

DT

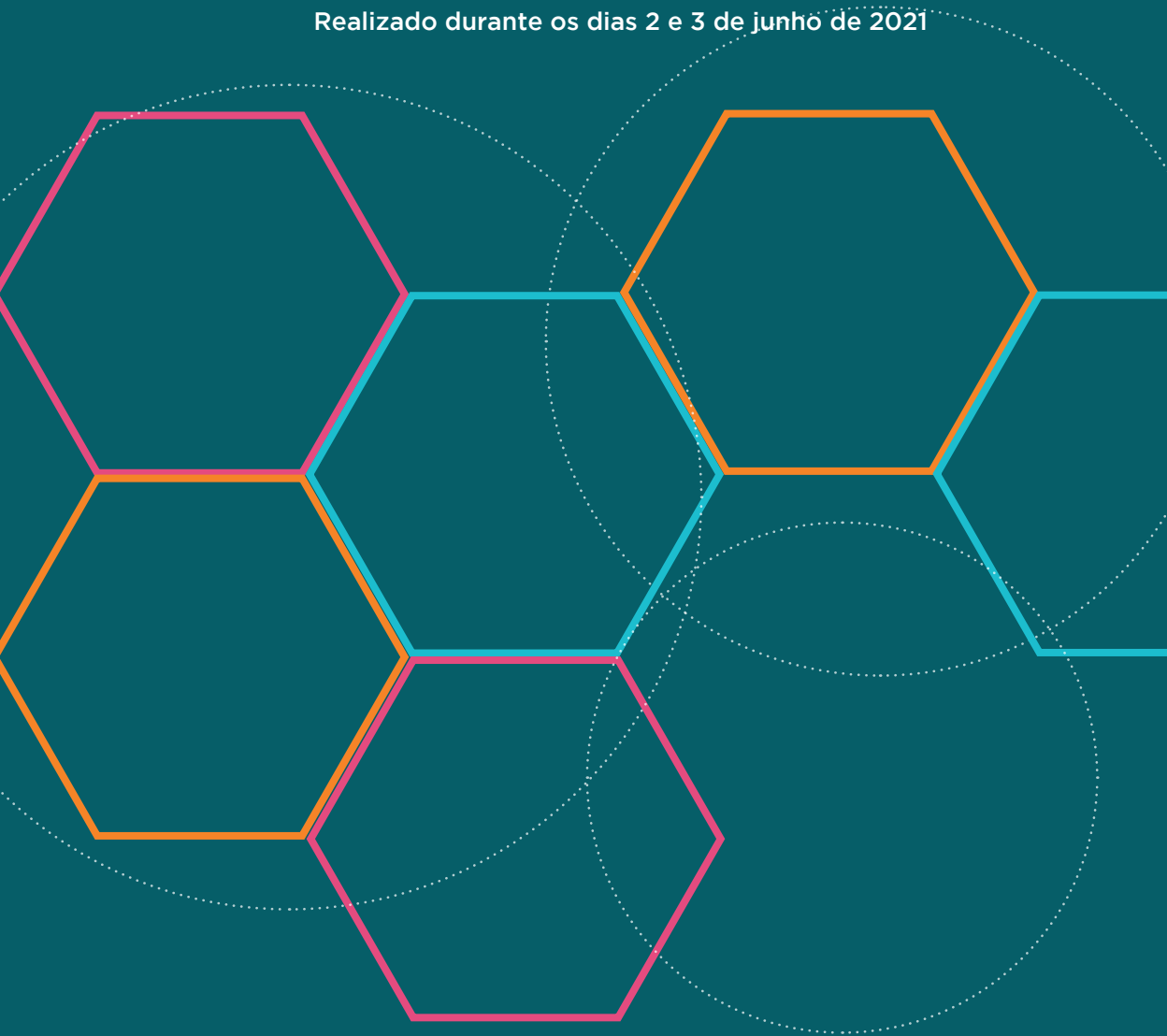
SÉRIES
DOCUMENTOS
DE TRABALHO

21

RELATÓRIO FINAL DO WORKSHOP

Intercâmbio e Gestão do Conhecimento na Cooperação Sul-Sul e Triangular: inovação em tempos de pandemia

Realizado durante os dias 2 e 3 de junho de 2021



PROGRAMA IBERO-AMERICANO
PARA O FORTALECIMENTO DA
**COOPERAÇÃO
SUL - SUL**

DT/21

RELATÓRIO FINAL DO WORKSHOP

Intercâmbio e Gestão do Conhecimento na Cooperação Sul-Sul e Triangular: inovação em tempos de pandemia

Realizado durante os dias 2 e 3 de junho de 2021

SÉRIE DOCUMENTOS DE TRABALHO



O objetivo da Série de Documentos de Trabalho do PIFCSS é contribuir para o enriquecimento do conhecimento na Ibero-América e fomentar o debate sobre os diversos temas que aborda para o fortalecimento da Cooperação Sul-Sul e da Cooperação Triangular.

Documento a cargo de:

KnowledgeWorks 

Secretario Técnico

Daniel Castillo Carniglia

Unidade Técnica PIFCSS

Santiago Dematine, Romina Páez, Julieta Rodríguez, Giselle Rossenblum, Lara Weistaub, Diego Gonzalo Diaz.

Desenho e diagramação

María Laura Ragni

RESSALVA: As opiniões expressas neste documento correspondem aos autores e não representam necessariamente a posição do PIFCSS ou de seus países membros.

© 2021 Programa Ibero-Americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul.

Tabela de Conteúdos

PREFÁCIO/5

1. INTRODUÇÃO/7

2. INTERCÂMBIO, GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS RESPONSÁVEIS PELA COOPERAÇÃO NA IBERO-AMÉRICA. DESAFIOS E OPORTUNIDADES EM TEMPOS DE PANDEMIA/10

3. EM DIREÇÃO AO ESTABELECIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE INTERCÂMBIO E GESTÃO DO CONHECIMENTO NA CSS E A CT: DESAFIOS E OPORTUNIDADES/ 19

ANEXOS/33

ANEXO A: Agenda do Seminário-Workshop/34

ANEXO B: Lista de participantes no workshop/37

ANEXO C: Introdução aos conceitos básicos da gestão do conhecimento: conhecimento, gestão do conhecimento e por que, colaboração, ferramentas para a gestão do conhecimento/**arquivo adjunto al doc**

ANEXO D: Resultados da pesquisa de gestão do conhecimento/**arquivo adjunto al doc**

Prefácio

A Cooperação Sul-Sul (CSS) e a Cooperação Triangular (CT) na Ibero-América funcionam considerando a horizontalidade, o consenso e a equidade como princípios orientadores. Por sua vez, estas modalidades de cooperação são caracterizadas especialmente pelo intercâmbio de conhecimentos, boas práticas e experiências de políticas públicas entre países; trata-se de uma cooperação principalmente técnica na qual o intercâmbio e a gestão do conhecimento são dois elementos que se encontram no próprio centro do trabalho da CSS e da CT.

Contar com melhores informações para a tomada de decisões, bem como verificar lições e aprendizagens das experiências implementadas e compartilhadas é um elemento central para que a CSS e a CT consigam melhores resultados e contribuam para a realização dos objetivos de desenvolvimento de cada país, bem como da Agenda 2030.

Dessa forma foi entendido desde o Programa Ibero-Americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul (PIFCSS) e, com uma abordagem regional, no contexto de nossa Estratégia de Médio Prazo 2020-2023, um dos objetivos estratégicos estabelecidos foi, precisamente, Fortalecer a gestão do conhecimento sobre a CSS e a CT. Entre outras ações, apostamos em fortalecer o registro e melhorar a qualidade das informações sobre CSS e CT com as que contam os países, promovemos estudos e investigações sobre diversas áreas, e aspectos relevantes e inovadores em CSS, e avançamos a partir da experiência dos próprios países na identificação de práticas que permitam fortalecer estratégias e melhorar procedimentos para implementar a CSS e a CT.

Nesse contexto, alterado também pelas complexidades que a pandemia do COVID-19 trouxe para manter ativos os intercâmbios de cooperação entre os países ibero-americanos, junto aos 21 países-membros promovemos uma atividade de intercâmbio orientada precisamente a discutir e refletir sobre diversos aspectos da gestão do conhecimento na CSS e na CT.

Neste sentido, disponibilizamos um espaço para refletir sobre os enfoques e as práticas que cada país aplicou para criar uma cultura de aprendizagem que permita melhorar a gestão da cooperação, bem como a busca de mecanismos inovadores de adaptação à nova realidade.

O resultado desse exercício é disponibilizado neste documento, que apresenta as experiências de diversas instituições ibero-americanas, bem como as conclusões de um trabalho colaborativo orientado a identificar os principais desafios neste tema.

Embora se trate de um aspecto que as instituições responsáveis pela cooperação nos países-membros do Programa estão abordando de maneira diversa e, em muitos casos, ainda de modo incipiente, esperamos que o presente documento contribua para a reflexão e para valorizar a relevância de contar com uma cultura orientada à aprendizagem e à inovação.

Agradecemos a participação ativa dos países-membros do PIFCSS e do grupo de especialistas que nos apoiaram para poder realizar esta atividade, a qual esperamos se constitua em um ponto de partida para avançar de maneira mais articulada para uma estratégia de gestão do conhecimento sobre CSS e CT na Ibero-América.

Daniel Castillo Carniglia

Secretário técnico

Programa Ibero-Americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul

01 Introdução

Este documento apresenta um resumo do que foi abordado no Seminário-Workshop “*Intercâmbio e Gestão do Conhecimento na Cooperação Sul-Sul e Triangular: inovação em tempos de pandemia*” realizado durante os dias 2 e 3 de junho de 2021 no contexto do Programa Ibero-Americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul.

O workshop foi realizado na plataforma “PIFCSS à Distância”, em um formato virtual, e contou com a participação dos 21 países-membros do Programa, representados por suas instituições.

O intercâmbio de conhecimento constitui o coração da Cooperação Sul-Sul (CSS). Por isto, com base nos princípios reitores de horizontalidade, igualdade, solidariedade e a busca de benefícios mútuos, a CSS e a CT promovem dinâmicas horizontais que facilitam o desenvolvimento de processos colaborativos e a criação conjunta de conhecimento para o fortalecimento de capacidades. São instâncias mediante as quais é possível compartilhar saberes, informações, habilidades e experiências entre países que enfrentam desafios de desenvolvimento similares.

A aprendizagem institucional e a gestão do conhecimento gerado constituem dimensões complementares dos processos de intercâmbio de conhecimento. A integração destas em estratégias de gestão institucional tem o potencial de estimular a aprendizagem contínua e a capacidade de inovação da CSS e da CT. O enfoque sistemático através de metodologias e orientações permite que o intercâmbio de conhecimento não seja um fim em si mesmo, mas parte de um processo de aprendizagem orientado à consecução de resultados de desenvolvimento.

