¿LE GUSTARÍA...

- ✓ *...**promover** ideas innovadoras y generar mejores soluciones para los problemas ambientales de alcance mundial?*
- ✓ *...**ponerse en contacto** con información nueva, especialistas y oportunidades a nivel local, regional y mundial?*
- ✓ *...**facilitar** la incorporación de enseñanzas, experiencias y buenas prácticas extraídas de las inversiones?*
- ✓ *...**realizar consultas** con partes interesadas, intercambiar ideas y propiciar una amplia identificación con las actividades conjuntas?*
- ✓ *...**fomentar** la colaboración entre las personas, los equipos, las instituciones, las ciudades, los países y las regiones?*
- ✓ *...**acelerar** la adopción de decisiones y las transformaciones para proteger el medio ambiente mundial?*
- ✓ *...**superar** los cuellos de botella e incrementar el impacto de los proyectos?*
- ✓ *...**adaptar, reproducir y ampliar** las soluciones que favorezcan el desarrollo sostenible y el medio ambiente mundial?*

AGRADECIMIENTOS

El arte del intercambio de conocimientos: Guía para la planificación centrada en los resultados para la alianza del FMAM surgió del esfuerzo conjunto del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) y el Grupo Banco Mundial (GBM). Se trata de la adaptación de una publicación anterior del GBM al contexto del FMAM, con contribuciones especializadas de la Secretaría y varios de los asociados del FMAM.

La obra fue iniciada y dirigida por **Yasemin Biro Kirtman**, coordinadora de Gestión del Conocimiento de la Secretaría del FMAM. El equipo principal, encabezado por **Shobha Kumar**, del Grupo Banco Mundial, estuvo integrado por **Christina Bogyo** y **Robert Schreiber**, de la Secretaría del FMAM, y los consultores externos **Yianna Vovides** y **Richard Crabbe**. La guía también se enriqueció con la competencia profesional de **Greg Johannesen**, director creativo responsable del diseño gráfico, y de **Sheldon Lippman**, editor.

Es importante destacar que este trabajo se basa en la publicación original titulada *El arte del intercambio de conocimientos: Guía para la planificación centrada en los resultados para especialistas en desarrollo*, preparada por el Grupo Banco Mundial bajo la dirección de **Shobha Kumar**, quien trabajó con un grupo de profesionales constituido por **Aaron Leonard**, **Ryan Watkins**, **Yianna Vovides** y **Brigitte Kerby**.

El equipo agradece la entusiasta participación de varios de los asociados del FMAM en la preparación de esta guía; en especial, por sus contribuciones a los estudios de casos y en materia de buenas prácticas, desea dar las gracias a **Jeffrey Griffin** y **Chris O'Brien**, de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO); **Ilaria Firmian**, del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA); **Alexandra Ortega Rada**, **Manuela Velásquez** y **Germán Sturzenegger**, del Banco Interamericano de Desarrollo (BID); **Dominique I. Kayser** y **Daniel Mira-Salama**, del Grupo Banco Mundial (GBM); **Pamela Mikschofsky** y **Carmela Centeno**, de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI); **Nancy Bennet**, **Andy Hudson**, **Doley Tshering** y **Rizza Sacra**, del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y **Ana María Currea**, del Programa de Pequeñas Donaciones del PNUD y el FMAM.

El equipo también desea manifestar su gratitud a sus colegas del FMAM **William Ernest Ehlers**, **Mohamed Imam Bakarr**, **Christian Holde Severin**, **Herbert Acquay**, **Maria Dakolias**, **Patrizia Cocca** y **Christian Hofer**, así como a **Roby Senderowitsch**, **Philip Karp**, **Rowena M. Gorospe**, **Vivek Raman** y **Mayya Revzina**, del Grupo Banco Mundial, por el apoyo y la orientación que brindaron durante todo el proceso.

Por último, un agradecimiento especial para **Adam Broadfoot** y **Greg Wlosinski**, del Grupo Banco Mundial, por permitirnos contar con la guía en línea mediante la aplicación móvil de realidad aumentada Blippar.

La adaptación de esta guía fue posible gracias al financiamiento del FMAM y la colaboración no monetaria del personal del Grupo Banco Mundial.

Febrero de 2017

Para más información sobre el FMAM, visite *http://www.thegef.org*.

