



Volverse más inteligente a través de la experiencia

Guía de gestión de Conocimientos para Gerentes de Proyecto y otros Decisores

GTZ - Gestión de Conocimiento 2006

gtz

por encargo de



Ministerio Federal de
Cooperación Económica
y Desarrollo

Datos de Publicación

Editor

Regina Bauerochse-Barbosa
Agencia de la GTZ en San Salvador
Directora

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
Apto. Postal 755
Ave. La Capilla # 254, Col. San Benito
San Salvador
El Salvador
Tel.: +503 2243-7734/35/36
Fax: +503 2243-0410
E-Mail: gtz-el-salvador@sv.gtz.de
Internet: <http://www.gtz.de>

Texto

Dr. Jan Schwaab
Leiter GTZ-Wissensmanagement

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65726 Eschborn
Tel.: +49 (0) 6196 – 79-1566
Fax: +49 (0) 6196 – 79-801566
E-Mail: jan.schwaab@gtz.de
Internet: <http://www.gtz.de>

Fotos:

GTZ

Traducción:

El presente manual está disponible en idioma alemán y español.

Agradecimientos:

Agradecemos a los participantes de los Talleres de gestión de Conocimiento realizados del 26 al 27 de octubre de 2006 en El Salvador así como a los alrededor de 250 colaboradores y colaboradoras de GTZ, que asistieron durante el 2006 a la Introducción a la Gestión de Conocimientos de GTZ. Sus preguntas, inquietudes y observaciones fueron la base para la preparación del presente manual. Un especial agradecimiento para los y los administradores de información y conocimiento de GTZ, en base a las experiencias de quienes está basado este manual.

© 2007 Derechos Reservados
Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Contenido

Datos de Publicación	1
Contenido	3
A. Introducción	4
Valor del intercambio de Experiencias y Conocimiento	4
Objetivo del presente Manual	5
¿Qué es Conocimiento?	5
Visión sobre los Factores de Éxito y Pasos para su Desarrollo	6
B. Paso a paso hacia una buena Gestión de Conocimiento	8
1. Determinando el Objetivo y las Necesidades de Acción	8
1.1 Desarrollo de una Visión del Estado aspirado	8
1.2 Análisis de la Situación de Partida y Determinación de las necesidades de Acción	10
2. Asegurar el Apoyo y los Recursos para la Implementación	13
2.1 Asegurar un fuerte Apoyo de la Gerencia	13
2.2 Lograr Aceptación en el Equipo y Personas Clave	15
3. Establecimiento de Instrumentos y Procedimientos sencillos y adecuados	17
3.1 Identificar el Conocimiento Requerido e Instrumentos	17
3.2 Organizar la Gestión de Información y Comunicación	19
3.3 Crear Espacio para el Intercambio, Reflexión e Innovación	23
4. Crear Responsabilidades para el Intercambio de Conocimiento	24
4.1 Fijar Tareas para la Gestión de Conocimiento	24
4.2 Fortalecer las Competencias Individuales para el Intercambio y Aprendizaje	25
Anexo: Asistencia para Mediación de Conocimiento de acuerdo al Destinatario	28

A. Introducción

Todas las organizaciones e instituciones deben de estarse adaptando siempre a las cambiantes condiciones de entorno. Porque el mundo cambia. Los decisores y colaboradores llevan a cabo estos cambios con ayuda de muchas medidas de modificación en las áreas de su competencia.

La Cooperación Técnica alemana apoya desde hace más de 30 años a sus países contrapartes con medidas que son especialmente significativas para el desarrollo de un sector o país, con lo que se logra un anclaje duradero de las estructuras locales y su capacidad de adaptación (Desarrollo de capacidad o „Capacity development“).

Tienen capacidad de adaptarse aquellas organizaciones que logran aprender de sus experiencias en forma muy práctica y conforman así su futuro con conocimientos de gran valor. Esto no es válido solamente para empresas jóvenes, que quieren afirmarse en un nuevo mercado, sino, por ejemplo, también para instituciones gubernamentales, que aspiran a un combate efectivo de la pobreza. También las iniciativas asociadas en redes, tales como por ejemplo para la promoción de empleo juvenil, están llamadas a proporcionar a sus miembros las experiencias que puedan ser de utilidad y conocimientos que permitan identificar el futuro.

La Gestión de Conocimiento es el “arte” de organizar correctamente este intercambio de experiencias y conocimientos. Dependerá de la conformación de las „reglas del juego“, para definir qué conocimiento de la organización será intercambiado, reunido y aprovechado.

Valor del intercambio de Experiencias y Conocimiento

La Administración de Conocimiento no es un fin en sí, sino que sirve para que una organización, un equipo de proyecto o una red puedan desarrollar mejor su trabajo. Cuanto más importantes son dentro de una organización la experticia de campo y administrativa, las nuevas ideas y el trabajo intelectual de las personas, cuanto más importancia tiene si la organización realmente aprende de las experiencias. En esto son importantes tanto las buenas como las malas experiencias.

Cuadro 1: Ejemplos seleccionados sobre el Valor de la Gestión de Conocimiento

Beneficios en general...	...y especiales para los Equipos de Proyecto
Ahorro de costos	<ul style="list-style-type: none">• Tomar ventaja de ideas de otros proyectos• Aprender de los errores propios y de otros proyectos• Familiarizar al personal en forma rápida y sencilla• Tomar soluciones de TI probadas y a disposición, no tener que desarrollar nada nuevo
Ahorro de tiempo	<ul style="list-style-type: none">• Saber cómo y dónde se encuentran los contactos, documentos, etc.• Intercambio de experiencias y comunicación libre de tensiones dentro del equipo• Evitar duplicación de trabajos y desperdicio de tiempo
Mejorar la calidad	<ul style="list-style-type: none">• Mejores proyectos a partir de un buen concepto del proyecto• Asesoría competente para la contraparte• Buena sintonización in situ con los otros otorgantes• Aprender juntamente con la contraparte a partir de experiencias• “Tirar todos de la misma pita” en el equipo y con los demás in situ”

Objetivo del presente Manual

Este Manual comprende los pasos y decisiones más importantes que deberían tomarse para crear una buena administración de conocimiento. Está dirigida a proyectos de cooperación técnica y sus instituciones contrapartes a nivel local, regional o central, así como también a organizaciones en redes.

El Manual no sustituye ninguna estrategia coherente de gestión de conocimiento. Esta deberá ser definida y desarrollada en cada caso particular. El Manual sugiere un orden, método e instrumentos, los cuales proveen un panorama general sobre las cuestiones relevantes. Pero esto no tiene que ser aplicado de esta manera en cada caso en particular. El Manual tampoco es autodidáctico, sino que se recomienda aprovecharlo como un inicio y un complemento a un proceso sistemático de cambio que deberá ser acompañado por los expertos adecuados.

El Manual se basa en las experiencias de GTZ y sus contrapartes. Es el resultado de un evento de introducción para nuevos y nuevas colaboradoras de GTZ. Los contenidos se han adaptado para la capacitación de las fuerzas especialistas y de mando de las instituciones contrapartes. Además, es desarrollada continuamente por redes regionales de expertos.

Los principios formulados en este Manual tienen aplicación en equipos de proyecto, unidades organizativas, redes y organizaciones enteras. Para efectos de simplicidad se hablará en lo sucesivo de „equipos“.



¿Qué es el Conocimiento?

El conocimiento es más que información. El conocimiento es una mezcla fluida de habilidades, conocimientos técnicos, apreciaciones de valor, reconocimientos y experiencias (ver Recuadro 1). De esta manera diferenciamos lo importante de lo trivial. Esto permite que nos volvamos capaces de decidir y actuar. El conocimiento está por tanto estrechamente relacionado con el estar capacitado, adonde se muestra el “saber como“.

La formación y aplicación del conocimiento se completan primordialmente con trabajo intelectual. El conocimiento de una organización no está contenido solamente en sus documentos y memorias, sino sobre todo también en sus cabezas, cultura empresarial, normas y procesos de rendimiento. En el centro de la administración de conocimiento están por tanto los y las colaboradoras de una organización como portadora, mediadora y usuaria de conocimiento. Todos los procesos e instrumentos de la gestión de conocimiento están orientados en este sentido.

El conocimiento también se presenta en forma documentada („conocimiento explícito“), como también – y predominantemente – en forma no documentada y a menudo inconsciente („conocimiento implícito“). En la gestión de conocimiento se refiere tanto a la documentación y sistematización de conocimiento como al intercambio oral. El conocimiento es el único bien que se multiplica cuando se comparte.

Recuadro 1: Datos, Información, Conocimiento LH4051430

¿Qué es? ¿Un número de vuelo? ¿Un código de reserva? ¿Un número de inventario? ¿Una muestra de texto de programación? Los nueve signos alfanuméricos arriba escritos pueden significar muchas cosas. Primero, se trata solamente de datos. La administración de datos se ocupa de registrar para procesamiento de datos esta cadena de símbolos, de guardarlos, mostrarlos y llamarlos. Se habla de información cuando los datos están provistos de una interpretación.

