DT

SERIE
DOCUMENTOS
DE TRABAJO

21

INFORME FINAL DEL TALLER

Intercambio y Gestión del Conocimiento en la Cooperación Sur-Sur y Triangular: innovación en tiempos de pandemia

Realizado durante los días 2 y 3 de junio de 2021

PROGRAMA IBEROAMERICANO
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
COOPERACIÓN
SUR - SUR

DT/21

INFORME FINAL DEL TALLER

Intercambio y Gestión del Conocimiento en la Cooperación Sur-Sur y Triangular: innovación en tiempos de pandemia

Realizado durante los días 2 y 3 de junio de 2021

SERIE DOCUMENTOS DE TRABAJO

PROGRAMA IBEROAMERICANO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COOPERACIÓN SUR - SUR

Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur
Buenos Aires, 2021

La Serie Documentos de Trabajo del PIFCSS tiene como objetivo contribuir al acervo de conocimientos en Iberoamérica y fomentar el debate en las distintas materias que aborda para el fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur y Cooperación Triangular.

Documento a cargo de:

KnowledgeWorks

Secretario Técnico
Daniel Castillo Carniglia

Unidad Técnica del PIFCSS
Santiago Dematine, Romina Páez, Julieta Rodríguez, Giselle Rossenblum, Lara Weistaub, Diego Gonzalo Diaz.

Diseño y Diagramación
María Laura Ragni

DESCARGO: Las opiniones vertidas en el presente documento corresponden a sus autores y no necesariamente representan la postura del PIFCSS o la de sus países miembros.

© 2021 Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur.

Tabla de Contenido

PREFACIO/5

1. INTRODUCCIÓN/7

2. INTERCAMBIO, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS RESPONSABLES DE LA COOPERACIÓN EN IBEROAMÉRICA. DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES EN TIEMPOS DE PANDEMIA/10

3. HACIA EL ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE INTERCAMBIO Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA CSS Y LA CT: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES/19

ANEXOS/33

ANEXO A: Agenda del Seminario-Taller/**34**

ANEXO B: Listado de Participantes en el Taller/**37**

ANEXO C: Introducción conceptos básicos Gestión de Conocimiento: conocimiento, gestión del conocimiento y por qué, colaboración, herramientas para la Gestión del Conocimiento/**41**

ANEXO D: Resultados Encuesta Gestión del Conocimiento/**63**

Prefacio

La Cooperación Sur-Sur (CSS) y la Cooperación Triangular (CT) en Iberoamérica se despliega teniendo como principios orientadores la horizontalidad, el consenso y la equidad. A a su vez, estas modalidades de cooperación se caracterizan principalmente por el intercambio de conocimientos, de buenas prácticas y experiencias de políticas públicas entre países; se trata de una cooperación eminentemente técnica en que el intercambio y la gestión del conocimiento son dos elementos que se encuentran en el centro mismo del quehacer de la CSS y CT.

Contar con mejor información para la toma de decisiones, así como extraer lecciones y aprendizajes de las experiencias implementadas y compartidas es un elemento central para que la CSS y la CT logre mejores resultados y contribuya al logro de los objetivos de desarrollo de cada país, así como de la Agenda 2030.

Desde el Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur (PIFCSS) así lo hemos entendido y, con un enfoque regional, en el marco de nuestra Estrategia de Mediano Plazo 2020-2023 hemos establecido como uno de los Objetivos Estratégicos precisamente el Fortalecer la gestión del conocimiento acerca de la CSS y la CT. Entre otras acciones, hemos apostado por fortalecer el registro y mejorar la calidad de la información sobre CSS y CT con la que cuentan los países, hemos impulsado estudios e investigaciones sobre diversas áreas y aspectos relevantes y novedosos en CSS y hemos avanzado, a partir de la experiencia de los propios países, en la identificación de prácticas que permitan fortalecer estrategias y mejorar procedimientos para implementar la CSS y la CT.

En ese marco, al que se le añaden las complejidades que la pandemia de Covid-19 ha traído para mantener activos los intercambios de cooperación entre los países iberoamericanos, junto a los 21 países miembros hemos impulsado una actividad de intercambio orientada precisamente a debatir y reflexionar sobre diversos aspectos de la gestión del conocimiento en la CSS y la CT.

En ese sentido, hemos dispuesto un espacio para reflexionar sobre los enfoques y prácticas que cada país ha llevado a cabo para crear una cultura de aprendizaje que permita mejorar la gestión de la cooperación, así como la búsqueda de mecanismo innovadores para adaptarse a la nueva realidad.

El resultado de ese ejercicio se recoge en el presente documento, que presenta las experiencias de diversas instituciones iberoamericanas, así como las conclusiones de un trabajo colaborativo orientado a identificar los principales desafíos en este tema.

Si bien se trata de un aspecto en el que las instituciones responsables de la cooperación en los países miembros del Programa están abordando de manera diversa y, en muchos casos, aún de manera incipiente, confiamos que el presente documento contribuya a la reflexión y a poner en valor la relevancia de contar con una cultura orientada al aprendizaje y la innovación.

Agradecemos la activa participación de los países miembros del PIFCSS y del grupo de especialistas que nos han apoyado para poder llevar adelante esta actividad, la cual esperamos se constituya en un punto de partida para avanzar de manera más articulada en una estrategia de gestión del conocimiento sobre CSS y CT en Iberoamérica.

Daniel Castillo Carniglia
Secretario Técnico
Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur

01
Introducción

El presente documento recoge un resumen de lo tratado en el Seminario-Taller *"Intercambio y Gestión de Conocimiento en la Cooperación Sur-Sur y Triangular: Innovación en tiempos de pandemia"* realizado durante los días 2 y 3 de junio de 2021 en el marco del Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur.

El taller fue impartido en la plataforma *"PIFCSS A distancia"*, en un formato virtual, y contó con la participación de los 21 países miembros del Programa, representados por sus instituciones.

El intercambio de conocimiento constituye el corazón de la Cooperación Sur-Sur (CSS). Por ello, con base en los principios rectores de horizontalidad, igualdad, solidaridad y búsqueda de beneficios mutuos, la CSS y la CT promueven dinámicas horizontales que facilitan el desarrollo de procesos colaborativos y la creación conjunta de conocimiento para el fortalecimiento de capacidades. Son instancias mediante las cuales se comparten saberes, información, habilidades y experiencias entre países que enfrentan desafíos de desarrollo similares.

El aprendizaje institucional y la gestión del conocimiento generado constituyen dimensiones complementarias de los procesos de intercambio de conocimiento. Su integración en estrategias de gestión institucional tiene el potencial de estimular el aprendizaje continuo y la capacidad de innovación de la CSS y la CT. El enfoque sistemático a través de metodologías y orientaciones permite hacer del intercambio de conocimiento no un fin en sí mismo, sino parte de un proceso de aprendizaje orientado a la consecución de resultados de desarrollo.

Por su parte, la transformación y la proyección de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) tiene importantes repercusiones para la CSS y la CT. Los distintos dispositivos, técnicas y herramientas que se encuentran a disposición representan una ventana de oportunidad para potenciar los intercambios, hacer más accesible el conocimiento, profundizar la colaboración y disminuir costos en las distintas etapas de colaboración.

Sin embargo, su incorporación también implica un enorme desafío en términos de adaptación institucional (diseño de estrategias, formación y capacitación, asignación de nuevas tareas y repartición de roles) para el conjunto de los actores de la CSS y CT, pero muy particularmente para las entidades las entidades responsables de coordinar dichas iniciativas.

Las restricciones a la movilidad impuestas por la pandemia COVID-19 han puesto de manifiesto la necesidad de profundizar la innovación, generando nuevos entornos y dinámicas que faciliten el intercambio de conocimiento a distancia y favorezcan la utilización de las TICs. También han llevado a los distintos actores involucrados en la CSS a realizar un enorme esfuerzo de adaptación a las nuevas circunstancias y a renovar su repertorio de respuestas para dar continuidad a los programas de trabajo. La contingencia ha dejado en claro que no se trata sólo de incorporar tecnología, sino que supone fundamentalmente un profundo replanteo de orden epistemológico en lo que hacen a la gestión e intercambio de conocimiento.

En el horizonte pueden divisarse sistemas mixtos capaces de incorporar nuevas metodologías y combinar experiencias presenciales con un amplio abanico de interacciones a distancia. *"Innovación", "adaptación", ''creatividad", ''flexibilidad", ''virtualización", ''teletrabajo", "digitalización"* parecieran que son algunos de los términos que han llegado para quedarse y que conformarán parte central del vocabulario de la cooperación por venir.

Así, el nuevo escenario está repleto de interrogantes que hacen replantear algunos enfoques y estrategias de intercambio y gestión del conocimiento. Entre ellos, plantearse en qué medida las nuevas tecnologías vienen a modificar las formas habituales de hacer CSS y CT, cómo integrarlas y sacarle el máximo provecho al momento de compartir y gestionar conocimientos; qué rol pueden desempeñar las Instituciones Rectoras de Cooperación para apoyar estos procesos y acelerar la innovación; preguntarse si estamos frente a la configuración de una nueva cultura de trabajo en la CSS y la CT con la irrupción de la pandemia COVID-19; cuánto de los modos de abordar problemáticas pre-pandemia son válidas para pensar este nuevo contexto; analizar si vamos hacia sistemas de relación mixtos, que combinan experiencias presenciales con un amplio abanico de interacciones a distancia; qué metodologías y técnicas pueden ser útiles a la hora de implementar proyectos de CSS y ampliar el alcance de sus resultados y cuáles son los principales retos y oportunidades en la materia, entre otros planteamientos que se encuentran abiertos.

En función de estos interrogantes, de la cultura de aprendizaje institucional y de la experiencia acumulada por los países con relación a sus estrategias y formas de compartir y gestionar el conocimiento, el PIFCSS se propuso realizar el Seminario-Taller *"Intercambio y gestión del conocimiento en la CSS y la CT: innovación en tiempos de pandemia"*, que buscó conocer y sistematizar las distintas respuestas y aprendizajes que han adquirido las Instituciones Rectoras de la cooperación para la implementación de sus programas de intercambio de experiencias y conocimiento, así como las acciones y herramientas utilizadas para su gestión. De ese modo, el PIFCSS busca aportar a la reflexión sobre los desafíos y las oportunidades que ha traído la pandemia y el rol de las TICs para estructurar los futuros intercambios técnicos y gestionar el conocimiento que surge de ellos.

El objetivo general del Seminario Taller consistió en contribuir al diseño y fortalecimiento de las estrategias de intercambio y gestión del conocimiento en la Cooperación Sur-Sur y la Cooperación Triangular en Iberoamérica. Se desarrolló a través de actividades asincrónicas para obtener información de los países y dos jornadas de trabajo sincrónicas a través de la plataforma del PIFCSS a Distancia. En la primera jornada del seminario-taller se procuró reflexionar sobre la importancia de la gestión del conocimiento en la CSS y la CT, al mismo tiempo que se expusieron distintas experiencias institucionales en la materia. La segunda jornada estuvo orientada a compartir experiencias sobre metodologías, técnicas y herramientas para la colaboración, el intercambio y la gestión de conocimiento en la CSS y la CT, de manera de identificar los principales retos y oportunidades que se presentan a la hora de pensar los intercambios y la gestión de conocimientos en esquemas de CSS y CT en la actualidad.

02
Intercambio, gestión del conocimiento e innovación en las instituciones públicas responsables de la cooperación en Iberoamérica. Desafíos y oportunidades en tiempos de pandemia.

La Gestión del Conocimiento (GdC) en una institución que se dedica a canalizar la cooperación internacional y promover intercambios entre países, pareciera ser una tarea fundamental. Sin embargo, no son muchas las instituciones iberoamericanas que han abordado este desafío de manera sistemática y tratando de institucionalizar el aprendizaje como parte de la cultura organizacional.

Toda organización realiza GdC, pero en general lo hace de forma desordenada y en muchos casos de manera inconsciente. Si una institución está ocupada solo ejecutando, corre muchos riesgos y aquella que no aprende está condenada a desaparecer.

De ahí que una experiencia como tiene la **Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración Pública (FIIAPP)**, cuyo rol fundamental es intercambiar el conocimiento a través de asistencia técnica (movilizar expertos públicos para que compartan su conocimiento con sus pares en instituciones con las que colabora a través de asesorías, investigaciones, pasantías y formación) y aprendizaje entre pares, resulte de especial interés.

En palabras de Ignacio Soleto, Director del Área de Gestión del Conocimiento, FIIAPP decidió institucionalizar la práctica de la gestión del conocimiento y apostar por desarrollar e implementar una modelo para el aprendizaje. Para ello fue fundamental contar con el apoyo político del patronato para que, a partir de ahí, se cree el equipo de GdC, se realice un diagnóstico y mapa de conocimiento crítico, y se elabore un modelo de GdC acompañado de un plan de trabajo 2019-20, el que fue interrumpido por la pandemia. Se trata de un proceso que toma tiempo, que aprovecha las experiencias para aprender del pasado, resolver problemas del presente y anticipar los del futuro para ser más eficientes.

Para FIIAPP el diagnóstico realizado les permitió identificar en una matriz los tipos de conocimientos críticos de la institución (procedimental, metodológico y estratégico):

CONOCIMIENTOS CRÍTICOS EN LA FIIAPP

Son los conocimientos que se consideran **indispensables para que la Fundación pueda alcanzar sus objetivos** de la forma mas eficiente posible.

MATRIZ GdC	ACTUACIONES / ACTIVIDADES		
Conocimientos	**Captar/ Capturar**	**Procesar / Sistematizar**	**Difundir/ Compartir**
Procedimental / Operativo			
Económicos			
Jurídicos			
R. Humanos			
Riesgos			
Tecnológicos			
Comunicativos			
Documentación			
Metodológicos / Instrumental			
Identificación			
Formulación			
Inception / Programación			
Ejecución			
Seguimiento			
Valoración (Evaluación)			
Cierre			
Estratégico / Sustantivo			
Agenda			
Oferta			
Demanda			

- **Conocimientos Procedimentales.** Conocimientos y experiencias sobre las capacidades requeridas para la implementación de programas y proyectos de Cooperación Técnica Pública y el funcionamiento general de la institución: procedimientos, gestión económica, servicios jurídicos, recursos humanos, gestión económica, auditoría, tecnología y comunicación, etc.

- **Conocimientos Metodológicos.** Cómo hacerlo de la mejor manera posible para cumplir los objetivos relativos al ciclo de las intervenciones de desarrollo: identificación, formulación, ejecución, seguimiento, valoración y cierre de programas y proyectos de cooperación internacional basados en la Cooperación Técnica Pública de España, la Unión Europea y países terceros hacia otros países y regiones en desarrollo y en transición.