ACERCA DE ESTA GUÍA

Bienvenidos a *El arte del intercambio de conocimientos: Guía para la planificación centrada en los resultados para la alianza del FMAM*.

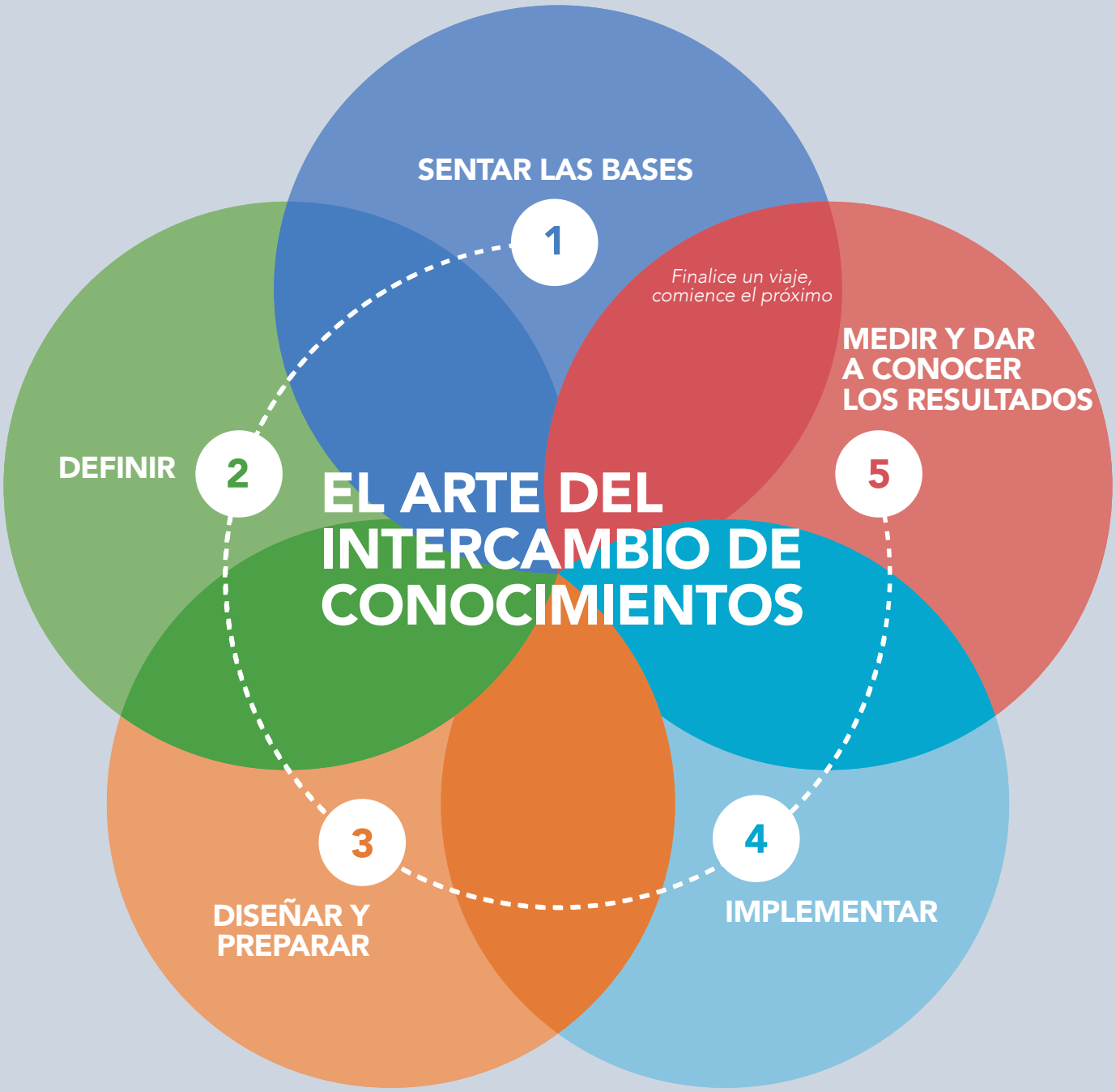
La presente guía, basada en la publicación original *El arte del intercambio de conocimientos: Guía para la planificación centrada en los resultados para especialistas en desarrollo*, ha sido adaptada para los asociados del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) y otros especialistas que trabajan en temas vinculados al medio ambiente mundial. Ofrece un modelo práctico que expone, paso a paso y con ejemplos ilustrativos, formas de diseñar, implementar y cuantificar los progresos relacionados con las iniciativas de intercambio de conocimientos integradas en los proyectos. Si bien contiene información valiosa para todos los especialistas en desarrollo sostenible y medio ambiente a nivel local, nacional, regional y mundial, la guía está destinada más que nada a quienes desean actuar específicamente como intermediarios en el intercambio de conocimientos entre receptores y proveedores de conocimientos y experiencia en la esfera del medio ambiente mundial.