Entonces es efectivamente un número de vuelo, por ejemplo. El contexto aquí es determinante. O sea, para qué es utilizado en la comunicación. La administración de información se ocupa por tanto de cómo se registran las interpretaciones de los datos, cómo se estructuran, representan y comunican. Esto es generalmente la razón principal de los bancos de datos.

El conocimiento va un paso más allá: Si además de la información tomamos las experiencias y valoraciones, se logra diferenciar entre informaciones importantes y triviales. Entonces el vuelo arriba mencionado, por ejemplo, es el vuelo galardonado con el mejor servicio a bordo del año recién pasado. Esta valoración a menudo subjetiva hace la diferencia. La gestión de conocimiento debe, por tanto, organizar los procesos y estructuras, con ayuda de los cuales se hacen las experiencias, se explican las valoraciones y se reconocen y aprovechan las informaciones importantes.

La gestión de datos, información y conocimiento se basan la una en la otra. Una gestión de conocimiento efectiva siempre presupone una administración eficiente de datos e información.

Visión sobre los Factores de Éxito y Pasos de Desarrollo

En el punto central de la gestión de conocimiento está el ser humano. Cada uno de nosotros las necesita conocimiento para poder dominar las tareas propias a realizar, para realizar innovaciones y mucho más. La gestión de conocimiento conforma las condiciones circundantes para que aprendamos el

uno del otro, intercambiamos nuestras experiencias, obtengamos acceso a las informaciones que son importantes para nosotros y pueda utilizarse correctamente el conocimiento en el trabajo práctico. Si un equipo aprende de sus experiencias, dependerá de cuatro factores de éxito:

Cuadro 2: Factores de Éxito para el Intercambio de Conocimientos y Aprendizaje

Factor de Exito	Preguntas típicas	Misión de la Gestión de Conocimiento
Objetivo, Estrategia, Procesos	¿De qué se trata? ¿Quién desarrolla cuál papel? ¿Cómo defino mis prioridades?	Procesos y estructuras claras para un trabajo orientado a los objetivos y definir el aprovechamiento del conocimiento
Instrumentos, Procedimientos	¿Dónde lo encuentro? ¿Cómo me siento a gusto con este desborde de información?	Proveer los métodos y herramientas adecuadas para la preparación y aseguramiento del conocimiento
Competencias	¿Cómo debo proceder? ¿Podré hacerlo? ¿Qué debo aprender todavía?	Proporcionar los conocimientos y habilidades relevantes para el manejo correcto del conocimiento
Cooperación, Comunicación	¿Quién ya ha hecho esto? ¿Quién puede ayudarme? ¿Hay algún ejemplo?	Organizar la cooperación y comunicación correcta para aprovechar el conocimiento

Cada dirección de equipo debe preocuparse que estos cuatro factores de éxito sean cumplidos. Por esta razón, la gestión de conocimiento es una tarea directiva. El éxito no puede alcanzarse por regla de un solo, sino

que debe de trabajarse paso a paso. Las modificaciones necesarias para ello deben ser bien y cuidadosamente planeadas y desarrolladas. Los siguientes párrafos muestran ejemplos y observaciones acerca de esto.

Lista de Verificación para una buena Gestión de Conocimientos

Estos factores de éxito son condiciones fundamentales para el intercambio de conocimiento en todos los equipos de proyecto, unidades organizativas, organizaciones y redes.

Paso 1: Definir el objetivo y necesidades de acción

(Para saber hacia dónde se va)

- Desarrollar una visión del estado a que se aspira
- Analizar la situación de partida y determinar las necesidades de acción

Paso 2: Asegurar el Apoyo y los Recursos para el Desarrollo

(Para poder trabajar efectivamente)

- Asegurar un fuerte apoyo de la dirección
- Lograr aceptación dentro del equipo y con personas clave

Paso 3: Instrumentos y Procedimientos sencillos y adecuados

(Para aprender eficiente y efectivamente de las experiencias)

- Identificar conocimientos e instrumentos requeridos
- Organizar la administración de información y la comunicación
- Crear espacio para el intercambio, reflexión e innovación

Paso 4: Crear Responsabilidades para el Intercambio de Conocimiento

(Para asegurar la capacidad de rendimiento del aprendizaje de experiencias)

- Definir las tareas para la gestión de conocimiento
- Fortalecer las competencias individuales para el intercambio y el aprendizaje



B. Paso a Paso hacia una buena Gestión de Conocimiento

1. Determinar el Objetivo y las Necesidades de Acción

1.1 Desarrollar una Visión de la Situación Aspirada

Primeramente deberá aclarar el equipo, lo que deberá proporcionar el intercambio de conocimiento, o sea cuál es el beneficio principal del Cuadro 1. Para ello, la dirección del equipo debería utilizar la siguiente lista de verificación:

La Lista de Verificación asegura que tanto las necesidades de intercambio internas de los miembros del equipo entre sí, así como las necesidades para el trabajo conjunto con terceros sean averiguadas.

Ningún equipo debería trabar sin relación al objetivo fijado para la organización completa. En casos excepcionales éstas podrán ser varias organizaciones. Los proyectos de cooperación técnica, por ejemplo, deben de tomar en cuenta tanto los objetivos de la(las) organización(ciones) como también las de la cooperación alemana para el desarrollo.

Las expectativas del equipo de una buena gestión de conocimiento pueden averiguarse generalmente muy sencillamente con el procedimiento descrito en el Recuadro 2. Las necesidades de terceros, por el contrario, son difíciles de determinar.

Resulta de gran ayuda la guía de asistencia en el anexo. Esta muestra como aclarar las distintas necesidades de intercambio de información según los diferentes destinatarios.

En todo, la Lista de Verificación arriba descrita proporciona un resumen de los requerimientos, que debe cumplir la gestión de conocimientos de los equipos en observación. El Cuadro 3 proporciona un ejemplo ficticio.



Lista de Verificación para la Determinación de Objetivos

- ¿Cuáles son los objetivos superiores que se les han dado, por ejemplo, mediante la organización de contraparte, el proyecto o similar?
- ¿Quién necesita qué informaciones de su equipo para poder realizar mejor su trabajo?
- ¿Qué expectativas tiene el equipo mismo de una administración de conocimiento que funciona?
- ¿Qué requerimientos al procesamiento e intercambio de conocimiento dentro del equipo se dan a partir de esto?



Recuadro 2: Determinación de Expectativas de una buena Gestión de Conocimiento

Procedimiento recomendado:

- Taller de equipo con moderación, aprox. 30-60 min.
- El Moderador pide a cada participante manifestar sus 2 expectativas más importantes y escribirlas en tarjetitas.
- Todas las tarjetitas se colocan en la pizarra de corcho. Las que están duplicadas no se eliminan, sino que se cuelgan juntas.
- Las tarjetitas se ordenan en los clusters de „Organización“, „Cooperación“, „Instrumentos“ y „Competencias“.
- Según sea la variedad, se requerirá que las evaluaciones sean a través de puntos o de una discusión reflexiva.
- Resultado: objetivos seleccionados para el intercambio de conocimientos dentro del equipo



Cuadro 3: Ejemplo Ficticio de Objetivos y Requerimientos

	Ejemplos	¿Qué requerimientos resultan para el desarrollo e intercambio de conocimiento en equipo?
¿Cuales objetivos superiores han sido dados con antelación a nuestro equipo?	Misión general de la organización contraparte	Difundir buenas prácticas para la agricultura
	Objetivo del Proyecto	Mejorar la disponibilidad de la información agrícola
	Meta anual para el equipo	Encontrar buenas prácticas para el manejo de suelos
¿Quién necesita qué información de nuestro equipo para realizar su trabajo?	Grupo de Relaciones Públicas	Identificar las 2 mejores iniciativas agrarias de la región
	Equipo especial para Administración Forestal	Analizar los efectos forestales de la emigración rural
	Contraparte de cooperación: Instituto de Economía Agraria	Factores de éxito en el Cultivo del Cacao
¿Que expectativas tenemos de una gestión de conocimientos que funciona en equipo?	Aprender de las buenas y malas experiencias	
	Aprovechamiento conjunto de documentos	
	Buenas posibilidades de investigación	

Los objetivos y requerimientos así identificados dan el reflejo del estado en que debería estar el rendimiento de la gestión de conocimiento propia del equipo (= visión). Sirven de orientación para todas las medidas para mejorar.

1.2 Analizar la situación de partida y determinar las necesidades de acción

El estado ideal derivado del punto 1.1 debe compararse con la realidad. Sólo así podrá reconocerse, si se ha hecho algo o cuánto debe hacerse para mantener una gestión de conocimiento en equipo efectiva.

Para el análisis de la situación actual del intercambio de conocimiento existen en la práctica una diversidad de procedimientos con distintos niveles de esfuerzo.