- **Conocimiento Estratégico.** Conocimientos y experiencias sobre la Agenda de desarrollo y la cooperación internacional, así como de la oferta y la demanda de Cooperación Técnica Pública en los principales ámbitos de actuación sectorial de la Fundación (genero, clima, igualdad, finanzas públicas, etc.) y las políticas públicas en los países y zonas geográficas donde opera.

Para FIIAPP, se trata del tercer intento por institucionalizar la GdC, ya que en las ocasiones anteriores no existió apoyo suficiente. Por esto es fundamental explicar y socializar ampliamente qué beneficios trae para la institución (promesa de aprender vs embrutecerse ejecutando), pues se trata de un cambio de cultura institucional y no solo en la forma de producir. Todo lo que se hace se aprende (importancia del *"hambre"* de aprender), pero toma tiempo. Es necesario contemplar que no se trata de un proceso fácil, tiene un horizonte de largo plazo y tiene altos y bajos, por lo que es fácil frustrarse.

Por otro lado, es importante entender que la Unidad de Gestión del Conocimiento no es la responsable de la GdC en una institución, sino que su labor es generar y facilitar las herramientas para que todas las áreas lo incorporen como parte de sus procesos. La GdC es una más de sus tareas, es una inversión que ayudará a medio plazo. No hace falta ser una institución grande y con presencia en el terreno; por ejemplo se puede empezar con una guía sobre cómo hacer una buena asistencia técnica.

¿Qué cambia de este enfoque con la crisis producida por la pandemia Covid-19? Se produce un ajuste radical, dado que la principal forma de transferir conocimiento y capacidades es a través de la movilización de personas de un país a otro. No es sencillo romper con la cultura de papel (analógica) y personas acostumbradas a mucha movilidad.

El desafío es adoptar de forma permanente nuevas formas de trabajar: mejorar el proceso de compartir información (por ejemplo evitar los mails con adjuntos y optar por espacios comunes), promovemos lo audiovisual (grabación de sesiones), compartir experiencias de distintos programas entre sí, elaborar guías, protocolos y manuales. Por ejemplo, el Programa Eurosocial tiene un repositorio digital gigante, pero el desafío es cómo hacer que ese conocimiento acotado esté disponible dentro y fuera de FIIAPP. Es necesario dar un salto tecnológico y para eso, entre otras cosas, se han propuesto repensar la plataforma Office 365 (SharePoint, CRM, Teams) concebida para un mundo analógico.

NUEVOS ENFOQUES, METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS EN LOS INTERCAMBIOS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN IBEROAMÉRICA

El principal trabajo que enfrentan cotidianamente las instituciones iberoamericanas responsables de la gestión de la cooperación internacional, es el intercambio y gestión del conocimiento. La CSS y la CT consisten precisamente en intercambiar buenas prácticas y conocimientos entre pares, por lo que conocer las estrategias y metodologías innovadoras orientadas a ese objetivo que actualmente están implementando las instituciones, adquiere gran valor. Con el fin de reflexionar y aprender de esas experiencias, resulta especialmente interesante indagar en los desafíos institucionales que conllevan estos procesos, así como en las medidas y reorientación de enfoques que han debido adoptarse en al actual contexto de pandemia.

A partir de un ejercicio de reflexión colectivo en el que participaron representantes de diversos países e instituciones iberoamericanas[1], el PIFCSS se propuso indagar, a partir de experiencias prácticas, diferentes maneras de abordar el intercambio y la GdC en la CSS.

En ese sentido, para la **Agencia Presidencial de Cooperación Internacional (APC Colombia)** resulta fundamental contar con una estrategia de GdC y colaborar para fortalecer la transferencia de conocimiento Sur – Sur. Entendiendo que la GdC es la esencia de CSS y CT, han asumido el compromiso de compartir y difundir lo que hacen, perdiendo el miedo a la evaluación y a no alcanzar los objetivos: solo la reflexión permite mejorar y de esa forma gestionar el conocimiento.

En esa dirección, a partir de 2020 comenzaron a construir un HUB de GdC, el cual será presentado próximamente con ocasión del High Level Political Forum (HLFP) sobre Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, con el objetivo de posicionar su oferta de conocimiento y ampliar los lazos de interacción con sus socios.

---

[1] *La composición del panel se puede ver en el anexo A.*

Además, internamente buscan instaurar una cultura de GdC (han creado un grupo de estudio semanal en el que dedican una hora a la discusión y análisis) y hacer horizontal el conocimiento en el equipo de la Dirección de Oferta.

El HUB de GdC está conformado por tres componentes principales:

1. Un Campus virtual con cursos cortos.
2. Un espacio colaborativo (ciclo de vida de los proyectos, encuentros virtuales, videoconferencia, biblioteca).
3. Comunidades de práctica donde compartir temas de interés sobre CSS. Se espera lanzar 2 cada año, siendo las primeras sobre cuantificación/valoración de CSS y sobre trabajo en cooperación y desarrollo desde la academia.

Para esta experiencia se han apoyado en consultores para crear una caja de herramientas y también para su difusión. Han creado procedimientos para valorizar buenas prácticas y han elaborado una serie de recursos de difusión (documentos, infografías, videos, etc.)

Para la **Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)**, y en particular para su Programa INTERCOONECTA, se busca que la GdC contribuya a impulsar procesos de innovación que mejoren la CSS. INTERCOONECTA tiene experiencia en promover la interacción y el intercambio de conocimiento hacia la innovación pública. Recoge la herencia de un proceso iniciado en 1985 con el primer Centro de Formación de la Cooperación Española, ubicado en Santa Cruz de la Sierra (Bolivia).

La GdC es fundamental para pasar de la oferta de capacitación tradicional a la cooperación técnica basada en intercambio de experiencias. En ese sentido, los Centros de Formación de la Cooperación Española se convierten en referentes para compartir experiencias y fomentar diálogo de política de alto nivel. Anualmente participan alrededor de 50 organismos y cuentan con oferta de productos de conocimiento resultado de la reflexión conjunta, tales como guías audiovisuales, generación de redes de intercambio, proyectos de conocimiento para el desarrollo.

En el caso de la **Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de Guatemala (SEGEPLAN)**, el principal desafío que enfrentan las instituciones rectoras de la cooperación para introducir procesos que permitan sistematizar la GdC es impulsar el incremento de la transferencia de conocimiento en CSS, replicar los conocimientos, identificar demanda académica, qué conocimientos se deben fortalecer y

las necesidades de capacitación de las instituciones públicas (prioridades nacionales de desarrollo). El rol de institución rectora de la cooperación a nivel nacional exige crear mecanismos de diálogo y coordinación con la academia y sector privado para optimizar procesos y la GdC.

Del mismo modo, es fundamental saber adaptarse a los escenarios cambiantes, tal como lo ha demostrado el contexto actual de pandemia ocasionado por el COVID-19. Replantearse procesos y adoptar las distintas herramientas que ponen a disposición las tecnologías de la comunicación (TICs) para mantener los flujos de comunicación y acción. Esto ha permitido el acercamiento hacia los beneficiarios e incentivar la réplica de los conocimientos adquiridos. Asimismo, la identificación de la demanda de conocimiento de la población mediante sondeos entre instituciones públicas para conocer necesidades de formación (elaboración de catálogos de demanda) para incidir en las áreas prioritarias y recibir la oferta de la academia alineada a las necesidades.

Por su parte, en el **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)** han identificado que lo que no ha cambiado con la pandemia es que el conocimiento sigue siendo el elemento más crítico. El ser humano comenzó compartiendo historias en pequeños grupos alrededor de una hoguera gracias a la invención del lenguaje como medio natural para compartir conocimiento, y hoy en día, en el fondo esto no se ha modificado sustantivamente. Este diagnóstico los ha llevado a poner aún más énfasis en esto, a tal punto que han reestructurado su organización alrededor del conocimiento con el compromiso de que sea abierto.

Su objetivo es potenciar la capacidad de producir y compartir conocimiento con tres atributos: accesible, reutilizable, compatible. Su diagnóstico es que, sin conocimiento, el BID deja de ser un banco de desarrollo, razón por la cual deben ser una plataforma de conocimiento. En esa línea, han desarrollado cuatro líneas de trabajo que tienen impacto directo en la cultura de la organización: publicaciones (millones de descargas), cursos (300), datos (portal de datos abiertos) y código.

Además, actualmente han comenzado a trabajar con técnicas de procesamiento natural del lenguaje: las organizaciones tienen muchísima información en formato texto y los profesionales dedican mucho tiempo buscando información (científicos de datos dedican el 82% de su tiempo limpiando y ordenando datos). Para ello están entrenando máquinas vía Inteligencia Artificial para que procesen datos a gran escala. Para lidiar con la enorme cantidad de texto, se están aplicando para ubicar expertos, resumir documentos, sistematizar y clasificar artículos.

NUEVAS ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS DE INTERCAMBIO Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA ADAPTARSE AL ESCENARIO PROVOCADO POR LA PANDEMIA

La pandemia ocasionada por el COVID-19 y la imposibilidad de desplazamiento entre países, sin duda que ha dificultado la normal implementación de proyectos de CSS y CT, basados fundamentalmente en el intercambio y transferencia de capacidades y conocimientos. Las instituciones responsables de la coordinación y gestión de la cooperación en Iberoamérica han debido buscar herramientas innovadoras y soluciones que les permitan mantener sus programas de intercambio.

En ese sentido, para **APC Colombia**, a partir de la pandemia se instala una nueva cultura de trabajo que llegó para quedarse y el papel de las instituciones rectoras consiste en adaptarse. Así, se encuentran en proceso constante de aprendizaje para mejorar debilidades que han identificado y el contexto actual ha consolidado el paso de trabajar de manera presencial al uso más extensivo de TICs. Esto ciertamente conlleva desafíos y una curva de aprendizaje que hay que transitar: por ejemplo, inicialmente tuvieron poco éxito en compartir conocimiento y una de las lecciones que sacaron consiste en planificar actividades de máximo tres horas cada veinte días, de forma de asegurar que el intercambio sea efectivo para mejorar la calidad y no quedarse solo en intercambiar documentos por mail.

Por otro lado, la mantención de los ejercicios de intercambio en el actual contexto permite democratizar las actividades y proyectos, ya que es posible incorporar un mayor número de participantes y técnicos provenientes de distintas áreas y escenarios.

Por su parte, para la **AECID** la pandemia plantea retos y oportunidades en intercambio y en GdC. Por un lado, precipita la innovación y el cambio en el modelo de GdC, pasando de un formato presencial a formación virtual, lo que obliga a adaptar el sistema de gestión y buscar cómo dar respuestas antes esquemas tradicionales que ya no cubren de manera suficiente las necesidades. Por el otro, requiere un importante esfuerzo para mantener la programación de actividades formativas, viendo en muchos casos un incremento en la cantidad de alumnos que participan.

Se trata de un momento de transición de lo analógico a lo digital, de lo tangible a lo intangible, de lo lineal a lo circular, en pleno esfuerzo para poner en marcha modelos de innovación pública y convertir los Centros de Formación de la Cooperación Española en laboratorios de experimentación.

Aparecen nuevas ideas, nuevos formatos, cobra relevancia la innovación abierta con todos los actores, incluyendo al sector privado, y se refuerzan los Centros como ecosistemas de innovación pública, trabajando como faros que alumbran conocimiento.

Han mejorado la conectividad con todos los actores (ciencia de redes), espacios más ágiles, co-creando soluciones, trabajando prototipos –lo que permite la especialización- y explorando posibilidades de TICs tales como big data, blockchain, Inteligencia Artificial en código abierto/creative commons. Se trata de impulsar el talento con nuevas competencias que necesita la región, solucionar problemas concretos a través de inteligencia colectiva y sin miedo al error.

Para el BID, con la pandemia de COVID-19 se pasó de un día para el otro de interacciones físicas a virtuales, las cuales tienen características muy distintas. Entendiendo que las instancias de colaboración son esenciales para buscar soluciones, todas las herramientas disponibles (metodologías, guías y casos) estaban pensadas para una realidad propia del mundo presencial.

Sin embargo, esta nueva realidad trae oportunidades que es necesario explotar. Con una buena planificación y nuevas herramientas, el BID ha logrado aumentar la participación en eventos y capacitaciones, en algunos casos hasta cuatro veces más.

Por otro lado, han creado un mapa para navegar datos textuales que analiza mediante algoritmos 2.000 millones de palabras, lo cual opera como un buscador de conocimiento tácito usando datos de los que ya disponían, permitiendo encontrar un valor nuevo.

Para el BID el reto es adaptar las TICs a los usuarios, usando estas herramientas de punta aplicadas sobre el contexto actual. *¿Cuál es el objetivo de la Gestión del Conocimiento?* Juntar personas, ya que se han perdido los pasillos y los cafés y por eso es importante crear conexiones entre personas, por lo que es más importante que nunca facilitar los procesos de interacción.

En suma, de las experiencias compartidas existe cierto consenso que es necesario asumir los cambios en las formas de trabajar y explotar las potencialidades que el nuevo contexto trae consigo. La GdC, el aprendizaje y la búsqueda permanente de soluciones innovadoras se torna esencial en el actual contexto.

Es importante impulsar la apertura institucional y cambiar la forma de enfrentarse a los nuevos desafíos: superar la cultura de gestión habitual, que es mucho más que incorporar herramientas, promoviendo diálogos, atreviéndose a romper silos, innovar y co-crear incorporando a todos los socios.

Se trata de un desafío con dos caras. Por un lado en torno al conocimiento de lo que ya hacemos para mejorar la CSS (teniendo a la GdC como parte principal de la CSS), y, por otro lado, analizar cómo gestionarlo hacia afuera.

03
Hacia el establecimiento de estrategias de intercambio y gestión del conocimiento en la CSS y la CT: desafíos y oportunidades

A partir de un taller de trabajo colaborativo entre los países miembros del PIFCSS, en el cual participaron dos representantes de cada país cuyas labores técnicas están estrechamente relacionadas con la coordinación y la gestión de actividades de intercambio de conocimiento en esquemas de CSS y CT, se propuso un ejercicio con un doble objetivo:

1. En primer lugar, comenzar a construir un lenguaje y entendimiento común sobre la gestión del conocimiento y su alcance en cada país miembro y el propio PIFCSS.

2. En segundo lugar, identificar las prácticas de GdC que los países están utilizando actualmente e identificar las herramientas y procesos que los propios países declaran que sería interesante desarrollar en el futuro.

