben considerar en la etapa de diseño, se encuentran las restricciones operativas. Tenga en cuenta lo siguiente:

- » El tiempo disponible para planificar y completar el intercambio.
 - ¿Es una iniciativa de aprendizaje a largo plazo? ¿O los participantes tienen una necesidad de aprendizaje inmediata?
- » Los participantes y su disponibilidad y capacidad para contribuir a la iniciativa.
 - ¿Puede el Viceministro de Hacienda dejar de atender sus funciones habituales durante toda una semana?
 - ¿Se necesitan sesiones de preparación adicionales para obtener los resultados que los participantes desean?
- » La cantidad de personas que participa.
 - ¿Son 80 personas realmente la cantidad adecuada? ¿Puede ser más selectivo?
- » El medio de operaciones.
 - ¿Se encuentran los participantes en una zona afectada por un conflicto?
 - ¿Puede acceder a la tecnología en caso de necesitarla?
- » Su presupuesto.
 - ¿Puede asumir el costo de los vuelos de 80 personas por todo el mundo? ¿Existe una forma más eficiente en función de los costos para obtener el mismo resultado?
 - ¿Qué otras concesiones serán necesarias para utilizar los recursos humanos y presupuestarios de la manera más eficiente?

Restricciones operativas de Tanzania

Tiempo disponible	9 meses
Participantes	Combinación de encargados de tomar decisiones y personas del nivel operativo del Gobierno, el sector privado y la sociedad civil
Medio de operación	El medio de operación tanto en Tanzania como en India es propicio para este intercambio de conocimientos
Cantidad de	14
Presupuesto	\$75 000



EL EJEMPLO
DE TANZANIA

Cuadro 5. Instrumentos de intercambio de conocimientos: breve reseña



COMUNIDAD DE INTERÉS

Una comunidad de interés (Cdi) es un grupo de personas que interactúan regularmente para tratar un tema de interés común, con el objetivo de aprender unas de otras. Una Cdi puede ser formal, si posee misión, estructura, financiamiento, mecanismos detallados, etc., o informal, si es impulsada por el intercambio de conocimientos e información entre pares.



CONFERENCIAS Y FOROS

Estos eventos son oportunidades para que una gran cantidad de partes interesadas traten un tema específico, con un alto nivel de interacción entre los participantes.



DIÁLOGOS

Una exploración de los conocimientos de los participantes sobre un tema común, de la cual pueden surgir nuevos o mejores entendimientos, significados o posibilidades. Los diálogos crean conciencia, respaldan la generación de consenso y fomentan las iniciativas informadas.



VISITAS DE EXPERTOS

Un experto en la materia (o un grupo) visita un país, una ciudad o una organización solicitante para impartir conocimientos en su esfera de competencia. Las visitas permiten la consideración en profundidad de un asunto o problema y la localización de los conocimientos prácticos y la experiencia para abordarlo.



CONSULTAS CON LOS PARES

Proceso mediante el cual los pares trabajan juntos en grupos pequeños para el beneficio mutuo y proporcionan observaciones críticas pero constructivas.



VIAJES DE ESTUDIO

Visitas de una persona o un grupo a uno o más países o zonas para el intercambio de conocimientos. Los viajes de estudio brindan una oportunidad para que las partes interesadas clave aprendan prácticas de desarrollo adecuadas y pertinentes de sus pares.



ACUERDOS DE HERMANAMIENTO

Proceso que "hermana" una entidad organizativa de un país en desarrollo con una entidad similar pero más madura de otro país.



Diseñar y elaborar
el intercambio
de conocimientos

3.3B. SELECCIONAR LOS INSTRUMENTOS DEL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

¿Qué instrumentos funcionarán dentro de las restricciones operativas y ayudarán a los participantes a lograr los resultados relativos a la capacidad?

La mayoría de las iniciativas de intercambio de conocimientos incluyen uno o más instrumentos que se pueden utilizar solos o en conjunto. Cada instrumento tiene sus propias fortalezas y limitaciones, y algunos son más adecuados para ciertos tipos de aprendizaje que otros. La elección de los instrumentos también se verá afectada por el perfil de los participantes, el tamaño del grupo, el tiempo, las restricciones logísticas y los recursos disponibles. Cada instrumento de intercambio de conocimientos debe diseñarse de forma tal que ayude a lograr los resultados relativos a la capacidad que el grupo ha establecido.

Seleccionar un instrumento o una combinación de instrumentos para sus participantes es como considerar qué menú preparar para un grupo de invitados importantes. Como ya conoce a estas personas, debería tener una idea bastante acertada de lo que apreciarán y lo que no (especialmente dado que ya se reunió con ellas para analizar las expectativas en el paso 3.2). Suponga que decide preparar una suculenta sopa, esto podría ser suficiente, pero al complementarla con un buen pan obtiene una comida. Del mismo modo, usted puede llegar a la conclusión de que un instrumento de intercambio de conocimientos satisfará las necesidades básicas de sus participantes, pero que al combinarlo con otro instrumento, los dejará plenamente satisfechos.

Selección de instrumentos de intercambio de conocimientos de Tanzania

Un grupo de trabajo de Tanzania y un grupo de trabajo de India planificaron el intercambio en conjunto. El intercambio se afianzó con la visita de 10 días a Tanzania realizada por 6 funcionarios de la Junta Nacional de Desarrollo Lechero de India y de Gujarat Federation. Luego, una pequeña delegación de 14 funcionarios del Ministerio de Agricultura, miembros de la Junta Nacional de Desarrollo Lechero y productores, procesadores y distribuidores de productos lácteos de Tanzania visitó India en un viaje de estudio para observar directamente la manera en que los indios habían aplicado estas recomendaciones en su propio país, y los resultados de su trabajo.



EL EJEMPLO
DE TANZANIA



COMUNIDAD DE INTERÉS

¿QUÉ ES UNA COMUNIDAD DE INTERÉS?

Una **comunidad de interés** (Cdl) es un grupo de personas que interactúan regularmente para tratar temas en común con el objetivo de aprender unas de otras. Una Cdl puede ser formal, con una misión detallada, una estructura, financiamiento, etc., o informal, si es impulsada por el intercambio de conocimientos e información entre pares.

Para una iniciativa determinada de intercambio de conocimientos, podrá considerarse la creación de una Cdl en caso de que el grupo presente la necesidad de realizar un intercambio de conocimientos constante y motivado por los participantes a mediano y largo plazo.

Si bien una Cdl requiere planificación para ponerse en marcha, la continuidad de su éxito depende tanto del compromiso de los participantes con el aprendizaje mutuo como de la dedicación de una o más personas para dirigir o incentivar la interacción del grupo. Una de las fortalezas clave de las Cdl es la creación (y el crecimiento) de redes de pares a través del intercambio de conocimientos, experiencias y conocimientos especializados. Es fundamental que los miembros reconozcan la importancia de su participación y que la interacción siga satisfaciendo sus necesidades de aprendizaje.

¿CUÁNDO SE DEBERÍA RECURRIR A UNA COMUNIDAD DE INTERÉS?

- Cuando existe la necesidad de realizar un intercambio regular de conocimientos motivado por los participantes en el mediano a largo plazo.
- Cuando los participantes se comprometen con el aprendizaje mutuo.
- Cuando los participantes reconocen la importancia de su participación.
- Cuando los participantes tienen la posibilidad de encontrarse (personal o virtualmente) al comienzo.

¿CUÁLES SON LOS MOTIVOS PARA RECURRIR A UNA COMUNIDAD DE INTERÉS?

- Intercambios (sincrónicos o asincrónicos) profundos entre pares virtualmente o en persona.
- Adaptabilidad con respecto a las plataformas de distribución y al tipo de organización (formal, informal).
- Aprendizaje constante.
- Creación y expansión de redes.
- Consolidación de relaciones.
- Movilización de ideas nuevas.
- Aumento de la visibilidad de cuestiones de interés común.

ASPECTOS A CONSIDERAR

- ¿De qué manera se asegurará de que los participantes se comprometan con la interacción constante necesaria para mantener activa la Cdl?
- ¿Destinó los recursos para contratar a un administrador de la comunidad que se encargue de dirigir e incentivar las interacciones del grupo?
- ¿La Cdl es un componente integral en el diseño general de su programa?

ASPECTOS A CONSIDERAR

¿Cómo piensa incluir a los participantes en las sesiones de planificación antes del lanzamiento de la CdI? (Al planificar las actividades, tenga en cuenta el objetivo de fortalecimiento de la capacidad y los resultados intermedios relativos a la capacidad del intercambio).

Las siguientes preguntas pueden ayudarlo a perfeccionar la planificación de las actividades de intercambio de conocimientos en el marco de una CdI:

- ¿Qué tipos de tecnologías de comunicación y herramientas de distribución utilizará para estas actividades (antes, durante y después de ellas)?
- ¿La CdI incluirá interacciones virtuales y en persona?
- ¿Se necesitará un servicio de traducción durante las actividades virtuales o en persona?
- ¿Cómo piensa supervisar y evaluar los resultados de aprendizaje de las actividades de intercambio de conocimientos durante la CdI y luego de ella? (Incluir indicadores cuantificables cuando sea posible).
- ¿Existe una fecha de inicio y de finalización para la CdI?
- ¿La CdI se propone alcanzar resultados en un plazo determinado?
- ¿Cómo evaluará los resultados de la CdI?

¿Cómo piensa captar los conocimientos tácitos que se intercambien en la CdI?

¿Qué probabilidades tendrá de modificar el diseño de la CdI en caso de que no se estén obteniendo los resultados deseados?

Métodos de seguimiento:

- Cuestionario para los participantes.
- Debates/preguntas y respuestas en línea.
- Tasas de participación según la cantidad total de miembros, las visitas diarias, la duración de la participación, los índices de clic, la actividad del sitio web, etc.

OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR

- Acceso a Internet necesario para el intercambio electrónico de conocimientos.
- Costos (según la estructura de la CdI que se implemente).
- Demanda de tiempo.
- Compromiso (según los objetivos de la CdI, es probable que se necesite contar con un compromiso en múltiples niveles: Individual, institucional, nacional, etc.).
- Riesgo de falta de participación.



CONFERENCIAS Y EVENTOS IMPORTANTES O DE ALTO NIVEL

¿QUÉ ES UNA CONFERENCIA?

Las conferencias* representan una oportunidad para lograr que las principales partes interesadas participen en las actividades de intercambio de conocimientos que promueven el cambio institucional en el ámbito local y cumplen con agendas de desarrollo más amplias. Las conferencias dan lugar a un gran nivel de interacción entre las partes interesadas en torno a temas específicos. Entre los motivos para organizar un evento importante, se puede mencionar el lanzamiento de una iniciativa mundial o la comunicación del impacto de un programa específico o de la modificación de las estrategias. Según su estructura, las conferencias pueden incluir una o más actividades de intercambio de conocimientos: sesiones plenarias, diálogos, sesiones y talleres paralelos, sesiones de *world cafés*, o visitas de campo.

Las conferencias requieren una planificación minuciosa, no solo del lugar que se seleccionará y de la logística necesaria, sino también respecto de la participación de los asociados durante la conferencia y antes de ella. Para que la conferencia sea exitosa, debe considerarse un enfoque participativo durante la planificación del evento, con suficiente tiempo de preparación; de esta forma se garantizará que todas las actividades y la organización de la logística cuenten con el apoyo necesario para poder completarlos a tiempo.

¿CUÁNDO SE DEBERÍA RECURRIR A UNA CONFERENCIA?

- Cuando existe una necesidad de gran visibilidad e impacto a nivel mundial de los temas seleccionados.
- Cuando se necesita alcanzar públicos importantes o de alto nivel con fines de consulta o concientización.
- Cuando existe una necesidad de interacción profunda entre los participantes.

¿CUÁLES SON LOS MOTIVOS PARA RECURRIR A UNA CONFERENCIA?

- Intercambios profundos y en persona.
- Análisis profundo de temas selectos.
- Creación de redes.
- Gran potencial para atraer a los medios de comunicación.
- Amplia divulgación de conocimientos e ideas.
- Generación de compromiso de los grupos de partes interesadas clave.

ASPECTOS A CONSIDERAR DURANTE LA PLANIFICACIÓN Y EL SEGUIMIENTO

¿Cómo piensa incluir a los asociados internos y externos en las sesiones de planificación previas a la conferencia? Tenga en cuenta los siguientes aspectos:

- Recuerde el objetivo de fortalecimiento de la capacidad cuando planifique las diferentes actividades de intercambio de conocimientos.
- Tenga en cuenta los resultados intermedios relativos a la capacidad respaldados por las actividades de intercambio de conocimientos.
- ¿Necesita inversionistas privados (patrocinadores)? De ser así, ¿esto podría generar un conflicto institucional?



ASPECTOS A CONSIDERAR DURANTE LA PLANIFICACIÓN Y EL SEGUIMIENTO

¿Cómo pondrá en práctica las diferentes actividades de intercambio de conocimientos en este instrumento de conferencias? Tenga en cuenta los siguientes aspectos:

- ¿Qué tipo de público que busca?
- El país anfitrión: conocer los protocolos del país, el nivel profesional de la persona de contacto dentro del gobierno, las instituciones locales asociadas, etc.
- El tipo de lugar, la capacidad de la sala para las distintas actividades y los diferentes tipos de participantes (salas para sesiones plenarias, para grupos pequeños o talleres, secretarías, salas para entrevistas o conferencias de prensa, salas de alta tecnología, etc.).
- La capacidad de la conferencia (cantidad total de participantes con personal incluido); estos datos son necesarios para la logística y para calcular el presupuesto necesario.
- La movilización de recursos: ¿qué debe pagar cada uno?
- El formato de la sesión: sesión plenaria, presentación, diálogo facilitado, panel de discusión, programa de debate, sesiones de trabajo, sesiones de establecimiento de contactos, etc.
- Los requerimientos de alta tecnología: configuración de tecnología audiovisual, videoconferencias, videograbaciones, entrevistas, Internet, herramientas de distribución especiales.
- ¿Necesitará un servicio de interpretación simultánea durante el evento?
¿Para cuántos idiomas?
- ¿Necesitará hacer algún arreglo conforme a protocolos locales debido a la presencia de funcionarios de alto nivel?
- ¿Con qué disponibilidad de recursos humanos cuenta en su unidad para trabajar en la elaboración de contenidos y la logística?

¿Cómo piensa evaluar el aprendizaje obtenido en las distintas actividades de la conferencia y documentar las experiencias?