Por sua parte, a transformação e a projeção das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) tem importantes repercussões para a CSS e a CT. Os diferentes dispositivos, técnicas e ferramentas que se encontram disponíveis representam uma janela de oportunidade para fortalecer os intercâmbios, tornar o conhecimento mais acessível, aprofundar a colaboração e diminuir custos nas diferentes etapas de colaboração.

No entanto, sua incorporação também implica um enorme desafio em termos de adaptação institucional (desenho de estratégias, formação e capacitação, atribuição de novas tarefas e divisão de papéis) para o conjunto dos atores da CSS e da CT, mas muito particularmente para as entidades responsáveis pela coordenação de tais iniciativas.

As restrições à mobilidade impostas pela pandemia do COVID-19 evidenciaram a necessidade de aprofundar a inovação, gerando novos ambientes e dinâmicas que facilitem o intercâmbio de conhecimento à distância e favoreçam a utilização das TICs. Também levaram os diferentes atores envolvidos na CSS a realizar um enorme esforço de adaptação às novas circunstâncias e a renovar seu repertório de respostas para dar continuidade aos programas de trabalho. A contingência deixou claro que não se trata apenas de incorporar tecnologia, mas, fundamentalmente, de realizar uma profunda reformulação epistemológica em relação à gestão e intercâmbio do conhecimento.

No horizonte é possível ver sistemas mistos capazes de incorporar novas metodologias e combinar experiências presenciais com um amplo leque de interações à distância. *“Inovação”, “adaptação”, “criatividade”, “flexibilidade”, “virtualização”, “teletrabalho”, “digitalização”* parecem ser alguns dos termos que chegaram para ficar e que farão parte central do vocabulário da cooperação futura.

Assim, o novo cenário está repleto de questões que levam a reformular alguns enfoques e estratégias de intercâmbio e de gestão do conhecimento, por exemplo, saber até que ponto as novas tecnologias servem para modificar as formas usuais de fazer CSS e CT, como integrá-las e tirar o máximo proveito no momento de compartilhar e gerenciar conhecimentos; que papel podem desempenhar as Instituições Reitoras de Cooperação para apoiar tais processos e acelerar a inovação; perguntar-se se estamos diante da configuração de uma nova cultura de trabalho na CSS e na CT com a irrupção da pandemia do COVID-19; em que medida os modos de abordar problemáticas pré-pandemia são válidos para pensar este novo contexto; analisar se estamos indo para sistemas de relação mistos, que combinam experiências presenciais com um amplo leque de interações à distância; que metodologias e técnicas podem ser úteis na hora de implementar projetos de CSS e ampliar o alcance dos seus resultados, e quais são os principais desafios e oportunidades na matéria, entre outras abordagens que se encontram abertas.

Em função destas questões, da cultura de aprendizagem institucional e da experiência acumulada pelos países em relação às suas estratégias e formas de compartilhar e gerenciar o conhecimento, o PIFCSS propôs realizar o Seminário-Workshop *“Intercâmbio e gestão do conhecimento na CSS e na CT: inovação em tempos de pandemia”*, que teve como objetivo conhecer e sistematizar as diferentes respostas e aprendizagens que as

Instituições Reitoras adquiriram da cooperação para a implementação dos seus programas de intercâmbio de experiências e conhecimento, bem como as ações e ferramentas utilizadas para sua gestão. Deste modo, o PIFCSS busca contribuir para a reflexão sobre os desafios e as oportunidades que a pandemia trouxe, e o papel das TICs para estruturar os futuros intercâmbios técnicos e gerenciar o conhecimento surgido deles.

O objetivo geral do Seminário-Workshop foi contribuir para o desenho e o fortalecimento das estratégias de intercâmbio, e para a gestão do conhecimento na Cooperação Sul-Sul e na Cooperação Triangular na Ibero-América. Este foi desenvolvido através de atividades assíncronicas para obter informações dos países e das jornadas de trabalho síncronicas na plataforma do PIFCSS à Distância. Na primeira jornada do Seminário-Workshop, o objetivo foi refletir sobre a importância da gestão do conhecimento na CSS e na CT, e, ao mesmo tempo, foram expostas diferentes experiências institucionais na matéria. A segunda jornada esteve orientada a compartilhar experiências sobre metodologias, técnicas e ferramentas para a colaboração, o intercâmbio e a gestão do conhecimento na CSS e na CT, de forma a identificar os principais desafios e oportunidades que surgem no momento de pensar os intercâmbios e a gestão do conhecimento em esquemas de CSS e CT na atualidade.

02

Intercâmbio, gestão do conhecimento e inovação nas instituições públicas responsáveis pela cooperação na Ibero-América. Desafios e oportunidades em tempos de pandemia.

A Gestão do Conhecimento (GdC) em uma instituição dedicada a canalizar a cooperação internacional e promover intercâmbios entre países parece ser uma tarefa fundamental. No entanto, não são muitas as instituições ibero-americanas que abordaram este desafio de maneira sistemática e procurando institucionalizar a aprendizagem como parte da cultura organizacional.

Todas as organizações realizam GdC, porém, geralmente esta é feita de forma desordenada e, em muitos casos, de maneira inconsciente. Quando uma instituição está ocupada apenas na execução, corre muitos riscos, e aquela que não aprende está condenada a desaparecer.

Daí que uma experiência como a da **Fundação Internacional para Ibero-América de Administração e Políticas Públicas (FIIAPP)**, cujo papel fundamental é o de intercambiar o conhecimento através da assistência técnica (mobilizar especialistas públicos para que compartilhem seu conhecimento com seus pares em instituições com as quais colabora através de assessorias, investigações, estágios e formação) e da aprendizagem entre pares, resulte de especial interesse.

Em palavras de Ignacio Soletto, diretor da Área de Gestão do Conhecimento, a FIIAPP decidiu institucionalizar a prática da gestão do conhecimento e apostar no desenvolvimento e implementação de um modelo para a aprendizagem. Para tanto, foi fundamental contar com o apoio político do patronato para que, a partir disso, seja criada a equipe de GdC, seja realizado um diagnóstico e um mapa de conhecimento crítico, e seja elaborado um modelo de GdC acompanhado de um plano de trabalho 2019-20, o qual foi interrompido pela pandemia. Trata-se de um processo que leva tempo e que aproveita as experiências para aprender do passado, resolver problemas do presente e antecipar os do futuro para ser mais eficientes.

Para a FIIAPP, o diagnóstico realizado permitiu identificar em uma matriz os tipos de conhecimentos críticos da instituição (procedimental, metodológico e estratégico):

MATRIZ GdC	ATUAÇÕES/ATIVIDADES		
	Captar/ Capturar	Processar / Sistematizar	Difundir/ Compartilhar
Conhecimentos críticos na FIIAPP			
São os conhecimentos que são considerados indispensáveis para que a Fundação possa alcançar seus objetivos da forma mais eficiente possível.			
Procedimental / Operativo			
Econômicos			
Jurídicos			
R. Humanos			
Riscos			
Tecnológicos			
Comunicacionais			
Documentação			
Metodológicos / Instrumental			
Identificação			
Formulação			
Programação			
Execução			
Acompanhamento			
Valoração (avaliação)			
Encerramento			
Estratégico / Sustantivo			
Agenda			
Oferta			
Demanda			

- Conhecimentos procedimentais.** Conhecimentos e experiências sobre as capacidades requeridas para a implementação de programas e projetos de Cooperação Técnica Pública e o funcionamento geral da instituição: procedimentos, gestão econômica, serviços jurídicos, recursos humanos, gestão econômica, auditoria, tecnologia e comunicação, etc.
- Conhecimentos metodológicos.** Como fazê-lo da melhor forma possível para cumprir os objetivos relativos ao ciclo das intervenções de desenvolvimento: identificação, formulação, execução, acompanhamento, valoração, e encerramento de programas e projetos de cooperação internacional baseados na Cooperação Técnica Pública da Espanha, a União Europeia e países terceiros com outros países e regiões em desenvolvimento e em transição.

- Conhecimento estratégico.** Conhecimentos e experiências sobre a Agenda de desenvolvimento e a cooperação internacional, bem como da oferta e da demanda de Cooperação Técnica Pública nos principais âmbitos de atuação setorial da Fundação (gênero, clima, igualdade, finanças públicas, etc.) e as políticas públicas nos países e zonas geográficas onde opera.

Para a FIIAPP, trata-se da terceira tentativa por institucionalizar a GdC, já que nas ocasiões anteriores não existiu apoio suficiente. Por isso, é fundamental explicar e socializar amplamente que benefícios traz para a instituição (promessa de aprender vs. embruteçar-se executando), pois trata-se de uma mudança de cultura institucional e não apenas da forma de produzir. Tudo o que é feito é aprendido (importância da “fome” de aprender), mas leva tempo. É necessário contemplar que não se trata de um processo fácil, tem um horizonte de longo prazo, e tem altos e baixos, portanto, é fácil ficar frustrado.

Por outro lado, é importante entender que a Unidade de Gestão do Conhecimento não é responsável pela GdC em uma instituição, o seu trabalho é gerar e facilitar as ferramentas para que todas as áreas a incorporem como parte dos seus processos. A GdC é uma mais de suas tarefas, é um investimento que ajudará a médio prazo. Não é necessário ser uma instituição grande e com presença no terreno; por exemplo, é possível começar com um guia sobre como fazer uma boa assistência técnica.

O que muda deste enfoque com a crise produzida pela pandemia do COVID-19? Há um ajuste radical, dado que a principal forma de transferir conhecimento e capacidades é através da mobilização de pessoas de um país para outro. Não é simples romper com a cultura de papel (analógica) e de pessoas acostumadas a muita mobilidade.



O desafio é adotar permanentemente novas formas de trabalhar: melhorar o processo de compartilhar informações (por exemplo, evitar os e-mails com arquivos em anexo e optar por espaços comuns), promover o audiovisual (gravação de sessões), compartilhar experiências de diferentes programas entre si, elaborar guias, protocolos e manuais. Por exemplo, o Programa Eurosocial tem um repositório digital enorme, mas o desafio é como fazer com que esse conhecimento limitado esteja disponível dentro e fora da FIIAPP. É necessário dar um salto tecnológico e, para isso, entre outras coisas, foi proposto repensar a plataforma Office 365 (SharePoint, CRM, Teams) concebida para um mundo analógico.

NOVOS ENFOQUES, METODOLOGIAS E FERRAMENTAS PARA OS INTERCÂMBIOS E A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA IBERO-AMÉRICA

O principal trabalho que enfrentam quotidianamente as instituições ibero-americanas responsáveis pela gestão da cooperação internacional é o intercâmbio e a gestão do conhecimento. A CSS e a CT consistem precisamente em intercambiar boas práticas e conhecimentos entre pares, portanto, conhecer as estratégias e metodologias inovadoras orientadas a esse objetivo que atualmente estão implementando as instituições adquire grande valor. Com o fim de refletir e aprender dessas experiências, resulta especialmente interessante indagar nos desafios institucionais que apresentam estes processos, bem como nas medidas e na reorientação de enfoques que foi necessário adotar no atual contexto de pandemia.