Al momento no es posible reconocer un procedimiento generalmente válido e ideal. El Cuadro 4 nos muestra los métodos de análisis probados, los cuales emplea GTZ regularmente en sus proyectos y unidades organizativas. Los métodos sirven, tanto para describir la situación encontrada (satisfacción, fortalezas, debilidades, procesos, instrumentos) así como también para identificar necesidades de acción (retos, propuestas para mejorar).

Cuadro 4: Métodos seleccionados para el análisis de la situación actual

Método	Beneficios, Ventajas	Esfuerzo, Desventajas
Encuesta de actores	<ul style="list-style-type: none"> Resultados rápidos Involucramiento temprano de los actores Amplio espectro de opinión Facilidad de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque de abajo hacia arriba sin orientación a las metas del negocio Análisis costoso por la diferencia de calidades
Análisis de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de alto rendimiento y contribuciones al objetivo Apoyo a la administración de calidad Permite atacar de raíz muchos déficit en gestión de conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento costoso Presupone procesos claros Requiere moderación y disposición para cambiar los procesos
Análisis de fortalezas y debilidades	<ul style="list-style-type: none"> Visión rápida sobre las necesidades de acción importantes Identificación de perspectivas y riesgos futuros Apoya el desarrollo continuo de estrategias Realización bastante fácil 	<ul style="list-style-type: none"> Presupone objetivos claros y prioridades Requiere tomar en cuenta los actores y la dirección Análisis costoso posteriormente Es esencial una buena planificación de gastos
Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> Resultados rápidos mediante la comparación directa con otros Contacto comparativo con otros equipos Muchas ideas nuevas Fácil realización 	<ul style="list-style-type: none"> Los otros lo hacen necesariamente mejor Medida puramente relativa Presupone objetivos claros y prioridades Requiere análisis y disposición para reflexionar diferentemente

Los métodos pueden ser empleados individualmente o en conjunto. En todo caso, el objetivo del análisis deberá estar bien definido para lograr resultados que puedan ser utilizados nuevamente. Los resultados obtenidos contienen a menudo nominaciones de “problemas“, „retos“, „debilidades“, „déficit“ o similares.

En este sentido es importante reformularlos en “necesidades de acción“, para hacerlas accesibles para su procesamiento siguiente (ver Cuadro 5 para ver algunos ejemplos). Por regla, de todos los métodos se obtiene rápidamente un número grande de necesidades de acción.

Cuadro 5: Ejemplos para la Formulación de Necesidades de Acción

De formulaciones negativas...	... mediante retos...	... hacia necesidades de acción.
Muchos expertos contrapartes destruyen sus actas para no entregarlas a sus sucesores.	Lograr un cambio en el comportamiento para lograr compartir mayor conocimiento	Fijar reglas para el traspaso y recompensar el entrenamiento del sucesor
¿Por qué no está nuestro proyecto en el Internet?	Comunicar mejor los efectos del proyecto en el Internet	Hacer su propio sitio Web y mostrar los efectos del proyecto
Tenemos demasiado poco tiempo para archivar todos los documentos y además entregárselos a la central de GTZ.	Fijar mejores prioridades para el cuidado y transferencia de material	Lograr acuerdos claros, sobre quién, qué, cuándo, para quién va a entregarse/archivarse

Las necesidades de acción deberán evaluarse según sean significativas para el logro de los objetivos identificados en el punto 1.1 (urgencia) y según sea su puesta en práctica (relación costo/beneficio). Para la evaluación se adecuan los criterios simples:

Criterios para la valoración de necesidades de acción

Urgencia

- ¿Es la medida (a) imprescindible, (b) significativa en cuanto a tiempo, (c) vale la pena o (d) „sería bueno tenerla“ para el equipo?
- ¿Es la medida (a) imprescindible, (b) significativa en cuanto a tiempo, (c) vale la pena o (d) „sería bueno tenerla“ para los objetivos importantes de la(s) organización(es) de contraparte u otros equipos?

Beneficios

- ¿Cuánto tarda para que se nivelen los costos de la medida con los beneficios que proporciona (Amortización)?
- ¿Qué tan altos se estiman los beneficios netos de la medida un año después de su amortización?
- ¿Quién es el que más se beneficia con la medida? ¿Qué tanto?

Costos

- ¿En cuánto estima (a) el tiempo a emplear y (b) los gastos financieros para implementar esta medida?
- ¿La medida ocasiona (a) costos secundarios y/o (b) otras necesidades de acción?

Generalmente no es posible una cuantificación total de los beneficios y costos, además que no es tampoco necesaria. Lo importante aquí es hacer una elección en base a la cual se pueden determinar prioridades para su futura aplicación. El Recuadro 3 muestra algunas necesidades típicas de acción que son importantes para los proyectos de cooperación técnica.

Recuadro 3: Necesidades de Acción típicas para la gestión de conocimiento de proyectos de cooperación técnica

Para la optimización de la organización y procesos:

- Monitoreo regular de las actividades realizadas y efectos logrados
- Realización de al menos un control del avance del proyecto o evaluación externa
- Acuerdos claros con las contrapartes, con GTZ entre otros, sobre qué conocimiento deberá ser intercambiado
- ...

Para mejorar la cooperación y comunicación:

- Erigir una plataforma electrónica de equipo, por ej., unidad de disco en común, Weblog o similar.
- Registro e inherencia en las redes especializadas relevantes
- Acordar reuniones de equipo y rituales de votación de las contrapartes del proyecto
- Moderar las reuniones y documentar los acuerdos
- ...

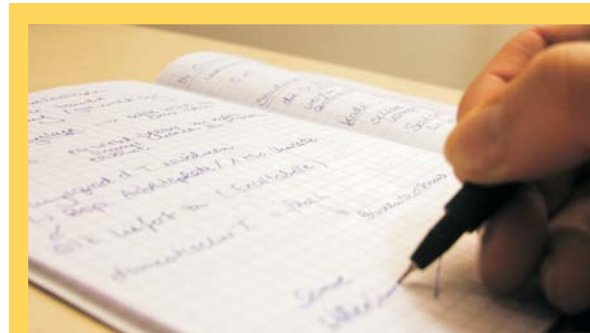
Para el fortalecimiento de las competencias individuales:

- Capacitaciones de especialistas internacionales y locales
- Promover el aprendizaje “haciéndolo”, asignar responsabilidad tempranamente
- ...

Para mejorar la calidad y administración de la información:

- Sistemática estandarizada para la documentación de experiencias y archivo¹
- Actualización semestral de los registros en la base de datos del proyecto GTZ
- Transferencia de los estudios importantes a la biblioteca electrónica de GTZ („Punto-i“)
- Adjudicar responsabilidad a largo plazo para el cuidado de los bancos de datos propios al proyecto
- ...

En la práctica se ha probado que es efectivo el comenzar en pequeño: las primeras medidas deberían estar propuestas de tal manera que puedan celebrarse pronto los éxitos, por ejemplo, después de 6 meses. Esto eleva la motivación de los participantes y elimina toda duda sobre el sentido de las modificaciones.



¹ Ver „Guía de sistematización”

2. Asegurar el Apoyo y los Recursos para la Implementación

2.1 Asegurar un fuerte Apoyo de la Gerencia

Los cambios necesitan tiempo y deben ser bien manejados. Esto es válido especialmente para medidas mayores de gestión de conocimiento, ya que en la mayoría de los casos persiguen modificar el comportamiento diario de trabajo de los miembros del equipo o de una organización completa.

Aún la introducción de un archivo común de documentos requiere mantener disciplinadamente las reglas del juego para el archivo y su uso por todos los miembros del equipo. Y el comportamiento de trabajo de muchas personas separadas no puede modificarse de un día para otro sin algún tipo de fricción.

A menudo hay resistencia, los nuevos procesos deben ser practicados, deben eludirse las debilidades de los nuevos sistemas, o muchas cosas parecidas. Además, como jefe del equipo, se necesita mucha paciencia para poder implementar las medidas exitosamente.

La gerencia adquiere por tanto una función clave. Esto es válido tanto para la gerencia del equipo como también para el respaldo de sus colegas directivos superiores y al mismo nivel. Regularmente deberá revisarse y exigirse su apoyo. Si no lo hay, fracasa el proceso de cambio.

Lista de Verificación para el Apoyo de las Fuerzas Gerenciales

Opinión

- ¿La dirección del equipo está convencida del sentido de las medidas y lo demuestra frente al equipo, contraparte o terceros?
- ¿Reconocen las fuerzas gerenciales más altas públicamente su deseo de una implementación exitosa de las medidas de conocimiento?
- ¿Muestran las fuerzas gerenciales centrales más que sólo una confesión de labios lo importante que son para ellos las medidas, o sea, el aprendizaje a partir de la experiencia?
- ¿O la dirección del equipo y gerencia ven estas medidas finalmente como una molesta pérdida de tiempo?!

