

## Objetivo de este folleto

El saber constituye la base para un desarrollo social autónomo y la eficacia del trabajo de las organizaciones de desarrollo. La COSUDE considera la gestión del saber como la piedra angular de una Organización que aprende. Se trata, pues, de identificar los conocimientos necesarios y sus portadores tanto en el seno de la Organización como fuera de ésta, brindar acceso a dicho saber, compartirlo, mantenerlo, desarrollarlo y dejar constancia por escrito, así como desarrollar nuevas perspectivas comunes y aplicarlas. Cinco principios señalan el camino y guían la implementación concreta de las actividades.

¿Tiene planeado conceder mayor atención a la temática del saber en su grupo u Organización? ¿Está en capacidad de establecer una cultura de gestión del saber? ¿Alienta a sus colaboradores(as) a actuar en ese sentido? En caso afirmativo, este folleto le será útil para determinar:

- ▶ cuáles son los elementos que ya existen,
- ▶ cuáles faltan aún,
- ▶ los pasos a emprender,
- ▶ quién es responsable de qué.

Déjese, pues, inspirar y guiar por los cinco siguientes principios, así como por las preguntas y los consejos metodológicos  :

## Los 5 principios

### Una Organización que aprende...

El 1er principio es la base de la gestión del saber porque establece el lazo necesario entre los objetivos y las tareas propias de la Organización.

**1. ... conoce las tareas claves y los roles que le son confiados. Vela por preservar sus competencias y adquirir el saber necesario para hacer frente a los retos del futuro.**

¿Se aseguran las competencias fundamentales y los conocimientos requeridos tanto interna como externamente? ¿Son objeto de un desarrollo permanente?

-  mapa del saber (quién sabe qué / cómo conseguir a esa persona); creación de comunidades de prácticas y otras redes similares; asesoramiento externo.

¿Los modelos de planificación de carrera y, llegado el caso, los procesos de rotación de personal se basan en el principio de la perennización del saber?

-  carreras profesionales; procesos de transmisión del saber e introducción de nuevos(as) colaboradores(as).

¿Se impulsan los procesos de aprendizaje que se sitúan más allá de los programas o de la elaboración de políticas?

-  capitalización de experiencias; formulación de procesos claves; agenda a nivel organizacional de temas ligados al aprendizaje.

### 2. ... valoriza a sus colaboradores(as) como portadores(as) de saber.

¿Las competencias individuales de los/las colaboradores(as), así como la base de datos sobre las competencias internas son objeto de un desarrollo permanente?

-  formación continua; coaching externo; pasantías en organizaciones contrapartes (secondments); participación en redes externas de saber o de competencias.

¿El intercambio del saber constituye una de las tareas esenciales de todos(as) los/las colaboradores(as)?

-  valores de la Organización; convenios de objetivos y de prestaciones; reconocimiento del aprendizaje cooperativo.

¿Cómo desarrollar, mediante incentivos, la disposición de los/las colaboradores(as) para aprender?

-  motivar y crear un clima propicio para el aprendizaje (recurso al relato, p. ej.); acceso a los medios de comunicación; plataformas de intercambio; elaboración de procesos de aprendizaje; testimonios de reconocimiento.

### 3. ... practica el desarrollo del saber y del aprender.

¿Cómo asegurar la integración de sus propias experiencias y del saber de otros en las estrategias y los programas?

-  formulación de reglas y repartición de responsabilidades; toma en consideración de procesos claves en calidad de procesos de aprendizaje; estudios e investigación.

¿Cómo seguir desarrollando y fomentando tanto las prácticas existentes como las nuevas en el ámbito del intercambio de conocimientos y del aprendizaje?

-  comunidades de prácticas y redes del saber similares; plataformas virtuales.

¿Se tiene acceso a instrumentos de trabajo sobre prácticas del desarrollo del saber y del aprendizaje?

-  Tool-Kit (caja de herramientas)

### 4. ... proporciona acceso al saber y a la experiencia.

¿La Organización dispone de un banco de datos y de informaciones que da acceso al saber explícito (documentado) y al saber implícito (ni documentado ni compartido)?

-  «páginas amarillas»; gestión de documentos; mandatos de investigación; mentoría.

¿Todos los colaboradores y las colaboradoras tienen acceso a posibilidades de informarse, de aprender y de compartir su saber?

-  acceso a Intranet y a Internet; dirección individual de mensajería electrónica; acceso a redes.

¿Se publican las evaluaciones y las experiencias resultantes del trabajo de programa y de elaboración de políticas?

-  documentación; publicación; Internet e Intranet.