A partir de um exercício de reflexão coletivo no qual participaram representantes de diferentes países e instituições ibero-americanas¹, o PIFCSS propôs indagar, a partir de experiências práticas, diferentes maneiras de abordar o intercâmbio e a GdC na CSS.

Neste sentido, para a **Agência Presidencial de Cooperação da Colômbia (APC Colômbia)** resulta fundamental contar com uma estratégia de GdC e colaborar para fortalecer a transferência de conhecimento Sul – Sul. Entendendo que a GdC é a essência de CSS e CT, assumiram o compromisso de compartilhar e divulgar o que é feito, perdendo o medo da avaliação e de não alcançar os objetivos: apenas a reflexão permite melhorar e, dessa forma, gerenciar o conhecimento.

Nesta direção, a partir de 2020 começaram a construir um HUB de GdC, o qual será apresentado em breve por ocasião do High Level Political Forum (HLFP) sobre Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, com o objetivo de posicionar sua oferta de conhecimento e ampliar os laços de interação com seus parceiros.

¹A composição do painel pode ser vista no anexo A.

Além disso, internamente buscam instaurar uma cultura de GdC (criaram um grupo de estudo semanal no qual é dedicada uma hora à discussão e análise) e tornar horizontal o conhecimento na equipe de Direção da Oferta.

O HUB de GdC está integrado por três componentes principais:

1. Um Campus virtual com cursos curtos.
2. Um espaço colaborativo (ciclo de vida dos projetos, encontros virtuais, videoconferência, biblioteca).
3. Comunidades de prática onde compartilhar temas de interesse sobre CSS. Espera-se lançar dois a cada ano, sendo as primeiras sobre quantificação/valorização de CSS e sobre trabalho em cooperação e desenvolvimento desde a academia.

Para esta experiência apoiaram-se em consultores para criar uma caixa de ferramentas e também para sua divulgação. Criaram procedimentos para valorizar boas práticas e elaboraram uma série de recursos de divulgação (documentos, infografias, vídeos, etc.)

Para a **Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AECID)**, e particularmente para seu Programa INTERCOONECTA, busca-se que a GdC contribua para impulsionar processos de inovação que melhorem a CSS. INTERCOONECTA tem experiência em promover a interação e o intercâmbio de conhecimento para a inovação pública. Reúne a herança de um processo iniciado em 1985 com o primeiro Centro de Formação da Cooperação Espanhola, localizado em Santa Cruz de la Sierra (Bolívia).

A GdC é fundamental para passar da oferta de capacitação tradicional para a cooperação técnica baseada no intercâmbio de experiências. Neste sentido, os Centros de Formação da Cooperação Espanhola se tornam referentes para compartilhar experiências e promover o diálogo de política de alto nível. Anualmente, participam cerca de 50 organismos e contam com oferta de produtos de conhecimento resultantes da reflexão conjunta, tais como guias audiovisuais, geração de redes de intercâmbio, projetos de conhecimento para o desenvolvimento.

No caso da **Secretaria de Planejamento e Programação da Presidência da Guatemala (SEGEPLAN)**, o principal desafio que enfrentam as instituições reitoras da cooperação para introduzir processos que permitam sistematizar a GdC é impulsionar o incremento da transferência de conhecimento em CSS, replicar os conhecimentos, identificar a demanda acadêmica, que conhecimentos devem ser fortalecidos e as necessidades de capacitação das instituições públicas (prioridades nacionais de des-

envolvimento). O papel de instituição reitora da cooperação em nível nacional exige criar mecanismos de diálogo e coordenação com a academia e o setor privado para otimizar processos e a GdC.

Da mesma maneira, é fundamental saber se adaptar aos cenários que mudam, tal como ficou demonstrado no contexto atual da pandemia ocasionada pelo COVID-19. Repensar processos e adotar as diferentes ferramentas que disponibilizam as tecnologias da comunicação (TICs) para manter os fluxos de comunicação e ação. Isto permitiu a aproximação dos beneficiários e incentivar a réplica dos conhecimentos adquiridos, bem como a identificação da demanda de conhecimento da população por meio de pesquisas entre instituições públicas para conhecer necessidades de formação (elaboração de catálogos de demanda) para incidir nas áreas prioritárias e receber a oferta da academia alinhada às necessidades.

Por sua parte, no **Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)** identificaram que o que não mudou com a pandemia foi que o conhecimento continua sendo o elemento mais crítico. O ser humano começou compartilhando histórias em pequenos grupos em torno de uma fogueira graças à invenção da linguagem como meio natural para compartilhar conhecimento e, hoje, no fundo isto não foi modificado substancialmente. Este diagnóstico permitiu colocar ainda mais ênfase nisto, de tal modo que reestruturaram sua organização ao redor do conhecimento com o compromisso de que seja aberto.

Seu objetivo é potenciar a capacidade de produzir e compartilhar conhecimento com três atributos: acessível, reutilizável, compatível. Seu diagnóstico é que, sem conhecimento, o BID deixa de ser um banco de desenvolvimento, razão pela qual deve ser uma plataforma de conhecimento. Neste sentido, desenvolveram quatro linhas de trabalho que têm impacto direto na cultura da organização: publicações (milhões de downloads), cursos (300), dados (portal de dados abertos) e código.

Além disso, atualmente começaram a trabalhar com técnicas de processamento natural da linguagem: as organizações têm muitas informações no formato texto e os profissionais dedicam muito tempo buscando informações (científicos de dados dedicam 82% do seu tempo limpando e organizando dados). Para tanto, estão treinando máquinas por meio de Inteligência Artificial para que processem dados a grande escala. Para lidar com a enorme quantidade de texto, estão sendo aplicadas para localizar especialistas, resumir documentos, sistematizar e classificar artigos.

NOVAS ESTRATÉGIAS E FERRAMENTAS DE INTERCÂMBIO E GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA SE ADAPTAR AO CENÁRIO PROVOCADO PELA PANDEMIA

A pandemia ocasionada pelo COVID-19 e a impossibilidade de deslocamento entre países, com certeza dificultou a implementação normal de projetos de CSS e CT, baseados fundamentalmente no intercâmbio e na transferência de capacidades e conhecimentos. As instituições responsáveis pela coordenação e gestão da cooperação na Ibero-América precisaram procurar ferramentas inovadoras e soluções que permitam manter seus programas de intercâmbio.

Neste sentido, para a **APC Colômbia**, a partir da pandemia surge uma nova cultura de trabalho que chegou para ficar, e o papel das instituições reitoras consiste em se adaptar. Assim, se encontram em processo constante de aprendizagem para melhorar debilidades identificadas, e o contexto atual consolidou a transição de trabalhar de maneira presencial para o uso mais extensivo de TICs. Isto certamente implica desafios e uma curva de aprendizagem que deve ser transitada: por exemplo, inicialmente tiveram pouco sucesso ao compartilhar conhecimento, e uma das lições aprendidas consiste em planejar atividades de um máximo de três horas a cada vinte dias, de modo a garantir que o intercâmbio seja efetivo para melhorar a qualidade e que não se trate apenas de intercambiar e-mails.

Por outro lado, manter os exercícios de intercâmbio no contexto atual permite democratizar as atividades e projetos, já que é possível incorporar um maior número de participantes e técnicos provenientes de diferentes áreas e cenários.

Por sua parte, para a **AECID** a pandemia apresenta desafios e oportunidades em intercâmbio e em GdC. Por um lado, acelera a inovação e a mudança no modelo de GdC, passando de um formato presencial para a formação virtual, o que obriga a adaptar o sistema de gestão e a buscar a maneira de dar respostas perante esquemas tradicionais que já não são suficientes para cobrir as necessidades. Pelo outro, requer um importante esforço para manter a programação de atividades de formação, com muitos casos nos quais houve um aumento na quantidade de alunos que participam.

Trata-se de um momento de transição do analógico para o digital, do tangível para o intangível, do linear para o circular, em pleno esforço para implementar modelos de inovação pública e converter os Centros de Formação da Cooperação Espanhola em laboratórios de experimentação.

Surtem novas ideias, novos formatos, cobra relevância a inovação aberta com todos os atores, incluindo o setor privado, e são reforçados os Centros como ecossistemas de inovação pública, trabalhando como faróis que iluminam com conhecimento.

Melhoraram a conectividade com todos os atores (ciência de redes), espaços mais ágeis, por meio da criação de soluções em conjunto, o trabalho com protótipos – o que permite a especialização – e a exploração de possibilidades de TICs tais como big data, blockchain, Inteligência Artificial em código aberto/creative commons. Trata-se de impulsionar o talento com novas competências necessárias na região, solucionar problemas concretos através de inteligência coletiva e sem medo a errar.

Para o BID, com a pandemia do COVID-19 passamos de um dia para o outro de interações físicas a virtuais, as quais têm características muito diferentes. Entendendo que as instâncias de colaboração são essenciais para buscar soluções, todas as ferramentas disponíveis (metodologias, guias e casos) tinham sido pensadas para uma realidade própria do mundo presencial.

No entanto, esta nova realidade traz oportunidades que é necessário explorar. Com um bom planejamento e novas ferramentas, o BID conseguiu aumentar a participação em eventos e capacitações, em alguns casos até em quatro vezes.

Por outro lado, criaram um mapa para navegar dados textuais que analisa 2 bilhões de palavras mediante algoritmos, o qual opera como um buscador de conhecimento tácito usando dados já disponíveis e permite encontrar um valor novo.

Para o BID, o desafio é adaptar as TICs aos usuários, usando estas ferramentas de ponta aplicadas ao contexto atual. Qual é o objetivo da gestão do conhecimento? Unir pessoas, já que se perderam os corredores e os cafés, e por isso é importante criar conexões entre pessoas, razão pela qual é mais importante do que nunca facilitar os processos de interação.

Em suma, das experiências compartilhadas existe certo consenso que indica que é necessário assumir as mudanças nas formas de trabalhar e explorar as potencialidades que o novo contexto traz consigo. A GdC, a aprendizagem e a busca permanente de soluções inovadoras tornam-se essenciais no contexto atual.

É importante impulsionar a abertura institucional e mudar a forma de enfrentar os novos desafios: superar a cultura de gestão habitual, que vai além da incorporação de ferramentas, promovendo diálogos, ousando quebrar silos, inovar e criar em conjunto incluindo todos os parceiros.

Trata-se de um desafio com duas faces. Por um lado, em torno ao conhecimento do que já fazemos para melhorar a CSS (considerando a GdC como parte principal da CSS), e, por outro lado, analisar como gerenciá-lo para fora.



03

Em direção ao estabelecimento de estratégias de intercâmbio e gestão do conhecimento na CSS e a CT: desafios e oportunidades

A partir de um workshop de trabalho colaborativo entre os países-membros do PIFCSS, no qual participaram dois representantes de cada país que realizam trabalhos técnicos estreitamente ligados à coordenação e à gestão de atividades de intercâmbio de conhecimento em esquemas de CSS e CT, foi proposto um exercício com um duplo objetivo:

1. Em primeiro lugar, começar a construir uma linguagem e um entendimento comum sobre a gestão do conhecimento e seu alcance em cada país-membro e o próprio PIFCSS.
2. Em segundo lugar, identificar as práticas de GdC que os países estão utilizando atualmente, e identificar as ferramentas e processos que os próprios países declaram que seria interessante desenvolver no futuro.