Recursos

- ¿Han sido contempladas totalmente las medidas y sus riesgos en la planificación de presupuesto, tiempo y del proyecto?
- ¿Está claro quién es responsable de la implementación de las medidas y tiene suficiente tiempo y el mandato requerido para ello?
- ¿Está garantizado que luego de terminar las medidas exista un cuidado a largo plazo regulado, por ejemplo, para un sitio Web del proyecto?
- ¿O se espera trabajo adicional para la implementación de las medidas y adquisición de recursos extra?



Aún las modificaciones „pequeñas“ como la „Introducción de un sitio Web del Proyecto“ están sujetas a tener un proceso regulado para la preparación y actualización de contenidos. Esto generalmente no se hace „a la par“. Es más, se levanta la pregunta de qué sucederá con la página una vez termine el proyecto. ¿Quién tendrá cuidado de ella? ¿Será suspendida? ¿Irà a otro “Web”? Y mucho más. Todas estas preguntas necesitan de atención fija y solución de parte de la dirección del equipo.

Si se trata de anclar la gestión de conocimiento como un todo dentro de la organización, las medidas deberían estar fijadas en la estrategia a largo plazo y planeación de objetivos de la organización. Porque sólo así es que el proceso de cambio obtendrá la atención necesaria de parte de la dirección y los colaboradores.

Para la dirección es importante sentir el éxito de las medidas, luego de un tiempo. Los “criterios para la valoración de las necesidades de acción“ mencionados en el punto 1.2. se adecuan como base para el monitoreo. El proceso de la implementación, los costos emergentes en efecto y los beneficios alcanzados para cada medida deberían ser observados y reportados regularmente. La siguiente tabla muestra el costo que se ha determinado a partir de la experiencia de GTZ para el monitoreo de la gestión de conocimiento.

Cuadro 6: valores de Orientación para el Monitoreo de las Medidas de Conocimiento

Medidas	Costos	Intensidad del Monitoreo		
Medidas mínimas: Optimizaciones de sistema o procedimientos internas al equipo	< 5 jornadas, hasta 5,000 \$	Marcar Si-/ No-	Marcar Satisfacción	
Medidas pequeñas: Introducción de innovaciones propias del equipo Participación en cambios más allá del equipo	5-30 Jornadas, hasta 20,000 \$	Plazón evaluación de resultados	Marcar Satisfacción	Evaluación después de 1 año
Medidas Estándar: Medida parcial de gestión de conocimiento, p.ej. como componente de resultados del proyecto	30-100 Jornadas, hasta 100,000 \$	Monitoreo conjunto de actividades, acontecimientos fundamentales	Monitoreo rudimentario-eventual evaluación breve	Monitoreo de efectos importantes
Medidas Grandes: Mayormente como proyecto autónomo o proceso de cambio con equipo propio	A partir de 100 jornadas profesionales, más de 100,000 \$	Planificación de Proyectos y Operaciones detallada	Monitoreo estándar y Evaluación	Monitoreo estándar de efectos

2.2 Lograr aceptación en el equipo y con personas clave

Cada modificación se encuentra frente a la tarea de proporcionar al grupo objetivo el sentido de las innovaciones aspiradas. Es hasta que cada persona individualmente reconoce los beneficios para el equipo completo o la organización, que las medidas de conocimiento obtienen la aceptación requerida.

A menudo entonces resulta difícil cuando las contribuciones del equipo no benefician primordialmente al equipo, sino que, por ejemplo, sirven para el aprendizaje de toda la organización o muestran sus efectos hasta la finalización del proyecto. También la disposición de compartir conocimiento consiste un gran reto en muchos casos; el punto 3.3 toca este tema. Generalmente, la comunicación debería orientarse a las siguientes preguntas de verificación.



Lista de Verificación para la Aceptación de las Medidas en el Equipo

- „¿Qué obtengo de ello?“ – Hacer afirmaciones con credibilidad para cada persona y aclarar con ejemplos concretos.
- „¿Qué es lo que deberé hacer?“ – Aclarar el rol de cada quien y explicar honestamente las acciones adicionales requeridas.
- „¿Qué tiene que ver esto conmigo?“ – Elegir palabras claras, evitar explicaciones abstractas y científicas, evitar la „esotérica“.
- „¿Por qué no se me pregunta?“ – Abrir un canal de retroalimentación para recibir observaciones y críticas, por ej. mediante “rondas al grano”.
- „¿Se logró algo con esto o no?“ – Informar al equipo sobre los avances alcanzados y celebrar juntos los éxitos.

Ya que: Contra la voluntad de los colaboradores no se puede establecer ninguna gestión de conocimientos (AC). ¡Y ellos son los que están más fuertemente aliados!



Lo mismo es válido para otras personas clave, que puedan ejercer una influencia que promueva o inhiba la acción. Su involucramiento puede aumentar claramente el éxito de la medida. También deberán involucrarse aquí a las fuerzas gerenciales.

Los argumentos deberán estar siempre adaptados a las personas a quienes se dirige. De otro modo no se logra la comprensión deseada. Mientras mejor esté conformada la comunicación, mayor será más adelante la participación y aceptación de los miembros del equipo, las fuerzas gerenciales y otras personas clave.

Es importante que la comunicación proporcione los mensajes deseados de acuerdo al destinatario. También deberán elegirse los medios a utilizar según su propósito, significado y destinatarios.

Básicamente se trata de conformar un proceso de comunicación simple y no muy costoso para las medidas de cambio aspiradas. Para no perder el efecto, debería procederse siempre según la siguiente muestra:

Cuadro 7: Conformar una Comunicación Efectiva

Paso	Contenidos	Ejemplos
1. Definir claramente el objeto y meta de la comunicación	¿De qué se trata? ¿Qué debe lograrse?	Cada miembro del equipo deberá documentar sus errores y malas experiencias en la reforma de la pesca de agua dulce y ponerlas a la disposición del Banco Mundial.
2. Definir los destinatarios	¿Cuáles personas o grupos del equipo? ¿Cuáles personas clave de la gerencia y de terceros?	Tarea para la dirección del equipo: Convencer a todos los miembros del equipo que esto deberá hacerse honestamente y a consciencia, aún cuando signifique trabajo extra.
3. Formular los mensajes	¿Cómo deberá argumentarse con cada destinatario para lograr aceptación y participación?	Aclarar el sentido de la acción: si el Banco Mundial no recibe la información, entonces el nuevo Manual de Pesca de Agua Dulce se emitirá sin la participación del proyecto. Sin embargo, el manual será muy importante para el país contraparte de nuestro proyecto.
4. Seleccionar los medios adecuados	¿Cuáles medios llevan mejor los mensajes al grupo de destinatarios?	El tema deberá tratarse en equipo, idealmente mediante una breve discusión. Es posible que aquí se de el mejor convencimiento.
5. Definir el desarrollo de la campaña	¿En qué orden y dramaturgia deberá llamarse a los destinatarios?	Primero, anunciarlo en una ronda de quipo, luego comentarlo en conversaciones individuales con el agente experto de conocimientos y pensar cuáles son las experiencias que más se adecuan para ser compartidas.

3. Establecer Instrumentos y Procedimientos adecuados

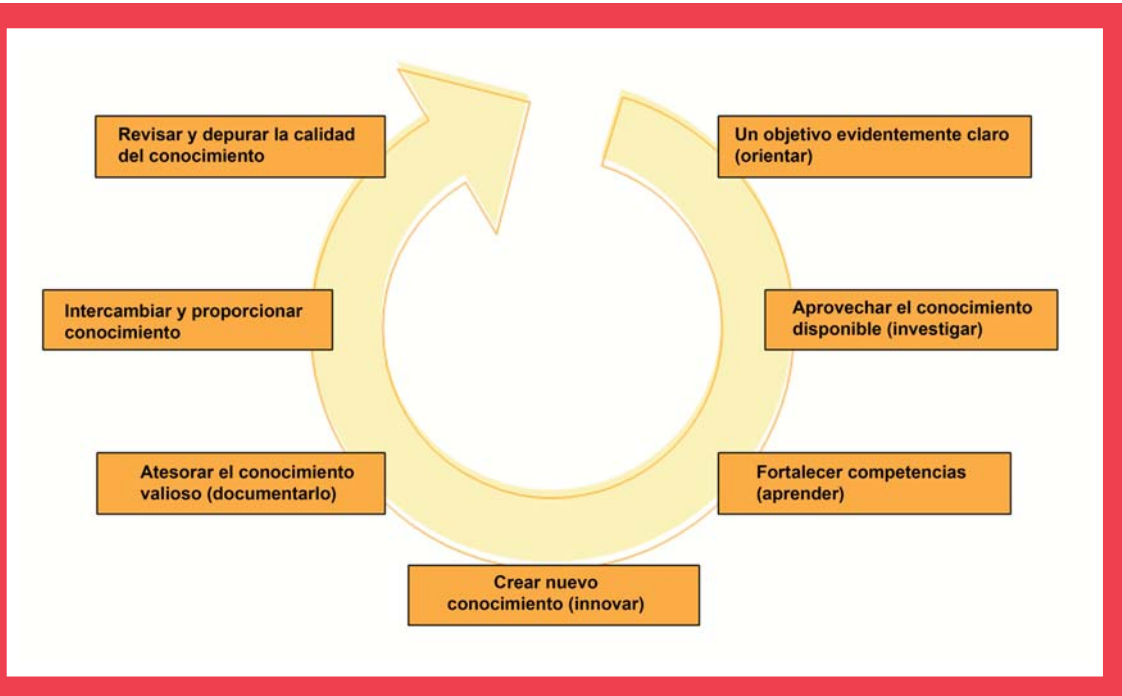
3.1 Identificar el Conocimiento y los Instrumentos requeridos

La variedad de conocimiento relevante es inmensa. Rápidamente se sobrecarga a cada quien. Por tanto, ahora es más importante poder hacer la elección correcta de conocimiento. Además constantemente se agregan nuevos reconocimientos en todo el mundo – y por el contrario, el conocimiento disponible se vuelve obsoleto rápidamente. Por ello, cada quien debe continuar aprendiendo consistentemente.