La guía también proporciona herramientas prácticas que ayudarán a usted, el intermediario de conocimientos, a facilitar más eficazmente el intercambio de conocimientos y el aprendizaje al momento de diseñar y ejecutar un proyecto o un programa del FMAM. Esta publicación lo asistirá en las siguientes tareas:

- analizar el intercambio de conocimientos en los proyectos del FMAM y en objetivos programáticos más amplios;
- asegurarse de que su iniciativa sea inclusiva, cuente con el respaldo de las partes interesadas y esté impulsada por la demanda;
- determinar las principales dificultades que será preciso abordar para llegar a una solución eficaz;
- reflexionar sobre los procesos de cambio que se necesitarán para enfrentar esas dificultades;
- identificar a las personas o los grupos que puedan desempeñarse con eficacia a la hora de generar el cambio necesario;
- elegir la combinación adecuada de actividades e instrumentos relacionados con el intercambio de conocimientos para ayudar a los participantes a aprender, crecer y actuar;
- implementar las iniciativas de manera adaptable y colaborativa, centrándose en el aprendizaje;
- diseñar y elaborar productos del conocimiento para documentar y compartir enseñanzas con un público más amplio, y
- medir los resultados de las iniciativas de intercambio de conocimientos y presentar los informes pertinentes.

Esta *Guía para la planificación centrada en los resultados para la alianza del FMAM* contiene y menciona estudios de casos y otros ejemplos de intercambios exitosos de conocimientos en proyectos del FMAM y también pone de relieve las enseñanzas extraídas de la instrumentación de esas iniciativas concebida para producir un mayor impacto. Además, recoge la experiencia de docenas de asociados del FMAM, profesionales del conocimiento y la enseñanza, funcionarios de gobierno y otros especialistas en desarrollo internacional y sostenible que han integrado satisfactoriamente el intercambio de conocimientos en un proceso de cambio en mayor escala.

Para ampliar su uso, esta guía ofrece la aplicación móvil gratuita de realidad aumentada **Blippar**, que permite a los asociados del FMAM y a otros interesados acceder en línea a esta publicación desde cualquier lugar del mundo utilizando teléfonos inteligentes.


SENTAR LAS BASES
1
Finalice un viaje,
comience el próximo
MEDIR Y DAR
A CONOCER
LOS RESULTADOS
5
DEFINIR
2
EL ARTE DEL
INTERCAMBIO DE
CONOCIMIENTOS
3
DISEÑAR Y
PREPARAR
4
IMPLEMENTAR

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN VI

Estudio del caso de Filipinas VIII

Estudio del caso de Honduras XII

PASO 1

SENTAR LAS BASES 1

Paso 1.1 Identificar el objetivo para el medio ambiente mundial 2

Paso 1.2 Definir los desafíos institucionales 2

Paso 1.3 Determinar los objetivos de cambio 4

PASO 2

DEFINIR 9

Paso 2.1 Identificar los perfiles de los participantes ideales 10

Paso 2.2 Determinar los resultados intermedios 14

Paso 2.3 Identificar a los proveedores de conocimientos más adecuados . 22

PASO 3

DISEÑAR Y PREPARAR 27

Paso 3.1 Seleccionar a los participantes 28

Paso 3.2 Verificar el objetivo y los resultados 30

Paso 3.3 Organizar el equipo de diseño e implementación 31

Paso 3.4 Estructurar el intercambio de conocimientos 32

PASO 4

IMPLEMENTAR 57

Paso 4.1 Orientar a los participantes a lo largo de su proceso de aprendizaje 58

Paso 4.2 Articular la interacción y establecer relaciones 61

Paso 4.3 Documentar la implementación y seguir de cerca los resultados 63

PASO 5

MEDIR Y DAR A CONOCER LOS RESULTADOS 67

Paso 5.1 Sintetizar los datos sobre la implementación 68

Paso 5.2 Medir los resultados 70

Paso 5.3 Informar los resultados 79

HERRAMIENTAS PARA EL ARTE DEL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS 87

GLOSARIO 174

¿QUÉ PUEDE EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS AYUDARLO A LOGRAR?