Para abordar tais objetivos, na etapa de desenho da atividade, uma equipe de consultores especialistas elaborou uma pesquisa que permitiu recolher o estado em que se encontra a GdC nos países-membros do PIFCSS. Por isto, tomando como base os resultados da pesquisa foi desenhada a atividade medular do workshop, a qual consiste em propor uma série de “*temas*” para a reflexão, dividir os participantes em equipes e pedir que trabalhem na análise e discussão desses temas para compartilhá-los posteriormente em um plenário.

Assim, desenharam e executaram três atividades complementares entre si (breve introdução/capacitação sobre os principais conceitos da GdC, resultados e conclusões da pesquisa, e workshop de intercâmbio entre países), as quais são descritas a seguir.

APROFUNDAR O CONHECIMENTO DE ASPECTOS CONCEITUAIS E PRÁTICOS RELACIONADOS COM ESTRATÉGIAS, METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE INTERCÂMBIO E GESTÃO DO CONHECIMENTO NA CSS E NA CT, E GERAR UMA LINGUAGEM COMUM.

O consultor Javier Martínez realizou a apresentação *“Introdução aos conceitos básicos da gestão do conhecimento: conhecimento, gestão do conhecimento e por que, aprendizagem, inovação, colaboração, ferramentas para a gestão do conhecimento”* (a apresentação disponível no Anexo C).

O objetivo consistiu em compartilhar as noções básicas de conhecimento, gestão do conhecimento, aprendizagem e inovação na forma de contar com uma linguagem comum que facilite o trabalho durante o resto dos exercícios.

O conhecimento é, com certeza, o principal ativo de qualquer organização. No entanto, a maioria das instituições reconhecem carecer de uma estratégia e de ferramentas que permitam gerenciar esse ativo de forma rigorosa. Em um mundo de serviços, dominado pelos intangíveis, a organização que não aproveita seu conhecimento e, ao mesmo tempo, aprende para se adaptar a um ambiente em mudança, corre riscos muito graves. Os países-membros do PIFCSS são conscientes do valor do conhecimento no contexto da Cooperação Sul-Sul e por isso reconhecem a necessidade de estabelecer um ponto de partida, pelo menos em relação ao compartilhamento de uma linguagem comum. É por isto que definições simples e claras contribuem para criar essa base de entendimento compartilhado.

É proposta a seguinte definição de conhecimento: *“a experiência que permite tomar decisões e agir”*. São revisadas as diferenças entre informações e conhecimento, a diferença entre tácito e explícito, a noção de conhecimento crítico. O conceito de gestão do conhecimento é definido como *“melhorar a tomada de decisões garantindo que o conhecimento correto esteja em mãos da pessoa adequada, no momento apropriado para realizar uma tarefa”* e o conceito de aprender é definido como *“armazenar na memória experiência reutilizável no futuro para tomar decisões e agir”*. Apresenta-se o modo como aprendem as organizações e o termo de cultura de aprendizagem, insistindo na relevância de que aprender seja integrado aos processos de trabalho.

O termo inovação é definido como *“fazer coisas novas ou encontrar novas formas de fazer as coisas (não foram feitas antes), que são úteis para alguém, o que exige aprender e fazer as coisas de outra maneira”*. Finalmente, é realizada uma revisão das principais ferramentas e processos de GdC, tanto do ponto de vista estratégico quanto do operacional, de modo que os participantes estejam familiarizados com seu uso e possam aproveitar o aprendido na seguinte atividade.

RESULTADOS DA PESQUISA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO²

Como uma atividade prévia ao workshop, foi realizada uma pesquisa de dezoito perguntas, subdivididas em três blocos temáticos:

- › **Governança.**
- › **Práticas de gestão do conhecimento durante o ciclo de projetos.**
- › **Práticas relacionadas com a pandemia.**

O objetivo de realizar esta pesquisa foi determinar, de modo geral, o estado da implementação e da formalização de atividades relacionadas à gestão do conhecimento nas instituições responsáveis pela gestão da cooperação internacional na Ibero-América, de aqueles países-membros do PIFCSS.

A pesquisa foi respondida por 15 de 22 instituições³ e as conclusões gerais são apresentadas a seguir:

É possível constatar que a gestão do conhecimento não está posicionada como um fator relevante nos países que integram o PIFCSS:

- *Uma alta porcentagem dos países não declarou formalmente o objetivo de gerenciar o conhecimento e não definiu este tema como prioritário.*
- *Entre estes, a totalidade considera que seria relevante formalizá-la, devido aos benefícios que traz consigo: boas práticas, fortalecer talentos, incrementar o conhecimento, etc.*

Resulta relevante declarar de maneira formal, como objetivo institucional, a GdC, já que contribui para o compromisso da organização. Isto se traduz em atividades mais regulamentadas e permanentes, em atividades com maior orientação ao cumprimento de objetivos organizacionais e, fundamentalmente, na existência de um orçamento destinado para isso.

Ainda quando há um “ambiente geral favorável” para o desenvolvimento de uma cultura de GdC, apenas um par de instituições reconhecem um ambiente não apto ou ainda muito imaturo para compartilhar e colaborar, condições essenciais para que a gestão do conhecimento seja possível.

² No Anexo D são oferecidos maiores detalhes dos resultados de cada pergunta.

³ Dos 21 países-membros, a Colômbia participa com duas instituições.

São valorados os espaços para intercambiar metodologias e aprender de outros. Reconhece-se que sem uma identificação clara do conhecimento que é necessário, e aquele que se tem (no âmbito da instituição e/ou país), é difícil planejar e priorizar atividades. Neste sentido, são descritas diferentes práticas aplicadas (particulares de cada instituição), que poderiam ser úteis para outros, como “*atualização do catálogo de capacidades institucionais*”, que poderiam ser compartilhadas entre países. Com relação à busca de soluções apresentadas por terceiros, são observados métodos que, na sua maioria, implicam contato sincrônico, o que indicaria a inexistência de bases de conhecimento e de lições ou experiências sistematizadas que contribuam neste sentido.

O estado da GdC se encontra em etapas iniciais, por isso há muitas possibilidades de trabalho a futuro. Isto pode ser observado em aspectos como:

- *Apenas dois países indicam ter papéis formais para todos ou quase todos os processos de GdC do ciclo de projetos.*
- *Uma alta porcentagem das respostas diz capturar ou documentar o conhecimento, mas não são mencionados espaços ou sistemas especiais para tal.*
- *Não é mencionada a aprendizagem durante a execução dos projetos, o que dificulta as melhorias durante o projeto.*

É observada uma escassa incorporação ou reutilização das aprendizagens decorrentes das atividades de cooperação. Neste aspecto, uma alta porcentagem das organizações reconhece que não realiza uma sistematização para incorporar as lições extraídas (apenas um par está em processo), nem realizam atividades de medição ou avaliação de resultados respeito das atividades de GdC associadas à CSS.

A divulgação de suas aprendizagens e atividades está centrada em publicações e redes sociais. Em geral, o conhecimento é publicado, mas – com exceção da realização de workshops – não existe intenção de orientá-lo para aquelas pessoas que possam precisar deles.

Por último, com relação ao COVID-19, embora tenha representado certas dificuldades para o trabalho que as instituições faziam, esta situação abriu cenários favoráveis para o desenvolvimento de estratégias colaborativas e de GdC. Entre as dificuldades, as respostas coincidem bastante em indicar uma desaceleração dos intercâmbios técnicos ou um debilitamento de determinadas unidades técnicas. Entre os aspectos positivos (cabe destacar que o número destas menções [10] foi maior que as negativas [6]), reconhece-se que foi favorecido o compartilhamento de conhecimento por meio da tecnologia, o qual se tornou um processo mais democrático e de maior solidariedade.



ATIVIDADE DE REFLEXÃO E INTERCÂMBIO: IDENTIFICAR OS PRINCIPAIS DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA PROMOVER A INCORPORAÇÃO DE FERRAMENTAS E ENFOQUES INOVADORES NOS INTERCÂMBIOS E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Trabalho em equipes com todos os participantes, facilitação da Consultora Knowledge Works + Equipe do PIFCSS

Para cumprir com o objetivo de identificar tanto as práticas de GdC que os países estariam utilizando atualmente quanto as ferramentas e processos que seria interessante desenvolver no futuro, foi proposta uma metodologia de trabalho colaborativo para gerar um espaço de reflexão e compartilhamento entre os participantes do workshop.

Para isto, foram definidos três temas de interesse para ajudar a entender quais poderiam ser os principais desafios no âmbito da GdC para países do PIFCSS, tanto para a necessidade de desenvolvimento quanto para a oportunidade de intercâmbio entre os membros.

Os três temas podem ser apresentados através das seguintes perguntas:

1. *Que tipo de conhecimento uma instituição de cooperação deve gerenciar com prioridade?*
2. *Que práticas/ferramentas de gestão do conhecimento são relevantes para aprender da experiência – própria e de terceiros – em uma instituição de cooperação?*

3. Quais são os desafios/iniciativas de gestão do conhecimento que a nossa instituição deveria abordar para fortalecer a colaboração/intercâmbio com outros membros do PIFCSS?

Cada tema foi abordado em dois subgrupos de maneira separada. Após a elaboração de conclusões em cada subgrupo, eles se reuniram para compartilhá-las, e identificar os aspectos coincidentes e os diferentes para unir os elementos centrais da reflexão de ambos os grupos. Finalmente, cada tema apresentou suas conclusões em um plenário geral.

Os seis grupos estiveram integrados por representantes dos diferentes países com a intenção de reunir as diversas experiências e opiniões. Como primeira tarefa, foi solicitado que cada participante expressasse em uma palavra sua percepção sobre o tema de discussão correspondente para, a partir disso, desenvolver mais extensamente os argumentos que sustentavam sua reflexão individual. Todas as ideias-força foram recolhidas para serem posteriormente apresentadas ao outro grupo que trabalhava paralelamente no mesmo tema.

Cabe salientar que o objetivo não consistia em alcançar o consenso, mas em recolher por um lado a experiência atual de cada país e, ao mesmo tempo, o que se considerava importante realizar no futuro.

Como resultado do trabalho individual de preparação para o trabalho em grupo foi criada uma nuvem de palavras que representa o que os temas propostos sugeriam aos participantes em uma única palavra.



Os resultados obtidos, após a contribuição para cada tema dos dois grupos, foram os seguintes:

TEMA 1: Tipo de conhecimento que uma instituição de cooperação deve gerenciar com prioridade.