¿Cómo supervisará el avance hacia el logro de los resultados intermedios relativos a la capacidad propuestos como objetivo?

¿Qué probabilidades tendrá de modificar el diseño del programa en caso de que no se estén obteniendo los objetivos?

¿Cómo evaluará los resultados de la conferencia?

¿QUÉ OTROS ASPECTOS SE DEBEN CONSIDERAR AL ARMAR UNA CONFERENCIA?

- Los altos costos financieros; la disponibilidad de recursos ANTES de la etapa de preparación.
- La necesidad de recursos humanos para sustentar la elaboración de contenidos y la coordinación de la logística.
- Los límites de tiempo.
- Las restricciones institucionales y del país anfitrión (infraestructura, políticas y protocolos, incluidas las adquisiciones y emisiones de visa).
- La posibilidad de atraer/mantener oradores o participantes de alto nivel.
- La existencia de conferencias paralelas sobre los mismos temas, el mismo año y en la misma región.
- El riesgo de que los protocolos del país anfitrión o las políticas de las instituciones locales limiten la participación de personas provenientes de organizaciones o países específicos.



DIÁLOGOS

¿QUÉ ES UN DIÁLOGO?

Los diálogos involucran a los participantes en la exploración de su propio conocimiento y los llevan a compartir una experiencia de la que pueden surgir o afianzarse relaciones, significados y posibilidades. Además, no solo promueven el respeto y la igualdad sino que logran una comprensión más profunda. En última instancia, el objetivo del diálogo es estimular la adopción de medidas que tengan fundamento y estén vinculadas a los valores de los participantes. Debido a que los diálogos permiten el desarrollo de una conversación disciplinada sobre un tema específico entre los profesionales del desarrollo o las autoridades normativas, los que participen de esta actividad tendrán la posibilidad de aprender unos de otros sobre aspectos técnicos y políticos. Son recomendables en caso de que exista la posibilidad de que el intercambio resulte en una postura común sobre cuestiones mundiales, regionales o propias del país.

Para los diálogos resulta fundamental la vinculación de distintas fuentes de conocimiento, que pueden facilitarse mediante intercambios virtuales y en persona. A tal efecto, los participantes pueden utilizar videoconferencias (se recomiendan no más de seis conexiones), sitios de redes sociales, foros de discusión y demás entornos en línea que puedan servir como base del intercambio de conocimientos. Para que el diálogo sea enriquecedor, se debe considerar atentamente la cantidad de participantes o países involucrados.

¿CUÁNDO SE DEBERÍA RECURRIR A UN DIÁLOGO?

- Cuando el tema o problema en cuestión precisa múltiples perspectivas ya sea para crear conciencia o lograr el consenso.
- Cuando existen muchas personas expertas en el tema o problema que, al compartir sus conocimientos especializados, pueden mejorar las habilidades y el conocimiento de los demás.

¿CUÁLES SON LOS MOTIVOS PARA RECURRIR A UN DIÁLOGO?

- Permite obtener una interactividad contundente.
- Genera conversaciones espontáneas.
- Se basa en intercambios oportunos entre pares (sincrónicos).
- Es eficaz en función de los costos.
- Puede grabarse y volver a utilizarse más adelante.
- Permite llegar a un público mundial de manera sincrónica.

ASPECTOS A CONSIDERAR DURANTE LA PLANIFICACIÓN Y EL SEGUIMIENTO

¿Cómo determinará el público y los oradores adecuados?
 ¿De qué forma diseñará la sesión para asegurarse de que el diálogo sea interactivo y productivo para todas las partes interesadas?
 ¿Quién cumplirá la función de moderador? ¿Necesitará un moderador o facilitador en cada ubicación?
 En caso de que el diálogo se lleve a cabo mediante videoconferencia, ¿cuántos sitios conectará? ¿Qué tipo de mecanismo o configuración audiovisual necesitará según el formato del evento?



ASPECTOS A CONSIDERAR DURANTE LA PLANIFICACIÓN Y EL SEGUIMIENTO

¿Quién se encargará de contactar a los oradores y participantes?

¿Qué acciones de seguimiento se llevarán a cabo?

En cuanto a la logística:

- Se deben contactar y evaluar los sitios o visitar los lugares físicos.
- Se debe evaluar si será necesario un servicio de interpretación.
- Se debe establecer el presupuesto.
- Se debe preparar un borrador del orden de presentación.

Métodos de seguimiento:

- Cuestionario para los participantes.
- Evaluación del facilitador.
- Resumen de los aspectos principales.

¿QUÉ OTROS ASPECTOS SE DEBEN CONSIDERAR AL ARMAR UNA SESIÓN DE DIÁLOGO?

- Los diálogos, ya sean virtuales o en persona, pueden demandar un alto nivel de planificación y coordinación.
- Puede depender en gran medida de la tecnología: Debe haber disponibilidad de equipos y medios de conexión.
- Se necesita una moderación estricta o disciplinada.
- Alcance y profundidad limitados debido a la ausencia de seguimiento.
- **Posibles riesgos:** Fallas en los equipos, mala calidad de conexión (incluidas las interrupciones), entorpecimiento del diálogo debido a la falta de capacidad del moderador, falta de conocimiento de los métodos de participación en los participantes y riesgo de que el diálogo se torne excesivamente político, es decir, de que se reemplace con discursos preparados.



VISITAS DE EXPERTOS

¿QUÉ ES UNA VISITA DE EXPERTOS?

Se realiza cuando un experto en la materia (o un grupo) visita un país, una ciudad o una organización solicitante, etc., para impartir conocimientos en su esfera de competencia. Estas visitas pueden ser útiles para ayudar a las instituciones receptoras a analizar un desafío particular en materia de desarrollo. Permiten considerar en profundidad un asunto o problema y localizar los conocimientos prácticos y la experiencia para abordarlo.

Los expertos visitantes cuentan con una excelente formación académica y profesional en el área en cuestión. El intercambio consiste en determinar las formas de resolver un problema específico o explorar posibles soluciones.

¿CUÁNDO SE DEBERÍA RECURRIR A UNA VISITA DE EXPERTOS?

- Cuando se necesita una interacción profunda entre grupos pequeños.
- Cuando sea conveniente que la interacción se realice entre expertos.
- Cuando el tema en cuestión requiere un diagnóstico y un análisis para resolver los problemas.
- Cuando se necesita la ayuda de un experto para solucionar un problema o inconveniente específico.
- Cuando se precisa una opinión o recomendación externa.

¿CUÁLES SON LOS MOTIVOS PARA RECURRIR A UNA VISITA DE EXPERTOS?

- Permite obtener una interactividad contundente.
- Permite obtener un gran nivel de respeto o prestigio.
- Genera conversaciones espontáneas.
- Permite intercambios inmediatos y oportunos entre pares.
- Puede ser eficaz en función de los costos (en particular, cuando se utiliza en lugar de viajes de estudio con el fin de obtener resultados similares).
- Puede documentarse y volver a utilizarse más adelante para obtener una reflexión adicional.



ASPECTOS A CONSIDERAR DURANTE LA PLANIFICACIÓN Y EL SEGUIMIENTO

¿Cómo se asegurará de que el intercambio sea productivo?

¿Cómo planea realizar las sesiones de preparación antes de la visita formal?

Las siguientes preguntas pueden ayudarlo a perfeccionar la planificación de las actividades de intercambio de conocimientos en el marco de las visitas de expertos:

- ¿Qué tipos de tecnologías de comunicación y herramientas de distribución utilizará para estas actividades?
- ¿La visita incluirá interacciones en persona y por medio de videoconferencia?
- ¿Se necesitará un servicio de traducción durante cualquiera de estos tipos de interacciones?
- ¿La visita se propone alcanzar resultados en un plazo determinado?
- ¿Cómo evaluará los resultados de la visita?

¿Cómo piensa documentar y difundir lo aprendido en la visita de expertos entre los responsables de generar el cambio en los países receptores (es decir, los agentes de cambio o las principales partes interesadas) o entre otro tipo de público?

¿QUÉ OTROS ASPECTOS SE DEBEN CONSIDERAR AL ARMAR A UNA VISITA DE EXPERTOS?

- Los costos pueden llegar a ser prohibitivos (según el costo que represente el experto).
- Puede demandar mucho tiempo.

Posibles riesgos: la planificación y la preparación previas son insuficientes; no se identifica al experto indicado; no se identifica al público adecuado; la duración de la visita no es suficiente para obtener resultados; no existe un seguimiento adecuado que facilite la ejecución.



CONSULTAS CON LOS PARES

¿QUÉ ES UNA CONSULTA CON LOS PARES?

Es un proceso mediante el cual los pares trabajan juntos en grupos pequeños para el beneficio mutuo y proporcionan observaciones críticas pero constructivas. Este proceso incluye el diagnóstico y el análisis de un tema a través de intercambios y prácticas que se basan en la reflexión. La mayor ventaja de estas consultas es su importancia contextual y la aplicación de las observaciones que se obtienen de los pares.

Las consultas pueden realizarse en persona, a través de una videoconferencia o por medio de un foro de discusión en línea. Si se utiliza la videoconferencia, los participantes deben tener en cuenta la cantidad de sitios que se conectarán durante el intercambio en vivo: si son más de cinco o seis, podría resultar difícil administrar y generar la interacción deseada. Para mayor eficacia, las sesiones de consulta con los pares pueden estar precedidas por un intercambio de correos electrónicos o una serie de debates regionales en persona entre pares, y se les puede realizar un seguimiento a través de formas adicionales de intercambio asincrónico, como discusiones en línea. Esta forma de intercambios previos y posteriores permite obtener una reflexión contextual más profunda.

¿CUÁNDO SE DEBERÍA RECURRIR A UNA CONSULTA CON LOS PARES?

- Cuando se necesita una interacción profunda entre grupos pequeños.
- Cuando el objetivo de la interacción es formar un grupo de apoyo de pares.
- Cuando el problema en cuestión requiere el diagnóstico y análisis a través de intercambios y prácticas que se basan en la reflexión.
- En caso de que se desee asegurar la confidencialidad de la discusión y estimular la confianza y la franqueza en la conversación.
- En caso de que se desee exponer a los participantes a nuevas perspectivas e ideas diferentes y se les quiera brindar un mayor acceso a recursos adicionales o a especialistas dispuestos a recibir consultas.
- En caso de que se quiera utilizar a los pares como modelos de conducta.

¿CUÁLES SON LOS MOTIVOS PARA RECURRIR A UNA CONSULTA CON LOS PARES?

- Permite obtener una interactividad contundente.
- Genera conversaciones espontáneas.
- Permite intercambios inmediatos y oportunos entre pares.
- Puede ser eficaz en función de los costos (si se utilizan herramientas en línea).
- Puede grabarse y volver a utilizarse más adelante para obtener reflexiones adicionales.
- Tiene la capacidad de alcanzar un público mundial.

ASPECTOS A CONSIDERAR DURANTE LA PLANIFICACIÓN Y EL SEGUIMIENTO

¿De qué manera se asegurará de que los participantes se comprometan con la interacción constante necesaria para mantener activa la consulta con los pares o tengan motivación para llevarla a cabo?

¿Cómo piensa involucrar a los participantes en los debates locales o regionales que se realizan en persona antes de la consulta con los pares?


 PASO
3

ASPECTOS A CONSIDERAR DURANTE LA PLANIFICACIÓN Y EL SEGUIMIENTO

Las siguientes preguntas pueden ayudarlo a perfeccionar la planificación de las actividades de intercambio de conocimientos en el marco de las consultas con los pares:

- ¿Los participantes han dejado en claro cuáles son sus expectativas? ¿Existe algún tipo de acuerdo con respecto a las reglas sobre la participación?
- ¿Dispone de un facilitador o moderador con experiencia?
- ¿Qué tipos de tecnologías de comunicación y herramientas de distribución utilizará para estas actividades (antes, durante y después de ellas)?
- ¿La consulta con los pares incluirá interacciones en persona y por medio de videoconferencia?
- ¿Se necesitará un servicio de traducción durante cualquiera de estos tipos de debate?
- ¿La consulta se propone alcanzar resultados en un plazo determinado?
- ¿Cómo evaluará los resultados de la consulta?

¿Cómo piensa documentar y difundir lo aprendido en la consulta (teniendo en cuenta los problemas relacionados con la confidencialidad y la confianza) entre los responsables de generar el cambio en los países receptores (es decir, los agentes de cambio o las principales partes interesadas) o entre otro tipo de público?

Métodos de seguimiento:

- Cuestionario para los participantes.
- Evaluación del productor.
- Técnicas de formación para generar acciones de seguimiento.

¿QUÉ OTROS ASPECTOS SE DEBEN CONSIDERAR AL ARMAR UNA SESIÓN DE DIÁLOGO?

- Las consultas con los pares a través de videoconferencia dependen en gran medida de la tecnología: Debe haber disponibilidad de equipos y medios de conexión.
- Las consultas en persona resultan costosas.
- Se necesita una moderación estricta o disciplinada y reglas sobre la participación.
- Posibles riesgos: fallas en los equipos; interrupciones en la conectividad; calidad de conectividad; falta de moderación o combinación incorrecta de los participantes; posibilidad de que los participantes no reciban bien las sugerencias de los pares; violación de la confidencialidad que puede disminuir la confianza en los pares o en el facilitador; las observaciones pueden resultar "evaluativas" en lugar de "constructivas".



VIAJES DE ESTUDIO

¿QUÉ ES UN VIAJE DE ESTUDIO?

Un viaje de estudio consiste en la visita de una persona o de un grupo de personas a uno o más países o zonas para el intercambio de conocimientos. Los viajes de estudio brindan una oportunidad para que las partes interesadas clave aprendan prácticas de desarrollo adecuadas y pertinentes de sus pares. Además, permiten un gran nivel de interacción entre los participantes y de exposición al tema de estudio. Son ideales para casos en que se necesite una experiencia de aprendizaje personalizada y profunda.

Estos viajes requieren una planificación minuciosa, no solo del lugar y de la logística, sino también respecto de la organización general de las actividades y de la participación de los participantes antes de que la visita se lleve a cabo. Para lograr que sean exitosos, se recomienda que todos los participantes (tanto los anfitriones como los visitantes) formen parte de la planificación, que comprendan las expectativas de los receptores y de los proveedores de conocimientos, y que lleguen a un acuerdo con respecto a los objetivos del intercambio. Por lo tanto, no solo precisan suficiente tiempo de preparación, sino que además necesitan contar con actividades adecuadas que respalden el objetivo de fortalecimiento de la capacidad que se haya determinado.