El intercambio de conocimientos o aprendizaje entre colegas puede ser una forma sumamente eficaz de compartir, reproducir y ampliar las iniciativas que dan buenos resultados al afrontar los problemas ambientales de alcance mundial. Los especialistas en medio ambiente y desarrollo sostenible están viendo los beneficios derivados de la experiencia de otros que han atravesado o están atravesando dificultades similares para hallar soluciones satisfactorias. Quieren estar conectados y tener acceso inmediato a conocimientos prácticos y resultados comprobados.

Cuando se lo realiza como es debido, el intercambio de conocimientos puede fortalecer la capacidad, la confianza y la convicción de las personas y los grupos para actuar. En esta guía se presenta una muestra de iniciativas financiadas por el FMAM que han arrojado resultados eficaces en materia de intercambio de conocimientos y aprendizaje, como las siguientes:

» Funcionarios del Gobierno de Perú aprenden de expertos ecuatorianos cómo manejar un fondo para la protección del agua y qué función cumplen el Gobierno, el sector privado y la empresa de abastecimiento de agua a la hora de instrumentarlo satisfactoriamente.

» Comunidades rurales de Burkina Faso, Malí y Níger aprenden unas de otras cómo mejorar sus medios de subsistencia mediante la adaptación, la diversificación y la conservación de parques agroforestales a fin de detener la degradación de los recursos naturales provocada por la desertificación.

» Altos funcionarios de los ministerios de Medio Ambiente, científicos y beneficiarios de comunidades de Bolivia, Ecuador y Perú profundizan la confianza y las relaciones mutuas durante seis talleres regionales sobre distintos escenarios de cambio climático y su impacto en sectores clave, como la agricultura, los ecosistemas de alta montaña y el agua.

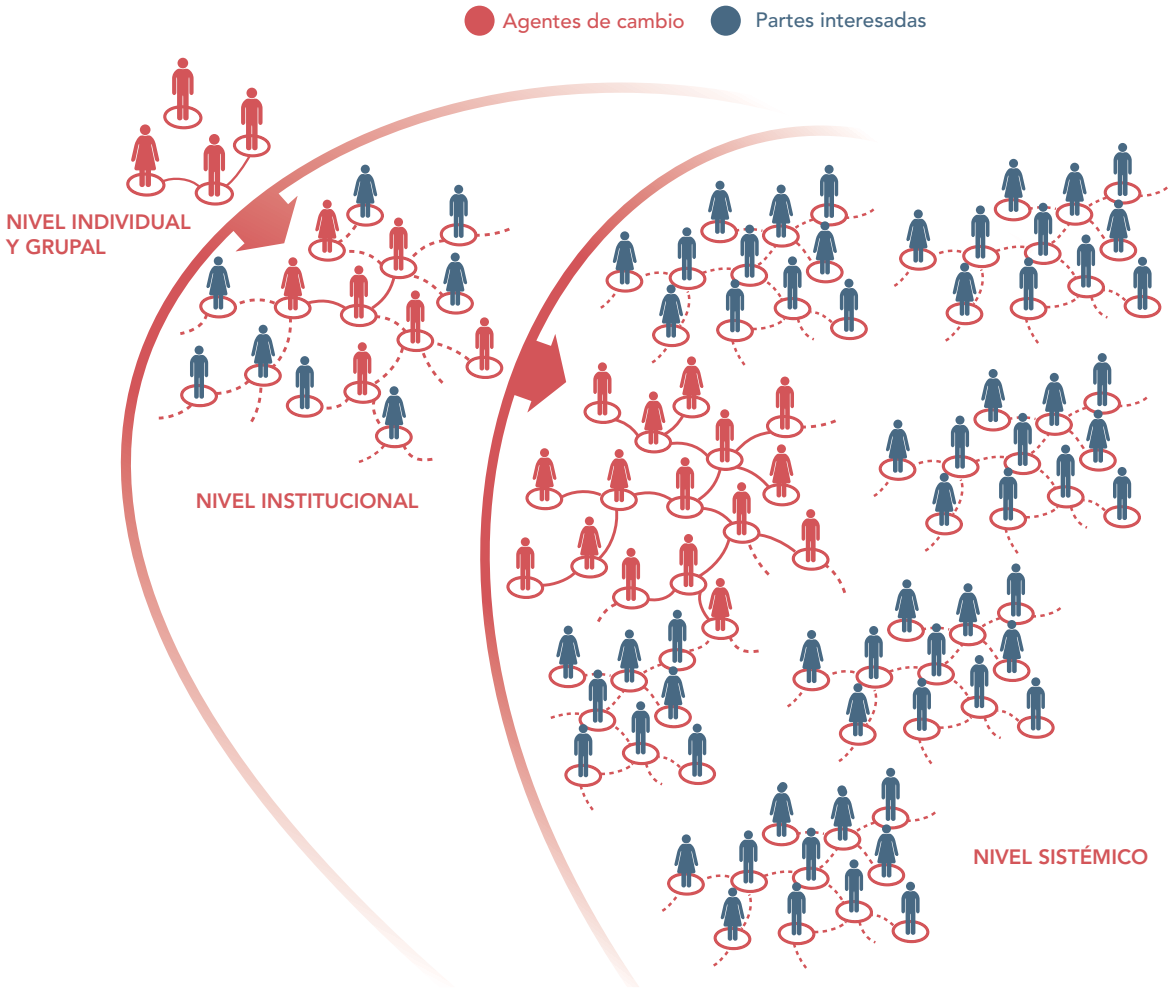
Los resultados directos también pueden influir en los resultados a nivel institucional e incluso sistémico, tal como se muestra en el gráfico 1. Los participantes en intercambios de conocimientos exitosos cuentan con la motivación y las facultades necesarias para hacer que las cosas ocurran. Procuran modificar el entorno en el que operan, incidir en las políticas y normas que afectan el comportamiento de las personas y fortalecer las instituciones en las que trabajan, como lo ejemplifican los hechos siguientes:

» Motivadas por la visita ecuatoriana, las principales partes interesadas de Perú se abocaron a determinar la mejor forma en que el país podría alcanzar el mismo éxito que Ecuador. La información originada en los diálogos entre esas partes se incorporó en el proyecto de ley presentado al Congreso de Perú.

» Inspirados en el fructífero esfuerzo de las comunidades rurales de Malí, Níger y Burkina Faso por combatir los efectos de la desertificación, los Gobiernos pusieron en marcha un plan que tuvo por objeto poner los conocimientos, las recomendaciones y la innovación generados por las iniciativas de esos tres países a disposición, no solo de las partes interesadas de los proyectos, sino también de las comunidades internacionales dedicadas a la investigación y el desarrollo. Mediante los proyectos se han estado documentando y difundiendo conocimientos a través de material técnico y didáctico, artículos periodísticos, guías, videos y materiales de divulgación.

» El aumento de la colaboración entre las principales partes interesadas fortaleció la capacidad de las instituciones meteorológicas nacionales para establecer protocolos de intercambio de información y contribuyó a la transferencia de conocimientos sobre la dinámica de los glaciares entre los científicos. También tuvo como corolario una mayor integración regional entre los científicos, los encargados de la adopción de decisiones y los beneficiarios.

Gráfico 1: Los resultados directos y la influencia generados por el intercambio de conocimientos



"La visita de los expertos se realizó recién después de que los participantes pertinentes hubieran comprendido mejor el valor de financiar actividades de conservación y hubieran reunido más consenso al respecto. Ello implicó comprar y cancelar los pasajes en dos oportunidades y organizar y aplazar reuniones. Sin embargo, el costo valió la pena: la participación de los encargados de la toma de decisiones contribuyó a lograr la modificación de la normativa". ~ Germán Sturzenegger, especialista superior en Agua y Saneamiento, División de Agua y Saneamiento, Banco Interamericano de Desarrollo

"La mercadotecnia social no suele ser parte de mi labor como acuicultora. Gracias al taller me di cuenta de que, de algún modo, he estado realizando trabajo de campaña a través de mis actividades con las comunidades costeras, pero necesitaba entender y aplicar mejor el arte y la ciencia requeridos para influir en los cambios de comportamiento. Algunos funcionarios públicos locales pueden considerar que esta tarea representa más trabajo, pero para mí es una oportunidad de crecer y elevar el nivel de mi labor de promoción". ~ Daisy Teves, especialista superior en acuicultura y jefa del equipo de campaña, Bais City, Filipinas