Toda organização deve gerenciar de forma prioritária aquele conhecimento associado aos serviços que brinda. Portanto, a missão organizacional e os serviços que brinda determinarão o tipo de conhecimento que deve ser gerenciado. Gerenciar o conhecimento significa capturar, sistematizar, armazenar, divulgar, criar, investigar, compartilhar, formar, etc. esse conhecimento para garantir:

- › *que não seja perdido em caso de rotação de pessoal ou aposentadorias;*
- › *que seja difundido e compartilhado com quem precisar dele;*
- › *que seja sistematizado e armazenado para poder reutilizar quando for necessário;*
- › *que sejam criadas ou incorporadas novas ideias e formas de trabalho para brindar um melhor serviço.*

No caso dos participantes do outro grupo, os conhecimentos mais relevantes que suas instituições de cooperação devem gerenciar são:

- O conhecimento associado à cultura institucional, bem como a missão institucional que permite guiar os processos de negociação e intercâmbio.
- Capacidades técnicas instaladas nas equipes internas, bem como suas necessidades de conhecimento, isto inclui conhecimentos temáticos como gênero, ou disciplinares como gestão de projetos, acompanhamento e avaliação de ações de intercâmbio, técnicas de articulação, escuta e diálogo com países parceiros, etc.
- Conhecer prioridades da política externa de um país, o que pode guiar as instituições de cooperação com relação às prioridades de intercâmbio de conhecimento.
- Conhecer o portfólio de políticas públicas de um país incluindo as boas práticas existentes, de forma que possam ser sistematizadas e compartilhadas com os países interessados.
- Conhecimento metodológico associado a transferir, compartilhar e sistematizar conhecimento durante o intercâmbio de experiências.



TEMA 2: Práticas/ferramentas de gestão do conhecimento relevantes para aprender da experiência – própria e de terceiros – em uma instituição de cooperação.

Neste grupo são compartilhadas as práticas de gestão do conhecimento que atualmente são executadas e funcionam em suas instituições de cooperação, mas também aquelas que poderiam ser de interesse.

Os principais elementos destacados neste grupo de trabalho para gerenciar o conhecimento em uma instituição de cooperação são:

A. Compromisso institucional com a gestão do conhecimento. O compromisso de alto nível com a gestão do conhecimento é um dos elementos de base para sua implementação e desenvolvimento. Deve existir um convencimento da sua contribuição para o objetivo institucional. Este compromisso deve zelar pelo seguinte:

- As instituições deveriam contar com equipes dedicadas a impulsionar a GdC; sem pessoas responsáveis pela execução deste trabalho, ela não é realizada.
- Realizar atividades dedicadas à retenção de conhecimento, por exemplo, no caso de pessoas que vão se aposentar com muitos anos e experiência, ou que mudam de emprego.
- Documentar os procedimentos para garantir um serviço homogêneo.
- Sistematizar experiências de sucesso para não perder conhecimentos valiosos.
- Publicar catálogos e/ou documentos similares, para divulgar o conhecimento com quem precisar dele.
- Disponibilizar informações para todos, que seja acessível e possa ser atualizada (repositório, arquivo compartilhado), em formatos sintéticos como infografias, fáceis de compartilhar, acervo de conhecimento disponível para o cidadão, documentos fáceis de usar para a população.

B. Foco em compartilhar. Aprendemos fazendo, através da experiência e construindo mais que escutando, compartilhar nos ajuda a melhorar. Isto incorpora aspectos como:

- Compartilhar boas práticas de forma bidirecional (as que temos para oferecer e as que necessitamos incorporar). Isto implica identificar o que fazemos bem e está disponível para compartilhar, e o que queremos/necessitamos aprender.
- A identificação de boas práticas deve ser permanente, bem como as necessidades de aprendizagem.
- Manter o compromisso na continuidade de compartilhar boas práticas e conhecimento. Isto implica acompanhamento e medição, conhecer resultados e impacto, melhorar métodos de transferência para obter melhorias institucionais, de serviço ou de políticas públicas que possam ser observadas e, na medida do possível, mensuráveis.

C. Instancias/actividades de Gestión de Conocimiento. Exemplos de instâncias que devem ser incorporadas como parte dos processos habituais de uma instituição de cooperação:

- Sessão de GdC semanal agendada (por exemplo, cada quinta-feira às 08:00), a qual pode ser orientada para temas específicos (intercâmbio de conhecimentos com outras áreas, apresentação de estudos, experiências ou lições aprendidas, aprofundamento temático, etc.).
- Aprender dos erros do passado: sistema de gestão de qualidade para identificar falhas e ações corretivas (dar mais importância, não ter medo a consequências e pensar no valor pedagógico de analisar o erro para melhorar).

- Realizar seminários e atividades de intercâmbio de experiências e práticas.
- Expor experiências pessoais de seminários/cursos/bolsas.



Tema 3: Desafios/iniciativas de gestão do conhecimento que a nossa instituição deveria abordar para fortalecer a colaboração/intercâmbio com outros membros do PIFCSS.

Este grupo trabalhou a priorização de algumas ações associadas à GdC do ponto de vista da rede de trabalho que constitui o PIFCSS, isto é, de forma colaborativa e com um horizonte temporário a curto ou médio prazo.

- Na **área institucional** é proposto:
 - › Impulsar uma nova cultura organizacional que incorpore a colaboração e a importância de gerenciar o conhecimento, e que ajude a vencer a resistência à mudança.

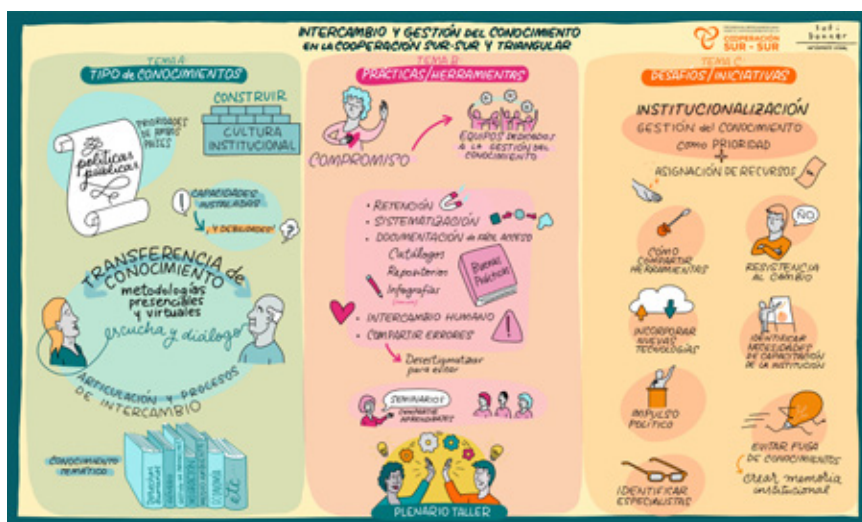
- › Capacitar em GdC para aunar visões y entendimiento mutuo.
 - › Incorporar novas tecnologias, informações para capturar, armazenar e acessar conhecimentos e pessoas.
 - › Atribuir recursos orçamentários para a definição de atividades e instrumentos para capturar e compartilhar conhecimento.
 - › Obter impulso político para priorizar a GdC.
- Promover a **articulação com parceiros de cooperação** para:
 - › Compartilhar experiências e ferramentas dos diferentes países para dar resposta aos desafios de gestão do conhecimento.
 - › Aprofundar o diálogo com os atores da cooperação.
 - › Identificar experiências e especialistas para planejar áreas de interesse.
 - › Compartilhar bases de dados de sistematização para facilitar o acesso ao conhecimento.

Ao concluir o workshop, a modo de encerramento e avaliação reativa, foi solicitado aos participantes que expressassem em uma frase sua experiência ou apreciação sobre o workshop. As respostas são expostas a seguir:

- Necessitamos identificar em conjunto nosso valor agregado.
- Compartilhar o conhecimento é a única maneira de que o conhecimento possa ser utilizado, melhorado e aplicado.
- A importância de continuar compartilhando a experiência e ferramentas entre os países da região para potencializar a gestão do conhecimento.
- A importância do intercâmbio de experiências boas e nem tão boas.
- Intercâmbio de conhecimento e experiências para a identificação de necessidades comuns.
- Experiência e desejos de motivar a mudança interna na GdC.
- Evento fundamental como primeira etapa para iniciar o processo de GdC em nossos países.
- Compartilhar e aprender juntos.
- Semelhança de cenários.
- Compreendemos que a GdC é fundamental para nossas organizações e temos o grande desafio de transmitir às nossas autoridades a importância dela para que, de alguma forma, possam destinar os recursos necessários.
- A importância de institucionalizar a gestão do conhecimento.
- A relevância do intercâmbio de experiências na matéria.

- A urgência do dia a dia não pode impedir realizar uma análise do que fazemos e buscar melhorá-lo permanentemente. A institucionalização da GdC é fundamental para consegui-lo.
- O melhor que podemos compartilhar é conhecimento.
- O conhecimento é a base fundamental de todo processo institucional. O registro dele e a gestão adequada é imprescindível.
- A importância de compartilhar as experiências e dificuldades comuns.
- O conhecimento é a base fundamental de todo processo institucional. O registro dele e a gestão adequada é imprescindível.
- É muito interessante adicionar gráficos, porque potencializam a conexão além de nossas culturas particulares.
- A importância da gestão!
- Compartilhar o conhecimento é muito importante para gerar insumos, experiências e metodologias.
- Graças a vocês e à geração de interesse que demonstra a permanência de todas as pessoas envolvidas.





CONCLUSÕES

O exercício colaborativo proposto desde o PIFCSS foi cumprido com dois objetivos relevantes. Por uma parte, se tornou uma oportunidade excelente para aprender e compartilhar experiências de GdC entre os diferentes países ibero-americanos. Foi possível conhecer e ter acesso à experiência de diferentes especialistas de gestão do conhecimento, bem como a representantes de instituições de cooperação de diversos países que se dedicam à GdC há muitos anos e que compartilharam seus sucessos e fracassos.

Por outro lado, foi possível gerar uma instância de trabalho entre as diferentes instituições de cooperação para identificar os aspectos mais relevantes para gerenciar o conhecimento, as atividades e ferramentas mais habituais, bem como as iniciativas de gestão do conhecimento propostas que permitam trabalhar colaborativamente desde e com um enfoque regional desde o PIFCSS.

De maneira esquemática, as principais conclusões da atividade poderiam ser resumidas em:

- Existe um grande interesse pela GdC em todas as instituições, o que já foi refletido na pesquisa e confirmado ao longo do evento.
- Existem diferentes níveis em relação à GdC entre as instituições. Algumas se encontram em um estado mais avançado que outras e conseguiram estabelecer compromissos organizacionais, bem como contar com pessoas e recursos diferentes. Apesar disto, existe uma atitude de querer avançar, aprender conjuntamente, bem como de compartilhar conhecimento e experiências entre todos os integrantes do Programa.

- Há um acordo generalizado quanto à importância de definir formalmente a GdC como objetivo institucional, já que isso contribui para aprofundar aprendizagens e fortalecer o compromisso da organização com seus objetivos.