¿CUÁNDO SE DEBERÍA RECURRIR A UN VIAJE DE ESTUDIO?

- Cuando existe una necesidad de interacción profunda entre los participantes.
- Cuando los encargados de tomar decisiones necesitan conocer de manera directa las posibilidades que existen.
- Cuando el personal técnico necesita aprender directamente cómo realizar una acción determinada.

¿CUÁLES SON LOS MOTIVOS PARA RECURRIR A UN VIAJE DE ESTUDIO?

- Se basa en intercambios profundos y en persona entre pares.
- Es una experiencia directa.
- Permite el análisis profundo de un tema determinado.
- Permite la creación de redes.
- Genera compromiso y entusiasmo.

ASPECTOS A CONSIDERAR DURANTE LA PLANIFICACIÓN Y EL SEGUIMIENTO DEL DIÁLOGO

¿Cómo se asegurará de que los participantes de los países proveedores y receptores del conocimiento sean los líderes, las coaliciones o las instituciones adecuadas para lograr el objetivo de fortalecimiento de la capacidad propuesto en el intercambio y de que tengan influencia sobre el objetivo de desarrollo general?

¿Cómo piensa asegurarse de que el diseño del viaje de estudio cubrirá las expectativas de los participantes? (Al planificar las actividades, tenga en cuenta el objetivo de fortalecimiento de la capacidad y los resultados intermedios relativos a la capacidad del intercambio).

Las siguientes preguntas pueden ayudarlo a perfeccionar la planificación de las actividades de intercambio de conocimientos en el marco de un viaje de estudio:

- ¿Incluyó al menos una sesión de planificación para completar el diseño y la preparación del viaje de estudio?

ASPECTOS A CONSIDERAR DURANTE LA PLANIFICACIÓN Y EL SEGUIMIENTO

- ¿Consideró la posibilidad de que los proveedores y receptores de conocimientos se conozcan antes de que el intercambio se lleve a cabo? (Esto podría realizarse a través de una videoconferencia o un sitio de redes sociales en línea, como Facebook o LinkedIn).
- ¿Qué tipos de tecnologías de comunicación y herramientas de distribución utilizará para las sesiones de planificación? ¿Contará con un servicio de interpretación simultánea durante los eventos?
- ¿Necesitará tramitar visas para los participantes?

¿Cómo piensa documentar y difundir lo aprendido en el viaje de estudio entre los responsables de generar el cambio en los países receptores (es decir, los agentes de cambio o las principales partes interesadas) o en otro tipo de público?

¿Qué probabilidades tendrá de modificar el diseño del programa en caso de que no se estén obteniendo los objetivos?

¿Cómo controlará y evaluará los resultados del viaje de estudio?

Métodos de seguimiento:

- Cuestionario para los participantes.
- Entrevistas o testimonios de los participantes (antes y después de la visita).

¿QUÉ OTROS ASPECTOS SE DEBEN CONSIDERAR AL ARMAR UN VIAJE DE ESTUDIO?

- Los costos elevados.
- La demanda de tiempo (para la preparación y la visita).
- La necesidad de coordinación intensiva y apoyo logístico.
- La exigencia de un gran nivel de planificación y coordinación.
- Las barreras idiomáticas; la necesidad de servicios de traducción.
- La programación de actividades que resulta complicada.
- **Posibles riesgos:** Combinación no ideal de los participantes; deserciones que pueden perjudicar notablemente el logro de los objetivos del viaje de estudio; riesgo de que la visita no cumpla con las expectativas de los participantes o que se considere una pérdida de tiempo; posibilidad de que las ideas o el conocimiento se “pierdan” durante el proceso de traducción; falta de medidas de seguimiento.



HERMANAMIENTO

¿QUÉ ES EL HERMANAMIENTO?

El Banco Mundial define al hermanamiento como “un proceso que hermana una entidad organizativa de un país en desarrollo con otra entidad similar pero más madura de otro país”. Este instrumento resulta más eficaz cuando se lo emplea para transferir conocimientos operacionales entre dos organizaciones con funciones y estructuras similares, y además se lo complementa con otras iniciativas de fortalecimiento de la capacidad, como la capacitación formal y la asistencia técnica. El hermanamiento puede consistir en la adscripción de expertos de una organización a otra; la participación en una red o asociación formal o informal; la interacción directa y colaboración del personal de las organizaciones hermanadas; el intercambio de información o recursos específicos; el intercambio de conocimientos y mentores entre la organización madura y la organización en crecimiento; el intercambio de personal para mejorar habilidades y conocimientos, y la colaboración en tareas o proyectos específicos, en los que cada organización saca provecho de sus fortalezas y ventajas comparativas.

Por lo general, los acuerdos de hermanamiento se caracterizan por a) una relación de institución a institución; b) el fortalecimiento de una capacidad de organización sostenible; c) una cooperación a largo plazo que sigue vigente luego de finalizar el proyecto; d) un alto grado de flexibilidad; e) el uso de diferentes tipos de actividades para garantizar la sostenibilidad, y f) una noción de aprendizaje.

Las cuestiones clave que deben considerarse al desarrollar un acuerdo de hermanamiento son la elección de los asociados adecuados y el diseño del acuerdo y de la relación. Entre los factores que promueven el éxito se encuentran a) el gran compromiso de las partes interesadas; b) el alto grado de capacidad y flexibilidad del proveedor; c) el alto nivel de viabilidad de las tareas designadas; d) los seguimientos periódicos luego de la terminación del proyecto, y e) las relaciones de trabajo positivas.

¿CUÁNDO SE DEBERÍA RECURRIR AL HERMANAMIENTO?

- En el caso de una relación de institución a institución, basada en una asociación entre dos organizaciones.
- Para fortalecer la capacidad de organización sostenible.
- Para mantener una cooperación a largo plazo que siga vigente luego de la finalización del proyecto.
- Para obtener un alto grado de flexibilidad.
- En caso de precisar diferentes tipos de actividades para garantizar la sostenibilidad.

¿CUÁLES SON LOS MOTIVOS PARA RECURRIR AL HERMANAMIENTO?

- Integra estratégicamente la capacitación y la asistencia técnica.
- Ofrece planes de trabajo flexibles y cooperación a largo plazo.
- Al atraer proveedores por medio de licitaciones públicas, brinda la posibilidad de reducir costos o brindar ofertas de mayor calidad.
- Promueve el compromiso inmediato por parte del proveedor como de los receptores.
- Promueve la obtención de resultados positivos y beneficios gracias a la profundidad en la interacción entre el proveedor y el receptor.
- Ofrece una experiencia directa y atrae a las principales partes interesadas.

ASPECTOS A CONSIDERAR DURANTE LA PLANIFICACIÓN Y EL SEGUIMIENTO

- La necesidad de adaptar el contenido a las necesidades específicas del receptor.
- La necesidad de un fuerte compromiso en todos los niveles.
- El hermanamiento debe ser una inversión destinada a lograr una relación a largo plazo.
- El tipo de organización debe facilitar los contactos interpersonales e informales, más allá de lo dispuesto en el contrato formal.
- Se debe encontrar un balance justo: ¿la institución receptora está preparada para avanzar a toda velocidad? ¿Cuenta con suficientes recursos humanos?
- La comunicación, la flexibilidad y la confianza son aspectos fundamentales.
- El hermanamiento no debe consistir en un sistema unidireccional de proporción de asistencia técnica, sino en un proyecto conjunto y en una asociación.
- Los participantes deben respetar la estructura del proyecto.
- Los jefes de equipo del proyecto son fundamentales para la supervisión, en especial, para respaldar y controlar el programa y aprobar los cambios necesarios.
- El proveedor debe ofrecer personal capacitado para el hermanamiento, y los impactos operacionales y financieros deben ser claros y estar aceptados por todas las partes.
- En la planificación y el diseño del acuerdo de hermanamiento se deben considerar, dentro de las primeras etapas, los acuerdos necesarios para ayudar a la institución receptora a retener a los empleados que se capacitaron recientemente.

¿QUÉ OTROS ASPECTOS SE DEBEN CONSIDERAR AL FORMAR UN HERMANAMIENTO?

- Los diálogos, ya sean virtuales o en persona, pueden demandar un alto nivel de planificación y coordinación.
- Puede depender en gran medida de la tecnología: Debe haber disponibilidad de equipos y medios de conexión.
- Se necesita una moderación estricta o disciplinada.
- Alcance y profundidad limitados debido a la ausencia de seguimiento.
- **Posibles riesgos:** Fallas en los equipos, mala calidad de conexión (incluidas las interrupciones), entorpecimiento del diálogo debido a la falta de capacidad del moderador, falta de conocimiento de los métodos de participación en los participantes y riesgo de que el diálogo se torne excesivamente político, es decir, de que se reemplace con discursos preparados.



Diseñar y elaborar
el intercambio
de conocimientos

Cuadro 6. Diez actividades de intercambio de conocimientos: breve reseña



PLANIFICACIÓN DE ACCIONES

En un plan de acción, se describe la manera en que los participantes aplicarán los conocimientos adquiridos durante el intercambio. Es una hoja de ruta para las acciones de seguimiento. Por lo general, un moderador ayuda a los participantes a crear el plan de acción.



GENERACIÓN DE IDEAS

La generación de ideas es una técnica grupal de resolución de problemas que se utiliza para generar varias ideas sobre un tema específico. En una sesión de generación de ideas, que se debe realizar en las etapas iniciales de un proyecto proceso, se debe aprovechar la sabiduría de los pares y fomentar la innovación.



DEMOSTRACIÓN

En una actividad de demostración, un experto o presentador muestra a los participantes cómo realizar una actividad o un procedimiento, o bien, presenta un nuevo proceso o una innovación. En última instancia, las personas deben ser capaces de realizar la tarea demostrada por sí solas y aplicarla en su medio de trabajo específico. Luego de esta actividad, generalmente se realiza un debate.



DEBATE ELECTRÓNICO

Es un diálogo en línea que permite analizar un tema en un entorno abierto. Los debates electrónicos son asíncronos, no es necesario que la comunicación ocurra al mismo tiempo, de modo que los participantes pueden intervenir cuando les resulte conveniente. Los debates electrónicos se realizan en línea mediante un foro de debate o una herramienta similar.



DEBATE EN GRUPO

Pueden ser conversaciones muy informales o muy estructuradas y complejas que forman parte de los eventos de aprendizaje e intercambio de conocimientos. Los debates en grupo incluyen debates basados en un tema, debates basados en un caso o debates en los que el objetivo es resolver un problema, tomar una decisión o crear algo en conjunto.



PANEL DE EXPERTOS

Un panel de expertos es un grupo de personas con conocimientos especializados que están invitadas a debatir sobre un tema frente a un público. Se requiere un coordinador y un moderador.



Diseñar y elaborar
el intercambio
de conocimientos



PRESENTACIÓN

Una presentación es un informe oral en el que el patrón de comunicación es principalmente la transmisión unidireccional del presentador a los participantes. Las aptitudes de comunicación y ejecución del presentador y el formato de la presentación son factores importantes para garantizar la atención del público.



DRAMATIZACIÓN DE SITUACIONES

Actividad muy interactiva en la que los participantes dramatizan situaciones y problemas, y luego analizan la situación con la ayuda de otros participantes y observadores. Para la dramatización de situaciones, se requiere un moderador con experiencia.



SIMULACIÓN

En un ejercicio de simulación, se presenta una situación realista y se invita a los participantes a interactuar en un entorno con objetos o personas (es decir, mediante la dramatización de situaciones, la creación de modelos y juegos informáticos). Muchas simulaciones se realizan en forma de juegos; el más exitoso es el juego de operaciones inmobiliarias denominado "Monopoly".



ENCUESTA

Una encuesta es una forma de recopilar información de los participantes. Las encuestas se pueden utilizar para generar debates, hacer aflorar áreas para el consenso o la identificación de las partes interesadas, y priorizar los pasos importantes a seguir de las actividades del intercambio de conocimientos.



Diseñar y elaborar
el intercambio
de conocimientos

3.3C. SELECCIONAR Y ORDENAR LAS ACTIVIDADES

¿Qué actividades ayudarán más a los participantes a lograr los resultados deseados relativos a la capacidad?

¿Cuál es el mejor orden para las actividades?

Las actividades de intercambio de conocimientos son las acciones mediante las cuales tiene lugar el aprendizaje. Las actividades habituales son presentaciones, debates en grupo, generación de ideas y sesiones de planificación de acciones. Cada actividad debe contribuir a los resultados relativos a la capacidad que los participantes desean obtener. Al igual que los instrumentos, cada actividad tiene sus propias fortalezas y limitaciones, y algunas son más adecuadas para ciertos tipos de aprendizaje que otras. La elección de las actividades también se verá afectada por el perfil de los participantes, el tamaño del grupo, el tiempo, las restricciones logísticas y los recursos disponibles.

Volviendo a la analogía de la cocina, las actividades son como los ingredientes especiales de la sopa. Estos ingredientes pueden agregarse al instrumento de intercambio de conocimientos en distintos órdenes. Determinar el orden, o decidir cuándo utilizar una actividad en relación con otra, es otro factor a considerar cuando se seleccionan las actividades. Algunas actividades son más adecuadas para la etapa de planificación del intercambio de conocimientos, mientras que otras son más eficaces en las etapas de ejecución y seguimiento.

Las actividades bien diseñadas permitirán a los participantes:

- » Experimentar algo nuevo.
- » Internalizar la importancia de la nueva experiencia.
- » Participar en las observaciones, realizar preguntas, compartir reflexiones y aportar su propia experiencia.
- » Tener oportunidades de interactuar o dialogar de forma significativa con expertos y otros participantes, y de conocer materiales de aprendizaje nuevos.
- » Crear una nueva comprensión colectiva basada en el intercambio de conocimientos.
- » Traducir los conocimientos en planes de acción.
- » Resumir los conocimientos recién creados en documentos escritos, transcripciones y materiales audiovisuales, y ofrecerlos como referencia a los participantes y los grupos de partes interesadas en general.