Para abordar dichos objetivos se contó con un equipo de consultores expertos que, en la etapa de diseño de la actividad elaboraron una encuesta que permitió recoger el estado en que se encuentra la GdC en los países miembros del PIFCSS. Por ello, tomando como base los resultados de la encuesta como punto de partida, se diseñó la actividad medular del taller consistente en plantear una serie de *"temas"* para la reflexión, dividir a los participantes en equipos y pedirles que trabajen en el análisis y discusión de los mismos para compartirlos posteriormente en un plenario.

Así, se diseñaron y ejecutaron tres actividades complementarias entre sí (breve introducción/capacitación a los principales conceptos de la GdC, resultados y conclusiones de la encuesta y, taller de intercambio entre países), las cuales se describen a continuación.

PROFUNDIZAR EL CONOCIMIENTO DE ASPECTOS CONCEPTUALES Y PRÁCTICOS RELACIONADOS CON ESTRATEGIAS, METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE INTERCAMBIO Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA CSS Y LA CT Y GENERAR UN LENGUAJE COMÚN.

El Consultor Javier Martínez realizó la presentación *"Introducción conceptos básicos Gestión de Conocimiento: conocimiento, gestión del conocimiento y por qué, aprendizaje, innovación, colaboración, herramientas para la Gestión del Conocimiento"* (la presentación disponible en el Anexo C).

El objetivo consistió en compartir las nociones básicas de conocimiento, gestión del conocimiento, aprendizaje e innovación de forma de contar con un lenguaje común que facilite el trabajo durante el resto de ejercicios.

El conocimiento es, sin duda alguna, el principal activo de cualquier organización. Sin embargo, la mayoría de las instituciones reconocen carecer de una estrategia y de herramientas que les permitan gestionar dicho activo de manera rigurosa. En un mundo de servicios, dominado por los intangibles, la organización que no saca partido de su conocimiento, y al mismo tiempo aprende para adaptarse a un entorno cambiante, corre riesgos muy graves. Los países miembros del PIFCSS son conscientes del valor del conocimiento en el marco de la Cooperación Sur-Sur y por ello reconocen la necesidad de establecer un punto de partida, al menos en lo referente a compartir un lenguaje común. Por lo que definiciones simples y claras contribuyen a crear esa base de entendimiento compartido.

Se propone la siguiente definición de conocimiento: *"la experiencia que permite tomar decisiones y actuar"*. Se revisan las diferencias entre información y conocimiento, la diferencia entre tácito y explícito, la noción de conocimiento crítico. Se define el concepto de gestión del conocimiento como *"mejorar la toma de decisiones asegurando que el conocimiento correcto esté en manos de la persona adecuada en el momento justo para realizar una tarea"* y se define el concepto aprender como *"almacenar en la memoria experiencia reutilizable en el futuro para tomar decisiones y actuar"*. Se presenta cómo aprenden las organizaciones y el término de cultura de aprendizaje insistiendo en la relevancia de que aprender se integre como parte de los procesos de trabajo.

Se define innovación como "hacer cosas nuevas o encontrar nuevas formas de hacer las cosas (no se han hecho antes), que son útiles para alguien, lo que requiere aprender y hacer las cosas de otra manera". Finalmente, se realiza una revisión de las principales herramientas y procesos de GdC, tanto desde el punto de vista estratégico como operativo de modo que los participantes se familiaricen con las mismas y puedan aprovechar lo aprendido en la siguiente actividad.

RESULTADOS ENCUESTA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO[2]

Cómo una actividad previa al taller, se realizó una encuesta de dieciocho preguntas, subdivididas en tres bloques temáticos:

- **Gobernanza,**
- **Prácticas de gestión de conocimiento durante el ciclo de proyectos, y**
- **Prácticas en relación con la pandemia.**

El objetivo de realizar esta encuesta fue determinar, a grandes rasgos, el estado de implementación y formalización de actividades relacionadas a la Gestión del Conocimiento en las instituciones responsables de la gestión de la cooperación internacional en Iberoamérica, de aquellos países miembros del PIFCSS.

La encuesta fue respondida por 15 de 22 instituciones[3] y las conclusiones generales se presentan a continuación:

Se constata que la Gestión del Conocimiento no está posicionada como un factor relevante en los países que conforman el PIFCSS:

- *Un alto porcentaje de los países no tiene declarado formalmente el objetivo de gestionar el conocimiento y no han definido como prioridad este tema.*
- *De éstos, la totalidad considera que sería relevante formalizarla por los beneficios que trae consigo: buenas prácticas, fortalecer talentos, incrementar conocimiento, etc.*

Resulta relevante declarar de manera formal, como objetivo institucional, la GdC, ya que contribuye al compromiso de la organización. Esto se traduce en actividades más reguladas y permanentes, en actividades con mayor orientación al cumplimiento de objetivos organizacionales y -fundamentalmente- en la existencia de un presupuesto asignado para ello.

Aun cuando hay un *"ambiente general favorable"* hacia el desarrollo de una cultura de GdC, sólo un par de instituciones reconocen un ambiente no apto o todavía muy inmaduro para compartir – colaborar, condiciones esenciales para que la Gestión del Conocimiento se materialice.

---

[2] *En el Anexo D, se puede obtener un mayor detalle de los resultados de cada pregunta*
[3] *De los 21 países miembros, Colombia participa con dos instituciones.*

Se valoran los espacios para intercambiar metodologías y aprender de otros. Se reconoce que sin una identificación clara del conocimiento que se necesita, y el que se tiene (a nivel de la institución y/o país), es difícil planificar y priorizar actividades. En este sentido, se describen diferentes prácticas aplicadas (particulares de cada institución), que podrían ser de utilidad para otros, como *"actualización de catálogo de capacidades institucionales",* que podrían ser compartidas entre países. En relación con la búsqueda de soluciones presentadas por terceros, se observan métodos que en su mayoría implican contacto sincrónico, lo que indicaría la inexistencia de bases de conocimiento y de lecciones o experiencias sistematizadas, que aporten en este sentido.

El estado de la GdC se encuentra en etapas iniciales, por lo que se presentan muchas posibilidades de trabajo a futuro. Esto puede observarse en aspectos como:

- *Solamente dos países señalan tener roles formales para todos o casi todos los procesos de GdC del ciclo de proyectos.*
- *Un alto porcentaje de las respuestas dice capturar o documentar el conocimiento, pero no se mencionan espacios o sistemas especiales para ello.*
- *No se menciona el aprendizaje durante la ejecución de los proyectos, lo que dificulta las mejoras en el transcurso del proyecto.*

Se observa escasa incorporación o reutilización de los aprendizajes derivados de las actividades de cooperación. En este aspecto, un alto porcentaje de las organizaciones reconoce que no realiza una sistematización para la incorporación de las lecciones extraídas (sólo un par está en proceso), ni realizan actividades de medición o evaluación de resultados respecto a las actividades de GdC asociadas a la CSS.

La difusión de sus aprendizajes y actividades se concentra en publicaciones y redes sociales. En general, el conocimiento se publica, pero – a excepción de la realización de talleres- no se intenciona o dirige de manera activa hacia aquellos personeros que pudieran necesitarlo.

Por último, con relación al COVID-19, si bien ha representado ciertas dificultades para el trabajo que venían realizando las instituciones, esta situación ha abierto escenarios favorables al desarrollo de estrategias colaborativas y de GdC. Entre las dificultades, las respuestas son muy coincidentes en plantear ralentización de intercambios técnicos o debilitamiento de ciertas unidades técnicas. Entre los aspectos positivos (cabe destacar que el número de estas menciones [10] fueron mayores que las negativas [6]), se reconoce que se ha favorecido el compartir conocimiento mediante la tecnología, tornándose en un proceso más democrático y de mayor solidaridad.

ACTIVIDAD DE REFLEXIÓN E INTERCAMBIO: IDENTIFICAR LOS PRINCIPALES DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA FOMENTAR LA INCORPORACIÓN HERRAMIENTAS Y ENFOQUES INNOVADORES EN LOS INTERCAMBIOS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Trabajo en grupos con todos los participantes, facilitación de Consultora Knowledge Works + Equipo PIFCSS

Para cumplir con el objetivo de identificar tanto las prácticas de GdC que los países estarían utilizando actualmente, como las herramientas y procesos que sería interesante desarrollar en el futuro, se propuso una metodología de trabajo colaborativo que permitiera generar un espacio de reflexión y puesta en común entre los participantes del taller.

Para ello, se definieron tres temas de interés que ayudasen a entender cuáles podrían ser los principales desafíos en el ámbito de la GdC para países del PIFCSS, tanto por su necesidad de desarrollo como por su oportunidad de intercambio entre los miembros.

Los tres temas se expresan a través de las siguientes preguntas:

> *1. ¿Qué tipo de conocimiento debe gestionar prioritariamente una institución de cooperación?*
>
> *2. ¿Qué prácticas / herramientas de gestión de conocimiento son relevantes para aprender de la experiencia -propia y de terceros- en una institución de cooperación?*

3. ¿Cuáles son los desafíos/iniciativas de gestión de conocimiento que debiera abordar nuestra institución para fortalecer la colaboración / intercambio con otros miembros del PIFCSS?

Cada tema fue abordado en dos subgrupos de manera separada. Una vez los dos subgrupos habían elaborado sus conclusiones, se reunían para ponerlas en común, identificar los aspectos coincidentes y los diferentes para aunar los elementos centrales de la reflexión de ambos grupos. Finalmente, cada tema presentó sus conclusiones en un plenario general.

Los seis grupos estuvieron conformados por representantes de los diferentes países con la intención de recoger las diferentes experiencias y opiniones. Como primera tarea, a cada participante se les solicitaba expresar en una palabra su percepción sobre el tema de discusión que les correspondía para, a partir de allí, desarrollar de manera más extensa los argumentos que sostenían su reflexión individual. Todas las ideas-fuerza se recogieron para ser posteriormente presentadas al otro grupo que trabajaba en paralelo en el mismo tema.

Es importante señalar que el objetivo no consistía en alcanzar el consenso, sino recoger por un lado la experiencia actual de cada país y al mismo tiempo, lo que se consideraba importante realizar en el futuro.

Como resultado del trabajo individual de preparación al trabajo en grupo se generó una nube de palabras que representa lo que los temas propuestos sugerían a los participantes en una sola palabra.

Los resultados obtenidos, una vez los dos grupos de cada tema pusieron en común sus aportes, fueron los siguientes:

TEMA 1: Tipo de conocimiento a gestionar prioritariamente por una institución de cooperación.

Cualquier organización debe gestionar de forma prioritaria aquel conocimiento asociado a los servicios que presta. Por lo tanto, la misión organizacional y los servicios que presta determinarán el tipo de conocimiento que se debe gestionar. Gestionar el conocimiento significa capturar, sistematizar, almacenar, difundir, crear, investigar, compartir, formar, etc. ese conocimiento, para asegurar:

- *que no se pierda en caso de rotación de personal o jubilaciones;*
- *que se difunda y comparta para todo aquel que lo necesite;*
- *que se sistematice y guarde para poder reutilizarlo cuando sea necesario;*
- *que se creen o incorporen nuevas ideas y formas de trabajo para prestar mejor el servicio.*

En el caso de los participantes del otro grupo, los conocimientos más relevantes a gestionar por sus instituciones de cooperación son:

- El conocimiento asociado a la cultura institucional, así como la misión institucional que permite guiar los procesos de negociación e intercambio.
- Capacidades técnicas instaladas en los equipos internos, así como sus necesidades de conocimiento, esto incluye conocimientos temáticos como género, o disciplinarios como gestión de proyectos, seguimiento y evaluación de acciones de intercambio, técnicas de articulación, escucha y diálogo con países socios, etc.
- Conocer prioridades de la política externa de un país, lo que puede guiar a las Instituciones de Cooperación respecto a las prioridades de intercambio de conocimiento.
- Conocer el portafolio de políticas públicas de un país incluyendo las buenas prácticas existentes, de manera que puedan ser sistematizadas y compartidas con países interesados.
- Conocimiento metodológico asociado a transferir, compartir y sistematizar conocimiento durante el intercambio de experiencias.

TEMA 2: Prácticas / herramientas de gestión de conocimiento relevantes para aprender de la experiencia -propia y de terceros- en una institución de cooperación.

En este grupo se ponen en común las prácticas de gestión de conocimiento que actualmente se ejecutan y funcionan en sus instituciones de cooperación, pero también las que podrían ser de interés.

Los principales elementos destacados en este grupo de trabajo para gestionar el conocimiento en una institución de cooperación son:

A. Compromiso institucional con la gestión del conocimiento. El compromiso de alto nivel con la gestión del conocimiento es uno de los elementos basales para su implementación y desarrollo. Debe haber un convencimiento de su aporte al objetivo institucional. Este compromiso debe de velar por lo siguiente:

- Las instituciones debieran contar con equipos dedicados a impulsar la GdC; sin personas responsables de realizar esta labor, ésta no se hace.
- Actividades dedicadas a la retención de conocimiento, por ejemplo, ante personas que se van a jubilar con muchos años y experiencia, o que cambian de trabajo.
- Documentar los procedimientos para asegurar homogeneidad de servicio.
- Sistematización de experiencias exitosas para que no se pierdan conocimientos valiosos.
- Publicación de catálogos y/o documentos similares, para difundir el conocimiento entre los que lo necesitan.
- Información disponible para todos, accesible y actualizable (repositorio, archivo compartido), en formatos sintéticos como infografías, fáciles de compartir, acervo de conocimiento disponible al ciudadano, documentos amigables para la población.

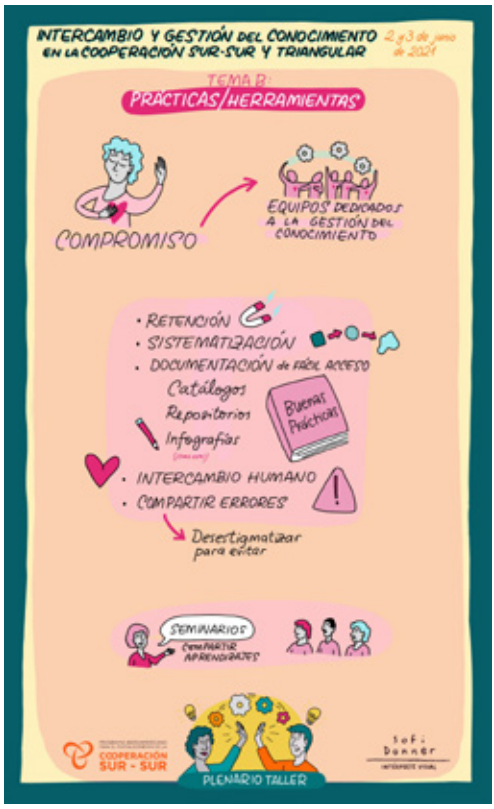
B. Foco en compartir. Aprendemos haciendo, a través de la experiencia, construyendo más que escuchando, compartir nos ayuda a mejorar. Esto incorpora aspectos como:

- Compartir buenas prácticas en doble vía (las que tenemos para aportar y las que necesitamos incorporar). Ello implica identificar lo que hacemos bien y está disponible para compartir y lo que queremos/necesitamos aprender.
- La identificación de buenas prácticas debe ser permanente, así como las necesidades de aprendizaje.
- Mantener el compromiso en la continuidad de compartir buenas prácticas y conocimiento. Esto implica seguimiento y medición, conocer resultados e impacto, mejorar métodos de transferencia para obtener mejoras institucionales, de servicio o de políticas públicas que se puedan observar y, en la medida de lo posible, ser medible.