Neste sentido, considera-se que o PIFCSS poderia liderar algumas das iniciativas que surgiram na atividade e analisar como é possível avançar conjuntamente na gestão do conhecimento. Algumas das iniciativas que surgem de forma mais clara são:

- › Implementar políticas e modelos de GdC que contribuam para formalizar sua prática nos países.
- › Projetar espaços permanentes de intercâmbio de experiências, metodologias e aprendizagens (comunidades de prática) aproveitando o clima gerado no workshop.
- › Aprofundar em metodologias de GdC, com prioridade na captura e sistematização do conhecimento, na retenção e também na sua divulgação.
- › Conseguir apoio para institucionalizar a GdC nos países mais atrasados.
- › Capacitar em estratégias e ferramentas de GdC.
- › Gerar uma base de conhecimento para organizar e reutilizar o conhecimento por boas práticas.

ANEXOS



Anexo A

Agenda do Seminário-Workshop

AGENDA

Primeiro dia, terça-feira 2 de junho: Aberto ao público

12:00 - 12:20
(horário da Argentina)

Inauguração e apresentação de objetivos do seminário
Daniel Castillo, secretário técnico do PIFCSS

12:25 - 13:00
(hora Argentina)

SESSÃO DE INAUGURAÇÃO: *Intercâmbio, gestão do conhecimento e inovação nas instituições públicas responsáveis pela cooperação na Ibero-América. Desafios e oportunidades em tempos de pandemia.*

O objetivo é abordar, a partir da experiência da Fundação Internacional para Ibero-América de Administração e Políticas Públicas (FIIAPP), a importância da gestão do conhecimento para as instituições públicas, refletir sobre os desafios associados a sua implementação no âmbito da cooperação internacional e analisar os desafios que trouxe o atual contexto de pandemia.

- **Ignacio Soletto Martín** - Diretor da Área de Gestão do Conhecimento - Fundação Internacional para Ibero-América de Administração e Políticas Públicas (FIIAPP).

13:00 – 14:15
(horário da Argentina)

PAINEL DE REFLEXÃO: *Novos enfoques, metodologias e ferramentas para os intercâmbios e a gestão do conhecimento na CSS e CT na Ibero-América.*

O objetivo da sessão é refletir, a partir da experiência concreta de instituições ibero-americanas, sobre o alcance das estratégias e metodologias de intercâmbio e gestão do conhecimento inovadoras que estão sendo implementadas atualmente. Interessa indagar os desafios institucionais que implica, as metodologias e ferramentas adotadas, bem como os ajustes e reorientações que tiveram que ser implementados devido ao atual contexto.

- **Catalina Quintero**, Diretora de Oferta de Cooperação, Agência Presidencial de Cooperação da Colômbia (APC).
- **Paz Martínez**, Responsável pelo Programa Interconecta da Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AECID).
- **Raúl Bolaños**, Subsecretário de Cooperação Internacional, Secretaria de Planejamento e Programação da Presidência da Guatemala (SEGEPLAN).
- **Kyle Strand**, Especialista sênior em gestão do conhecimento no Setor de Conhecimento, Inovação e Comunicação do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Conversa moderada por Javier Surasky, coordenador da Área de Governança para o Desenvolvimento do CEPEI.

Segundo dia, quarta-feira 3 de junho: Workshop exclusivo para participantes das instituições responsáveis pela cooperação dos países-membros do PIFCSS

12:00 – 12:45
(horário da Argentina)

Aprofundar o conhecimento de aspectos conceituais e práticos relacionados com estratégias, metodologias e ferramentas de intercâmbio e gestão do conhecimento na CSS e na CT. A cargo do consultor Javier Martínez Aldanondo.

1. Compartilhar resultados da pesquisa.
2. Introdução aos conceitos básicos da GdC: conhecimento, gestão do conhecimento e por que, colaboração, ferramentas para a GdC.

12:45 – 14:30
(horário da Argentina)

WORKSHOP DE REFLEXÃO E INTERCÂMBIO

Identificar os principais desafios e oportunidades para promover a incorporação de ferramentas e enfoques inovadores nos intercâmbios e gestão do conhecimento.

Trabalho em grupos sobre diferentes temas:

1. Trabalho individual.
2. Trabalho em grupo para extrair ideias-força.
3. Síntese de cada tema.
4. Compartilhamento em plenário.

14:30 – 14:45
(horário da Argentina)

Conclusões e fechamento.

Anexo B

Lista de participantes no workshop

País	Entidad	Apellido y Nombre
Andorra	Ministerio de Asuntos Exteriores	Vergés Aleix, Adrià
Andorra	Ministerio de Asuntos Exteriores	Aleix Lartigue, Florència
Argentina	Dirección General de Cooperación Internacional - Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto	Real, Noelia
Bolivia	Ministerio de Planificación del Desarrollo	Brito Pozo, Jorge Antonio
Brasil	Agência Brasileira de Cooperação - Ministério das Relações Exteriores	Pereira, Plínio
Brasil	Agência Brasileira de Cooperação - Ministério das Relações Exteriores	Pereira Galvao, André Luiz
Chile	Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID)	Yañez Figueroa, Gloria Marlene
Chile	Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID)	Cea, Pablo

País	Entidad	Apellido y Nombre
Colombia	Agencia Presidencial de Cooperación Internacional (APC COLOMBIA)	Queruz Vanegas, Andrea Victoria
Colombia	Agencia Presidencial de Cooperación Internacional (APC COLOMBIA)	Rocha Gaona, Martha Cecilia
Costa Rica	Dirección de Cooperación Internacional - Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto	Ugalde, Sylvia
Costa Rica	Dirección de Cooperación Internacional - Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto	Penrod Padilla, Esteban
Ecuador	Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	Ampudia Pinargote, Nancy Mercedes
Ecuador	Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	Cárdenas Batallas, Carla Karina
El Salvador	Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO)	Cabrera Salaverria, Guillermo José
El Salvador	Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO)	Vigil Romero, Katherine Estefany
España	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)	Martínez García, María Paz

País	Entidad	Apellido y Nombre
Guatemala	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN)	Aguilar Escobar, Ana María
Guatemala	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN)	López España, Lucy Mishelle
Honduras	Secretaria de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional	Cabrera, Alejandra
Honduras	Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional	Cardona Bautista, Irene Leonor
México	Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID)	Guzmán Sánchez, Rubén
México	Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID)	San Martín Paz, Mariana
Nicaragua	Ministerio de Relaciones Exteriores	Marin, Sidhartha
Nicaragua	Ministerio de Relaciones Exteriores	Córdoba, Arlen
Panamá	Ministerio de Relaciones Exteriores	Cano, Grace Marlene
Panamá	Ministerio de Relaciones Exteriores	Rodríguez, Rixel

País	Entidad	Apellido y Nombre
Paraguay	Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social	Agüero Roda, Héctor Rubén
Paraguay	Ministerio de Relaciones Exteriores	Blacttler Vera, Ramón Alfredo
Perú	Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI)	Vílchez Horna, Guillermo Rafael
Perú	Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI)	Sotomayor Villanueva, Bruno Andrés
Portugal	Camões - Instituto da Cooperação e da Língua	Silva, Natacha Moreira
Portugal	Camões - Instituto da Cooperação e da Língua	Martins Rodrigues, Carla
República Dominicana	Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo	Arias, Rosanna
República Dominicana	Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo	Polanco Jorge, Pamela
Uruguay	Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI)	Castrillo Busamía, Andrea
Uruguay	Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI)	Romano, Claudia

Anexo C

Introdução aos conceitos básicos da gestão do conhecimento: conhecimento, gestão do conhecimento e por que, colaboração, ferramentas para a gestão do conhecimento.

INTERCAMBIO Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA CSS Y LA CT: INNOVACIÓN EN TIEMPOS DE PANDEMIA



Conceptos básicos: Conocimiento, Aprendizaje e Innovación

3 de Junio de 2021

Javier Martínez

javier@kworks.cl



KnowledgeWorks 

Jorge Martínez

jorge@kworks.es



KnowledgeWorks 

Francisco Espinosa

francisco@kworks.cl



KnowledgeWorks 

KnowledgeWorks

Home Quiénes somos Quiénes somos 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 demostramos cómo gestionar el conocimiento genera resultados

📄

CONVENIO MARCO

Desde Diciembre 2018, 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?**



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
conocimiento



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

1



quando **no sabes** algo que
alguen **SI SABE** (necesitas **aprender**)



quando **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?



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



Año	Tangible Assets (%)	Intangible Assets (%)
1975	83%	17%
1985	68%	32%
1995	53%	47%
2005	38%	62%
2009	23%	77%

SUCEDE EN TODAS LAS INDUSTRIAS


Intangible Value as a % of Total Market Capitalization by Sector



países **desarrollados** **no** acumulan **ACTIVOS FÍSICOS** sino **Líderes en CONOCIMIENTO**

1	Norway	0.954
2	Switzerland	0.946
3	Ireland	0.942
4	Germany	0.939
4	Hong Kong, China (SAR)	0.939
6	Australia	0.938
6	Iceland	0.938
8	Sweden	0.937
9	Singapore	0.935
10	Netherlands	0.933

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

Source: World Intellectual Property Organization

CONOCIMIENTO es el principal activo de cualquier **organización**



Actualizado: martes, 7 de diciembre de 2010, 10:06

Expansion.com EXPANSIÓN Y EMPLEO

Portada | Noticias | Mi libro | Empleo | Economía y Política | Sociedad | Opinión

Merced laboral | Desarrollo de carrera | Opinión

El 40% de las empresas alemanas no encuentra suficiente personal cualificado

Twitter | Facebook | LinkedIn | 7 personas recomendaron esto. Sé el primero de los amigos.

lo primero que hay que **GESTIONAR** es el **conocimiento**

parte del **CONOCIMIENTO** está **documentado**

CONOCIMIENTO lo tienen las **personas**

las **ORGANIZACIONES** administran **rigurosamente** algunos **ACTIVOS**

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

no **gestionarlo** tiene **IMPACTO...**

- IMPACTO ESTRATÉGICO:** puede dañar la estrategia de la organización
- IMPACTO ECONÓMICO:** Aumento de costos, aumento de tiempo de desarrollo de servicios y proyectos
- IMPACTO EN PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA:** Colaboradores obtienen peores resultados al contar con peores herramientas para desempeñar su trabajo
- IMPACTO EN RIESGOS:** Riesgos para la continuidad operacional, la consecución de objetivos, la seguridad
- IMPACTO EN IMAGEN:** Pérdida de reputación
- 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

El conocimiento que se pierde tampoco se ve

NI SOMOS CONSCIENTES DEL DESPRECIAR QUE GENERA EN LOS RESULTADOS

CONOCIMIENTO

¿Qué es CONOCIMIENTO?