Diseñar y elaborar
el intercambio
de conocimientos

EJEMPLO: Determinación del orden de las actividades del intercambio de conocimientos para el viaje de estudios a India de la delegación de Tanzania

Preparación:

A fin de preparar la segunda etapa de la iniciativa de intercambio de conocimientos, el viaje de estudios, Tanzania e India organizaron una generación de ideas preliminar mediante una videoconferencia para definir el alcance de la visita, y un debate electrónico para preparar una nota conceptual de la visita.

Ejecución:

El viaje de estudio incluyó presentaciones y visitas en el terreno con el objetivo de aprender sobre la revolución láctea de India y la forma en que se implementó, tanto desde del punto de vista político como práctico. Además, se organizaron debates de grupo con líderes de negocios de India, a fin de promover las asociaciones futuras tendientes a mejorar el sector lácteo de Tanzania.

Seguimiento:

Al volver a Tanzania, los tanzanos pudieron compartir las enseñanzas aprendidas y proponer un camino a seguir mediante una serie de presentaciones ante colegas y encargados de tomar decisiones.



EL EJEMPLO
DE TANZANÍA

Las actividades deben considerarse para cada etapa del instrumento de intercambio de conocimientos.

- 1. Planificación**
- 2. Ejecución**
- 3. Seguimiento**



SUGERENCIA



PLANIFICACIÓN DE ACCIONES

¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN DE ACCIONES?

Se trata de una agenda grupal o personal que describe la forma en que un participante o un grupo de participantes implementarán el conocimiento obtenido en una actividad de intercambio de conocimientos determinada. Por lo general, el facilitador ayuda a los participantes a crear el plan de acción. Este plan les brinda a los participantes resultados concretos y una guía para la ejecución de las acciones de seguimiento.

¿CUÁNDO SE DEBERÍA RECURRIR A LA PLANIFICACIÓN DE ACCIONES?

- Cuando se realiza un seguimiento de la iniciativa de intercambio de conocimientos, es decir, al planificar los siguientes pasos a seguir.
- Cuando el objetivo del aprendizaje es aplicar conocimientos.
- Cuando se debe respaldar la transferencia del aprendizaje a un entorno de trabajo.
- Cuando se localizan los conocimientos en el entorno del participante.
- Cuando se desee fomentar la identificación por parte de la persona que aprende.

¿CÓMO SE PUEDE CREAR UNA ACTIVIDAD EFECTIVA DE PLANIFICACIÓN DE ACCIONES?

- Defina lo que espera lograr.
- Asigne roles y responsabilidades.
- Identifique los recursos y las principales partes interesadas.
- Establezca prioridades.
- Desglose las actividades en pasos diferenciados que puedan cuantificarse.
- Calcule los costos.
- Determine cuáles son las acciones viables.
- Cree un diagrama cronológico con los principales acontecimientos.

¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DEL FACILITADOR?

El facilitador debe ayudar a las personas que estén aprendiendo a elaborar un plan de acción y, además, debe hacer lo siguiente:

- Ofrecer pautas a los participantes sobre cómo elaborar un plan de acción.
- Guiar a los participantes en la redacción de un plan de acción realista.

¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DE QUIENES APRENDEN?

- Reflexionar sobre las acciones que deben realizarse para lograr un objetivo determinado.
- Escribir las acciones como tareas diferenciadas que sean realistas y alcanzables.
- Determinar quiénes son los responsables de llevar a cabo las distintas tareas.
- Identificar los recursos necesarios para realizar las tareas.
- Crear un diagrama cronológico para la realización de las tareas.
- Analizar el plan de acción con las principales partes interesadas que serán responsables, en parte, de brindar las condiciones propicias para que el plan de acción se ejecute con éxito.

¿QUÉ INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS SE UTILIZAN PARA LA PLANIFICACIÓN DE ACCIONES?



VISITAS O VIAJES DE ESTUDIO



COMUNIDADES DE INTERÉS



CONSULTAS CON LOS PARES



CONFERENCIAS

¿CÓMO ES LA PLANIFICACIÓN DE ACCIONES?

Para elaborar un plan de acción pueden utilizarse distintos formatos. Si se trata de un entorno de aprendizaje, es posible que incluya las siguientes categorías¹:

PLAN DE ACCIÓN			
Persona en aprendizaje:		Fecha:	
Enfoque principal del plan de acción:			
Áreas de oportunidad y desafíos:			
Detalle de acciones específicas	Persona/s responsable/s	Recursos necesarios	Fecha/hora
Paso 1.			
Paso 2.			
Paso 3.			

¹ Este formato es una adaptación del provisto por la Universidad Johns Hopkins: www.reproline.jhu.edu/English/6read/6training/tol/pdf/actionplan_c.pdf



GENERACIÓN DE IDEAS

¿QUÉ ES LA GENERACIÓN DE IDEAS?

Se trata de una poderosa actividad de intercambio de conocimientos que puede utilizarse para generar ideas o soluciones sobre un tema específico, para resolver un problema, formar equipos y procesos creativos. En una sesión de generación de ideas, que se debe realizar en las etapas iniciales de un proyecto proceso, se debe aprovechar la sabiduría de los pares y fomentar la innovación y las ideas originales e innovadoras.

El objetivo clave de las sesiones de generación de ideas es que los participantes generen todas las ideas posibles: ideas originales o ideas que se construyen con el aporte de cada uno de ellos. La cantidad es lo que cuenta en esta etapa, no la calidad. Por este motivo, es importante que los participantes tengan en cuenta que “ninguna idea es una mala idea”. Los participantes deben abstenerse de juzgar las ideas en el momento de compartirlas. Una generación de ideas exitosa debería dar como resultado muchas ideas audaces y únicas que luego puedan analizarse, priorizarse y aplicarse en contextos relevantes.

¿CUÁNDO SE DEBERÍA RECURRIR A LA GENERACIÓN DE IDEAS?

- Durante la **planificación** de la iniciativa de intercambio de conocimientos, es decir, al pensar sobre los problemas de capacidad, los objetivos o los resultados.
- Durante la **ejecución** de la iniciativa de intercambio de conocimientos, es decir, al pensar cómo abordar los problemas sobre la base de lo que se aprendió.
- Cuando se realiza el **seguimiento**, es decir, al pensar la forma de aplicar lo que se aprendió.
- Cuando se busca facilitar el consenso y el trabajo en equipo, y cuando se insta a tomar conciencia sobre un área de interés específica.
- Cuando se busca generar nuevas ideas o poner en práctica alguna idea (es decir, cuando se proponen tareas).
- Cuando se desea alentar a los participantes a que propongan ideas para resolver un problema específico.
- Cuando se desea motivar a los participantes a que propongan una idea o solución.

¿CÓMO SE PUEDE CREAR UNA GENERACIÓN DE IDEAS EFECTIVA?

- Cuente con un facilitador dedicado para la sesión de generación de ideas.
- Seleccione un tema para la generación de ideas que sea relevante para los participantes (algo sobre lo cual los participantes tengan una opinión) permite llegar a un resultado más adecuado y útil.
- Organice la sesión en forma adecuada: asegúrese de que las preguntas y las pautas de la generación de ideas sean claras y que todos los participantes comprendan la pregunta y el proceso.
- No juzgue las ideas y soluciones sugeridas, ya sea de manera directa o indirecta, a través del lenguaje corporal. El hecho de juzgar reprime el pensamiento creativo e inhibe los posibles aportes más amplios.
- Fomente las soluciones de todos los participantes, no deberían dominar la conversación solo una o dos personas.
- Tome nota de todas las sugerencias con las mismas palabras que utilizan los participantes. Si fuera necesario, solicíteles a los participantes que aclaren lo que quieren decir. Siempre verifique que la idea esté correctamente reflejada.

¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DEL FACILITADOR?

- Introducir el tema o problema frente al grupo.
- Manejar el proceso mediante el establecimiento de reglas básicas: sugerir soluciones en sucesión rápida, compartir ideas a medida que surgen y respetar las ideas de los demás.
- Designar a una persona para que registre todas las sugerencias.
- Establecer un límite de tiempo.
- Asistir al grupo para ampliar el alcance de las respuestas, si fuera necesario.
- Luego de la fase inicial dedicada a compartir ideas, brindar un método para organizar y evaluar las ideas y soluciones sugeridas.
- Proporcionar un sistema para poner en práctica las ideas y soluciones de la mejor forma luego de la sesión de generación de ideas.

¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DE QUIENES APRENDEN?

- Pensar en forma creativa.
- Plantear las ideas que tienen, independientemente de si parecen ridículas.
- Abstenerse de expresar una opinión sobre las ideas y soluciones de otros participantes durante la fase dedicada a compartir ideas.
- Ayudar en la evaluación de las soluciones luego de la fase inicial dedicada a compartir ideas.
- Determinar la mejor forma de utilizar la información.
- Ayudar a evaluar la experiencia de aprendizaje del grupo.

¿QUÉ INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO SE UTILIZAN PARA LA GENERACIÓN DE IDEAS?



COMUNIDADES DE INTERÉS



CONFERENCIAS



DIÁLOGOS



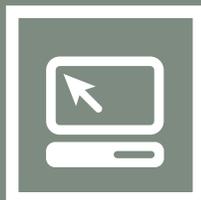
VIAJES DE ESTUDIO



CONSULTAS CON LOS PARES



ACUERDOS DE HERMANAMIENTO



DEMOSTRACIÓN

¿QUÉ ES UNA DEMOSTRACIÓN?

En una actividad de demostración, un experto o presentador muestra a los participantes cómo realizar una actividad o un procedimiento, o bien, presenta un nuevo proceso o una innovación. En última instancia, las personas deben ser capaces de realizar la tarea demostrada por sí solas y aplicarla en su medio de trabajo específico. Luego de esta actividad, generalmente se realiza un debate.

¿CUÁNDO SE DEBERÍA RECURRIR A UNA DEMOSTRACIÓN?

- Durante la ejecución, es decir, cuando la persona encargada de presentar un conocimiento intenta mostrar a los participantes una nueva tecnología, un nuevo método, etc.
- Cuando el conocimiento está codificado y se lo puede presentar en un formato estandarizado.
- Cuando se abordan objetivos de aprendizaje orientados a aplicar conocimientos o a dominar un proceso.
- Cuando se comparten experiencias prácticas o pasos de un proceso con el objetivo de trasladar competencias o buenas prácticas.
- Al compartir una innovación.
- Al llevar los conceptos teóricos a la práctica.

¿CÓMO SE PUEDE CREAR UNA DEMOSTRACIÓN EFECTIVA?

- Generalmente resulta útil contar con dos personas para realizar una actividad de demostración: una para que organice la demostración y la otra para que la presente.
- Cada presentación debería estar lo más personalizada posible.
- La demostración debería estar seguida de una sesión breve de preguntas y respuestas.
- Cada integrante del equipo debe tener la oportunidad de practicar los pasos del proceso.
- La técnica funciona mejor en los grupos más reducidos (entre 5 y 20 personas).
- Es importante la guía individual durante la sesión de práctica.
- Los expertos deberían tener buenas habilidades pedagógicas y deberían adaptar la demostración a las necesidades del público.
- Se debería destinar suficiente tiempo a cada uno de los pasos, incluido el análisis posterior a la práctica.
- Se debería contar con apoyo de seguimiento en el desempeño para ayudar en la aplicación práctica dentro del contexto de los participantes.

¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DEL FACILITADOR?

- Las demostraciones suelen requerir mucho tiempo de preparación. La función del experto o presentador es la siguiente:
- Prepararse anticipadamente para la demostración.
- Ayudar al público a comprender el contexto de la demostración y el modo en que se relaciona con ellos.

¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DEL FACILITADOR?

- Confiar en su habilidad para desarrollar la tarea.
- Presentar la solución para abordar los problemas, mostrando solo las características, los beneficios y las habilidades que se relacionan con esas cuestiones.
- Describir los pasos del proceso a medida que se lleva a cabo la demostración.
- Proceder de manera metódica y lentamente para que todo pueda comprenderse.
- Guiar el análisis posterior a la demostración.
- Aceptar las preguntas e inquietudes, ahondar más profundamente para clarificar, preguntar al resto del público qué opinan sobre el problema.
- Brindar opciones y herramientas de respaldo de desempeño y seguimiento.

¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DE LOS PARTICIPANTES?

Las buenas demostraciones deben tener un alto nivel de intervención por parte de los participantes. Los participantes deben:

- Comprender el objetivo de la demostración.
- Escuchar activamente y observar cuidadosamente.
- Formular preguntas cuando la información o el proceso no son claros.
- Practicar los pasos del proceso.
- Decidir el mejor modo de adaptar o aplicar los nuevos conocimientos en su propio contexto.

¿QUÉ INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS SE UTILIZAN PARA UNA DEMOSTRACIÓN?



VIAJES DE ESTUDIO



VISITAS DE EXPERTOS



COMUNIDADES DE INTERÉS



CONFERENCIAS



ACUERDOS DE HERMANAMIENTO

OTRAS CONSIDERACIONES CLAVE:

¿Está claro cuáles son los resultados que espera obtener con la sesión de demostración?

¿Ha decidido cómo manejar la sesión de demostración?

¿Estableció las reglas básicas de la sesión?

¿Tuvo en cuenta las necesidades de logística, recursos y equipos para esta sesión?



DEBATES ELECTRÓNICOS

¿QUÉ ES UN DEBATE ELECTRÓNICO?

Es una actividad de intercambio de conocimientos que permite que los participantes traten un tema o una cuestión en línea, en un entorno abierto, formal o informal. Estos debates son asincrónicos, es decir, la comunicación puede desarrollarse en momentos diferentes. Los debates electrónicos se realizan en línea mediante un foro de debate o una herramienta similar. Representan un tipo de intercambio flexible de conocimientos, ya que los participantes no tienen la necesidad de estar disponibles en un momento determinado para debatir sobre un tema, sino que pueden participar cuando tengan disponibilidad dentro de los parámetros establecidos para el debate electrónico.

¿CUÁNDO SE DEBERÍA RECURRIR A UN DEBATE ELECTRÓNICO?

- Durante la **planificación**, es decir, cuando se planifiquen las sesiones introductorias.
- Durante la **ejecución**, es decir, cuando se examinen los temas en profundidad o se lleve a cabo una colaboración a largo plazo que no dependa de la ubicación.
- Durante el **seguimiento**, es decir, cuando se analice lo aprendido, o cuando grupos de entrenadores o mentores intenten aplicar el conocimiento obtenido.

¿CÓMO SE PUEDE CREAR UN DEBATE ELECTRÓNICO EFECTIVO?