C. Instancias/actividades de Gestión de Conocimiento. Ejemplos de instancias que deben ser incorporadas como parte de los procesos habituales de una institución de cooperación:

- Agendar sesiones semanales de GdC (por ejemplo, cada jueves 8AM), las cuales pueden ser guiadas hacia temas concretos (intercambio de conocimientos con otras áreas, presentación de estudios o experiencias o lecciones aprendidas, profundización temática, etc.)
- Aprender de los errores del pasado: sistema de gestión de calidad para identificar fallos y acciones correctivas (asignarle más importancia, no tener miedo a consecuencias y pensar en el valor pedagógico de analizar el error para mejorar).

- Realizar seminarios, actividades e intercambio de experiencias y prácticas.
- Exponer experiencias personales de seminarios/cursos/becas.



Tema 3: Desafíos/iniciativas de gestión de conocimiento que debiera abordar cada institución para fortalecer la colaboración / intercambio con otros miembros del PIFCSS.

Este grupo trabajó la priorización de algunas acciones asociadas a la GdC desde el punto de vista de la red de trabajo que constituye el PIFCSS, es decir, de forma colaborativa y con un horizonte temporal a corto o medio plazo.

- En el **área institucional** se propone:

  - Impulsar una nueva cultura organizacional que incorpore la colaboración y la importancia de gestionar el conocimiento, y que ayude a vencer la resistencia al cambio.

- Capacitar en GdC para aunar visiones y entendimiento mutuo.
- Incorporar nuevas tecnologías, información para capturar, almacenar y acceder a conocimientos y personas.
- Asignar recursos presupuestarios para la definición de actividades e instrumentos para capturar y compartir conocimiento.
- Obtener impulso político para priorizar la GdC.

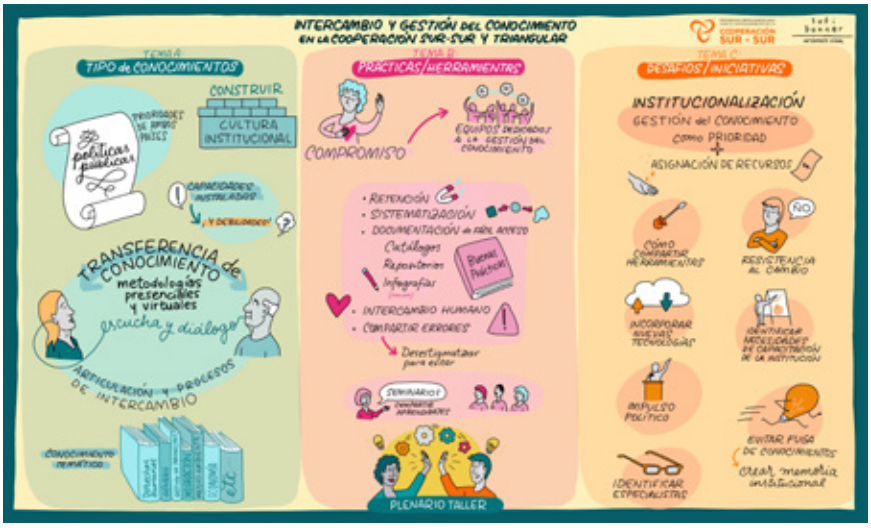
- Promover la **articulación con socios de cooperación** para:

  - Compartir experiencias y herramientas de los diferentes países para dar respuesta a los desafíos de gestión de conocimiento.
  - Profundizar el diálogo con los actores de la cooperación.
  - Identificar experiencias y especialistas para planificar áreas de interés.
  - Compartir bases de datos de sistematización para facilitar acceso al conocimiento.

Al finalizar el taller, a modo de cierre y evaluación reactiva, se solicitó a los participantes que expresaran en una frase su experiencia o apreciación respecto del taller. Las respuestas se exponen a continuación:

- Necesitamos identificar en conjunto nuestro valor agregado.
- Compartir el conocimiento es la única manera de que el conocimiento pueda ser utilizado, mejorado y aplicado.
- La importancia de continuar compartiendo la experiencia y herramientas entre los países de la región para potenciar la gestión del conocimiento.
- La importancia del intercambio de experiencias buenas y no tan buenas.
- Intercambio de conocimiento y experiencias identificación de necesidades comunes.
- Experiencia y deseos de motivar el cambio interno en la GdC.
- Evento fundamental como primera etapa para iniciar el proceso de GdC en nuestros países.
- Compartir y aprender juntos.
- Similitud de escenarios.
- Comprendimos que la GdC es clave para nuestras organizaciones y nos llevamos el gran desafío de transmitir a nuestras autoridades su importancia para que de alguna forma puedan destinarle recursos.
- La importancia de institucionalizar la gestión del conocimiento.
- La relevancia del intercambio de experiencias en la materia.

- La urgencia del día a día no nos puede impedir analizar lo que hacemos y buscar mejorarlo permanentemente. La institucionalización de la GdC es fundamental para lograrlo.
- Lo mejor que se puede compartir es conocimiento.
- El conocimiento es la base fundamental de todo proceso institucional. Su registro y adecuada gestión es imprescindible.
- La importancia de compartir las experiencias y dificultades comunes.
- El conocimiento es la base fundamental de todo proceso institucional. Su registro y adecuada gestión es imprescindible.
- Muy interesante añadir lo gráfico porque potencia la conexión más allá de nuestras culturas particulares.
- ¡La importancia de la gestión!
- Compartir el conocimiento es de suma importancia para generar insumos, experiencias y metodologías.
- Gracias a ustedes y la generación de interés que muestra la permanencia de todas las personas involucradas.



CONCLUSIONES

El ejercicio colaborativo propuesto desde el PIFCSS ha cumplido con dos objetivos relevantes. Por una parte, ha resultado una oportunidad excelente para aprender y compartir experiencias en GdC entre los diversos países iberoamericanos. Ha sido posible conocer y acceder a la experiencia de diversos expertos de gestión de conocimiento, así como a representantes de instituciones de cooperación de diferentes países que llevan años dedicados a la GdC y han compartido sus éxitos y fracasos.

Por otro lado, se ha podido generar una instancia de trabajo entre las distintas instituciones de cooperación para identificar los aspectos más relevantes para gestionar el conocimiento, las actividades y herramientas más habituales, así como las iniciativas de gestión de conocimiento que se propone que se puedan trabajar colaborativamente desde y con un enfoque regional desde el PIFCSS.

De manera esquemática, las principales conclusiones de la actividad se podrían resumir en:

- Se presenta un gran interés por la GdC en todas las instituciones, algo que ya se reflejó en la encuesta y se confirmó a lo largo del evento.
- Existe distinto nivel respecto de la GdC entre las instituciones. Algunas se encuentran en un estado más avanzado que otras, y han logrado establecer compromisos organizacionales, así como dotarse de personas y recursos diferentes. A pesar de ello, existe una actitud de querer avanzar, aprender conjuntamente, así como compartir conocimiento y experiencias entre todos los integrantes del Programa.

- Hay acuerdo generalizado respecto de la importancia de definir formalmente la GdC como objetivo institucional, ya que ello contribuye a profundizar aprendizajes y a fortalecer el compromiso de la organización con sus objetivos.

En ese sentido, se considera que el PIFCSS podría liderar algunas de las iniciativas que han surgido en la actividad, y analizar cómo se puede avanzar conjuntamente en la gestión del conocimiento. Algunas de las que aparecen de manera más clara son:

- Implementar políticas y modelos de GdC que contribuyan a formalizar su práctica en los países.
- Diseñar espacios permanentes de intercambio de experiencias, metodologías y aprendizajes (comunidades de práctica) aprovechando el clima generado en el taller.
- Profundizar en metodologías de GdC, prioritariamente de captura y sistematización del conocimiento, de retención y también de su difusión.
- Lograr apoyo para institucionalizar la GdC en los países más rezagados.
- Capacitar en estrategias y herramientas de GdC.
- Generar base de conocimiento para organizar y reutilizar el conocimiento comenzando por buenas prácticas.

ANEXOS

Anexo A
Agenda del Seminario-Taller

AGENDA	
Primer día, miércoles 2 de junio: Abierto al público	
12:00 – 12:20 (hora Argentina)	**Inauguración y presentación de Objetivos del Seminario** Daniel Castillo, Secretario Técnico del PIFCSS
12:25 – 13:00 (hora Argentina)	**SESIÓN INAUGURAL:** ***Intercambio, gestión del conocimiento e innovación en las instituciones públicas responsables de la cooperación en Iberoamérica. Desafíos y oportunidades en tiempos de pandemia.*** El objetivo es abordar, a partir de la experiencia de la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP), la importancia de la gestión del conocimiento para las instituciones públicas, reflexionar sobre los desafíos asociados a su implementación en el ámbito de la cooperación internacional y analizar los retos que ha traído consigo el actual contexto de pandemia. • **Ignacio Soleto Martín** - Director del Área de Gestión del Conocimiento - Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP)

13:00 – 14:15 **(hora Argentina)**	**PANEL DE REFLEXIÓN:** ***Nuevos enfoques, metodologías y herramientas para los intercambios y gestión del conocimiento en la CSS y CT en Iberoamérica.*** El objetivo de la sesión es reflexionar, a partir de la experiencia concreta de instituciones iberoamericanas, sobre el alcance de las estrategias y metodologías de intercambio y gestión del conocimiento innovadoras que se están implementando actualmente. Interesa indagar en los desafíos institucionales que conlleva, en las metodologías y herramientas adoptadas, así como en los ajustes y reorientaciones que han debido implementarse producto del actual contexto. • **Catalina Quintero,** Directora de Oferta de Cooperación, Agencia Presidencial de Cooperación de Colombia (APC). • **Paz Martínez,** Responsable del Programa Intercoonecta de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). • **Raúl Bolaños,** Subsecretario de Cooperación Internacional, Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de Guatemala (SEGEPLAN). • **Kyle Strand,** Especialista Senior en Gestión del Conocimiento en el Sector de Conocimiento, Innovación y Comunicación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Conversación moderada por Javier Surasky, Coordinador del Área de Gobernanza para el Desarrollo de CEPEI.

Segundo día, jueves 3 de junio: Taller cerrado a participantes de las instituciones responsables de la cooperación de los países miembros del PIFCSS	
12:00 – 12:45 (hora Argentina)	**Profundizar el conocimiento de aspectos conceptuales y prácticos relacionados con estrategias, metodologías y herramientas de intercambio y gestión del conocimiento en la CSS y la CT.** A cargo del consultor Javier Martínez Aldanondo. ***1.*** Compartir resultados de la encuesta. ***2.*** Introducción conceptos básicos GdC: conocimiento, gestión del conocimiento y por qué, colaboración, herramientas para la GdC.
12:45 – 14:30 (hora Argentina)	**TALLER DE REFLEXIÓN E INTERCAMBIO** ***Identificar los principales desafíos y oportunidades para fomentar la incorporación herramientas y enfoques innovadores en los intercambios y gestión del conocimiento.*** Trabajo en grupos sobre diferentes temas: ***1.*** Trabajo individual ***2.*** Trabajo en grupo para extraer ideas fuerza ***3.*** Síntesis por cada tema ***4.*** Puesta en común en plenario
14:30 – 14:45 (hora Argentina)	**Conclusiones y cierre.**

Anexo B
Listado de Participantes en el Taller

APC Colombia - Agencia Presidencial de Cooperación de Colombia	Profesional de la Dirección de Oferta de Cooperación	Rocha Gaona	Martha Cecilia
Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto	Jefe, Oficina de Becas, Dirección de Cooperación Internacional	Ugalde	Sylvia
Dirección de Cooperación Interna-cional - Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto -	Embajador Asesor	Penrod Padilla	Esteban
Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	Analista de Cooperación Internacional	Ampudia Pinargote	Nancy Mercedes
Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	Funcionaria Dirección de Cooperación Interna-cional Bi-Multilateral y Sur-Sur	Cárdenas Batallas	Carla Karina
Agencia de El Salvador para la Cooperación internacional	Técnico de la coordina-ción interinstitucional y Cooperantes	Cabrera Salaverria	Guillermo José
Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional - ESCO	Técnico de Seguimiento a Proyectos	Vigil Romero	Katherine Estefany

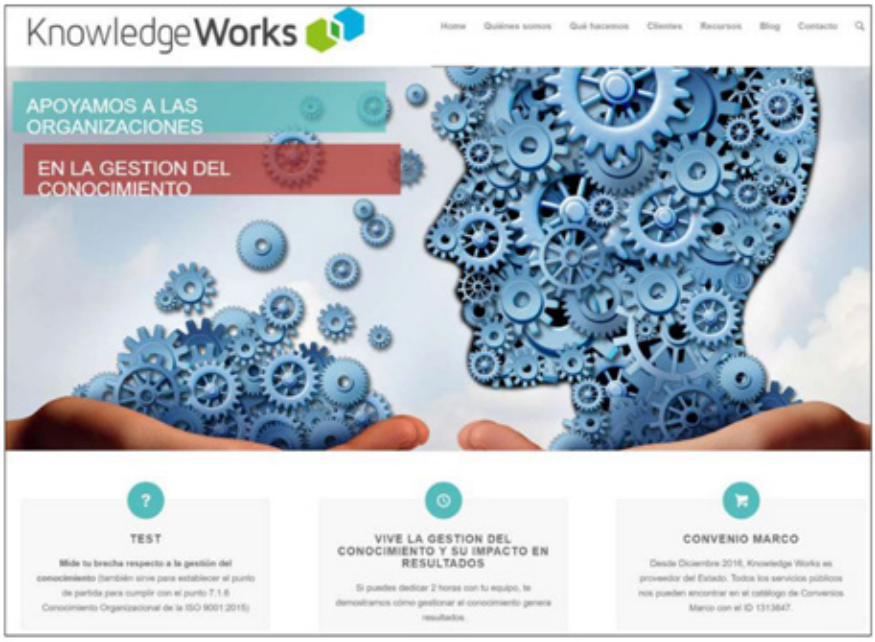
AECID	Consejera Técnica responsable Intercoonecta AECID	Martinez Garcia	Maria Paz
Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia - SEGEPLAN-	Especialista de Gestión de la Cooperación para el Desarrollo Social	Aguilar Escobar	Ana María
SEGEPLAN	Especialista en Cooperación y Alianzas para el Desarrollo	Lopez España	Lucy Mishelle
Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional	Analista de Cooperación Internacional	Cabrera	Alejandra
Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional	Analista-responsable carteras México y Perú	Cardona Bautista	Irene Leonor
Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo	Coordinador Técnico de Programa Bilateral	Guzmán Sánchez	Rubén
Dirección General del Proyecto de Integración y Desarrollo de Mesoamérica (AMEXCID)	Subdirectora de Cooperación Bilateral Técnica y Científica para Centroamérica y el Caribe	San Martín Paz	Mariana
Ministerio de Relaciones Exteriores	Ministro Asesor del Presidente de la República para Políticas y Asuntos Internacionales	Marín	Sidhartha