La preparación del conocimiento sigue usualmente un esquema sencillo de proceso. Esto debe aplicarse en todas las situaciones dentro de equipo, redes y organizaciones. Está subyacente a la administración de conocimiento de muchas organizaciones y sirve para clasificar los diversos instrumentos de conocimiento. Al mismo tiempo crea, en forma sencilla, transparencia sobre la variedad de instrumentos y sus propósitos.



Cuadro 8: Esquema del Proceso para la Preparación y Aprovechamiento del Conocimiento



La identificación de los instrumentos y necesidades relevantes puede hacerse en un solo paso mediante el análisis general de las expectativas, o sea, la determinación del estado inicial (ver Punto 1.2). En la práctica, los participantes proveen respuestas que son de utilidad para ambos análisis.

Cada equipo debe recorrer los distintos pasos y determinar respectivamente los instrumentos, contenidos y procedimientos relevantes. Para ello resultan de ayuda las siguientes preguntas clave.

Lista de Verificación para el Proceso de Conocimiento dentro del Equipo

Para la definición de Objetivos (Paso 1)

- ¿Cuáles objetivos (de conocimiento) están predefinidos para nuestro equipo? (ver Punto 1.2)
- ¿Quién necesita (a) cuándo (b) de quién (c) qué conocimiento (d) de qué manera y (e) para qué? (ver Anexo)

Resultado: Lista de las necesidades de contenido más importantes

Para la investigación (Paso 2) – análogamente para los Pasos 3 al 6

- ¿Con cuáles instrumentos trabaja ya el equipo exitosamente?
- ¿Cuáles opciones de investigación adicionales tiene GTZ y las instituciones contrapartes a disposición?
- ¿Es suficiente? ¿O no se cubren aún las necesidades importantes?

Resultado: Lista de los instrumentos de investigación más importantes (y eventualmente necesidades de acción identificadas)

Para garantizar la calidad (Paso 7)

- ¿Qué requerimientos hay para la calidad del conocimiento en documentos, páginas Web, competencia propia, comunicación y otros?
- ¿A partir de qué principios y con qué procedimiento asegura la calidad hasta ahora?
- ¿En qué procedimientos de aseguramiento de calidad de conocimientos en GTZ y en las instituciones contrapartes está involucrado el equipo (o debería estar involucrado)?
- ¿Es suficiente? ¿O no se cumple con ciertos requerimientos importantes de calidad?

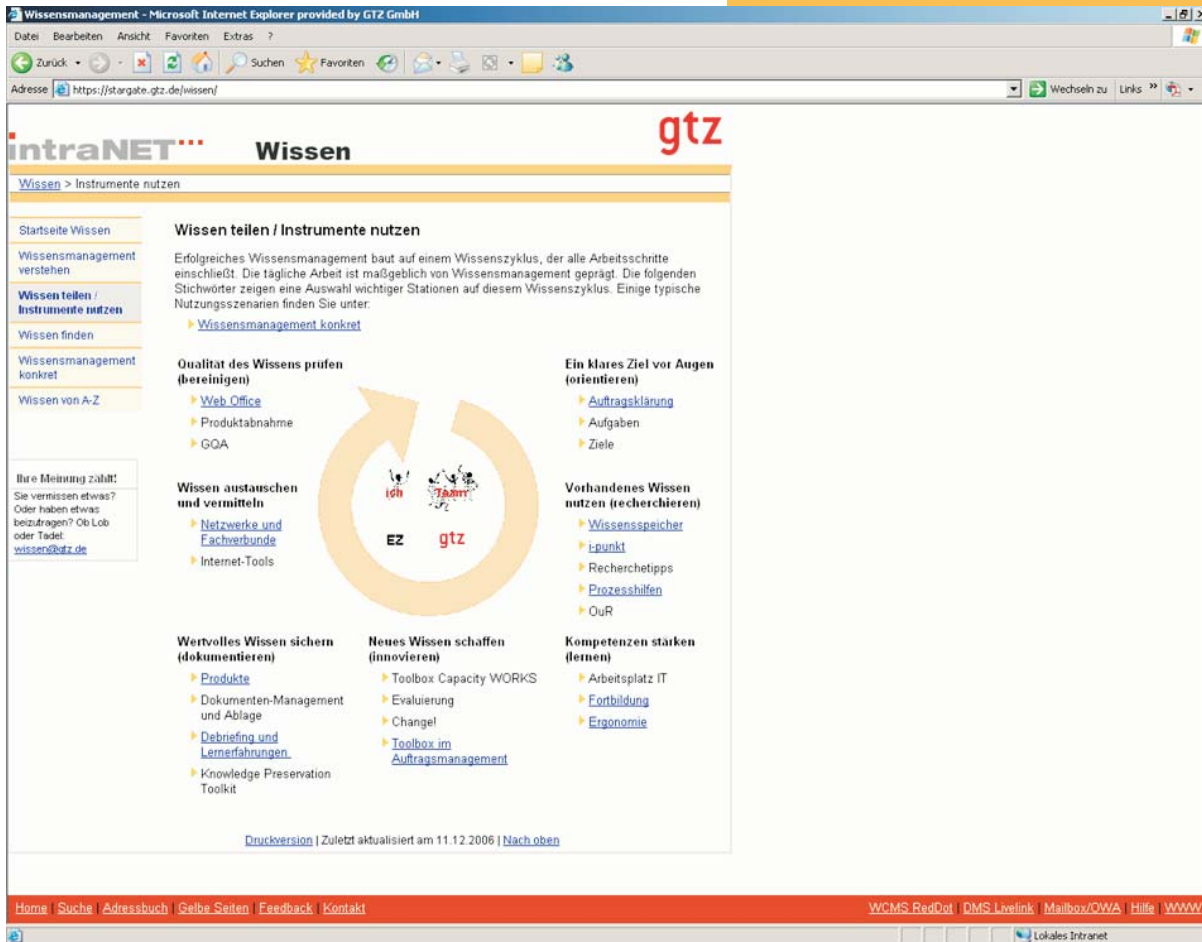
Resultado: Lista de las orientaciones más importantes (y eventualmente necesidades de acción identificadas)



Todos los instrumentos e indicaciones identificados de esta manera deben ser compuestos de forma visible y puestos a la disposición como la “caja de instrumentos” del equipo. En las organizaciones ésta es una tarea usualmente del administrador de conocimiento.

GTZ, por ejemplo, pone a la disposición los instrumentos empresariales con ayuda de la „Web del conocimiento“ en Intranet². Los instrumentos se seleccionan por medio del proceso de conocimiento arriba mencionado y pueden ser accedidos directamente (contenidos y descripción de instrumentos).

Cuadro 9: Pantalla que muestra los instrumentos de GTZ



Las otras organizaciones, redes o equipos proceden análogamente, o emiten manuales, panfletos o similares para informar a sus colaboradores sobre los instrumentos disponibles correspondientes.

3.2 Organizar la Gestión de Conocimiento y Comunicación

El mayor esfuerzo en la gestión de conocimiento es la selección, documentación, archivo, búsqueda y encuentro de informaciones. Esta es también a menudo – contraria a la conversación en persona– la forma menos preferida para el intercambio de conocimiento. La gestión de conocimiento está marcada ahora bastante por los sistemas de tecnología de información, que perduran en cada

puesto de trabajo o en toda la organización. Las diferentes soluciones de banco de datos, aplicaciones en el puesto de trabajo y los programas especiales de procesamiento deberán estar organizados en tal forma, que puedan realizarse las tareas de gestión de conocimiento en la manera requerida.