Ejemplo

FORTALECIMIENTO DE LA CONSERVACIÓN, LA PROTECCIÓN Y LA GESTIÓN DE ZONAS DE BIODIVERSIDAD MARINA:

ESTUDIO DEL CASO DEL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS DE FILIPINAS EN EL PAISAJE MARINO PROTEGIDO DEL ESTRECHO DE TAÑÓN (TSPS)

Intermediaria de conocimientos: Rosa Antes, gerente de proyecto de SMARTSeas PH en el estrecho de Tañón

En este intercambio de conocimientos, el estrecho de Tañón, Filipinas,

OBTUVO NUEVOS CONOCIMIENTOS
INCREMENTÓ SU CAPACIDAD
LOGRÓ UN CONSENSO MÁS AMPLIO

Ejemplo

Filipinas ocupa el tercer lugar en el mundo en biodiversidad marina; alberga más de 460 especies de corales constructores de arrecifes, que representan casi la mitad de todas las especies conocidas. En 2006 y 2009, el Gobierno de Filipinas otorgó el carácter de "zonas clave para la biodiversidad" a 123 zonas marinas cuya conservación es prioritaria. No obstante, muchas de ellas, algunas de las cuales no están protegidas o solo lo están parcialmente, enfrentan graves problemas, entre ellos: a) una inadecuada representación espacial, de especies y de ecosistemas; b) niveles de financiamiento inciertos e insuficientes para una gestión de largo plazo, y c) un deficiente marco normativo para la conservación de la biodiversidad marina.

El Departamento de Medio Ambiente y Recursos Naturales de Filipinas (DENR), con apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el FMAM, lanzó en 2015 una iniciativa quinquenal orientada a reforzar el área marina protegida a fin de conservar zonas clave para la biodiversidad marina del país, SMARTSeas PH, que tiene como eje la coordinación de las actividades de conservación en cinco emplazamientos: el paso de Isla Verde, la bahía de Lanuza, el golfo de Davao, el estrecho de Tañón y Palawan meridional.

La gestión del paisaje marino protegido del estrecho de Tañón presenta una complejidad singular, ya que la zona se encuentra bajo la jurisdicción del Gobierno nacional, 2 regiones, 3 provincias, 42 ciudades y pueblos costeros, y 298 aldeas. Con el propósito de administrar este complejo sistema, en 2015 se creó la Oficina de la Zona Protegida (PAO) del Estrecho de Tañón.

La ejecución de la iniciativa está dirigida por la Dirección de Gestión de la Biodiversidad del DENR, en colaboración con el Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Pesqueros de la Zona Occidental del Mar de Sulu, Conservación Internacional-Filipinas, la Fundación Haribon y el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF)-Filipinas. RARE Filipinas, una organización con presencia de larga data en las comunidades locales, es la asociada responsable de implementar SMARTSeas PH en el estrecho de Tañón. En las etapas de planificación de la iniciativa, el intercambio de conocimientos tomó la forma de diálogos entre las partes interesadas y ayudó a establecer órdenes de prioridad entre las diversas necesidades y solicitudes, armonizar necesidades y expectativas, y elaborar una estructura coherente para determinar los logros a los que debería apuntar la iniciativa.

"La comunidad local quería aprovechar al máximo la pesca y debía entender el impacto que esto tendría en la gestión sostenible de los recursos. Debía entender la necesidad de encontrar un término medio y la forma de ordenar mejor los recursos". ~ Doley Tshering, asesor técnico del PNUD para la región

Una vez aclaradas las prioridades entre las actividades de conservación regionales y locales que recibirían apoyo en cada uno de los cinco emplazamientos, hubo un diálogo permanente y consultas entre las partes interesadas, dirigidos principalmente a contribuir a la creación de un grupo constituido por pescadores informados y empoderados, los administradores de las zonas

Ejemplo

marinas protegidas, autoridades con poder de decisión y personas influyentes. Al ser el único de los emplazamientos declarado dentro del Sistema Nacional Integrado de Áreas Protegidas de Filipinas (NIPAS) y la zona marina protegida más extensa del país, el paisaje marino del estrecho de Tañón tenía grandes posibilidades de proseguir las actividades de intercambio de conocimientos.