EXPERIENCIA que te permite
tomar **DECISIONES Y**
ACTUAR

(y fue aprendido)



conocimiento

información

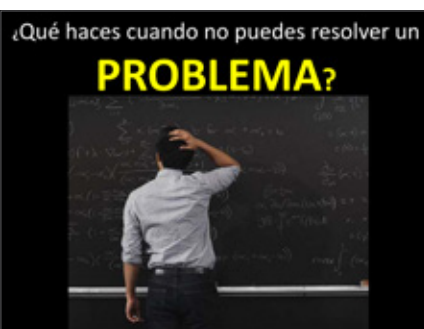


CONOCIMIENTO vs Información



1. Conocimiento implica **conocer**
"¿**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)**



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

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



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

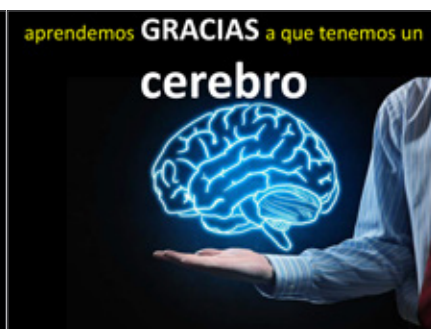


¿Qué es **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**?



<p>gestión del CONOCIMIENTO</p> <p>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</p> 	<p>GESTIÓN DE CONOCIMIENTO</p> <p>conectar a las PERSONAS con el conocimiento que necesitan para hacer su trabajo, aprovechando la EXPERIENCIA, KNOW HOW que tiene la organización</p> 
 <p>“Necesitamos aprender de los incidentes del PASADO para resolver problemas PRESENTES y anticipar problemas FUTUROS”</p> <p>Extraído de la estrategia de KM de empresa industrial</p>	<p>¿Gestión del Conocimiento?</p> <ol style="list-style-type: none"> 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
<p>TAREAS REPETITIVAS:</p> <p>cada vez que hacemos algo de nuevo, debemos hacerlo mejor que la anterior</p> 	<p>GESTIÓN DE CONOCIMIENTO</p> <p>cuando voy a hacer una tarea (alguien ya lo hizo), quiero saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Hay CONOCIMIENTO disponible? ¿ QUIEN lo hizo antes que yo ¿ CÓMO le fue ¿ QUÉ funcionó ¿ QUÉ NO funcionó y POR QUÉ 
<p>RAPIDEZ del cambio...</p> 	<p>CONOCIMIENTO caduca</p> 

<p>APRENDER más importante que saber</p> 	<p>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)</p> 
 <p>APRENDIZAJE</p>	<p>MENSAJE del covid</p> <p>¿han entendido que todo depende de APRENDER?</p> 
<p>APRENDER a...</p> <p>trabajar de otra manera (cómo vender, organizar, comunicar, tomar decisiones, relacionarnos, planificar...)</p> <p>NO TERMINAMOS de aprender (no sabemos lo que viene...)</p> 	<p>¿Cómo APRENDE una persona?</p>
<p>APRENDER:</p> <p>(proceso personal) ALMACENAR en la MEMORIA experiencia reutilizable en el FUTURO para tomar decisiones y actuar</p> 	<p>personal e INTRANSFERIBLE</p> 



fueron diseñadas para **operar** y hacerlo
EFICIENTEMENTE



RENTABILIDAD
eficiencia



para **OPERAR** no hace falta
aprender...



organización que **NO aprende**
DESAPARECE...



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"*

	<p>¿Qué es la INNOVACIÓN?</p>
<p>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...</p> 	<p>llamamos INNOVAR a la forma más sofisticada de aprender (prueba y error)</p> 
<p>INNOVAR es crear nuevo conocimiento</p> 	<p>innovar es saber COMPETIR contra nosotros mismos</p> 
<p>¿CÓMO se innova?</p>  <p>Steve Jobs 1955-2011</p>	 <p>¿cómo se prende la CHISPA?</p>



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)



¿POR DÓNDE EMPEZAR?

1. Estratégico

2. Operativo



Nivel ESTRATEGICO

1. Sensibilización
2. Diagnóstico/Auditoria
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.

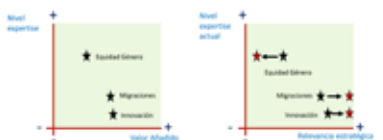


¿qué conocimiento es **FUNDAMENTAL** para nuestra organización y queremos **TENER** y **DESARROLLAR**?
(Ej. Desigualdad, Género, Evaluación de Programas, ...)



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	<ul style="list-style-type: none"> CDPs Procesos de desarrollo (operación/actividad) GLN - foros Storytelling 	<ul style="list-style-type: none"> Rev. Post Acción Taller Lecciones Aprendidas Retrospectiva Relación del Conocimiento Storytelling 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de weblogs Creación de Lecciones Aprendidas Creación de Guías 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de Lecciones Aprendidas Planes de DC
Roles Personas	<ul style="list-style-type: none"> Líderes de CDPs Responsables de Área de Conocimiento Responsables de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Líder de Proyecto/PAO Gerente de C Ingeniero de Aprendizaje Storytelling 	<ul style="list-style-type: none"> Responsables de Área de C Responsable Base de C Equipo Lecciones Aprendidas 	<ul style="list-style-type: none"> Líderes de Proyectos Gerentes de Área Dueños de C Gerentes de C
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> Plataformas colaborativas Plataformas de GLN - foros 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Lecciones Aprendidas Weggs 	<ul style="list-style-type: none"> Plataforma de Base de Conocimiento/PAO Wiki 	<ul style="list-style-type: none"> Motor de Búsqueda/RSJ Planning
Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> Foros Área de IC, primer nivel de interacción en proyectos de IC Foros de apoyo en IC Responsables de IC 	<ul style="list-style-type: none"> Especialistas Política estratégica de IC IC incluido en los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> IC del Conocimiento Elementos de IC en el desarrollo del aprendizaje IC en evaluación de proyectos IC en programas académicos 	

Modelo del Flujo del Conocimiento



Ejemplos de QUÉ HACEN EN KM otras organizaciones de desarrollo

Organización	Enfoque	Procesos	Resultados/Productos
giz	<ul style="list-style-type: none"> 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 capacity, training delivered via an externally accessible global 	<ul style="list-style-type: none"> A secretariat (13 people) at GIZ (G) 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 focus-to-focus meetings bring together network members and external experts, who bring their perspectives on relevant global trends. 	<ul style="list-style-type: none"> Networks use email as their main platform for discussions, supplemented by use of Blackboard for sharing and storing documents. GIZ's e-learning portal, Global Campus 3.0, also hosts virtual learning networks, including a portal for user advisory network for human rights professionals from fragile states. Network targeting uses an identifying countries based actual needs to a microplan.


Ejemplos de **QUÉ HACEN EN KM** otras organizaciones de desarrollo

Organización	Enfoque	Procesos	Resultados/Productos
 <p>AIA Department for Transnational Development</p>	<ul style="list-style-type: none"> Focus on developing an internal learning culture. Regular self-assessment of KM and organizational learning, accompanied by staff training and certification. Emphasis on learning from experience and good practice in other organizations. Abstract concepts broken down into processes and behavior that staff can identify with. Dedicated effort to avoid having KM as an IT or information management issue. 	<ul style="list-style-type: none"> Extensive consultation with staff to define what "good" KM and organizational learning looks like. Staff performance management system includes four core learning behaviors. Operating procedures put a strong emphasis on learning and adaptation, and the use of rigorous evidence. High-level leadership and support. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	Resultados/Productos
 <p>World Bank</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 build the fundamentals of wellfunctioning KM. 	<ul style="list-style-type: none"> Bringing together the fundamentals: content flow; roles and responsibilities; incentives; tools and technology; connectivity; leadership. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	Resultados/Productos
 <p>UNEP</p>	<ul style="list-style-type: none"> Focus on turning individual knowledge into organizational learning. KM is people-centred rather than document-centred. Processes and technology play a supporting role while people's experiences are valued. Pool experience with CoPs to generate, capture and share knowledge at country and local levels and to transforming this knowledge into action. 	<ul style="list-style-type: none"> Managers launch a "challenge" and ask participants for ideas or solutions to operational challenges. The winning solution gets financial backing to run a pilot. UNEP tracks how useful knowledge products are by seeking user feedback through the website. 	<ul style="list-style-type: none"> Solution exchange was a highly successful network initiative in India - eventually with over 30,000 members, and full time moderators for each of its 11 communities. It brought together practitioners, researchers, policy makers and others. Active communities transferred to Vietnam.

Ejemplos de **QUÉ HACEN EN KM** otras organizaciones de desarrollo

Organización	Enfoque	Procesos	Resultados/Productos
 <p>USAID</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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). 	<ul style="list-style-type: none"> Extending reach of learning through ICT 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 an external approaches and "learning by doing" jointly with partners, stakeholders and end beneficiaries. 	<ul style="list-style-type: none"> Online platforms. Training and support on CLA framework. Learning by doing with more emphasis on local knowledge sharing (face-to-face and via online platforms and CoPs).

Ejemplos de **QUÉ HACEN EN KM** otras organizaciones de desarrollo

Organización	Enfoque	Procesos	Resultados/Productos
 <p>EU</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Use of local knowledge meet external both internally and externally in interactions with key partners and beneficiaries as confirmed in study. External approach repositioned to better serve this. A strong emphasis on internal processes and investment in human resources as knowledge agents. 	<ul style="list-style-type: none"> Improve access to data and knowledge by making more open and in synchronized IT systems (also for ease of navigation for internal KM).



- PLANO OPERATIVO:**
- Implementar proyectos con herramientas específicas para abordar las situaciones mencionadas anteriormente:
- Retención de conocimiento
 - Colaboración y transferencia (comunidades de practica)
 - Sistematización: Generación de Activos (casos, historias, píldoras...) como elemento de aprendizaje
 - Lecciones aprendidas y Buenas Prácticas
 - Bases de conocimiento
 - Páginas amarillas
 - Capacitación - Formación

a. RETENCIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

EL PAÍS

La Administración envajecce de golpe

En 2009, un 47% de los empleados de las administraciones tenía 50 años o más; ahora son un 62,4%.

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 conocimientos a partir de experiencias concretas que bajo su reconstrucción, ordenamiento e interpretación crítica, descubra 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?



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 da pesquisa de gestão do conhecimento

ENCUESTA SOBRE PRÁCTICAS DE
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO
EN INSTITUCIONES RESPONSABLES DE
LA COOPERACIÓN EN LOS PAÍSES MIEMBROS DEL
PIFCSS



Encuesta CSS n=15

24-05-2021

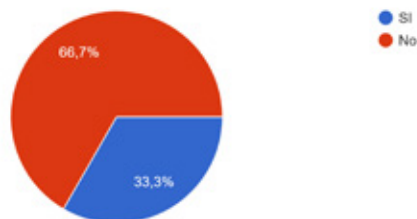
EXPECTATIVAS DEL TALLER

- **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.