Ministerio de Relaciones Exteriores	Asesor Técnico	Córdoba	Arlen
Ministerio de Relaciones Exteriores de Panamá	Analista del Departamento de Diplomacia Cultural	Cano Cano	Grace Marlene
Ministerio de Relaciones Exteriores	Analista	Rodríguez	Rixel
Secretaría Técnica de Planificación	Jefe de Departamento de Cooperación Sur - Sur y Triangular	Agüero Roda	Héctor Rubén
Ministerio de Relaciones Exteriores	Funcionario	Blacttler Vera	Ramón Alfredo
Agencia Peruana de Cooperación Internacional - APCI	Especialista en Cooperación Internacional	Vílchez Horna	Guillermo Rafael
Agencia Peruana de Cooperación Internacional	Especialista en Relaciones Internacionales	Sotomayor Villanueva	Bruno Andrés
Camões I. P	project supervisor	Silva	Natacha Moreira
Camões - Instituto da Cooperação e da Língua	Técnico superior	Martins Rodrigues	Carla

Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo	Encargada de Negociación de la Cooperación Bilateral	Arias	Rosanna
Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo	Encargada del Departa-mento de Seguimiento Cooperación Bilateral	Polanco Jorge	Pamela
Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI)	Coordinadora de Cooperación Sur-Sur	Castrillo Busamia	Andrea
Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI)	Gerente	Romano	Claudia

Anexo C

Introducción conceptos básicos Gestión de Conocimiento: conocimiento, gestión del conocimiento y por qué, colaboración, herramientas para la Gestión del Conocimiento


KnowledgeWorks
Home
Quiénes somos
Qué hacemos
Clientes
Recursos
Blog
Contacto
APOYAMOS A LAS ORGANIZACIONES
EN LA GESTION DEL CONOCIMIENTO
TEST
Mide tu brecha respecto a la gestión del conocimiento (también sirve para establecer el punto de partida para cumplir con el punto 7.1.6 Conocimiento Organizacional de la ISO 9001:2015)
VIVE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO Y SU IMPACTO EN RESULTADOS
Si puedes dedicar 2 horas con tu equipo, te demostraremos cómo gestionar el conocimiento genera resultados.
CONVENIO MARCO
Desde Diciembre 2016, Knowledge Works es proveedor del Estado. Todos los servicios públicos nos pueden encontrar en el catálogo de Convenios Marco con el ID 1313647.

menu
1. Conocimiento
2. Gestión del Conocimiento
3. Aprendizaje
4. Innovación
5. Herramientas y Procesos
6. Conclusiones Encuesta

¿Hay algo que impacte más en los
resultados que el
CONOCIMIENTO?
clave es el conocimiento

APRENDIZAJE produce **CONOCIMIENTO**

BINOMIO

inseparable:

qué **SABEMOS**

qué **APRENDEMOS**

coeficiente

INTELIGENCIA

organizacional:

capacidad de **USAR** estratégicamente el **conocimiento ACTUAL** y **CREAR NUEVO conocimiento (aprender)** para **ADAPTARSE** al entorno

existen **3 TIPOS** de

cuando **SABES** lo que necesitas (no te interesa la **GC**)

1

cuando **no sabes** algo que alguien **SI SABE** (necesitas **aprender**)

2

cuando **no sabes** algo que **NADIE SABE** (hay que **innovar**/ **crear** conocimiento)

3

VACUNA Covid-19
crear CONOCIMIENTO es caro y LENTO
TODA ORGANIZACIÓN es de conocimiento
TODA ORGANIZACIÓN es de conocimiento
¿Cuál es la PRINCIPAL PARTIDA en el presupuesto de tu organización?

¿Qué sucede si mañana llegan a su organización a los integrantes de estas empresas?
IBERIA
Ford
Santander
amazon
materia prima con que trabajan es el
CONOCIMIENTO
transforman conocimiento en
SERVICIOS de valor
"Nos movemos hacia un modelo de vender todo como un servicio"
VALOR DEL CONOCIMIENTO
Evolución de los Intangibles
S&P 500
SUCEDE EN TODAS LAS INDUSTRIAS
Intangible Value as a % of Total Market Capitalization by Sector
OCEAN TOMO
1975
2005
países
desarrollados
no acumulan
ACTIVOS
FÍSICOS sino
Líderes en
CONOCIMIENTO
The World's Most Innovative Countries
2019 rankings of the Global Innovation Index (100=most innovative)
Switzerland 67.24
Sweden 63.65
United States 61.73
Netherlands 61.44
United Kingdom 61.30
Finland 59.83
Denmark 58.44
Singapore 58.37
Germany 58.19
Israel 57.43
South Korea 56.55
Ireland 56.10
statista
CONOCIMIENTO es el principal
activo de cualquier organización
Expansión.com EXPANSIÓN Y EMPLEO
El 40% de las empresas alemanas no encuentra suficiente personal cualificado

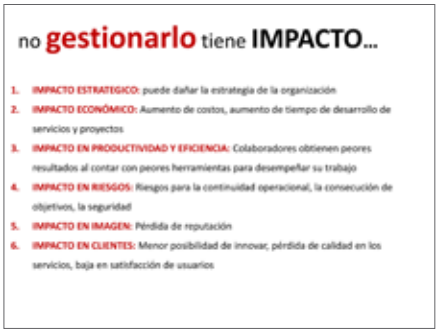
lo primero que hay que GESTIONAR es el
conocimiento
EL PAÍS
ECONOMÍA
¿Cómo ha logrado Iberia ser líder mundial en puntualidad?

parte del CONOCIMIENTO
está documentado

CONOCIMIENTO lo tienen las
personas
JACK MA: "NECESITAS LAS PERSONAS INDICADAS, NO LAS MEJORES"

las ORGANIZACIONES administran
rigurosamente algunos
ACTIVOS
Anexo: Balance de Situación 2019

¿Cuál es el plan de tu institución para gestionar su INVENTARIO de conocimientos?


no gestionarlo tiene IMPACTO...
1. IMPACTO ESTRATEGICO: puede dañar la estrategia de la organización
2. IMPACTO ECONÓMICO: Aumento de costos, aumento de tiempo de desarrollo de servicios y proyectos
3. IMPACTO EN PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA: Colaboradores obtienen peores resultados al contar con peores herramientas para desempeñar su trabajo
4. IMPACTO EN RIESGOS: Riesgos para la continuidad operacional, la consecución de objetivos, la seguridad
5. IMPACTO EN IMAGEN: Pérdida de reputación
6. IMPACTO EN CLIENTES: Menor posibilidad de innovar, pérdida de calidad en los servicios, baja en satisfacción de usuarios

la energía que se pierde no se ve
Conocimiento crítico no está identificado
Selección no asegura conocimiento crítico. Inducción no planificada
Pocas instancias para compartir o transferir conocimiento
Personas con conocimiento crítico abandonan la organización
No existen instancias de reflexión y aprendizaje
Parte del conocimiento crítico no está sistematizado
Conocimiento documentado no es fácil de encontrar
El conocimiento que se pierde tampoco se ve
NI SOMOS CONSCIENTES DEL DESPILFARRO QUE GENERA EN LOS RESULTADOS

CONOCIMIENTO

¿Qué es CONOCIMIENTO?

EXPERIENCIA que te permite **tomar DECISIONES Y ACTUAR** (y fue **aprendido**)

información

conocimiento

CONOCIMIENTO vs Información

1. Conocimiento implica **conocedor**
   *"¿**Dónde** está esta la información?"* versus
   *"¿**Quién** sabe de esto?"*

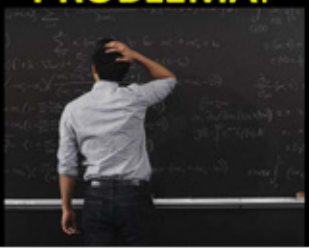
INFORMACIÓN por sí misma **no permite actuar** hasta que no se cuenta con el

CONOCIMIENTO

(**aprender**)

¿Qué haces cuando no puedes resolver un

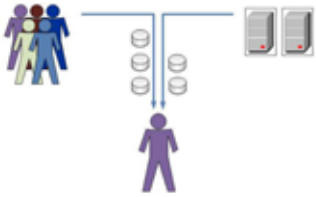
PROBLEMA?



¿**Quién** me ayuda? **PERSONAS:** know who

¿**Qué** me ayuda? **ACTIVOS:** know how

¿Dónde está el **CONOCIMIENTO**?



CONOCIMIENTO está en la cabeza de las personas

TACITO

Verdades universales
"Know how" reside en la cabeza de los trabajadores
El conocimiento es dinámico
El conocimiento depende del contexto
¿Hola, alguien sabe … ?

CONOCIMIENTO está (también) en repositorios

EXPLICITO

Elementos
Sistema de captura y almacenamiento
Actualización
Reutilización
Políticas y gobernanza

¿Se puede gestionar **TODO** el **CONOCIMIENTO**?

1. Identificar **CONOCIMIENTO CRÍTICO** de la organización (**responsable de los resultados de negocio**) y
2. Hacer **GESTIÓN SOBRE EL MISMO**

¿Qué es conocimiento **CRITICO**?

mayor **influencia** tiene en consecución de **OBJETIVOS** o que **más aporta** a **RESULTADOS**

Tipos de **CONOCIMIENTO** (Cooperación)

- **conocimiento sectorial/técnico**: ej. salud, agua potable, administración tributaria
- **conocimiento temático**: ej. identificación de fondos, relaciones diplomáticas, redes de intercambio
- **conocimiento metodológico** para acompañar experiencias de intercambio: ej. captura de conocimiento, sistematización de conocimiento, difusión de conocimiento, informes
- **conocimiento administrativo** para la ejecución de proyectos: ej. logística, jurídico, económico-financiero, tecnológico
- **conocimiento estratégico**: participación en instancias internacionales , organismos internacionales, foros temáticos internacionales
- **conocimiento de países socios u objetivo**: relaciones con instituciones de países, desarrollo político, estructura legal

¿Qué es **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?**

gestión del **CONOCIMIENTO**

Mejorar la toma de **decisiones** asegurando que el **conocimiento** correcto está en manos de la **persona** adecuada en el **momento justo** para ejecutar una **tarea**

GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

"Necesitamos aprender de los incidentes del **PASADO** para resolver problemas **PRESENTES** y anticipar problemas **FUTUROS**"

Extraído de la estrategia de KM de empresa industrial

¿Gestión del Conocimiento?

1. Cuando la organización **sabe lo que sabe y lo usa** (cualquier proceso de trabajo se ejecuta **utilizando la mejor práctica)**
2. Conoce lo que **necesita aprender y lo aprende**

TAREAS REPETITIVAS:

cada vez que hacemos algo de nuevo, debemos hacerlo mejor que la anterior

GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

cuando voy a hacer una tarea (alguien ya lo hizo), quiero saber:

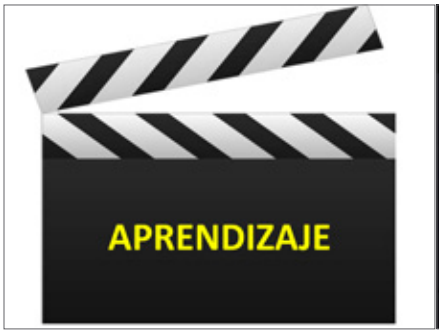
- ¿Hay **CONOCIMIENTO** disponible?
- **QUIEN** lo hizo antes que yo
- **CÓMO** le fue
- **QUÉ** funcionó
- **QUÉ NO** funcionó y **POR QUÉ**

RAPIDEZ del **cambio...**

CONOCIMIENTO caduca

APRENDER más importante que saber

ley universal APRENDIZAJE:
para sobrevivir, toda persona, organización o sociedad tiene que APRENDER al menos a la misma velocidad a la que cambia el entorno (y si quiere progresar, entonces más rápido)


APRENDIZAJE

MENSAJE del covid
¿han entendido que todo depende de APRENDER?

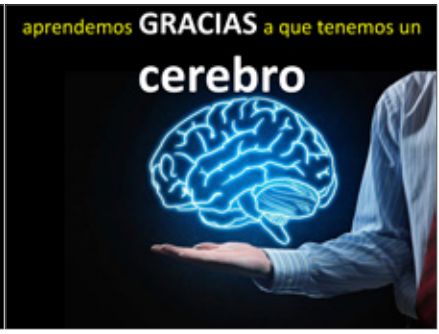
APRENDER a...
trabajar de otra manera (cómo vender, organizar, comunicar, tomar decisiones, relacionarnos, planificar...)
NO TERMINAMOS de aprender
(no sabemos lo que viene...)

¿Cómo APRENDE una persona?

APRENDER:
(proceso personal) ALMACENAR en la MEMORIA experiencia reutilizable en el FUTURO para tomar decisiones y actuar

personal e INTRANSFERIBLE

¿Dónde
ALMACENAMOS
las personas las
experiencias?


aprendemos GRACIAS a que tenemos un
cerebro

nada más importante que aprender

Microsoft
Satya Nadella, CEO de Microsoft:
No queremos ser una organización que "lo sabe todo" sino que "LO APRENDE TODO"

¿Cómo APRENDE una organización?