- Ofrezca a los participantes y al moderador documentación explicativa sobre el uso de la herramienta o el medio que se utilizarán para el debate electrónico.
- Desarrolle y brinde pautas sobre la participación.
- Ofrezca instrucciones claras sobre cuándo el participante puede publicar un comentario y cuándo pueden llegarle las respuestas.
- Establezca expectativas claras respecto de los resultados que espera obtener con el debate.

¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DEL FACILITADOR?

- Elegir e invitar moderadores adicionales para el debate en línea según sea necesario.
- Aclarar temas y procedimientos a los participantes.
- Contestar las preguntas dirigidas a usted dentro del plazo asignado.
- Evitar que se desvirtúe el tema del debate.

¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DE LOS PARTICIPANTES?

- Respetar pautas e instrucciones.
- Leer y responder atentamente las publicaciones de sus pares y del moderador.
- Compartir información, recursos, opiniones y ejemplos, y plantear preguntas.

¿QUÉ INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS SE UTILIZAN PARA LOS DEBATES ELECTRÓNICOS?



DIÁLOGOS



COMUNIDADES



**VISITAS
DE EXPERTOS**

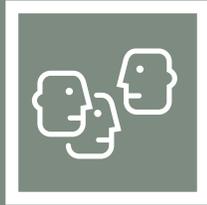
OTRAS CONSIDERACIONES CLAVE:

¿Está claro cuáles son los resultados que espera obtener con el debate electrónico?

¿Decidió cómo manejar la sesión del debate electrónico?

- ¿Cuál será el grado de participación del moderador en el debate electrónico?
- ¿El debate será abierto y libre? ¿O se pautarán resultados específicos?
- ¿Cómo se ha asegurado de que todos los participantes tengan acceso al debate en línea?
- ¿La herramienta elegida tiene la capacidad de incluir a todos los participantes que quieran formar parte del debate?

¿De qué modo registrará los resultados obtenidos en el debate electrónico?



DEBATES EN GRUPO

¿QUÉ ES UN DEBATE EN GRUPO?

Los debates grupales pueden llevarse a cabo en diversos formatos, desde muy informales hasta altamente estructurados o debates que suponen desafíos, y se incluyen como parte integral de los eventos de aprendizaje y de intercambio de conocimientos. Algunos ejemplos son los debates basados en temas, los debates basados en casos en los que el grupo recibe información sobre el problema y debe resolverlo de manera grupal, o los debates cuyo objetivo es resolver un problema, tomar una decisión o crear algo específico en grupo. La coordinación del grupo es altamente aconsejable a fin de manejar la dinámica del grupo y obtener el mayor provecho posible de los debates. Esta coordinación dependerá del tamaño del grupo y de la forma en que piensa estructurar el informe del grupo.

¿CUÁNDO SE DEBERÍA RECURRIR A UN DEBATE EN GRUPO?

- Durante la **planificación**, es decir, al pensar sobre los problemas de capacidad, los objetivos o los resultados.
- Durante la **ejecución**, es decir, al pensar sobre cómo se abordarán los problemas de acuerdo con lo que se haya aprendido, o al analizar las cuestiones con mayor profundidad.
- Cuando se realiza el **seguimiento**, es decir, al pensar la forma de aplicar lo que se aprendió.
- Cuando existen mejores oportunidades de reflexión e intercambio de ideas que las sesiones de preguntas y respuestas.
- Cuando se busca fomentar el aporte y el aprovechamiento de la sabiduría de un mayor grupo de participantes, incluidos aquellos que tienden a ser reticentes en las sesiones plenarias.
- Cuando se busca enriquecer los debates en las sesiones plenarias.

¿CÓMO SE PUEDE CREAR UN DEBATE EN GRUPO EFECTIVO?

- Los participantes deben contar con información o experiencias previas sobre un tema determinado para que las preguntas que realicen tengan fundamento.
- El especialista invitado debe ser capaz de adaptar el contenido al nivel del público.
- El especialista invitado debe sentirse cómodo al hablar frente a grandes grupos de personas.
- El moderador debe tratar de incluir a los participantes a través de diferentes tipos de preguntas:
 - Preguntas de indagación
 - Por ejemplo: ¿En qué tipo de proyecto participa actualmente?
 - Por ejemplo: ¿Cómo describiría la situación actual de su departamento?
 - Preguntas de contextualización
 - Por ejemplo: ¿Cómo podrían aplicarse estas ideas a sus proyectos?
 - Por ejemplo: ¿Esto resulta viable para su situación?
 - Por ejemplo: ¿Qué dificultades podrían surgir?
 - Preguntas de elaboración
 - Por ejemplo: ¿Podría desarrollar ese aspecto?
 - Por ejemplo: ¿Puede ser más específico?
 - Preguntas de opinión
 - Por ejemplo: ¿Usted y sus colegas se sienten cómodos respecto de la nueva misión?

¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DEL FACILITADOR?

- Preparar a los participantes con anticipación.
- Brindar información de referencia o instrucciones.
- Alentar a quienes aprenden para que investiguen el tema.
- Tratar el tema antes del realizar el debate en grupo completo.
- Alentar a los participantes a que aclaren las ideas que no comprenden o que no son claras.
- Facilitar el intercambio de opiniones entre los participantes y los especialistas invitados.
- Alentar a los participantes a que formulen preguntas.
- Alentar a los especialistas invitados a relacionar su conocimiento con las necesidades y los intereses de los participantes.

¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DE LOS PARTICIPANTES?

- Leer e investigar apuntes, artículos y demás recursos relativos a los antecedentes para estar preparados para el debate en grupo.
- Escuchar, reflexionar y tomar notas.
- Hacerse preguntas entre sí y formular preguntas al especialista invitado.
- Responder preguntas si se les solicita que lo hagan.
- Aportar ideas y observaciones.

¿QUÉ INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS SE UTILIZAN PARA LOS DEBATES EN GRUPO?



VIAJES DE ESTUDIO



COMUNIDADES DE INTERÉS



CONFERENCIAS



ACUERDOS DE HERMANAMIENTO



DIÁLOGOS



CONSULTAS CON LOS PARES

OTRAS CONSIDERACIONES CLAVE:

- ¿Está claro cuáles son los resultados que espera obtener con el debate en grupo?
- ¿Ha decidido cómo manejar el debate en grupo?
- ¿Hará participar a los especialistas invitados?
- ¿Quién cumplirá la función de moderador?
- ¿De qué modo registrará el resultado del debate?



PANEL DE EXPERTOS

¿QUÉ ES UN PANEL DE EXPERTOS?

Un panel de expertos es un grupo de personas con conocimientos especializados que están invitadas a debatir sobre un tema frente a un público. Para ello se requiere un coordinador y un moderador.

¿CUÁNDO SE DEBE RECURRIR A UN PANEL DE EXPERTOS?

- Durante la **ejecución**, es decir, cuando se brinda información detallada y muy especializada sobre un determinado tema.
- Cuando se busca introducir o se insta a tomar conciencia sobre un tema o problema determinado.
- Cuando se busca otorgar credibilidad a un tema o presentar la perspectiva de un experto.
- Cuando se trata de poner énfasis sobre la importancia de un tema.
- Cuando se desea brindar múltiples perspectivas sobre un tema.
- Al intentar que una presentación sea más interesante y que mantenga un nivel de interés más alto por parte del público.

Un panel de expertos no resulta de utilidad por sí solo cuando el objetivo del aprendizaje es aplicar, analizar o integrar conocimientos, o crear información.

¿CÓMO SE PUEDE CREAR UN PANEL DE EXPERTOS EFECTIVO?

- Elija a los panelistas por su conocimiento, sus habilidades comunicativas y su eficiencia como oradores.
- Brinde a los panelistas información sobre los antecedentes de los participantes y sobre la importancia que el tema tiene para ellos.
- Aliente a los participantes a que se informen sobre el tema de análisis del panel antes del evento; bríndeles o sugiera documentos adecuados que les sirvan de introducción al tema.
- Organice una reunión previa al evento con los panelistas al menos dos semanas antes del evento para que el moderador y los panelistas se familiaricen con el contenido de las presentaciones.
- Recomiende a los panelistas que se preparen con anticipación para el evento.
- Recomiende a los panelistas que no utilicen una presentación en PowerPoint, sino que entablen un diálogo con los demás panelistas y con el público (si es lo suficientemente manejable en relación con la cantidad de personas).
- Obtenga semblanzas biográficas (3 o 4 oraciones) de cada panelista.
- Inste a los participantes a que apliquen la información nueva a través de actividades de seguimiento.

¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DEL MODERADOR?

- Seleccionar e invitar a los integrantes del panel.
- Aclarar los temas y los procedimientos (por ejemplo, la administración del tiempo, el orden de las presentaciones, el manejo de las preguntas) con los integrantes del panel.
- Presentar a los integrantes del panel y moderar el debate.

¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DEL MODERADOR?

- Lograr que los panelistas se ajusten al tiempo que se les asignó para garantizar la exposición relativamente equitativa de todos los panelistas.
- Facilitar la sesión de preguntas y respuestas.
- Actuar como intercesor de los participantes, interpretando sus reacciones y haciendo los ajustes necesarios, garantizando que se respondan sus preguntas y manejando el ritmo general de las presentaciones.
- Formular las preguntas de los panelistas, según corresponda, para comprender más o mejorar la relevancia en relación con los participantes.
- Participar activamente durante las presentaciones de los panelistas, en lugar de controlar el teléfono, revisar papeles o mantener una conversación paralela.

¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DE LOS PARTICIPANTES?

- Escuchar, reflexionar, tomar notas y formular preguntas a los panelistas.

¿QUÉ INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS UTILIZA UN PANEL DE EXPERTOS?



VISITAS O VIAJES DE ESTUDIO



DIÁLOGOS



CONFERENCIAS

OTRAS CONSIDERACIONES CLAVE:

¿Son claros los resultados que espera obtener con la sesión del panel de expertos?

¿Decidió cómo manejar la sesión del panel de expertos?

- » ¿Habrá un tiempo destinado a las preguntas y respuestas luego de la exposición de cada uno de los panelistas o al final de todas las presentaciones de los panelistas?
- » ¿El panel de expertos se realizará en un entorno donde todos los integrantes estén presentes, se encontrarán en línea a través de Internet, en una transmisión de video o en una combinación de todas esas opciones?
- » ¿Se grabarán las presentaciones de los expertos para verlas posteriormente?
- » ¿Ha hecho una adecuada publicidad de este evento?

¿Tuvo en cuenta los siguientes imprevistos y pensó en un plan de emergencia?

- » ¿Qué hará si el tiempo resulta insuficiente?
- » ¿Cómo se manejará si hay demasiados participantes? ¿Qué hará si no hay una cantidad suficiente?
- » ¿Qué sucederá si los panelistas que eligió le solicitan una compensación? ¿Cuenta usted con un presupuesto adecuado?
- » ¿Qué ocurrirá si no logra conseguir suficientes panelistas?
- » ¿Cómo procederá si uno o más panelistas le avisan a último momento que no pueden asistir?
- » ¿Cómo manejará la situación si los equipos no funcionan bien?



PRESENTACIÓN

¿QUÉ ES UNA PRESENTACIÓN?

Una presentación es un informe oral en el que el patrón de comunicación es principalmente la transmisión unidireccional del presentador a los participantes. Las aptitudes de comunicación y ejecución del presentador y el formato de la presentación son factores importantes para garantizar la atención y participación del público.

¿CUÁNDO SE DEBERÍA RECURRIR A UNA PRESENTACIÓN?

- Durante la **planificación**, es decir, cuando se busca introducir o se insta a tomar conciencia sobre la experiencia del proveedor de conocimientos.
- Durante la **ejecución**, es decir, cuando se brinda información detallada sobre un tema a un grupo de personas.
- Cuando se realiza un **seguimiento**, es decir, al presentar las conclusiones y acciones recomendadas a una gran cantidad de personas.
- Cuando el conocimiento está codificado y se lo puede presentar en un formato estandarizado.
- Cuando se desea generar interés en quien aprende sobre un determinado tema.
- Cuando se desea controlar el mensaje.
- Cuando la información no se encuentra disponible en otro lugar o resulta difícil de obtener.

¿CÓMO SE PUEDE CREAR UNA PRESENTACIÓN EFECTIVA?

- Establezca las necesidades del público y decida cómo hacer para que el tema resulte más relevante.
- Determine qué desea que el público haga como resultado de la presentación.
- Desarrolle un tema o un mensaje clave de gran alcance y respáldelo con no más de 2 o 3 puntos secundarios.
- Destine entre 20 y 30 minutos a la presentación: las presentaciones más cortas suelen ser más efectivas.
- Para mantener al público atento, incluya técnicas interactivas a la presentación, por ejemplo, preguntas, consultas, ejercicios en pequeños grupos y un resumen final.
- Utilice ilustraciones, ejemplos e historias que contextualicen la información.
- Comience con una apertura sólida que capte al público de inmediato (por ejemplo, una historia, una estadística sorprendente, una pregunta retórica).
- Prepare transiciones para moverse con facilidad desde una sección de la presentación a la siguiente, de modo de ayudar al público a que siga el hilo de las ideas.
- No pregunte si alguien tiene alguna duda al finalizar la presentación; para darla por terminada, resuma o destaque el mensaje clave.
- Prepare un bosquejo detallado de la presentación y seleccione todas las herramientas de respaldo (PowerPoint, accesorios, folletos) únicamente luego de desarrollar el bosquejo.

¿CÓMO SE PUEDE CREAR UNA PRESENTACIÓN EFECTIVA?

- Utilice notas en lugar de diapositivas en PowerPoint, para mantener el hilo y garantizar que se abarquen todos los puntos relevantes.
- PowerPoint es la herramienta de presentación que más se utiliza; pero se utiliza de manera incorrecta. Piense si PowerPoint agregará algún valor a la presentación. Si utiliza diapositivas en PowerPoint, hágalo para el público, no para el presentador.
- Utilice diapositivas en PowerPoint para el material visual (gráficos, fotografías, diagramas y cuadros).
- Utilice diapositivas en PowerPoint para mantener al público concentrado y destaque los puntos más importantes simplemente con un encabezado o unas pocas palabras clave.
- No cree presentaciones que contengan mucho texto y que cada palabra que pronuncia el presentador esté escrita en la diapositiva.
- Nunca lea textualmente las diapositivas de PowerPoint.
- Programe un tiempo para revisar las notas de la presentación y ensaye la presentación en voz alta al menos dos veces antes del evento.

¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DEL PRESENTADOR?

- Comunicar la información relevante y significativa de manera accesible.

¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DE LOS PARTICIPANTES?

- Escuchar, reflexionar, tomar notas y formular preguntas.

¿QUÉ INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS SE UTILIZAN PARA LAS PRESENTACIONES?



VIAJES DE ESTUDIO



COMUNIDADES DE INTERÉS



CONFERENCIAS



ACUERDOS DE HERMANAMIENTO



DIÁLOGOS

OTRAS CONSIDERACIONES CLAVE:

- ¿Son claros los resultados que espera obtener con la presentación?
- ¿Ha decidido cómo manejar la sesión de la presentación?
 - ¿Habrán un tiempo destinado a las preguntas y respuestas luego de la presentación, se formularán las preguntas durante el transcurso de la presentación, o se realizarán ambas cosas?
 - ¿Se entregarán folletos a los participantes?
 - ¿La presentación se realizará en un entorno donde todos los integrantes estén presentes, se encontrarán en línea a través de Internet, en una transmisión de video o en una combinación de todas esas opciones?
 - ¿Se grabarán las presentaciones para verlas posteriormente?
- ¿Ha hecho una adecuada publicidad de este evento?
- ¿Tuvo en cuenta los siguientes imprevistos y pensó en un plan de emergencia?
 - ¿Qué hará si el tiempo resulta insuficiente?
 - ¿Cómo se manejará si hay demasiados participantes? ¿Qué hará si no hay una cantidad suficiente?
 - ¿Qué sucederá si el presentador que eligió le solicitan una compensación? ¿Cuenta usted con un presupuesto adecuado?
 - ¿Cómo procederá si su presentador le avisa a último momento que no puede asistir?
 - ¿Cómo procederá si se produce una falla en los equipos?



DRAMATIZACIÓN DE SITUACIONES

¿QUÉ ES LA DRAMATIZACIÓN DE SITUACIONES?

Es una actividad muy interactiva en la que los participantes dramatizan situaciones y problemas, y luego analizan la situación con la ayuda de otros participantes y observadores. Este tipo de actividad requiere de un facilitador con experiencia.

¿CUÁNDO SE DEBERÍA RECURRIR A UNA DRAMATIZACIÓN DE SITUACIONES?

- Durante la **planificación**, es decir, al considerar diferentes perspectivas antes de la negociación con numerosas partes interesadas.
- Durante la **ejecución**, es decir, al aprender conocimientos de procedimiento, en particular en relación con la forma de interactuar con las personas en las relaciones con los clientes, en situaciones de orientación, en casos de dinámica de pares, entrevistas y situaciones de conflicto.
- Cuando se realiza un **seguimiento**, es decir, el resultado del conocimiento es la implementación de un plan o de una estrategia, o bien la mejora de las habilidades.
- Cuando se aplica la información y el conocimiento.
- Cuando se evalúa el modo en que los participantes responden ante un determinado escenario.
- Cuando se busca fomentar una conducta nueva o diferente.

¿CÓMO SE PUEDE CREAR UNA DRAMATIZACIÓN DE SITUACIONES EFECTIVA?

- Los roles y el escenario deben ser realistas y relevantes para el grupo.
- Para crear y presentar un escenario para la dramatización de situaciones, utilice estudios de casos de la literatura o de experiencias personales, o bien solicíteles a los participantes que decidan ellos mismos el escenario.
- El escenario debe brindar un contexto suficiente para orientar a los participantes y a los observadores.
- Para que resulte efectiva, la dramatización de situaciones no debe contar con un guión, sino que debe tratarse de una actuación sin guión: la acción y el diálogo espontáneos son clave para que la dramatización de situaciones sea eficaz.
- Cree, como máximo, cinco roles para cada escenario; en muchos casos, las dramatizaciones de situaciones se llevan a cabo con solo dos personas.
- Seleccione personas que sean capaces de representar el rol y que no se sientan amenazadas ni expuestas.
- Inste al facilitador para que interprete el papel difícil o el que a la gente no le gusta, si es necesario, en un escenario.
- Inste a los participantes para que interpreten distintos roles durante la actividad.
- Establezca límites de tiempo y objetivos claros.
- En los siguientes casos debe detener la dramatización de situaciones:
 1. Si la situación esperada ha quedado representada adecuadamente de modo tal que el grupo pueda analizar la situación.
 2. Si los participantes no logran ponerse de acuerdo.
 3. Si los participantes no tienen un papel adecuado.
 4. Si surge un cierre natural para el diálogo o las acciones.
 5. Si se llegó al límite de tiempo.

¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DEL FACILITADOR?

- Identificar un objetivo global para la dramatización de situaciones.
- Definir el problema y establecer un escenario de la vida real que sea relevante para los participantes.
- Determinar qué roles son necesarios para el escenario y establecer las características de cada rol.
- Seleccionar los roles, ya sea solicitando voluntarios o sugiriéndoles a las personas que representen un determinado rol.
- Proporcionar a los participantes una sinopsis del rol que interpretarán.
- Aconsejar a los demás participantes lo que deberían buscar y detectar como observadores.
- Asumir el rol de participante de la dramatización, en particular para representar un rol difícil o que a la gente no le guste.
- Facilitar el debate y el análisis de la dramatización de situaciones.
- En la fase de debate y análisis, solicíteles a los participantes de la dramatización de situaciones que hagan comentarios, en primer lugar, sobre la representación para establecer el tono del análisis.
- En la fase de debate y análisis, solicíteles a los observadores que hagan lo siguiente:
 1. Analicen qué ocurrió durante la dramatización de situaciones.
 2. Presenten un relato de su experiencia y conocimiento, no solo su opinión.
 3. Analicen de qué modo la situación o el problema representados en la dramatización de situaciones se relaciona con su trabajo.
 4. Sugieran de qué forma se podría haber abordado en forma más rápida y diferente.
- En la fase de debate y análisis, solicíteles a todos los participantes que analicen lo aprendido en relación con el objetivo global establecido al principio.

¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DE QUIENES APRENDEN?

- Ofrecerse para interpretar un rol, si se buscan voluntarios, y aceptar un rol en caso de que este se les asigne uno.
- Ser un observador que comenta la dramatización de situaciones cuando esta finaliza.
- Ayudar a crear un problema y un escenario para la dramatización de situaciones, si así se solicita.

¿QUÉ INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO SE UTILIZAN PARA LA DRAMATIZACIÓN DE SITUACIONES?



VIAJES
DE ESTUDIO



COMUNIDADES
DE INTERÉS



CONFERENCIAS



DIÁLOGOS



ACUERDOS DE
HERMANAMIENTO

OTRAS CONSIDERACIONES CLAVE:

- ¿Está claro cuáles son los resultados que espera obtener con la dramatización de situaciones?
- ¿Decidió cómo manejar la sesión de dramatización de situaciones?
 - ¿Ha determinado quién será el facilitador?
 - ¿Los "actores" saben cuál es su papel?
- ¿Estableció las reglas básicas de la actividad para los participantes?
- ¿Consideró contar con un plan de informe claro?

¿Tuvo en cuenta los siguientes imprevistos y pensó en un plan de emergencia?

- ¿Qué hará si el tiempo resulta insuficiente?
- ¿Cómo se manejará si hay demasiados participantes?
- ¿Cómo actuará si los participantes no comprenden cuáles son sus roles o si no comprenden lo que está ocurriendo?
- ¿Cómo se desarrollará el análisis?



EJERCICIO DE SIMULACIÓN O APRENDIZAJE DE INMERSIÓN

¿QUÉ ES UN EJERCICIO DE SIMULACIÓN?

En un ejercicio de simulación, se presenta una situación realista y estructurada y se invita a los participantes a interactuar en un entorno con objetos o personas (es decir, mediante la dramatización de situaciones, la creación de modelos y juegos informáticos). La simulación presenta similitudes y diferencias respecto de la dramatización de situaciones: en ambos casos, el objetivo es crear situaciones realistas, pero en la dramatización de situaciones, el enfoque está puesto en las relaciones humanas realistas. Muchas simulaciones se realizan en forma de juegos; el más exitoso es el juego de operaciones inmobiliarias denominado "Monopoly".

Las simulaciones varían según su simpleza o complejidad y según la dimensión del papel que tienen en relación con el evento de aprendizaje: pueden representar la mayor parte de un evento (por ejemplo, simular ser cadáveres como parte de un curso en una facultad de medicina) o una parte de un evento (por ejemplo, en los juegos de planificación financiera).

¿CUÁNDO SE DEBERÍA RECURRIR A UN EJERCICIO DE SIMULACIÓN?

- Durante la **planificación**, es decir, al analizar o evaluar una situación existente.
- Durante la **ejecución**, es decir, al brindar una experiencia de inmersión para lograr una motivación intrínseca crucial y un aprendizaje significativo.
- Cuando se realiza un **seguimiento**, es decir, para crear o evaluar un modelo o plan para un nuevo sistema, o bien para fomentar la aplicación del desarrollo de conocimientos y habilidades a través del refuerzo y la preparación.
- Cuando el conocimiento está codificado y se lo puede presentar en un formato estandarizado.

La simulación sola no es útil para comprender la habilidad o el contenido.

¿CÓMO SE PUEDE CREAR UN EJERCICIO DE SIMULACIÓN EFECTIVO?

- Definir claramente los objetivos del aprendizaje es crucial para construir un mejor sistema de evaluación sobre el impacto del aprendizaje.
- Para prolongar el período de atención de quienes aprenden, establezca una instalación controlada mediante la conformación del contexto social correcto que facilite la formulación de las preguntas adecuadas y la selección de los lugares indicados.
- Establezca reglas de juego simples y brinde instrucciones por escrito para comenzar la simulación; recuerde que las reglas complicadas solo hacen que quienes aprenden se sientan frustrados.
- Asegúrese de contar con los recursos y el tiempo adecuados para completar el ejercicio.
- Realice un ensayo rápido de la simulación o el juego en secuencia antes del evento de aprendizaje.
- Establezca un punto de finalización para el juego.
- Establezca criterios para el éxito en la utilización de la simulación o el juego; una sensación de dominio por el hecho de completar un nivel es una motivación intrínseca en el marco del aprendizaje.
- En caso de que los participantes no logren ponerse de acuerdo, actúe como árbitro o guía dentro del juego, según corresponda.
- Haga consultas y aliente a quienes aprenden para que evalúen su experiencia; esto permite captar la respuesta de quienes aprenden de modo de poder mejorar el escenario de la simulación y poder alinearlos mejor con los objetivos de aprendizaje.
- Ilustre las posibles implicancias de los cursos de acción disponibles: quienes aprenden pueden tomar esto en cuenta y construir nuevos esquemas.

¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DEL FACILITADOR?

El facilitador debe establecer criterios para evaluar una simulación o un juego existente, o bien crear uno nuevo. Los criterios deben concentrarse en alcanzar objetivos de aprendizaje específicos.

Se recomienda que los facilitadores busquen simulaciones o juegos existentes sobre temas tan diversos como los siguientes:

- Juegos de toma de decisiones para gerentes sénior que dirigen una compañía.
- Cómo organizar y hacer experimentos de química en línea (creados por la Universidad Carnegie Mellon).
- Cómo soldar en línea (creado por el College Boreal en Ontario).
- El SimCity como videojuego para los urbanistas.

¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DE LOS PARTICIPANTES?

- Comprender y analizar la situación.
- Tomar decisiones y actuar en consecuencia.
- Aprender de las consecuencias de sus decisiones y evaluar alternativas.
- Hacer lo posible por tratar de combatir los obstáculos para alcanzar una meta predeterminada.
- Conocer las ventajas de la competencia y la cooperación en situaciones adecuadas.
- Ser empático y comprender los roles y conceptos asignados en la simulación.
- Aprender cómo las acciones y conductas individuales pueden modificar el entorno.
- Aprender las consecuencias de los juicios malos o de la falta de habilidades.
- Aprender el papel de las variables y las oportunidades externas.
- Aprender el valor de crear estrategias alternativas de resolución de problemas.
- Evaluar las ideas en el crisol de eventos, condiciones y personalidades.

¿QUÉ INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS SE UTILIZAN PARA LAS SIMULACIONES?**COMUNIDADES DE INTERÉS****CONFERENCIAS****HERMANAMIENTO****OTRAS CONSIDERACIONES CLAVE:**

- ¿Cuál es el problema que se debe resolver?
- ¿Qué y a quién enseñará una simulación?
- ¿El juego se encuentra en el nivel correcto para los participantes?
- ¿Qué preparación será necesaria para jugar el juego?
- ¿Cuánto tiempo llevará el juego y cómo se adaptará al evento de aprendizaje?
- ¿De qué modo podré determinar lo que los alumnos han aprendido?
- ¿Está claro cuáles son los resultados que espera obtener con la simulación o el juego?
- ¿Ha decidido cómo manejar la simulación o el juego?
- ¿Estableció las reglas básicas de la actividad para los participantes?
- ¿Posee criterios claros de evaluación?



ENCUESTAS

¿QUÉ ES UNA ENCUESTA?

Es una forma de recopilar información de los participantes, por ejemplo, sobre cuáles son sus necesidades de conocimiento, si comprenden el contenido que se les presenta, o cuáles son sus opiniones sobre la utilidad de lo que se les presenta. Las encuestas pueden utilizarse antes, durante o después de un intercambio de conocimientos para lograr que el aprendizaje sea más relevante, interactivo y útil para quienes aprenden. Las encuestas también son efectivas como una herramienta de sondeo para iniciar debates, aflorar áreas de consenso o fortalecer la identificación de las partes interesadas, y para priorizar pasos importantes a seguir o elementos de acción y resultados de las actividades de intercambio de conocimientos. Existen herramientas simples de sondeo que permiten que los participantes respondan las preguntas de un facilitador en tiempo real.

¿CUÁNDO SE DEBERÍA RECURRIR A UNA ENCUESTA?

- Durante la **planificación**, es decir, al capturar las perspectivas y opiniones de los participantes para informar sobre el diseño de las actividades de intercambio de conocimientos.
- Durante la **ejecución**, es decir, al crear una dinámica interactiva con mayor participación de quienes aprenden o al evaluar la forma en que los participantes comprenden el tema.
- Cuando se realiza un **seguimiento**, es decir, al evaluar la realización de las actividades de seguimiento planificadas.

¿CÓMO SE PUEDE CREAR UNA ENCUESTA EFECTIVA?