### 5. ... practica la cultura del aprender.

¿La práctica y la cultura del aprender son objeto de un desarrollo permanente en base a los valores de la Organización?

-  valores; agenda de los temas de aprendizaje más importantes; carácter vinculante de las decisiones adoptadas; prácticas como p. ej., las respuestas por la dirección a las propuestas sometidas (Management response) y reconocimiento del aprendizaje cooperativo; medidas de construcción.

¿Se especifica de manera apropiada la importancia del aprendizaje en los perfiles de los puestos de trabajo, los mandatos de prestaciones, los convenios de objetivos, los acuerdos de partenariado, etc.?

-  intercambio/aprendizaje como parte integrante de los convenios de objetivos y de los mandatos de prestaciones; compromiso individual.

## Situaciones de aplicación

### Gestión del programa por país y lucha contra la pobreza

son los dos ejes prioritarios de acción del equipo de programa de la Oficina de Cooperación en Pakistán. Para llevar a cabo con profesionalismo dichas labores y asegurar la adquisición y el mantenimiento de los conocimientos necesarios, el equipo definió, en el marco de un taller de planificación, las aptitudes necesarias. Asimismo, convino en el método a seguir, designó al/a la responsable de impartir la formación requerida y fijó las modalidades para mantener lo aprendido. Se constituyó también una «comunidad de prácticas» con diversas organizaciones contrapartes a cargo del monitoreo de la pobreza, con el fin de intercambiar experiencias y conocimientos, capitalizarlos, elaborar un instrumento de trabajo pragmático e integrarlos en la práctica de la gestión de programa.

### Defensa y abogacía en favor de las víctimas (Advocacy) – Ésta

es una de las cuatro misiones fundamentales de la ayuda humanitaria suiza. En el marco de un taller de medio día, la División África extrajo lecciones de sus acciones realizadas hasta entonces y las sometió a la Dirección del Departamento Ayuda Humanitaria y CSA. Luego, ésta mandató a un Grupo de Competencias para elaborar ideas sobre cómo anclar el conocimiento y las competencias en materia de abogacía a nivel del personal, de la práctica cotidiana y de la Organización. Las principales tareas abarcan sensibilización, formación e información, capitalización de experiencias, asesoramiento a los colegas y creación de redes.

## Para mayor información, diríjase a:

[knowledgeandresearch@deza.admin.ch](mailto:knowledgeandresearch@deza.admin.ch)

La base documentaria de este folleto es «La Orientación Estratégica y las Líneas de Acción Prioritarias: Gestión del Saber y del Aprender en la COSUDE» («Strategische Orientierung und prioritäre Aktionslinien: Lernen und Wissensmanagement in der DEZA», en alemán).

## Gestión del saber: definición

### La gestión del saber es ...

... una estrategia consciente que apunta a **transmitir los conocimientos adecuados a la persona adecuada, en el momento adecuado**. Debe ayudar a compartir dichos conocimientos y a ponerlos en práctica a fin de contribuir a mejorar las prestaciones de la Organización. La gestión del saber implica **la creación de una cultura de intercambio de los conocimientos y del aprender**.

En la gestión del saber, ocupan un primer plano el aprendizaje permanente, la adaptación a nuevas condiciones y retos, así como la modificación de prácticas establecidas (incluidos programas, procesos, estructuras organizacionales). El objetivo es mejorar las prestaciones e incrementar la eficacia. La gestión del saber pone de relieve el hecho de que los conocimientos – que generalmente se sitúan a nivel de la mente y del corazón – constituyen en sí un recurso.

## La gestión del saber contribuye al empoderamiento

La cooperación al desarrollo siempre ha concentrado sus esfuerzos en el hombre y sus recursos (saber y experiencias incluidos). La gestión del saber resalta la necesidad de reforzar las capacidades existentes y de crear nuevas, es decir adquirir conocimientos y operar cambios a partir del saber ya adquirido. Asimismo, apunta a consolidar estos recursos existentes en las poblaciones afectadas por la pobreza, contribuyendo así a su empoderamiento (**el saber al servicio del desarrollo**). Esta perspectiva representa el punto de intersección entre los objetivos que la Organización consagra a su propio desarrollo y al de sus negocios, por una parte, y sus esfuerzos de lucha contra la pobreza y de contribución al desarrollo, por otra. En este contexto, son muy idóneas las plataformas de aprendizaje.

# La gestión del saber en la práctica

## Los cinco principios

Cinco etapas abren el camino hacia un concepto exhaustivo de gestión del saber, incluyendo la elaboración de medidas apropiadas.