² Ver <http://intranet.gtz.de/wissen/>

En la gestión de conocimientos de equipo se trata de mantener la administración de información tan simple como sea posible y de limitarse a lo más necesario. Los requerimientos a la administración

de información se dan a partir de los objetivos identificados bajo el Punto 3.1. En general, la administración de información deberá cumplir con las siguientes funciones:

Cuadro 10: Requerimientos de la Administración de Información.

Tarea	Instrumentos	Necesidades de Decisión de Equipo
Investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Motores de búsqueda en Internet y en los bancos de datos disponibles • Servicios profesionales de investigación (externos e internos) 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es requerido el acceso a otros bancos de datos o servicios de investigación para las tareas del equipo? • ¿Qué tanto son accesibles e investigables las existencias de información propias y existentes en el equipo?
Documentación	<ul style="list-style-type: none"> • Numerosos procedimientos de selección y escritura de conocimientos de experiencias, técnicos, regionales, administrativos, institucionales y de métodos • Informes de equipos, proyectos y otros para sus contratantes 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles procedimientos de documentación obligatorios deberán de seguir los contratantes y organizaciones participantes? • ¿Qué conocimiento vale la pena documentar desde el punto de vista del equipo (y tiene demanda)? • ¿Quién dentro del equipo asegura la calidad de contenidos y su forma y de acuerdo a qué criterios?
Archivo	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo de proyecto, equipo con estructuras obligatorias • Archivos individuales y unidades de disco (disco duro) • Sistemas de Tecnología de Información para unidades de disco compartidas, manejo de documentos, grupos de trabajo, y otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde deberá ser archivada qué información por los miembros del equipo, para que esté disponible para cada persona, equipo, organización y/o red? • ¿Quién del equipo se encarga de velar por la calidad de los contenidos y forma?
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Software para comunicación (por ej. E-mail) 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo, cuándo y sobre qué deben informarse los miembros del equipo entre sí? • Ver también las indicaciones de comunicación en el Punto 2.2

Las distintas necesidades de decisión deberán trabajarse dentro del equipo y deberán revisarse cada cierto tiempo las necesidades de acción.

Ponga atención de no emprender ningún cambio “por razones de que así lo requiere determinada técnica”, sino más bien formule los requerimientos a la técnica a partir de la necesidad de los usuarios.

La técnica no es un objetivo por sí misma. La experiencia demuestra que muchos decisores y especialistas en tecnologías de información están rápidamente a la vanguardia con una aplicación de banco de datos, cuando se trata de dominar mucha información. Antes de seleccionar soluciones de tecnología de información, deberá siempre evaluarse críticamente la necesidad real:

Lista de Verificación para una Necesidad de Tecnología de Información

¿Debe desarrollarse o emplearse una solución de tecnología de información?

Si, en caso de que y sólo si...

- hay un círculo de usuarios claro que ha manifestado desear una solución de TI..
- no existen otros sistemas aprovechables, similares o que puedan ampliarse.
- está garantizado que hay una persona que se ocupa largo plazo de mantener los datos, actualizarlos y velar por la calidad e la infamación y técnica; y si hay recursos, tiempo y competencias a disposición.
- del aprovechamiento del sistema está ligado fuertemente con los procesos de trabajo del equipo, o de terceros.

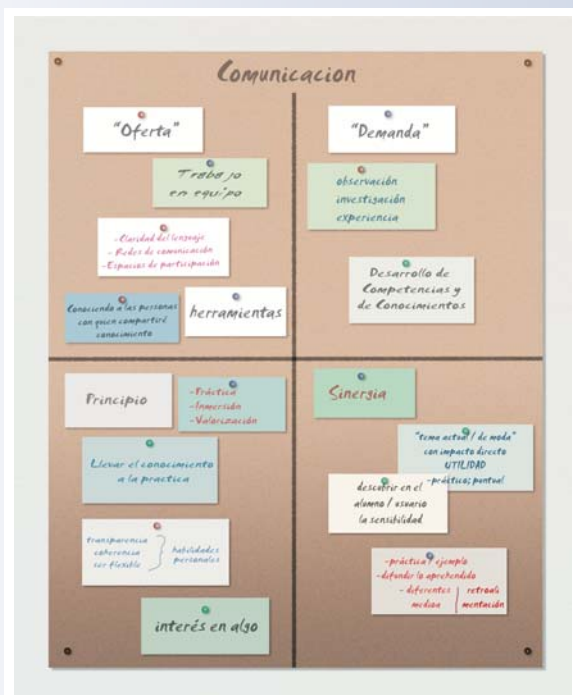
No, en caso de que...

- la necesidad surja por el interés de archivar mucha información.
- sea el interés de destacar del equipo o contratante lo que esté primordialmente detrás.
- no está claro quién, qué y según qué proceso va a ingresar, mantener, actualizar, usar y limpiar información.



La comunicación en el equipo es esencial para un trabajo conjunto efectivo y de confianza, así como para evitar malentendidos y trabajos duplicados. Muchas organizaciones tratan de optimizar esto con ayuda de

reglas de comunicación.. El Recuadro 4 muestra cómo debería seguir desarrollándose cada equipo por encima de los principios que se le adecuan, para un intercambio y aprendizaje efectivo.



Recuadro 4: Desarrollar (continuamente) principios de comunicación y aprendizaje para el equipo

Ejemplo de Procedimiento:

- Ronda moderada del equipo, aprox. 30 min. con aprox. 10-20 participantes
- La moderación pide a los miembros del equipo discutir 2 preguntas en entrevistas por parejas:
 - „Al ver mi biografía, ...
 - (a) ¿cómo me apropié conocimiento que también quedó afianzado en mí?
 - (b) ¿cómo trasladé conocimientos a otros exitosamente?“
- Cada pareja presenta sus respuestas más importantes al grupo y se ordenan las tarjetitas como puede verse al lado en una matriz de „Oferta“ y „Demanda“, „Instrumentos“ y „Principios“. Las ideas que se salen de este contexto se cuelgan separadamente (abajo, en la foto).

El traspaso de documentos y comprensiones no siempre es fácil de realizar. Especialmente en los casos cuando la persona tiene la impresión que está regalando “su” conocimiento. A menudo los temores juegan aquí un papel inevitablemente. Se necesita entonces un cambio

de cultura dentro del equipo, para romper con estos temores. El Cuadro 11 reúne algunas medidas que han probado ser eficientes para ello y que deberían ser empleadas en diferentes contextos.

Cuadro 11: Ejemplo de Medida para fomentar el Traslado de Conocimientos

Medida	Transformación	Efecto	Riesgo
Comunicación: Mostrar el beneficio del conocimiento	Dar argumentos convincentes y proveer ejemplos (ver Recuadro 5)	Crece la comprensión sobre la utilidad individual del dar y recibir	Desvanece si no ha sido experimentada por la dirección
Comportamiento gerencial: Demostrar aprecio por cada uno	Experimentación consciente de apertura, capacidad de crítica y compartir conocimientos	Disminuye el temor de la superfluidad	Desvanece si no ha sido experimentada por la dirección
Incentivos: Recompensar el compartir conocimientos con propósito	Recompensar visiblemente el buen comportamiento (por ej. bono, promoción, elogio)	Aumenta el reconocimiento dentro del equipo; anima la imitación del comportamiento de „vencedor”	Desvanece si no se mantiene consecuentemente
Sanciones: Condenar visiblemente el acaparar conocimiento y robo de ideas	Castigar conductas no deseadas (por ej. presión social, definir objetivos de aprendizaje)	Baja el reconocimiento en el equipo; promueve el cambio de comportamiento	Inefectivo si una conducta equívoca no tiene sanción
Reglas: Introducir reglas de juego para proteger la propiedad intelectual	Formular reglas claras y comprensibles	Crece la confianza individual en las propias ideas	Desvanece si no tiene consecuencias al no cumplirlas

Recuadro 5: Ayuda para la Argumentación en pro de compartir conocimiento

¿En qué se beneficia cada persona?

- Cuando el equipo proporciona una información valiosa, demuestra su confianza en el equipo y da señales de apertura y disposición para el diálogo. Es importante que alguien de el primer paso.
- Generalmente esto será honrado por el equipo, pues otros compartirán su conocimiento. Por una información entregada se obtienen a menudo muchas informaciones aprovechables de regreso.
- Nadie es prescindible por ello, sino que se vuelve un interlocutor o contraparte cooperadora interesante.

¿En qué se beneficia el equipo?

- Un equipo se vuelve fuerte cuando la gente confía al otro. Esto vuelve al equipo más fuerte tanto en tiempos de gran tensión como para una realización competente de las tareas del equipo.
- El mayor rendimiento del equipo permite que aumente su reputación. Esto tiene efectos positivos sobre el nombre y fama de cada miembro del equipo.
- El ambiente laboral se mejora y se constituye así una atmósfera de confianza en la cual es fácil implementar innovaciones.

¿Qué debe hacer cada persona y el equipo?