- Limite el alcance de la encuesta.
- Incluya instrucciones simples.
- Recorra a preguntas breves y muy precisas sobre un determinado punto y que traten un tema específico, en lugar de formular preguntas generales, ambiguas o superficiales.

Siga las buenas prácticas en el diseño de las opciones de respuesta:

- Utilice preguntas de selección múltiple cuando corresponda y si desea agregar distintas respuestas. Aunque desarrollar las preguntas demanda más tiempo al principio, el análisis de los resultados resulta más simple.
- Haga una evaluación previa de la encuesta antes de distribuirla, preferiblemente con personas similares a quienes responderán la encuesta.
- Utilice preguntas abiertas cuando se requiera una respuesta de tipo narrativa y limite la cantidad de opciones de respuesta. Mediante el uso de esas preguntas, plantéese su capacidad de procesar las respuestas y el modo en que se las utilizará; este tipo de respuestas narrativas demandan un análisis de datos más intensivo para procesarlas y para comprender e interpretar los resultados.
- Utilice escalas y etiquetas de clasificación equilibradas para cada opción de la escala de clasificación a fin de que las personas que responden la encuesta tengan más probabilidades de comprender la escala.
- Proporcione espacio para explicaciones adicionales al final de la encuesta.

¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DEL FACILITADOR?

- Comprender cómo se utilizarán las respuestas.
- Decidir cuándo resulta útil encuestar a los participantes.
- Trabajar con los desarrolladores de encuestas para formular las preguntas adecuadas conforme al tiempo y al objetivo de la encuesta. Por ejemplo:
 - » Las preguntas fácticas (acerca del conocimiento actual de los participantes).
 - » Las preguntas conceptuales (para saber si los participantes comprenden un concepto).
 - » Preguntas de opinión.
 - » Preguntas de recopilación de datos (sobre datos demográficos y experiencias).
- Asegúrese de que las personas que respondan comprendan las instrucciones y respondan todas las preguntas de la encuesta.
- Recopile las respuestas.
- Reenvíe la encuesta al personal correspondiente para que analice o resuma las respuestas.
- Aliente el debate grupal antes, durante o después de la encuesta, según sea conveniente para la actividad de intercambio de conocimientos.

¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DE LOS PARTICIPANTES?

- Escuchar o leer cuidadosamente las preguntas de la encuesta.
- Solicitar aclaraciones si es necesario.
- Ponderar todas las preguntas y responder cada una de ellas de la mejor manera posible.

¿QUÉ INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS SE UTILIZAN PARA LAS ENCUESTAS?



VIAJES DE ESTUDIO



COMUNIDADES DE INTERÉS



CONFERENCIAS



DIÁLOGOS



ACUERDOS DE HERMANAMIENTO



VISITAS DE EXPERTOS

OTRAS CONSIDERACIONES CLAVE:

Este es un ejemplo de cómo utilizar una encuesta como método de aprendizaje:

1. El facilitador plantea una pregunta de opción múltiple para encuestar a los participantes.
2. Los participantes responden la pregunta; existen tres formas comunes de responder la pregunta:
 - » Levantar la mano (los participantes habitualmente se sienten inhibidos para responder con sinceridad).
 - » Levantar una tarjeta de estudio. Todos los participantes reciben tarjetas de estudio numeradas del 1 al 4 o con distintos colores o símbolos; cuando se les formula una pregunta, todos responden al mismo tiempo con su opción. Disminuyen las probabilidades de que los participantes se sientan observados al responder y aumentan las probabilidades de que respondan con sinceridad.
 - » Dar la respuesta mediante una herramienta de sondeo manual que parece un control remoto. Una herramienta de sondeo brinda respuestas anónimas y fomenta las respuestas sinceras.
3. Se recoge la información de la encuesta; el facilitador es responsable de observar la tendencia de las respuestas cuando los participantes levantan la mano o la tarjeta de estudio. Con una herramienta de sondeo, el software de la computadora del facilitador recoge las respuestas y elabora un cuadro que muestra cuáles fueron las opciones de los participantes.
4. Las respuestas de la encuesta se utilizan para informar sobre la actividad y para guiar los siguientes pasos.

PASO
3

Diseñar y elaborar
el intercambio
de conocimientos

Gráfico 4. Ejemplo de determinación del orden de un viaje de estudio



Diseño de un debate en grupo para la delegación de Tanzania y los líderes de negocios de India

Antes de ejecutar esta actividad, se deben considerar los siguientes puntos:

- Lista de invitados: ¿Qué empresas deben invitarse y por qué?
- Tiempo: ¿Cuándo deben reunirse? ¿Durante cuánto tiempo?
- Formato: ¿Habrá un moderador? ¿Qué se puede hacer para ayudar a ambos grupos a obtener lo que desean del intercambio?
- Ubicación: ¿Cuál es el lugar de reunión más conveniente para todos? ¿Es este lugar propicio para promover el establecimiento de contactos y la conversación?
- Pasos a seguir: ¿Qué se puede hacer para garantizar que esta actividad genere algo útil?



Diseñar y elaborar
el intercambio
de conocimientos

3.3D. DISEÑAR LAS ACTIVIDADES

¿Cómo se debe administrar y ejecutar cada actividad?

Una vez que seleccionó y ordenó las actividades, debe pensar cómo las diseñará y las ejecutará. Por ejemplo, al diseñar una sesión de planificación de acciones, puede comenzar con una reunión preparatoria para realizar lo siguiente:

- » Definir lo que espera lograr.
- » Asignar funciones y responsabilidades (facilitador, participantes clave, otros recursos y personas para la elaboración del contenido, etc.).
- » Preparar el programa y la lista de materiales necesarios.
- » Crear un diagrama cronológico con los principales acontecimientos previos a la sesión.
- » Revisar el presupuesto y la logística.

Una iniciativa de intercambio de conocimientos incluye muchas actividades. Algunas actividades son más complejas que otras y requieren una mayor planificación; por ejemplo, una experiencia de aprendizaje de inmersión debe estudiarse seriamente y puede requerir de apoyo adicional del personal para su implementación, mientras que un debate en grupo probablemente sea algo que puede organizar rápido y con poca ayuda.

Otro aspecto a considerar cuando diseña las actividades es la forma en que se ejecutarán. La ejecución puede ser en tiempo real o escalonada, en persona o de forma virtual. Algunos métodos son mejores para generar confianza y consenso, mientras que otros promueven una mayor participación y una reflexión más profunda. Algunos son económicos y otros son costosos. Véase el anexo III para obtener más información sobre las modalidades de ejecución.

Recuerde que el éxito de una iniciativa de intercambio de conocimientos se basa en el logro de los resultados previstos relativos a la capacidad, y no en la ejecución de un conjunto predeterminado de actividades o instrumentos. Es posible que durante la ejecución deban ajustarse las actividades individuales que forman parte de un instrumento de intercambio de conocimientos, o incluso el mismo instrumento, para garantizar el logro de los objetivos de aprendizaje.



Diseñar y elaborar
el intercambio
de conocimientos

3.3E. MODALIDADES DE EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

La forma en que los participantes intercambian conocimientos e interactúan entre sí o con los contenidos del aprendizaje se denomina modalidad de ejecución. La modalidad de ejecución puede ser sincrónica (ocurre al mismo tiempo) o asincrónica (ocurre en diferentes momentos).

Intercambio sincrónico de conocimientos: Los formatos son: en persona, audio, conversaciones en línea y videoconferencias. Las modalidades de ejecución sincrónicas son útiles para fomentar el diálogo y para intentar construir la confianza y el consenso.

Intercambio asincrónico de conocimientos: Los formatos son: aprendizaje en línea, foros de discusión en línea, acceso a redes sociales y correo electrónico. Estos métodos se están combinando cada vez más con la modalidad en persona, ya que proporcionan a los participantes una mayor flexibilidad en relación con el acceso y la participación, permiten realizar una interacción continua de forma rentable y fomentan una reflexión más profunda.

La elección entre una modalidad de ejecución u otra se determina habitualmente por diferentes restricciones.

- » **Costo:** Las modalidades en persona y de videoconferencia resultan similares en términos de costos. En el caso de la videoconferencia, el costo por participante es menor que el costo de la modalidad en persona, pero en ninguna de las dos modalidades existen economías de escala. El aprendizaje en línea, por el contrario, requiere de mucho tiempo de preparación, pero una vez listo se torna en la modalidad de ejecución considerablemente más económica.
- » **Acceso a la tecnología:** La videoconferencia, el aprendizaje en línea y otras actividades de intercambio de conocimientos en línea requieren acceso a determinadas tecnologías. La mayoría de las plataformas en línea son de libre utilización o el costo es muy bajo. La videoconferencia requiere de instalaciones y equipos especiales.
- » **Características del público:** Los programas y perfiles de las personas de alto nivel se ajustan mejor a las modalidades de ejecución sincrónicas, tales como las sesiones en persona y las de videoconferencia, mientras que las modalidades de ejecución asincrónicas son más convenientes para el público distribuido o de gran envergadura.
- » **Alfabetización (incluida la alfabetización digital):** Sus participantes necesitan sentirse cómodos con la tecnología utilizada para involucrarse de manera efectiva en la actividad.



Diseñar y elaborar
el intercambio
de conocimientos

- » **Idioma:** Adaptarse a múltiples idiomas puede representar un desafío. La interpretación simultánea resulta más fácil para las presentaciones y en las actividades de intercambio de conocimientos, donde hay una mayor estructura. En las actividades asincrónicas hay más tiempo para la traducción.
- » **Estilos de formación cultural y de aprendizaje individual:** Algunas personas prefieren aprender de manera pasiva (a través de presentaciones, demostraciones, etc.), y otras personas prefieren el aprendizaje activo o empírico (a través de la dramatización de situaciones, las simulaciones o los diálogos).
- » **Entorno externo:** Los desastres naturales pueden afectar la posibilidad de viajar, de reunirse o de acceder a la tecnología.

PASO 3.4. PLANIFICAR LA MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS

¿Cómo sabrá si el intercambio tiene éxito o no?

Un intercambio de conocimientos sin resultados no es provechoso. El principal objetivo de esta guía de planificación es ayudar a garantizar que su iniciativa de intercambio de conocimientos, y el esfuerzo que usted y los demás le dediquen, den buenos resultados.

Cada resultado relativo a la capacidad previsto por la iniciativa de intercambio de conocimientos puede y debe medirse. Como organizador del intercambio de conocimientos, usted debe conocer y saber demostrar la forma en que se ha potenciado a los participantes para lograr los resultados relativos a la capacidad que se fijaron a sí mismos, y cómo esto contribuye al cambio institucional que sus clientes y participantes desean producir.

Los resultados relativos a la capacidad se pueden evaluar de muchas formas. En el siguiente cuadro, se describen algunas posibilidades.



Diseñar y elaborar
el intercambio
de conocimientos

Cuadro 7. Ejemplos de indicadores de resultados relativos a la capacidad de Tanzania

Resultado relativo a la capacidad	Resultado específico	Indicadores medibles
Profundización de conocimientos y competencias	Los funcionarios del Ministerio de Agricultura y de la Junta Nacional de Desarrollo Lechero, los principales productores, procesadores y distribuidores de productos lácteos tienen una mejor comprensión de las restricciones que enfrenta la industria láctea de Tanzania y están mejor equipados para elaborar políticas eficaces tendientes a mejorar el rendimiento.	Los funcionarios de Tanzania formulan nuevas políticas basadas en el modelo de India. Aplican las enseñanzas específicas aprendidas de India en la implementación de las reformas en Tanzania.
Mejora del consenso y el trabajo en equipo	Los participantes del intercambio acordarán un plan de posibles reformas de la industria láctea adecuado para Tanzania.	Los grupos de partes interesadas clave, incluidos los principales productores, procesadores y distribuidores lácteos publican el plan, o lo ponen a disposición del público de otra forma.
Nueva aplicación de conocimientos técnicos	Los participantes de la Junta Nacional de Desarrollo Lechero obtienen una experiencia directa al probar las reformas mediante un método de resultados rápidos. Esto los ayuda a identificar las restricciones y los problemas antes de implementar las reformas en mayor escala.	Un informe oficial u otra Junta Nacional de Desarrollo Lechero intentó implementar el método de resultados rápidos y aplicó las enseñanzas para intensificar las reformas.

En el proceso de selección y asignación de medidas siempre se deben considerar las fuentes de datos existentes y la factibilidad de recopilar datos pertinentes. Cuando sea posible, es importante establecer lo siguiente para las medidas que se utilicen. (Véase el cuadro 8 en la página 69).



Diseñar y elaborar
el intercambio
de conocimientos

Cuadro 8. Aspectos básicos de la medición de los resultados

El valor de referencia al comienzo de la iniciativa	Una declaración cuantitativa o cualitativa que explica el valor de una medida antes de que se realice el intercambio de conocimientos o en su comienzo. La identificación del valor de referencia de cada medida permite a los profesionales evaluar con posterioridad los cambios del valor medido que podrían atribuirse al programa.
Objetivos o puntos de referencia para medir el progreso en diversos intervalos o etapas (por ejemplo, después de eventos específicos)	<p>Los resultados previstos solo pueden confirmarse si los valores fijados como objetivo se establecen al comienzo de la iniciativa. El valor fijado como objetivo debe expresarse en términos que sean comparables con el valor de referencia. Considere qué es factible en vista de las personas que participan de la iniciativa, los instrumentos, las actividades y las modalidades de ejecución utilizadas, como también el plazo disponible del intercambio.</p> <p>Especifique la fecha estimada de confirmación de cada resultado relativo a la capacidad. Algunos resultados relativos a la capacidad pueden evaluarse durante el programa (es decir, después de un evento específico), mientras que otros pueden requerir más tiempo para confirmarlos.</p>
Métodos, herramientas y funciones o responsabilidades de recopilación y análisis de la información sobre el seguimiento	<p>El logro de los resultados relativos a la capacidad puede analizarse mediante el seguimiento de los cambios en los indicadores con el tiempo. Es por ello que resulta fundamental hacer el seguimiento del progreso del programa. Se deben clarificar los métodos de recopilación de datos y las herramientas necesarias para utilizarlos, y se deben identificar los agentes responsables a fin de garantizar la ejecución. Estos son algunos ejemplos de métodos y herramientas de seguimiento:</p> <p>Método: evaluación rápida, método participativo.</p> <p>Herramientas de recopilación de datos: encuestas, grupos focales, entrevistas estructuradas, análisis de redes, medidas o análisis de la eficacia de las campañas de concienciación, seguimiento de la aprobación de ciertas leyes para la reforma.</p>
Resultados del seguimiento y la evaluación para mejorar la iniciativa de intercambio de conocimientos	Revise regularmente los resultados de las encuestas sobre las actividades o las sesiones de intercambio de opiniones con los participantes. Realice los ajustes necesarios para asegurar que los participantes aprovechen al máximo cada actividad. Esto ayudará más los participantes a lograr los resultados deseados relativos a la capacidad.
Planes para difundir la información sobre el rendimiento a intervalos regulares	<p>Elabore un plan claro de difusión y consulta con las partes interesadas para analizar las enseñanzas, las conclusiones y las pruebas.</p> <p>La documentación de los resultados relativos a la capacidad, junto con la descripción detallada de las actividades del proyecto, le permite a usted, a sus clientes y a otras personas saber cuáles intervenciones fueron eficaces y en qué condiciones. Esta información puede utilizarse para mejorar la planificación en el futuro.</p>





PASO
4

EJECUTAR EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

Existen numerosas cuestiones que se deben abordar en la etapa de ejecución y, por lo general, la planificación para esta etapa comienza mucho antes de que la iniciativa esté lista para su ejecución. Mucho depende de las modalidades de ejecución que se hayan seleccionado, pero la ejecución implica principalmente la gestión del proyecto y la logística o el perfeccionamiento de las actividades y el programa.