"Nuestra organización no tiene MEMORIA"

ORGANIZACIONES carecen DISPOSITIVO
responsable de aprender
E=mc²

ORGANIZACIONES 1.0:
no fueron diseñadas para que
aprender fuese parte de los
procesos

fueron diseñadas para operar y hacerlo
EFICIENTEMENTE

RENTABILIDAD
eficiencia

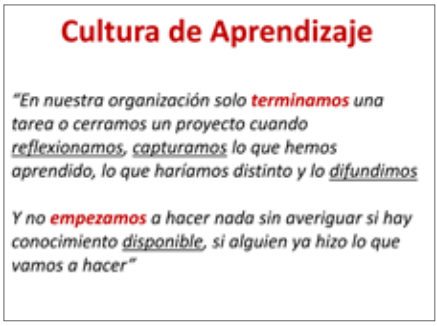
para OPERAR no hace falta
aprender...

organización que NO aprende
DESAPARECE...
Lo siento, tengo mucho trabajo que hacer, no tengo tiempo para escucharle

mi pueblo pereció por falta de
conocimiento
Oseas: 4;6. 4,1,19

en un negocio de
CONOCIMIENTO
solo sobrevives si
APRENDES

CULTURA de aprendizaje...


Cultura de Aprendizaje
"En nuestra organización solo terminamos una tarea o cerramos un proyecto cuando reflexionamos, capturamos lo que hemos aprendido, lo que haríamos distinto y lo difundimos
Y no empezamos a hacer nada sin averiguar si hay conocimiento disponible, si alguien ya hizo lo que vamos a hacer"

¿Qué es la **INNOVACIÓN?**

INNOVAR es

Hacer cosas **nuevas** o encontrar **nuevas** formas de hacer las cosas (no se han hecho antes) y que son **útiles para alguien, LO QUE REQUIERE...**

llamamos **INNOVAR** a la forma más sofisticada de **aprender** (prueba y error)

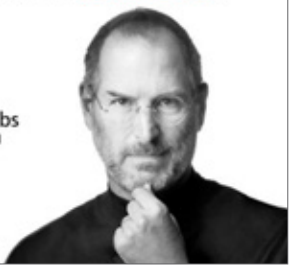
INNOVAR es

crear nuevo **conocimiento**

innovar es saber **COMPETIR**

contra **nosotros mismos**

¿**CÓMO** se **innova**?



Steve Jobs
1955-2011

1. CONOCIMIENTO previo
Los ojos no ven nada más que aquello que conocen
no puedo INNOVAR en tratamiento del cáncer:
carezco de conocimiento
la INNOVACIÓN siempre se nutre del conocimiento
para INNOVAR necesitas gestionar tu conocimiento
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
se ocupa de aquello para lo que hay respuesta
INNOVACIÓN se ocupa de lo que todavía no tiene respuesta
(tienes que inventarla)
HERRAMIENTAS Y PROCESOS

¿POR DÓNDE EMPEZAR?

1. Estratégico

2. Operativo

Nivel ESTRATEGICO

1. Sensibilización
2. Diagnóstico/Auditoría
3. Mapa de Conocimiento crítico
4. Estrategia/Modelo de GC

Nivel OPERATIVO

1. Retención de K
2. Transferencia de K
3. Sistematización
4. Lecciones Aprendidas y BBPP
5. Gestión documental/Base K
6. Compartir K (Comunidades)

Implementación Plan de Gestión del Conocimiento

Primera actividad : **Diagnóstico** cómo se gestiona el conocimiento **actualmente** en la organización

Procesos
Roles
Tecnologías

Los 15 Elementos

1. Cómo se comparte el conocimiento tácito
- Procesos
- Roles, responsabilidades
- Tecnología

2. Cómo se captura el conocimiento
- Procesos
- Roles, responsabilidades
- Tecnología

3. Cómo se organiza el conocimiento explícito
- Procesos
- Roles, responsabilidades
- Tecnología

4. Cómo se accede/difunde y reutiliza el conocimiento explícito
- Procesos
- Roles, responsabilidades
- Tecnología

5. Gobernanza del conocimiento y gestión del desempeño
- Como son atendidas las expectativas de los empleados por la GC
- Cómo se miden las actividades de GC y cómo son gestionadas
- Cómo se hace soporte a la actividad de GC

Segunda actividad: MAPAS DE CONOCIMIENTO

Mapa de Conocimiento

¿Qué es un mapa de conocimiento crítico?

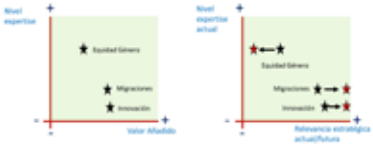
Los Mapas constituyen una herramienta visual que permite identificar y relacionar el conocimiento definido como crítico, el capital intelectual más valioso de la organización.

¿qué conocimiento es **FUNDAMENTAL** para nuestra organización y queremos **TENER** y **DESARROLLAR**?

(Ej. Desigualdad, Género, Evaluación de Programas, ...)

Primero definir el QUÉ/POR QUÉ (Después vendrá el CÓMO)

Análisis del Conocimiento Actual y Futuro



Tercera actividad: diseñar una ESTRATEGIA PARA GESTIONARLO

Ejemplo Modelo General KM aplicado a una organización

	Comunicación	Captura	Organización	Difundir
Procesos	• COPs • Procesos de discusión (peer assist/review) • Q/A – foros • Storytelling	• Rev. Post Acción • Taller Lecciones Aprendidas • Retrospectiva • Retención del Conocimiento • Storytelling	• Creación de wikis • Creación de Activos de C • Creación de Guías	• Revisión de Lecciones • Planes de GC
Roles Personas	• Líderes de COPs • Responsables de Área de Conocimiento • Responsables de procesos	• Líder de Proyecto/PMO • Gerente de C • Ingeniero de Aprendizaje	• Responsables de Área de C • Responsable Base de C • Equipo Lecciones Aprendidas	• Líderes de Proyectos • Gerentes de Área • Dueños de C • Gerentes de C
Tecnología	• Plataformas colaborativas • Páginas Amarillas • Q/A - foros	• Sistema de Lecciones Aprendidas • Blogs	• Plataforma de Base de Conocimiento/wiki • Intranet	• Motor de Búsqueda/RSS • eLearning
Gobernanza	**Actores** • Área de GC provee capacitación en procesos de GC • Equipo de apoyo en GC • Responsables de GC	**Expectativas** • Política y estrategia de GC • GC incluida en los procesos	**Q. del Desempeño** • Elementos de GC en evaluación del desempeño • GC en evaluación de proyectos • GC en programa de incentivos	

Modelo del Flujo del Conocimiento

Ejemplos de QUÉ HACEN EN KM otras organizaciones de desarrollo

Organización	Enfoque	Procesos	Herramientas/Productos
giz	• Focus on **networks – to connect people, and collect and co-create knowledge** needed to address a specific topic. • **New KM strategy will focus on both networks and information management** to make it easier to access and retrieve knowledge products produced by the networks. • Self-guided and socially **collaborative training approach**, with a focus on **creating and sharing knowledge, exchanging opinions and building CoPs**; training delivered via an externally accessible **global**	• A secretariat (1.5 people) at GIZ HQ coordinates all sector networks; each network has its own **governance structure, part-time community manager, and technical support team.** • **Networks have a regional and thematic focus.** • **Bi-annual face-to-face meetings bring together network members and external experts**, who bring their perspectives on relevant global trends.	• Networks use **email as their main platform for discussions**, supplemented by use of **Sharepoint for sharing and storing documents.** • GIZ's **e-learning portal**, Global Campus 21, also hosts virtual learning networks, including a **peer to peer advisory network** for human rights professionals from fragile states. • **Networks targeting** users in developing countries keep virtual tools to a minimum.

Ejemplos de QUÉ HACEN EN KM otras organizaciones de desarrollo

Organización	Enfoque	Procesos	Herramientas/Productos
KM Department for International Development	• Focus on developing an internal learning culture. • Regular self-assessment of KM and organizational learning, accompanied by staff training and sensitization. • Emphasis on learning from experience and good practice in other organizations. • Abstract concepts broken down into processes and behaviour that staff can identify with. • Deliberate effort to avoid framing KM as an IT or information management issue.	• Extensive consultation with staff to define what "good" KM and organizational learning looks like. • Staff performance management system includes four core learning behaviours. • Operating procedures put a strong emphasis on learning and adaptation, and the use of rigorous evidence. • High-level leadership and support.	• Use of organizational learning benchmarking framework (developed internally with staff) to help define KM and learning objectives and measure progress.

Ejemplos de QUÉ HACEN EN KM otras organizaciones de desarrollo

Organización	Enfoque	Procesos	Herramientas/Productos
	• New strategy/action plan approved in 2017. • Integrated and inter-related business model for KM encompassing people, technology and processes. • Operations focused approach to ensure knowledge assets are at the fingertips of all staff. • Working in parallel on two approaches: experimental to quickly identify pressure points and scale up knowledge-based solutions; and foundational to instil the fundamentals of wellfunctioning KM.	• Knitting together the fundamentals: content flow; roles and responsibilities; incentives; tools and technology; connectivity; leadership	• Global Delivery Initiative: a collaborative effort by partners to create a "collective and cumulative evidence base of delivery know-how". An on-line platform allows mining of project data and lessons to predict and address development challenges. • Consolidation of platforms: to make good quality, manageable content readily searchable and available in a variety of formats. • Pre-design knowledge packages put together using text analytics, network analysis and artificial intelligence. • Handover checklists for project team leaders. • Knowledge systems that are intuitive, wellintegrated and process-driven.

Ejemplos de QUÉ HACEN EN KM otras organizaciones de desarrollo

Organización	Enfoque	Procesos	Herramientas/Productos
	• Focus on turning individual knowledge into organizational learning. • KM is people-centred rather than documentcentred. Processes and technology play a supporting role while people's experiences are valued. • Past experience with CoPs to generate, capture and share knowledge at country and local levels and to transforming this knowledge into action.	• Managers launch a "challenge" and ask participants for ideas or solutions to operational challenges. The winning solution gets financial backing to run a pilot. • UNDP tracks how useful knowledge products are by seeking user feedback through the website.	• Solution Exchange was a highly successful network initiative in India -- eventually with over 30,000 members, and full time moderators for each of its 12 communities. It brought together practitioners, researchers, policy makers and others. • Active communities transferred to Yammer.

Ejemplos de QUÉ HACEN EN KM otras organizaciones de desarrollo

Organización	Enfoque	Procesos	Herramientas/Productos
USAID	• KM seen as a means towards achieving better development outcomes and to re-establish USAID as a knowledge leader in the field of development (2009).	• Extending reach of learning through T2F and online learning. • The Collaborating, Learning & Adapting Framework places KM as one process in a larger cycle involved in adaptive management. • CLA focus is more on external approaches and 'learning by doing' jointly with partners, stakeholders and end beneficiaries.	• Online platforms. • Training and support on CLA framework. • Learning by doing with more emphasis on tacit knowledge sharing (face-to-face and via online platforms and CoPs).

Ejemplos de QUÉ HACEN EN KM otras organizaciones de desarrollo

Organización	Enfoque	Procesos	Herramientas/Productos
	• Europe 2020 Strategy recognizes knowledge as the main basis for the EU development, next to innovation. • The importance of knowledge, along with financial resources for reducing poverty and development has been recognized by the High Level Panel on post-2015 development goals, as well as by OECD in reflections on post-2015 development goals.	• Use of tacit knowledge most valued both internally and externally in interactions with key partners and beneficiaries as confirmed in study. External approach reoriented to better serve this. • A strong emphasis on internal processes and investment in human resources as knowledge agents.	• Improve access to data and knowledge by making more open and in synchronized IT systems (also for ease of navigation for internal KM).

NIVEL OPERATIVO

PLANO OPERATIVO:

Implementar proyectos con herramientas especificas para abordar las situaciones mencionadas anteriormente:

a. **Retención** de conocimiento
b. **Colaboración y transferencia** (comunidades de practica)
c. **Sistematización: Generación de Activos (casos, historias, píldoras…)** como elemento de aprendizaje
d. **Lecciones aprendidas y Buenas Prácticas**
e. **Bases de conocimiento**
f. **Páginas amarillas**
g. **Capacitación - Formación**

a. RETENCIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

EL PAÍS ECONOMÍA

La Administración envejece de golpe

b. COMUNIDADES DE PRÁCTICA / COLABORACIÓN Y TRANSFERENCIA

- Inteligencia colectiva
- **CONOCIMIENTO** diseminado
- Persiguen mejorar el desempeño compartiendo Conocimiento y creando Nuevo

c. Proceso de Sistematización

En qué consiste

El proceso de sistematización consiste en la explicitación de conocimiento a partir de experiencias concretas que bajo su reconstrucción, ordenamiento e interpretación crítica, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas.

Como se desarrolla

El proceso se desarrolla a partir de una secuencia de iniciativas que permiten estructurar el conocimiento aplicado en las acciones realizadas.

c. GENERACIÓN DE ACTIVOS DE CONOCIMIENTO

¿Se puede transferir lo aprendido de un tiempo y un lugar a otro?