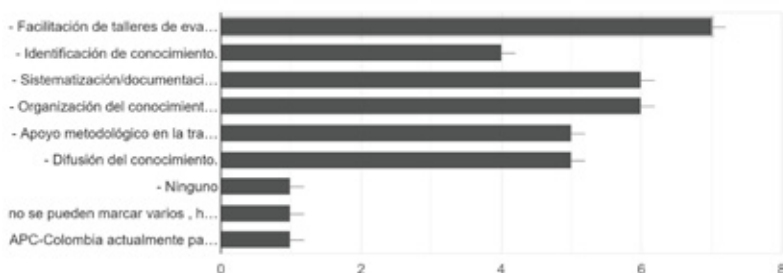
KnowledgeWorks 

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**
- Sí porque permite **tener una guía y orientación** a cada acción y esfuerzo que se realice para tener un buen aprovechamiento de la cooperación
- Sí. 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
- Sí, para tener **mayor conocimiento de la modalidad** y fortalecer los talentos humanos de las dependencias que gestionan cooperación
- Sí, 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.
- Sí 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 

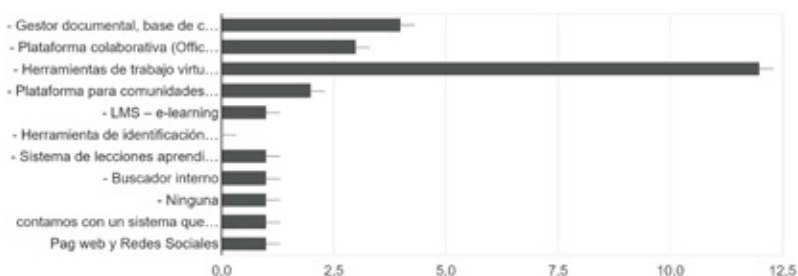
3. Cuál de estos roles o responsabilidades asociados a la gestión del conocimiento de los procesos de CSS y CT están formalmente definidos en su institución "otro", por favor especifique su respuesta)
14 respuestas



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, difunde información y fomentar comunidades de práctica especializadas en temas de interés

KnowledgeWorks 

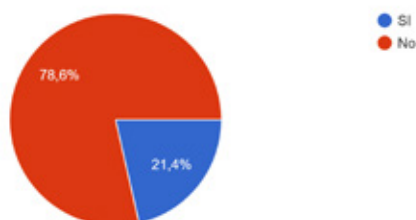
4. ¿Cuál de estas herramientas tecnológicas utiliza su institución para gestionar el conocimiento asociado a los procesos de CSS y CT? (seleccione t...pción "otro", por favor especifique su respuesta)
14 respuestas



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. ?

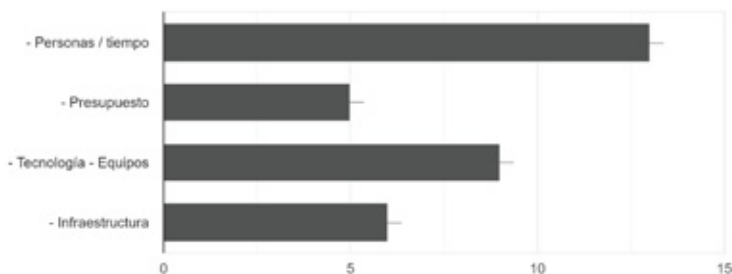
Favorable 77%
Desfavorable 15%

- Si se considera **de gran importancia fortalecer la gestión del conocimiento**
 - Existen las intenciones de compartir experiencias, pero **no es una práctica habitual y sistematizada**
 - Si, 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



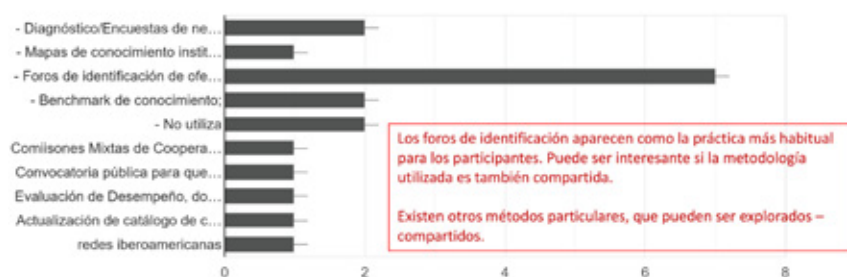
KnowledgeWorks 

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.

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

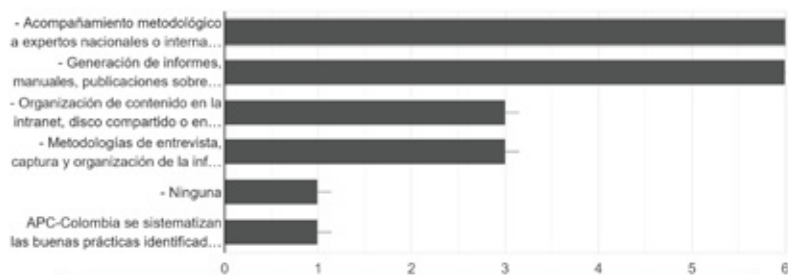
9. ¿Qué prácticas utiliza habitualmente su institución para buscar soluciones a las necesidades de conocimiento identificadas (CSS y CT), a través de...opción "otro", por favor especifique su respuesta)
13 respuestas



KnowledgeWorks

Ciclo de Proyecto - Implementación

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

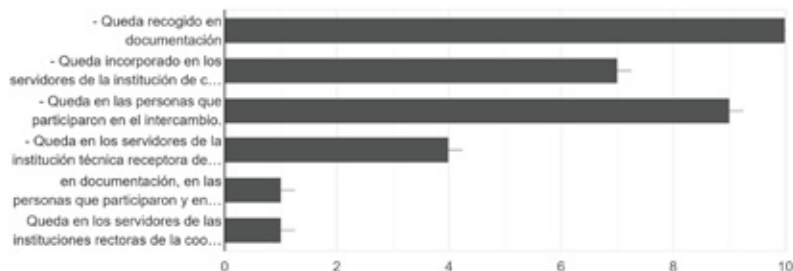


PUEDE RESULTAR INTERESANTE CONOCER:

- ¿Qué registros quedan de los acompañamientos metodológicos?
- ¿Cuántos 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?

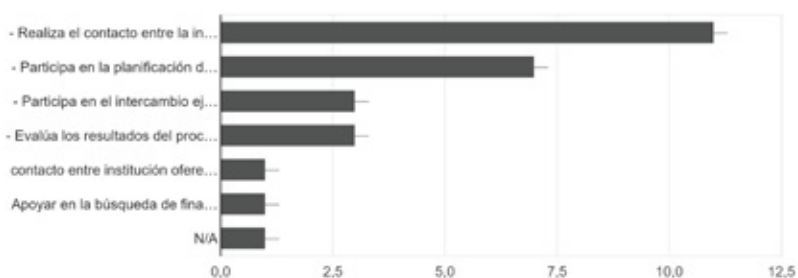
KnowledgeWorks

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



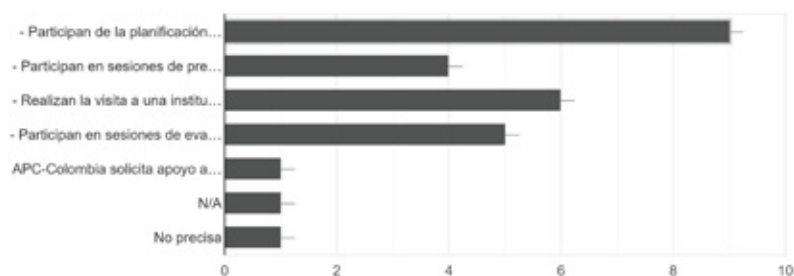
KnowledgeWorks

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



KnowledgeWorks 

Ciclo de Proyecto - Evaluación

Cómo aprende su institución de cada iniciativa CSS y CT

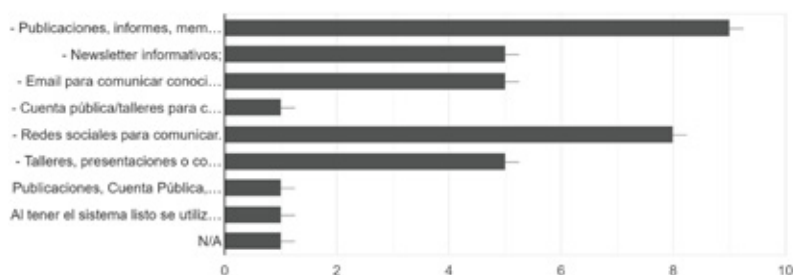
No aprende	20 %
En proceso	33,3 %
Si aprende	33,3 %
No responde	13 %

- 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 

EFFECTO 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 desafío 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

Principales Conclusiones

Encuesta sobre Gestión del Conocimiento en Cooperación Sur-Sur

CONCLUSIÓN 1

*Un alto % de países aun no tienen condiciones
o no lo definieron como prioridad*



Encuesta sobre Gestión del Conocimiento en Cooperación Sur-Sur

CONCLUSIÓN 2 GOBERNANZA

*Declararla formalmente como objetivo genera
COMPROMISO INSTITUCIONAL*



Encuesta sobre Gestión del Conocimiento en Cooperación Sur-Sur

CONCLUSIÓN 2 GOBERNANZA

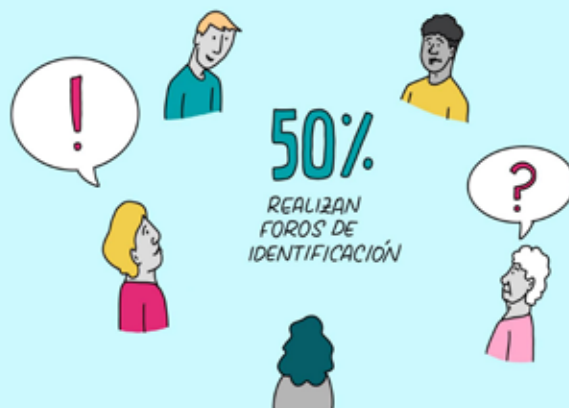
Declararla formalmente como objetivo genera
COMPROMISO INSTITUCIONAL



Encuesta sobre Gestión del Conocimiento en Cooperación Sur-Sur

CONCLUSIÓN 3 PREPARACIÓN

Se valora un espacio para
INTERCAMBIAR METODOLOGÍAS



Encuesta sobre Gestión del Conocimiento en Cooperación Sur-Sur

CONCLUSIÓN 4 IMPLEMENTACIÓN

La GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO está en
ETAPAS INICIALES



Encuesta sobre Gestión del Conocimiento en Cooperación Sur-Sur

CONCLUSIÓN 5 CIERRE/EVALUACIÓN

Escasa incorporación de los aprendizajes



Encuesta sobre Gestión del Conocimiento en Cooperación Sur-Sur

CONCLUSIÓN 6 COVID

La necesidad de adaptación abrió
NUEVOS ESPACIOS de COLABORACIÓN





Secretaría General
Iberoamericana
Secretaría-Geral
Ibero-Americana



PROGRAMA IBERO-AMERICANO
PARA O FORTALECIMENTO DA
**COOPERAÇÃO
SUL - SUL**

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