Visite el sitio web de intercambio de conocimientos del Instituto del Banco Mundial: <http://wbi.worldbank.org/sske/guide/implement>.



PASO
5

DAR A CONOCER LOS RESULTADOS

La documentación de los resultados relativos a la capacidad, junto con la descripción detallada de las actividades del proyecto, les permite a usted, a sus clientes, a los donantes y a otras personas saber cuáles intervenciones fueron eficaces y en qué condiciones. Esta información puede utilizarse para mejorar la planificación en el futuro.

Visite el sitio web de intercambio de conocimientos del Instituto del Banco Mundial: <http://wbi.worldbank.org/sske/guide/implement>.



VISITAS DE
EXPERTOS



DIÁLOGOS



VISITAS O VIAJES
DE ESTUDIO



ESTUDIO DE CASO

BOLIVIA

PROBLEMAS EN COMÚN: BRASIL, INDONESIA Y MÉXICO SE UNEN PARA AYUDAR A BOLIVIA A REDUCIR LA POBREZA EXTREMA

LAS NUEVAS MEDIDAS MEJORARÁN LA ATENCIÓN DE SALUD MATERNO-INFANTIL Y REDUCIRÁN LA MORTALIDAD INFANTIL

A pesar de los esfuerzos de Bolivia para aliviar la pobreza mediante programas sociales focalizados, una gran parte de la población de este país (59% de la población indígena y 62% de la población rural) aún vive en situación de pobreza extrema. El Ministerio de Planificación del Desarrollo de Bolivia solicitó ayuda al Banco Mundial para identificar a los países que tienen programas exitosos de reducción de la pobreza centrados en las poblaciones indígenas y rurales.

Brasil, México e Indonesia fueron identificados como países que progresaron en la reducción de la pobreza en las poblaciones rurales mediante el uso de los innovadores programas de **transferencias monetarias condicionadas** y de **desarrollo impulsado por la comunidad**. El Banco organizó un intercambio de conocimientos entre funcionarios, planificadores y expertos de los cuatro países para analizar las formas de mejorar la eficacia operativa de los programas sociales de Bolivia.



ESTUDIOS
DE CASOS

A través de las **visitas de expertos, los diálogos de alcance mundial y un viaje de estudio**, los conocimientos y las competencias que los planificadores bolivianos obtuvieron gracias al intercambio permitieron ahorrar en gran medida el proceso de tanteo para descubrir la forma de diseñar y ejecutar con más eficacia los programas sociales para las personas más necesitadas de Bolivia. Los funcionarios de Bolivia también tomaron conocimiento de cómo se pueden mejorar los programas sociales a través de sistemas inteligentes de seguimiento y evaluación. El intercambio casi se vio frustrado cuando las elecciones en Bolivia y los posteriores cambios en el Gobierno dificultaron las comunicaciones, pero el equipo se unió en varios niveles dentro del Banco y trabajó en colaboración con el Gobierno de Bolivia para hacer frente los desafíos. El intercambio de conocimientos se realizó con éxito y dio lugar a numerosas mejoras de los programas sociales en curso.

Los resultados incluyen los siguientes:

- » Mayor concienciación sobre los programas sociales innovadores.
- » Mayor consenso acerca de la importancia del seguimiento y la evaluación.
- » Mejora de las competencias de los funcionarios de Bolivia para diseñar y ejecutar los programas sociales.
- » Mayor aplicación.

Actualmente, Bolivia planifica aplicar rigurosas técnicas de seguimiento y evaluación, que se utilizaron con éxito en México, a fin de promulgar un programa de transferencias monetarias condicionadas para la atención de la salud materno-infantil. El nuevo enfoque de seguimiento y evaluación tiene el potencial de reducir las tasas de mortalidad infantil al garantizar que las madres y los niños que reciben los beneficios del programa cumplan con los requisitos del programa, que incluyen asistir a las consultas con el médico, tomar los medicamentos y recibir las vacunas correspondientes.

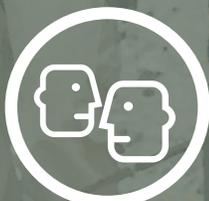
“LOS BOLIVIANOS PUDIERON COMPRENDER QUE LAS TRANSFERENCIAS MONETARIAS CONDICIONADAS NO SON MUY EFICACES SI NO SE ASEGURA QUE SE CUMPLAN LAS ‘CONDICIONES’ PARA RECIBIR LOS FONDOS”.

—Samuel Freije-Rodríguez, economista superior de la región de América Latina del Banco Mundial.





VISITAS O VIAJES
DE ESTUDIO



CONSULTAS CON
LOS PARES



CONFERENCIAS



ESTUDIO DE CASO

HAITÍ

APRENDER A ENFRENTAR LA DEVASTACIÓN

MEDIANTE LAS ENSEÑANZAS OBTENIDAS TRAS EL TERRIBLE MAREMOTO, INDONESIA AYUDA A HAITÍ A REFORZAR LA INFRAESTRUCTURA DE VIVIENDAS DESPUÉS DEL TERREMOTO A TRAVÉS DE UN INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

El terremoto que devastó a Haití en enero de 2010 dejó en ruinas la mayor parte de la infraestructura de viviendas del país. Si bien el Gobierno de Haití se esforzó por brindar refugios temporales y de emergencia, no logró prestar una atención adecuada a la provisión de viviendas a largo plazo. El Gobierno de Haití solicitó información a Indonesia, ya que este país había adoptado con éxito una serie de enfoques transparentes y de base comunitaria para la reconstrucción de viviendas tras la devastación causada por el maremoto de 2004. Posteriormente, el Banco Mundial fomentó un intercambio de experiencias entre los encargados de tomar decisiones de Haití y los expertos en reconstrucción, los funcionarios gubernamentales y los miembros de la comunidad de Indonesia.

El intercambio de conocimientos, las **consultas con los pares, las conferencias y un viaje de estudio** brindaron oportunidades para analizar las similitudes y las diferencias de las experiencias de ambos países. Los funcionarios de Haití procuraron mejorar sus conocimientos acerca de las formas de responder a los desastres, con especial énfasis en las herramientas de planificación y ejecución de la reconstrucción de viviendas de base comunitaria.

**“EL CONCEPTO
INDONESIO DE
'GOTONG ROYONG'
(AYUDA MUTUA)
FUE CLAVE PARA LA
RECONSTRUCCIÓN
COMUNITARIA
DE VIVIENDAS
EN INDONESIA,
Y ESTE MISMO
CONCEPTO AYUDÓ
AL GOBIERNO DE
HAITÍ...”.**

Las autoridades de Haití recibieron conocimientos de los funcionarios públicos, los miembros de la comunidad y los representantes de comunidades que participaron en el proceso de reconstrucción de Indonesia.

Los resultados relativos a la capacidad incluyeron los siguientes:

- » **mayor concienciación**
- » **mejora del consenso y el trabajo en equipo**
- » **fortalecimiento de redes**

El concepto indonesio de **'Gotong Royong'** (ayuda mutua) fue clave para la reconstrucción comunitaria de viviendas en Indonesia, y este mismo concepto ayudó al Gobierno de Haití a promover el desarrollo comunitario y a formar coaliciones para contribuir a la ejecución de los proyectos de viviendas de base comunitaria. Cabe destacar que los funcionarios de Haití aprovecharon el aprendizaje obtenido gracias a este intercambio para elaborar un plan para el primer conjunto de unidades de vivienda. Además, el intercambio hizo que el Gobierno de Haití tomara conocimiento de la necesidad de enmendar la política de viviendas, como también de establecer y aplicar nuevas políticas para facilitar el proceso de reconstrucción.

El intercambio también fomentó los lazos internacionales entre los encargados de tomar decisiones y los miembros de la comunidad de Haití y sus homólogos indonesios, y fortaleció los vínculos con los expertos en planificación urbana y reconstrucción de viviendas. Todo esto contribuyó al proceso de reconstrucción en Haití, y se prevé que permita una gestión más eficaz del panorama urbano a mediano y largo plazo.





VISITAS O VIAJES
DE ESTUDIO



COMUNIDADES
DE INTERÉS



CONSULTAS CON
LOS PARES



CONFERENCIAS



ESTUDIO DE CASO

CAMBOYA

UNA LECCIÓN DE CHINA: NO CONVIENE PONER TODAS LAS PRENDAS EN UNA MISMA CESTA

**A PARTIR DEL
INTERCAMBIO DE
CONOCIMIENTOS:
FOMENTO DE
LAS ZONAS
ECONÓMICAS
ESPECIALES
Y LOS GRUPOS
EN CAMBOYA**

La **fabricación de prendas** por sí sola representa casi el 90% de las exportaciones anuales de Camboya, por lo que el país es vulnerable a crisis económicas como el reciente deterioro económico mundial, que puso fin a casi una década de crecimiento económico constante en Camboya. A fin de fortalecer la economía de Camboya ante tales crisis, el equipo de la Oficina de Camboya del Banco **organizó un intercambio de conocimientos de varios niveles** entre Camboya y China. A través del intercambio de conocimientos, un grupo de funcionarios de las áreas de economía y planificación de Camboya viajaron a China para aprender sobre las políticas de "grupos" industriales y las zonas económicas especiales de la República Popular de China, que desempeñaron un papel fundamental en la promoción del crecimiento de los actualmente famosos sectores de exportación de China. La delegación de Camboya obtuvo lo siguiente de su viaje a China:

- » **Mayor aplicación** de conocimientos técnicos al destacar la forma en que algunas de las experiencias de reforma de China podrían adaptarse y aplicarse en Camboya.



ESTUDIOS
DE CASOS

- » **Mayor concienciación** s about the multidisciplinary nature of SEZ development requiring input from many Ministries
- » **Mayor consenso** acerca del potencial de las zonas económicas especiales para estimular el crecimiento económico y la inversión del sector privado.

Muy interesado en las reformas de la administración pública que sus miembros habían visto en China, el Consejo de Desarrollo de Camboya expresó el deseo de comenzar a implementar un sistema informático para automatizar las aprobaciones de inversiones de las zonas económicas especiales. Varios funcionarios gubernamentales y empresarios de China demostraron interés en cooperar con Camboya o en realizar posibles inversiones en el futuro en dicho país.

“ESTE TIPO DE APRENDIZAJE ‘DE ABAJO HACIA ARRIBA’ ES MUY IMPORTANTE. QUISE PARTICIPAR EN LA ACTIVIDAD Y ASEGURARME DE QUE TODOS LOS FUNCIONARIOS DE CAMBOYA VIERAN Y ESCUCHARAN LAS IDEAS EN QUE SE BASAN ESTAS POLÍTICAS”.

—H.E. Sok Chenda, ministro adjunto al Primer Ministro responsable de las zonas económicas especiales.







El Banco Mundial
y el conocimiento

EL BANCO MUNDIAL Y EL CONOCIMIENTO:

UNA CONEXIÓN MUNDIAL PARA MEJORAR LAS CONDICIONES A NIVEL LOCAL

La función del Banco Mundial como institución de conocimientos ha evolucionado y actualmente incluye tres funciones diferentes:

- » Producir y difundir conocimientos nacionales e internacionales de alta calidad.
- » Trabajar con clientes para personalizar políticas y programas, a fin de superar desafíos específicos sobre la base de los mejores conocimientos disponibles.
- » Conectar a los Gobiernos, la sociedad civil y los actores privados con otras personas que han enfrentado desafíos similares.

Debido a su magnitud y diversidad, el Banco Mundial puede desempeñar cualquiera de las siguientes funciones, o todas, según sea necesario para abordar los desafíos en materia de desarrollo:

Generador de conocimientos. Los conocimientos se generan en todos los ámbitos del Banco Mundial. Un ejemplo de ello es la Unidad de Economía del Desarrollo, que proporciona liderazgo intelectual y servicios de análisis al Banco y a la comunidad del desarrollo.

Personalizador de conocimientos. Las oficinas en los países y los equipos del Banco Mundial se relacionan directamente con los clientes para organizar y aplicar los conocimientos provenientes de una amplia variedad de fuentes a fin de ayudar a los países a abordar sus desafíos en materia de desarrollo.



El Banco Mundial
y el conocimiento

Conector de conocimientos. El compromiso del Banco Mundial mediante las asociaciones mundiales y la facilitación de los intercambios sur-sur pone de manifiesto su función como conector. Las unidades operativas cumplen esta función como parte de los servicios a los clientes, mientras que el Instituto del Banco Mundial (IBM) se centra principalmente en esta función. El IBM facilita el intercambio de conocimientos a nivel regional y mundial al establecer un vínculo entre los profesionales y las autoridades normativas de los países y las fuentes y los centros de innovación y conocimientos de vanguardia de todo el mundo.

LA ÚNICA FUENTE DE CONOCIMIENTO ES LA EXPERIENCIA

Albert Einstein

EL ARTE DEL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

Guía de planificación centrada en los resultados
para profesionales del desarrollo

<http://wbi.worldbank.org/sske/guide/>