KnowledgeWorks

CASOS - STORYTELLING:

Aprendemos de las **Historias**:
En Red, **CON** otros y **DE** otros, colaboración

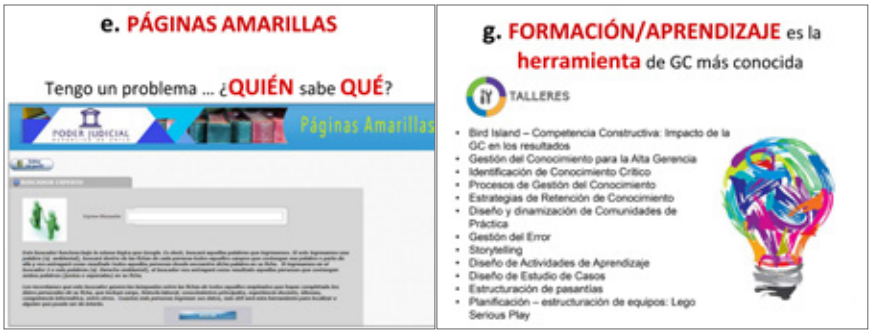
Cosechar y difundir historias con lecciones aprendidas

d. LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS

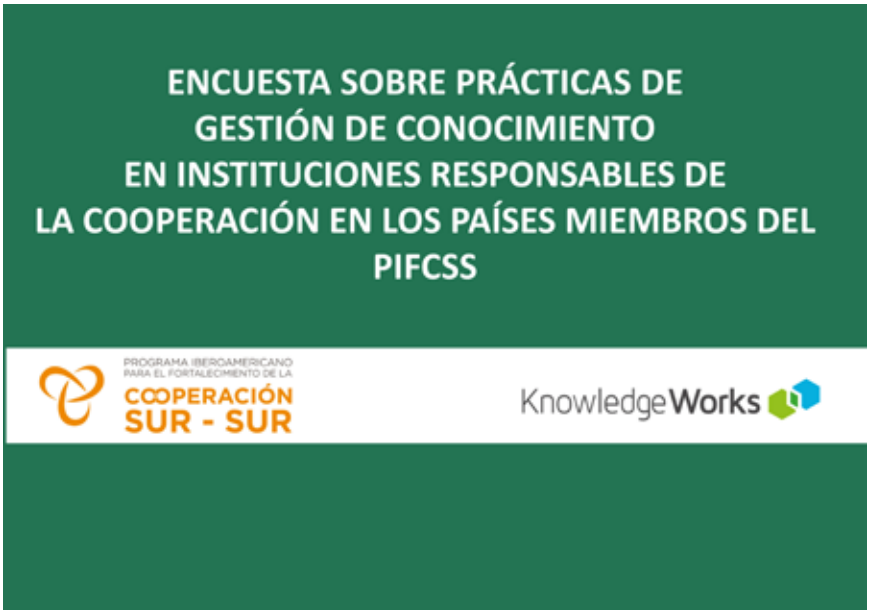
Sistema gestion de lecciones aprendidas

BASES DE CONOCIMIENTO

- Memoria Corporativa
- **OBJETIVO:** explicitar Conocimiento Crítico que tienen los Expertos
- Pueda ser consultada por Usuarios, sin necesidad de los Expertos


e. PÁGINAS AMARILLAS
Tengo un problema ... ¿QUIÉN sabe QUÉ?
PODER JUDICIAL
Páginas Amarillas
g. FORMACIÓN/APRENDIZAJE es la herramienta de GC más conocida
TALLERES
Bird Island – Competencia Constructiva: Impacto de la GC en los resultados
Gestión del Conocimiento para la Alta Gerencia
Identificación de Conocimiento Crítico
Procesos de Gestión del Conocimiento
Estrategias de Retención de Conocimiento
Diseño y dinamización de Comunidades de Práctica
Gestión del Error
Storytelling
Diseño de Actividades de Aprendizaje
Diseño de Estudio de Casos
Estructuración de pasantías
Planificación – estructuración de equipos: Lego Serious Play

Anexo D
Resultados Encuesta Gestión del Conocimiento



Encuesta CSS n=15 24-05-2021

EXPECTATIVAS DEL TALLER

- **Adquirir conocimientos sobre gestión de conocimiento** en CSS.
  - Diferenciación clara entre lo que es gestión del conocimiento intrainstitucional e interinstitucional y lineamientos para promover uno y otro.
  - Acercamiento a buenas prácticas en materia de gestión de conocimiento ,
  - Metodologías para facilitar el intercambio de conocimiento en función de tipos de beneficiarios y clases de temáticas (teóricas, prácticas, urbanas, rurales, etc.).
  - Fortalecer las capacidades no sólo a lo interno del VIMICI, sino también de cara al apoyo que brindamos para fortalecer las capacidades de nuestras instituciones
  - Tener una idea acerca de las distintas metodologías que aplican para identificar las necesidades y la oferta de conocimiento, así como de los procesos de sistematización que utilizan.

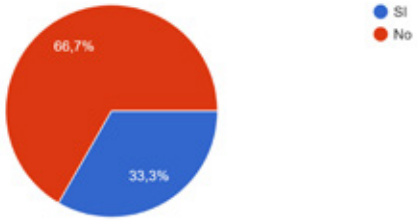
- **Conocer las experiencias en otros países** de como se procesa el conocimiento que se deriva de la gestión de la CSS y CT.
  - Qué mecanismos son más fáciles para compartir los resultados
  - Cómo han implementados las TICS para la transferencia de conocimiento.
  - Contar con herramientas que puedan ser utilizadas por la institución
  - Prácticas de gestión del conocimiento en la CSS y CT, que pueden ser efectivas en momentos de emergencia.

- **Que sea un espacio para**
  - Trabajar en asociación, difuminar diferencias y resolver dificultades.
  - Trabajar de manera colaborativa

KnowledgeWorks

1. Tiene su Institución declarado formalmente el objetivo de gestionar el conocimiento en el contexto de la CSS y CT?

15 respuestas



KnowledgeWorks

SI, se materializa dicho objetivo en…

- **Mapeo de las iniciativas y buenas practicas** que ejecutan o identifican las entidades del gobierno potencialmente replicables con fondos de cooperación CSS y CT
- Se ha **institucionalizado una reunión semanal de trabajo para discutir temas tanto conceptuales como procedimentales** atinentes a la gestión de cooperación.
  - Contamos con un procedimiento para la realización de todas las acciones necesarias para la celebración de Comisiones Mixtas, en el que se identifica posible riesgos así como controles preventivos para facilitar su ejecución.
- Participación en seminarios, talleres, **actividades de formación.**
- **Registro en la Plataforma** de Cooperación Internacional que administra la Dirección
  - Se concreta a través de la Comisiones Mixtas que se celebran con otros países.

KnowledgeWorks

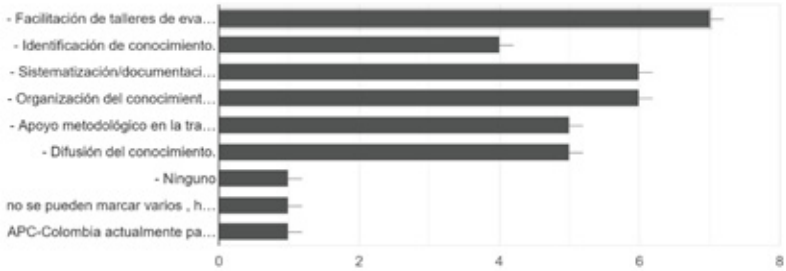
NO declarado, …¿sería relevante? 100%

- Sería muy importante, porque nos permitiría **sistematizar las experiencias y conocer los resultados y los aprendizajes** que de ello se derivan
- Sí, representa una importante oportunidad de **recoger buenas prácticas y experiencias**
- SI porque permite **tener una guía y orientación** a cada acción y esfuerzo que se realice para tener un buen aprovechamiento de la cooperación
- SI. Porque permitirá tener **un acervo de prácticas (buenas o incluso no exitosas**) desde los países en desarrollo, que deben ser difundidas, replicadas o mejoradas, si así aplica.
- sí y para **fortalecer los talentos** humanos en las dependencias que gestionan cooperación
- Si, para tener **mayor conocimiento de la modalidad** y fortalecer los talentos humanos de las dependencias que gestionan cooperación
- Si, permitiría **fomentar el uso de los documentos y herramientas** que se desarrollan en espacios como el PIFCSS, así como motivar e instrumentar el uso de las distintas herramientas para mejorar la gestión de la CSSyT.
- Si sería conveniente contar como institución con capacitaciones propias y **estar al día** en temas de diferentes actividades relacionadas con la CSS y CT
- Entiendo que se debería tener una estrategia de **gestión de conocimiento para todo el quehacer institucional de la Agencia, no solamente a nivel de procesos de CSS y CT**. Si con el término "formalizar" nos estamos refiriendo a tener una estrategia clara, entiendo que sí, sería algo relevante.

KnowledgeWorks

3. Cuál de estos roles o responsabilidades asociados a la gestión del conocimiento de los procesos de CSS y CT están formalmente definidos en su Inst...pción "otro", por favor especifique su respuesta)

14 respuestas

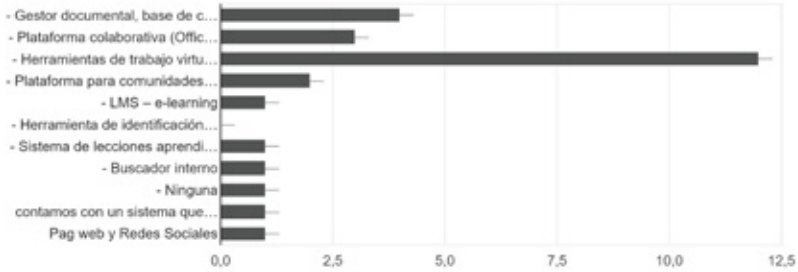


APC-Colombia actualmente participa en el grupo de monitoreo de la CSS en el GPEDC para la definición de una metodología de evaluación de la CSS. También se ha implementado desde 2020 la producción de informe de CSS y CT que Colombia ha implementado y esto ha promovido un mayor conocimiento de la propia gestión institucional. Se está desarrollando un Hub o Plataforma de conocimiento de APC Colombia en la que se espera contar con herramientas para oferta de cursos virtuales, difundir información y fomentar comunidades de práctica especializadas en temas de interés

KnowledgeWorks

4. ¿Cuál de estas herramientas tecnológicas utiliza su institución para gestionar el conocimiento asociado a los procesos de CSS y CT? (seleccione t...pción "otro", por favor especifique su respuesta)

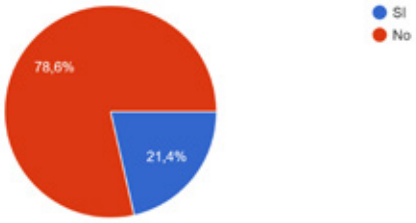
14 respuestas



KnowledgeWorks

5. ¿Cuenta con algún tipo de medición o evaluación de resultados asociado a las actividades de gestión de conocimiento relacionadas con los procesos de CSS y CT?

14 respuestas



KnowledgeWorks

SI, medimos así...

- Evaluación interna por unidad orgánica de Camões, IP o evaluación por los órganos de gestión de los propios proyectos.
- Encuesta de participantes y coordinadores; relatorías; evaluación de productos
- Si se realiza alguna actividad de capacitación en el ámbito de la CSS y CT, se realizan encuestas de satisfacción de las actividades realizadas

Se responde en relación a la evaluación de las actividades ... no en relación a la gestión de conocimiento asociada a ellas:

- Captura de lecciones
- Difusión de aprendizajes
- Cambio / mejora de prácticas

KnowledgeWorks

¿Existe una Cultura favorable a la G.C. ?

Favorable 77%
Desfavorable 15%

- Sí se considera **de gran importancia fortalecer la gestión del conocimiento**
- Existen las intenciones de compartir experiencias, pero no es una práctica habitual y sistematizada
- Sí, Actualmente la agencia **se encuentra en proceso de creación de un sistema que contará con un módulo de Gestión del conocimiento,** lo cual permitirá compartir diferentes iniciativas y buenas practicas que puedan ser replicables.
- Si existe, sin embargo, para establecer institucionalmente esta cultura se hace necesario definir metodologías y los procesos internos que permitan que esta cultura sea parte de las actividades de la institución.
- Existe, pero **puede mejorar a través de la socialización continua de logros y oportunidades** a todos los niveles (vertical y horizontal de la institución). Es decir, es un área de oportunidad.
- Desde la Cancillería Colombiana y APC-Colombia se han hecho **importantes esfuerzos para que el conocimiento producido desde los distintos niveles institucionales (nacional y local) quede sistematizado a través de instrumentos** como prácticas Col-Col, Portafolio de Buenas Prácticas o lo que fue Saber Hacer Colombia.
  - Se reconoce la importancia de compartir el conocimiento para mejorar el desempeño ... APC-Colombia facilita espacios en los que los colegas pueden compartir voluntariamente sus saberes o experticias.
  - En la Dirección de Oferta desarrollamos unas sesiones periódicas denominadas gestión de conocimiento, que usamos para ahondar en temáticas de interés y que contribuyen a nuestra formación como gestores de cooperación.

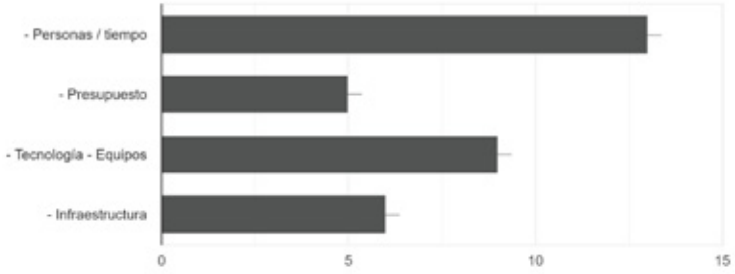
vs.

- **No tenemos esa cultura en nuestro país** y es necesario incentivar a las instituciones gubernamentales a buscar mas conocimiento en el área
- No, ya que no se trabaja desde un enfoque de GBRD. **Cada Dirección General, pareciera tener sus propios programas...** Sólo cuando se realizan las Comisiones mixtas de cooperación o se realizan informes anuales, se pide que cada Dirección General incorpore sus propios insumos. LO QUE FALTARÍA: Fortalecer más un enfoque de GBRD y una gestión más flexible.

KnowledgeWorks

7. ¿Qué recursos destina su Institución para cubrir las actividades destinadas a gestionar conocimiento asociado a los procesos de CSS y CT?

13 respuestas



KnowledgeWorks

Recursos adicionales:

- **Presupuesto**
- Recursos financieros.
- Más recursos **humanos** y presupuesto ampliado.
- Recursos **humanos**
- Financiamiento

- **Asistencia técnica** para el desarrollo de la Guía de la cooperación sur sur en el país.
- Expertos en materia de CSSyT dispuestos a difundir los conocimientos y prácticas.

- Se **requiere de una decisión política institucional**, para implementar una cultura del conocimiento, a partir de la gestión realizada.
- Tener una estrategia/lineamientos definidos.

- **Equipos**
- Sistemas informáticos con mayor alcance

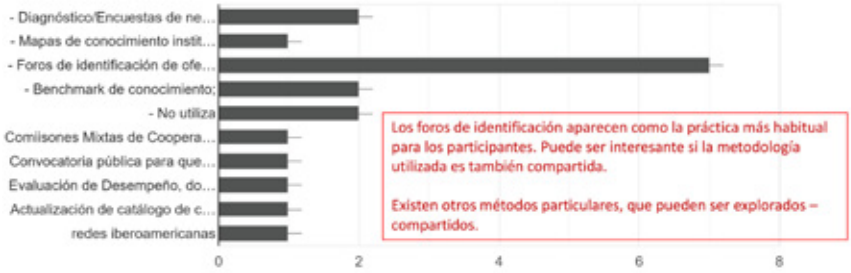
Que las **plataformas de información que se alimentan por cada iniciativa también funcionaran como instrumentos de gestión del conocimiento**, que fuera administrada por las propias instituciones expertas, ejecutoras de los proyectos y por redes de conocimiento en políticas públicas.