- La confianza sólo se mantiene si se mantienen el reconocimiento como autor intelectual. Ni la dirección ni otros miembros del equipo pueden saludar con sombrero ajeno. ¡Esto destruye la confianza!
- El que hace un buen rendimiento y demuestra confianza debe ser recompensado por ello. La apreciación, elogio y promoción tienen una retroacción positiva.

3.3 Crear Espacio para el Intercambio, Reflexión e Innovación

A menudo las medidas para mejorar el aprendizaje a partir de la experiencia se quedan en los bajos de las técnicas de la administración de información. La administración de información es bien una condición necesaria para una buena gestión de conocimiento, pero en ningún caso es suficiente. Porque es a partir del intercambio verbal, la reflexión de pensamientos y de lo escrito así como de la discusión crítica de los

conocimientos que se completa el paso de la información hacia el conocimiento.

Es por tanto imprescindible para cada equipo tomarse el tiempo para este intercambio. Sobre esta base se da, no sólo el aprendizaje más efectivo entre los unos y los otros, sino que también constituye la base para la mayoría de las innovaciones. A continuación se detallan algunos formatos importantes y cómo pueden ser organizados.

Cuadro 12: Formato para el Intercambio oral de Conocimiento

Instrumento	Formato	Propósito	Circulo Participantes
Zonas de descanso, áreas de café, pausas	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones breves, espontáneas, casuales o de ritual con los miembros del equipo • Por regla 15-30 minutos • Sin agenda 	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de contenidos de trabajo y privados • Mejorar el ambiente de trabajo 	Miembros del equipo
Pláticas, días fijos	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo bilateral entre miembros del equipo y la dirección • Por regla max. 2 horas • Sin agenda fija 	<ul style="list-style-type: none"> • Discusión confidencial y acuerdo • Reflexión crítica • Aclaraciones previamente solicitadas 	Miembros del equipo
Sesiones, reuniones de equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Cita conjunta con todos los miembros del equipo • Por regla max. 2 horas, obligatoriedad • Se levanta acta • Agenda con ritual, preparada 	<ul style="list-style-type: none"> • Información mutua • Discusión abierta y acuerdos • Informaciones para todas las aclaraciones solicitadas 	Equipo
"Task forces", grupos y círculos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Personas seleccionadas con encargo especial • Por regla max. 2 horas, asistencia obligatoria • Se levanta acta • Agenda con ritual, preparada 	<ul style="list-style-type: none"> • Información mutua • Discusión abierta y acuerdos • Ganancia conjunta de conocimientos • Informaciones para todas las aclaraciones solicitadas 	Miembros del equipo comisionados especialmente
Redes virtuales, comunidades de práctica	<ul style="list-style-type: none"> • Personas individuales en forma espontánea, voluntaria • Sin agenda fija • Eventual moderación con Coordinador • Con acta, según el caso 	<ul style="list-style-type: none"> • Discusión abierta y acuerdos • Reflexión crítica • Ganancia conjunta de conocimientos 	Interesados especialmente del equipo y terceros
Redes formales, conferencias	<ul style="list-style-type: none"> • Formatos extremadamente distintos pero acordados 	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio y cooperación formalizada 	Miembros invitados

4. Crear Responsabilidades para el Intercambio de Conocimiento

4.1 Definir las Tareas de la Gestión de Conocimiento

Por un lado es tarea individual de todos los miembros del equipo de continuar desarrollando su propio conocimiento, emplearlo efectivamente y compartirlo con otros. Por otra parte, las estructuras y procesos de intercambio de conocimiento deben adaptarse a la organización cambiante.

Esto es básicamente tarea de la gerencia, o sea, e la dirección del equipo. gerencia, o sea, e la dirección del equipo. En equipos o redes más grandes se ha probado que es efectivo comisionar a una persona distinta con la gestión de conocimiento o información. Quien hace esto o lo tiene planeado, deberá poner atención a lo siguiente:

Lista de Verificación para la Inserción de Jefes de Conocimiento

- ¿El encargado gestión de conocimiento tiene tiempo suficiente y responsabilidad delegada (mandato) para su tarea? (ver Recuadro 6)
- ¿Está garantizado el acceso directo de la dirección del equipo o de los decisores requeridos? ¿Encuentra allí la atención necesaria para ser escuchado(a)?
- ¿Se garantiza que las medidas de cambio han sido planeadas con todo el equipo y es posible llevarlas a cabo?
- ¿Conoce el gestor de conocimiento ampliamente los métodos y procedimientos de la proyección de la administración de conocimiento propia de la organización?



La función de un administrador de información o conocimiento puede ser conformada muy distintamente en cuanto a contenido. El Recuadro 6 muestra algunas funciones ejemplares.

- En teams pequeños se trata por lo general y primordialmente de ordenar las estructuras electrónicas de archivo, garantizar el flujo de información dentro del equipo, mantener la página de Internet del equipo y eventualmente tomar para sí otras tareas de publicación.
- En redes se agregan funciones de asesoría para miembros de la red, el envío de cartas informativas y mantener el registro de miembros.

- En unidades más grandes de una organización se adicionan a las funciones mencionadas, también tareas de gestión de conocimientos: Asesoría para el desarrollo continuo del trabajo conjunto del equipo y el intercambio de conocimientos, monitoreo y control de la calidad del conocimiento, proyectos de modificación en la gestión de información y conocimiento (por ej. de acuerdo a las medidas mencionadas en el Punto 1-4).

El volumen del trabajo por tanto puede variar entre el 25 % (en equipos pequeños), 50 % (en redes) y 100 % (en toda la organización) del tiempo de trabajo de un jefe de información y conocimiento.

Recuadro 6: Descripción de Funciones del Gestor de Conocimientos e Información en Equipos de Proyecto (ToR)

Objetivo de la función:

El gestor de conocimiento e información apoya a los miembros del equipo del proyecto en la percepción de sus funciones de investigación, documentación, cuidado seguro, traslado y garantía de calidad del conocimiento necesitado. Se asegura de que estén a disposición los instrumentos y procedimientos adecuados y sean utilizados. Esto significa en lo individual:

Actividades individuales:

- Estructuración y cuidado de los archivos físicos y electrónicos de documentos, archivos, bancos de datos así como mantener la tarea de actualización de cada miembro del equipo.
- Cuidado de las apariciones del equipo en la Web (por ej. en Internet, Intranet o similar), carta informativa, apoyo para la preparación de publicaciones (mantener el diseño corporativo, etc.).
- Eventualmente, poner a disposición y mantener instrumentos adicionales para el intercambio de conocimiento interno del equipo (por ej. reuniones posteriores a acuerdos o “debriefings”, foros de “chateo”, etc.).

Mientras exista la posibilidad de realizar “acuerdos de objetivos” anualmente, los gestores de conocimiento deberían fijar su función en el catálogo de prioridades anual. Esto deberá acordarse en forma adecuada con la fuerza directiva y mantenerse.

Las funciones de gestión de conocimiento pueden ser delegadas ultimadamente sólo en forma parcial a los gestores de conocimiento. Eso sirve principalmente para apoyar el proceso de dirección para el intercambio de conocimientos. Bajo ninguna condición deberá caer en “relegar” el tema, o sea, eliminarlo del proceso directivo. Un buen intercambio de conocimientos necesita la atención continua de la dirección y colaboradores. Los gestores de conocimiento sólo pueden asesorar y apoyar en esto.

- Asegurarse de que el intercambio de conocimientos del equipo esté vinculado correctamente con los procesos de trabajo del contratista y estructura de la contraparte (por ej. en Intranet, formatos de reuniones, cuidado de contactos, etc.) y que éstos sean informados sobre las actividades de equipo (informes de situación y progreso, etc.)
- Fomentar la participación del equipo en las redes especializadas, cooperación con las universidades, etc.
- Asesoría continua de la dirección del equipo y sus miembros para la percepción de sus funciones para el intercambio de conocimientos.
- Eventualmente monitoreo orientado al efecto de las medidas del equipo.

Dimensión del trabajo:

Aprox. 20 jornadas profesionales por año; en acuerdo constante y directo con la dirección del equipo.

Intersecciones:

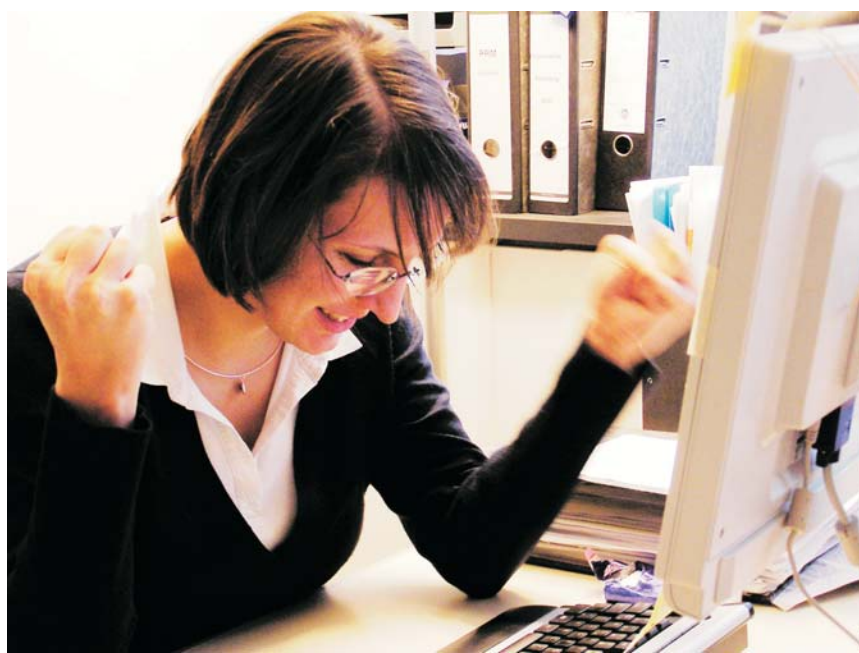
Buen acuerdo con los responsables para la administración de calidad, TI y desarrollo de personal.

4.2 Fortalecer las Competencias Individuales para el Intercambio y el Aprendizaje

El intercambio de conocimiento y aprendizaje son funciones obligatorias de todos los miembros del equipo. Las competencias de los miembros del equipo de percibir estas funciones varían mucho generalmente. También la apertura para trasladar informaciones („Saber es poder“) o aceptarlas de otros („No se ha inventado aquí“) son diferentes según el equipo, cultura y contexto. Para fortalecer estas competencias, la dirección del equipo debería crear la dirección del equipo las siguientes condiciones:

Lista de Verificación para el Desarrollo de Competencias para el Intercambio de Conocimiento

- Confianza**
¿Es el equipo un verdadero equipo? ¿Tienen confianza los miembros del equipo uno al otro? ¿O se necesitan medidas para “construir equipo”?
- Modelos**
¿La dirección del equipo ha mostrado un trato abierto y de confianza con el conocimiento? ¿Es modelo? ¿Existen otros modelos?
- Expectativas**
¿Tienen todos los miembros del equipo el mismo nivel de conocimiento sobre las expectativas que se tiene de ellos en relación al intercambio de conocimiento?
- Calificación**
¿Conocen todos los miembros del equipo los instrumentos disponibles para ello y su utilidad? ¿O es necesario organizar entrenamientos? ¿Hay ofertas de capacitación disponibles o posibles?
- Asesoría**
¿Existen personas de confianza que los miembros del equipo puedan asesorar o entrenar en la percepción de sus funciones para el intercambio de conocimiento?
- Funciones**
¿Las “reglas del juego” del equipo están dispuestas de tal manera que se recompense el intercambio de conocimiento? ¿O existen incentivos negativos?



Crear estas condiciones no es fácil. Pero esto es la piedra angular de un equipo de rendimiento, que no sólo efectiviza el intercambio de conocimiento, sino que realiza en mejor sus tareas en su totalidad.

La confianza debe crecer, pero esto no puede prescribir. El Punto 3.2 menciona ya las medidas adecuadas para la promoción de la comunicación y compartir conocimiento en el equipo.

Las expectativas de los miembros del equipo deben estar claramente formuladas. Solamente una „clara definición“ y acuerdos sobre cómo debe funcionar el intercambio de conocimiento, proporcionan la claridad necesaria.

Los acuerdos típicos incluyen los siguientes ejemplos:

- Ritmo y obligaciones de participación para las sesiones del equipo. Para reuniones formales esto generalmente es dicho explícitamente. Las reuniones informales son también importantes para el intercambio de conocimiento por regla, pero deben obedecer reglas que casi siempre quedan inexplicadas.
- Reglas de archivo: ¿Qué pertenece adónde? ¿Cada cuánto debe archivar quién qué? ¿En cuáles unidades de disco conjuntas, cartapacios y archivos deben guardarse los documentos? ¿Quién garantizará la calidad? ¿Qué calidad debe observar cada quien?
- Comunicación de equipo: ¿Quién reporta a quién? ¿Quién deberá preocuparse por recoger información? ¿Obligación de informar cuando pueda ser importante para otros?
- Reglas para email y „etiqueta de red“: ¿Cómo se usan los medios electrónicos? ¿Qué debe ir en sitio Web? ¿Qué no? ¡Se prohíbe el correo spam y chistes! etc.
- Reglas para la protección de datos y derechos de autor: ¡Se castigará el robo de ideas y saludar con sombrero ajeno! ¡Por el contrario se recompensará el compartir conocimiento y un buen rendimiento!

Las Medidas de calificación para el aprovechamiento de los instrumentos de conocimiento deberían desarrollarse de tal manera que sea claro, cuán fuerte es el respaldo de la dirección del equipo. De lo contrario rara vez serán aceptadas. A menudo los administradores de información y conocimiento realizan los entrenamientos en el sitio.³ Estos toman entonces la asesoría. La calificación debería proporcionar los siguientes conocimientos:

- Cuales instrumentos están a la disposición para la investigación, preparación y almacenaje de conocimientos y cómo deben utilizarse.
- Cuales expectativas y reglas del juego deben cumplirse para el aprovechamiento de todos los miembros del equipo.
- Cual es finalmente el beneficio que tiene el equipo del intercambio de información y conocimiento y que tanto depende de la participación de todos.

La gestión de información y conocimiento sólo traerá el beneficio aspirado, si todos los miembros del equipo participan en ella. A menudo será necesario superar primeramente inhibiciones, rechazos y temores. Un buen intercambio de conocimientos debe prosperar y cuidarse. ¡Pero vale la pena el esfuerzo! Los altos rendimientos de equipo siempre son el fruto de una cooperación de equipo buena y llena de confianza.

Anexo: Guía de Asistencia para la Mediación de Conocimiento adecuada al Destinatario

Los destinatarios más importantes para su conocimiento

Pregunta clave: ¿Quién en --- debe saber algo de mí, para poder hacer mejor su trabajo?

Destinatario	Nombre	Qué quiere el/ella saber de usted?	¿Hasta cuándo? ¿Qué tan a menudo? ¿En qué forma?

Ejemplo: Los jefes de otros proyectos sobre el mismo tema	Erika Ejemplar	<ul style="list-style-type: none"> • Ideas sobre buenos expertos y evaluadores • Mis experiencias con el procedimiento capacidad-trabajos • Informaciones técnicas y de mercado seleccionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • En cada visita a la Central, tarjetas personales o similar. • Como historia de aprendizaje hasta Dic/08 • Estudios importantes (continuos), estimación anual del mercado del país (Enero)
---	----------------	--	---

Las fuentes más importantes de conocimiento

Pregunta central: ¿Qué necesito yo de quién, hasta cuándo, y en qué forma para mi trabajo?

Fuente	Nombre	¿Qué necesita usted de él/ella?	¿Hasta cuándo? ¿Qué tan a menudo? ¿En qué forma?
Ejemplo: Jefe de Oficina	Max Muestra	<ul style="list-style-type: none"> • Briefing sobre experiencias en el país • Informaciones sobre planificación de políticas para el país • Acceso de alta velocidad a aplicaciones SAP 	<ul style="list-style-type: none"> • En la visita de entrada • Anualmente, Ronda de información de políticas • A través de contacto en la oficina, semanalmente

Los instrumentos más importantes para su Gestión de Conocimientos

Pregunta central: ¿Cómo puedo garantizar el intercambio de conocimientos con los actores arriba mencionados (destinatarios, fuentes) en la forma más simple?

Actores	Medio de Comunicación	¿Hasta cuándo? ¿Qué? ¿En qué manera? (Información para lista por hacer)

Ejemplo:

Medios de comunicación importantes en la Gestión de Conocimientos de GTZ

	¿Qué necesita usted de él / ella?	¿Hasta cuándo? ¿Qué tan a menudo? ¿En qué forma?
En el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ... Llamadas en conferencia ... Sesión de equipo (día fijo) ... Consultas ... Pausas de café ... Diálogo técnico / Conferencia ... Taller 	<ul style="list-style-type: none"> ... Información por email ... Actas, notas ... Informes de situación/ avances ... Foros Online ... Estudios y reportes
Con GTZ mundialmente	<ul style="list-style-type: none"> Llamadas en conferencia ... Reunión con asociados especialistas ... Diálogo técnico / Conferencia ... Taller ... Briefings / Retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> ... Información por email ... Actas, notas ... Informes de situación/ avances ... Estudios y reportes ... Contribuciones a productos ... Mantenimiento a banco de datos ... Contribuciones punto-i ... Reuniones posteriores a



**Deutsche Gesellschaft
für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH -
Cooperación Técnica Alemana**

Apto. Postal 755
Ave. La Capilla # 254, Col. San Benito
San Salvador,
El Salvador.
Tel.: +503 2243-7734/35/36
Fax: +503 2243-0410
E-Mail: gtz-el-salvador@sv.gtz.de
Internet: <http://www.gtz.de>