KnowledgeWorks

Ciclo de Proyecto - Preparación

8. ¿Qué prácticas utiliza habitualmente su institución para identificar las necesidades y oferta de conocimiento de la institución o de otras instituci... opción "otro", por favor especifique su respuesta)

13 respuestas



KnowledgeWorks

9. ¿Qué prácticas utiliza habitualmente su institución para buscar soluciones a las necesidades de conocimiento identificadas (CSS y CT), a través de...opción "otro", por favor especifique su respuesta)

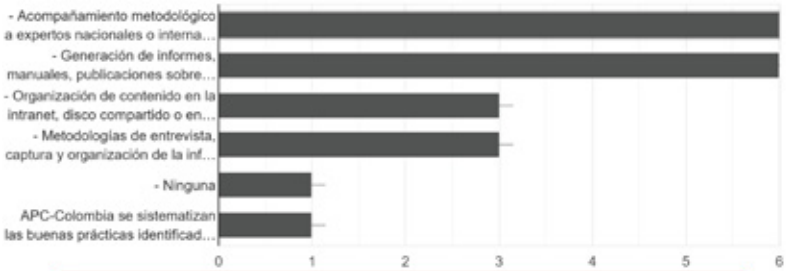
13 respuestas

KnowledgeWorks

Ciclo de Proyecto - Implementación

10. ¿Qué prácticas utiliza habitualmente su institución para incorporar o sistematizar el conocimiento identificado en sus objetivos de coop...pción "otro", por favor especifique su respuesta)

13 respuestas



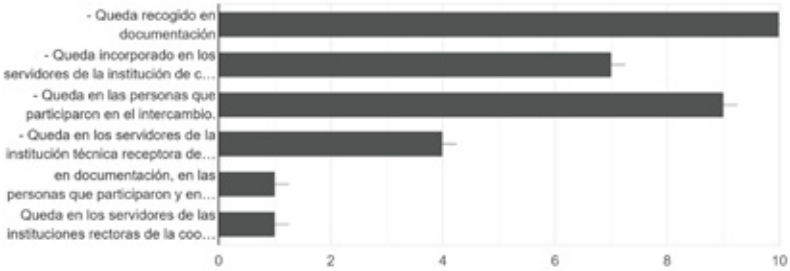
PUEDE RESULTAR INTERESANTE CONOCER:

- ¿Qué registros quedan de los acompañamientos metodológicos?
- Cuantos informes se generaron en 2019 y 2020 por cada país que menciona esta práctica... Chile, Colombia, Perú, Portugal, México (fondo Mex-Chi), España. ¿Tienen un método para ello? ¿Utilidad?

KnowledgeWorks

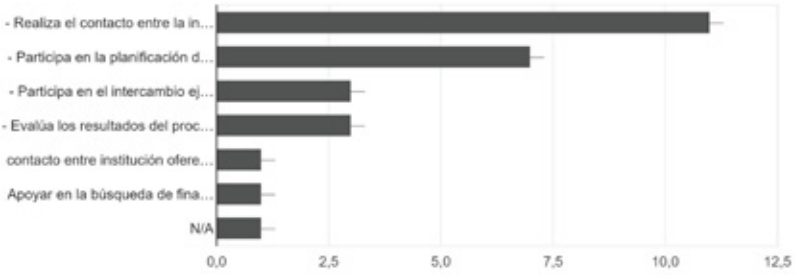
11. ¿En qué formato y en qué lugar queda recogido el conocimiento sistematizado (CSS y CT)? (seleccione todos los que apliquen / si marca la opción "otro", por favor especifique su respuesta)

13 respuestas



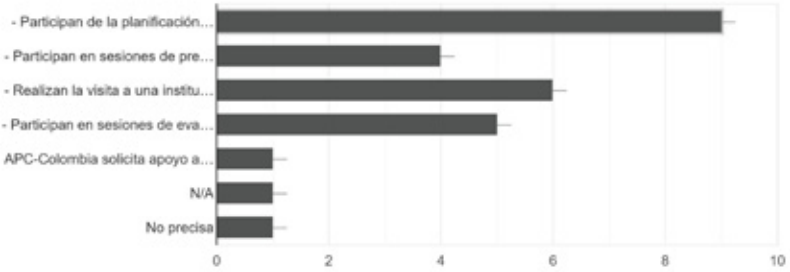
KnowledgeWorks

12. ¿Cuál es el rol que desempeña su institución en el proceso de sistematización del conocimiento adquirido (CSS y CT)? (seleccione todos los que ap...pción "otro", por favor especifique su respuesta)
13 respuestas



KnowledgeWorks

13. ¿De qué manera se involucra a la institución técnica o a los expertos nacionales que participan en el intercambio de conocimiento durante la captu...pción "otro", por favor especifique su respuesta)
13 respuestas



KnowledgeWorks

Ciclo de Proyecto - Evaluación

Cómo aprende su institución de cada iniciativa CSS y CT

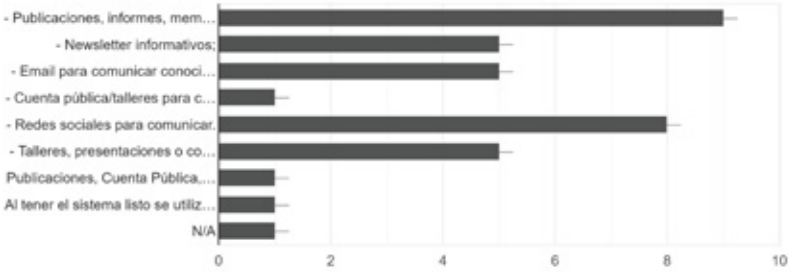
No aprende	20	%
En proceso	33,3	%
Si aprende	33,3	%
No responde	13	%

- N/A + No precisa + Ninguna
- Aun no existe una sistematización para la incorporación de las lecciones extraídas, se hace de manera individual por cada iniciativa.
- En algunos proyectos de cooperación triangular, se han realizado evaluaciones externas
- Por ser una agencia de recién creación, se están integrando procesos para la incorporación de lecciones.
- Sólo los informes y pequeñas publicaciones
- Se elaboran informes, pero hay el deseo de fortalecer esta práctica en la institución.
- Mapa de cooperantes y las experiencias exitosas en un Catalogo de oferta
- Sistematización del catálogo y mapa de cooperantes
- Procesos internos de consulta
- Intercambio de experiencias entre técnicos y socios de implementación.
- Se cuenta con un formato de cierre o informe final de proyecto en el cual se consignan las lecciones y recomendaciones. Estos informes se disponen en carpetas institucionales de acceso común a las personas de la Dirección de Oferta de APC-Colombia. En este informe se incorpora la medición de 5 dimensiones que conforman el Modelo de Agregación de Valor de APC Colombia.

KnowledgeWorks

15. ¿Qué prácticas utiliza habitualmente su institución para difundir los aprendizajes o conocimientos sistematizados de cada iniciativa de...pción "otro", por favor especifique su respuesta)

13 respuestas



KnowledgeWorks

Acceso aprendizajes en CSS y CT

- Por medio de una **nota oficial a las instituciones consultando** cuales son las buenas practicas que se tienen.
- En el caso de Honduras utilizan las **redes de enlaces de cooperación externa** de Honduras (REDECEH)
- **Participantes en seminarios, conferencias, talleres**.
- Tengo entendido que sería a instituciones través de la Dirección de Planeación y Políticas de Cooperación Internacional
- Las buenas prácticas – portafolio y SABER HACER COLOMBIA- está disponible en la página web de la entidad. Los informes finales y las infografías o videos de proyectos se difunden entre socios **por correo o en físico,** si se tiene disponible

- **6 respuestas** : en web y portal para la ciudadanía

- **2 respuestas :** N/A y No precisa

KnowledgeWorks

EFECTO PANDEMIA COVID-19

Pros y **Contras**

- La pandemia ha cambiado las formas de trabajo, a través de la modalidad virtual. Por una parte, ha complicado la ejecución in situ de la transferencia técnica, pero, por otra parte, **la formación de capital humano, a través de cursos o webinars ha ampliado el número de participantes.**
- Con la pandemia que ha afectado el mundo, uno de los temas que tomo mas fuerza fue uso de las TICS, las distintas herramientas , técnicas y diferentes dispositivos **abrieron una oportunidad para potenciar los intercambios haciendo mas accesible el conocimiento y el desafió mas grande es la adaptación al uso de las tecnología.**
- La pandemia vino a modificar la forma en que se hacen las cosas y aunque limitó algunos procesos inicialmente, también **permitió que se continuara con los mismos a través de los medios virtuales facilitando el contacto y la comunicación**. Una de las dificultades ha sido la modalidad
- Ralentización de actividades, en especial las presenciales, limitaciones y reorientación de presupuestos. **Mayor solidaridad entre los países de la región en ciertos temas**
- Ralentización de toda la agenda, en especial las presenciales, limitación y reorientación de presupuestos. El aspecto positivo fue la **solidaridad e los países de la región**.
- Se ha identificado en algunas ocasiones la falta de motivación por parte de las entidades ejecutoras de avanzar bajo la modalidad virtual. Este proceso de intercambio de conocimiento en modalidad virtual ha generado la necesidad de explorar plataformas de conexión e interacción y que alojen conocimiento, así como **la mejora en metodologías de reuniones, talleres, en general espacios de intercambio** en modalidad virtual. Asimismo, en cuanto a dificultades se puede destacar el acceso a internet y el conocimiento de uso de las TICS.

KnowledgeWorks

EFECTO PANDEMIA COVID-19

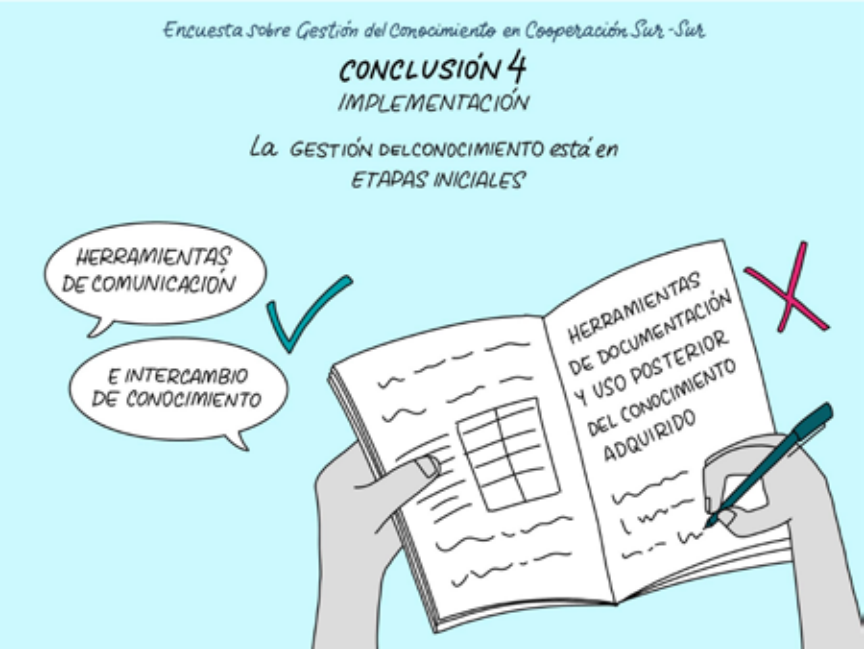
- En lo que respecta a la identificación y acceso a los procesos de conocimientos la Pandemia a limitado que los profesionales nacionales hagan provecho de las diferentes oportunidades que en años normales eran recibidos. De igual manera, al estar avocados a replantear los procesos para gestionar la CSSyT, no ha sido posible crear espacios que permitan profundizar en la gestión del Conocimiento en la materia.
- Por un lado, hay unidades de cooperación debilitadas tanto en recurso humano como financiero, proyectos se han visto paralizados en su ejecución y dilatación en la rendición de cuentas por las razones antes indicadas.
- Ha afectado la dinámica física y presencial de la CSS. Se viene adecuando a dicho contexto
- La pandemia creemos que **nos ha ayudado a adaptarnos en capacitaciones que pueden realizarse en formato virtual**, pero **asimismo se ha podido identificar que proyectos definitivamente deben hacerse in situ.**
- La pandemia no limitó esa posibilidad. La demanda e intercambio de conocimientos puede incluso haber aumentado debido a la mayor facilidad en la comunicación virtual, así como a la necesidad de incrementar las relaciones de cooperación debido a la crisis y el impacto negativo de la pandemia en la mayoría de los países.
- La pandemia lo ha facilitado. Hay **acceso más democrático a la información**, a partir del trabajo en línea.
- Hemos **creado una nueva oportunidad** con actividades virtuales

KnowledgeWorks

Principales Conclusiones

Encuesta sobre Gestión del Conocimiento en Cooperación Sur-Sur
CONCLUSIÓN 2
GOBERNANZA
Declararla formalmente como objetivo genera
COMPROMISO INSTITUCIONAL
GESTIÓN del CONOCIMIENTO

Encuesta sobre Gestión del Conocimiento en Cooperación Sur-Sur
CONCLUSIÓN 3
PREPARACIÓN
Se valora un espacio para
INTERCAMBIAR METODOLOGÍAS
50%
REALIZAN FOROS DE IDENTIFICACIÓN


Encuesta sobre Gestión del Conocimiento en Cooperación Sur-Sur
CONCLUSIÓN 4
IMPLEMENTACIÓN
La GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO está en ETAPAS INICIALES
HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN
E INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO
HERRAMIENTAS DE DOCUMENTACIÓN Y USO POSTERIOR DEL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO

Encuesta sobre Gestión del Conocimiento en Cooperación Sur-Sur
CONCLUSIÓN 5
CIERRE / EVALUACIÓN
Escasa incorporación de los aprendizajes
?!
?!
¿CÓMO?
¡ASÍ!
AAAH!

Encuesta sobre Gestión del Conocimiento en Cooperación Sur-Sur
CONCLUSIÓN 6
COVID
La necesidad de adaptación abrió
NUEVOS ESPACIOS de COLABORACIÓN
...NOSOTROS LO HACEMOS ASÍ:
CON ESTE SOFTWARE...
ESTAS PERSONAS...
ESTE DINERO...
MEJOR VOY A COMPARTIR PANTALLA Y MOSTRARLES

Secretaría General Iberoamericana
Secretaria-Geral Ibero-Americana

PROGRAMA IBEROAMERICANO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COOPERACIÓN SUR - SUR

Esmeralda 1231, Palacio San Martín Casa 2, Piso 3
C.A.B.A. C1007ABR - República Argentina
Tel +5411 4310 8309
www.cooperacionsursur.org

@PIFCSS

cooperacionsursur

cooperacionsursur