La gestión del paisaje marino protegido del estrecho de Tañón presenta una complejidad singular, ya que la zona se encuentra bajo la jurisdicción del Gobierno nacional y abarca 2 regiones, 3 provincias, 42 ciudades y pueblos costeros, y 298 aldeas. Con el propósito de administrar este complejo sistema, en 2015 se creó la Oficina de la Zona Protegida del Estrecho de Tañón. RARE Filipinas, una organización con presencia de larga data en las comunidades locales, es la asociada responsable de implementar el proyecto en el estrecho de Tañón.

En septiembre de 2016 se organizó un intercambio de dos semanas de duración. Este taller, con características de "campamento de entrenamiento", formó parte de *Fish Forever Flex*, un programa que presenta modalidades alternativas de concienciar, sobre la manera de contribuir a un mejor gobierno y una gestión eficaz del estrecho de Tañón, a pescadores, administradores y autoridades de ejecución de las zonas marinas protegidas, comunidades y funcionarios públicos locales y nacionales. El taller también fue concebido para que los participantes puedan conocer y comprender mejor la forma de implementar cada campaña de los Gobiernos locales destinada a la ordenación sostenible de las zonas protegidas y la pesca. Participaron en este intercambio 17 unidades de gobierno locales que trabajaron con sus propios equipos y los de otras unidades para compartir nuevas ideas y aprender de la experiencia de los pares.

En noviembre de 2016, tuvo lugar otro intercambio dedicado a reforzar la labor de esas 17 unidades relativa a sus propias campañas y actividades de promoción, seguimiento y evaluación. Hay varias campañas en curso con gran potencial de concienciación de las comunidades locales. Los asociados de SMARTSeas PH reconocen un factor clave del éxito que ha tenido la iniciativa hasta el momento: la continuidad a nivel local mediante la identificación de los representantes de las unidades de gobierno locales y los líderes de distintas organizaciones que puedan dirigir y ejecutar más eficazmente las campañas y las tareas de promoción.

"El estrecho de Tañón no tiene paralelo entre los demás emplazamientos porque la protección de toda el área se encuentra bajo el mandato del Gobierno nacional, pero se debe trabajar directamente con las unidades de gobierno locales situadas a lo largo de Tañón. Lo difícil es trabajar juntos en armonía y compartir los recursos para administrar de manera sostenible la zona protegida más grande del país. Ahí es donde entra a jugar el proyecto. Compatibilizamos las medidas de todas las partes interesadas". ~ Dr. Vincent V. Hilomen, gerente de proyecto de SMARTSeas PH

na-ampingan nako ang
atong sangtwaryo.
BEN

Ejemplo

FORTALECER EL RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS TERRITORIALES INDÍGENAS EN HONDURAS

Intermediario de conocimientos: Enrique Pantoja, especialista superior en Administración de Tierras, Banco Mundial

En este intercambio de conocimientos, Honduras

OBTUVO NUEVOS CONOCIMIENTOS
INCREMENTÓ SU CAPACIDAD
LOGRÓ UN CONSENSO MÁS AMPLIO
ADOPTÓ MEDIDAS NUEVAS Y MÁS ACERTADAS

La Mosquitia se encuentra en la costa caribeña de Honduras. Se trata de un paraíso natural y cultural en el que vive una gran comunidad indígena: los miskitos. En 2004, el Gobierno de Honduras promulgó una nueva ley de propiedad en la que se reconoció la propiedad colectiva del pueblo indígena. Pero la aplicación de la ley fue tensa y compleja. Como resultado de la profunda desconfianza que existe desde hace tiempo entre los miskitos y el Gobierno de Honduras, las autoridades públicas desatendieron los reclamos de la comunidad indígena vinculados a la titularidad de sus tierras.

"Queremos que se nos reconozcan nuestros derechos territoriales. Se trata de un derecho fundamental que debe respetarse". ~ Norvin Goff Salinas, presidente de la organización miskita Miskitu Asla Takanka (MASTA)

Ejemplo

Para abordar estas cuestiones, la comunidad miskita, el Gobierno hondureño y funcionarios del Banco Mundial identificaron a Nicaragua y Colombia como los principales ejemplos de éxito. Ambos países habían logrado avances sustanciales en el reconocimiento de los derechos territoriales de los pueblos indígenas y tenían una historia en común con Honduras.

El Banco Mundial financió un intercambio de conocimientos entre las tres naciones con el fin de generar consenso e introducir nuevas políticas y programas destinados a mejorar la gestión de gobierno.

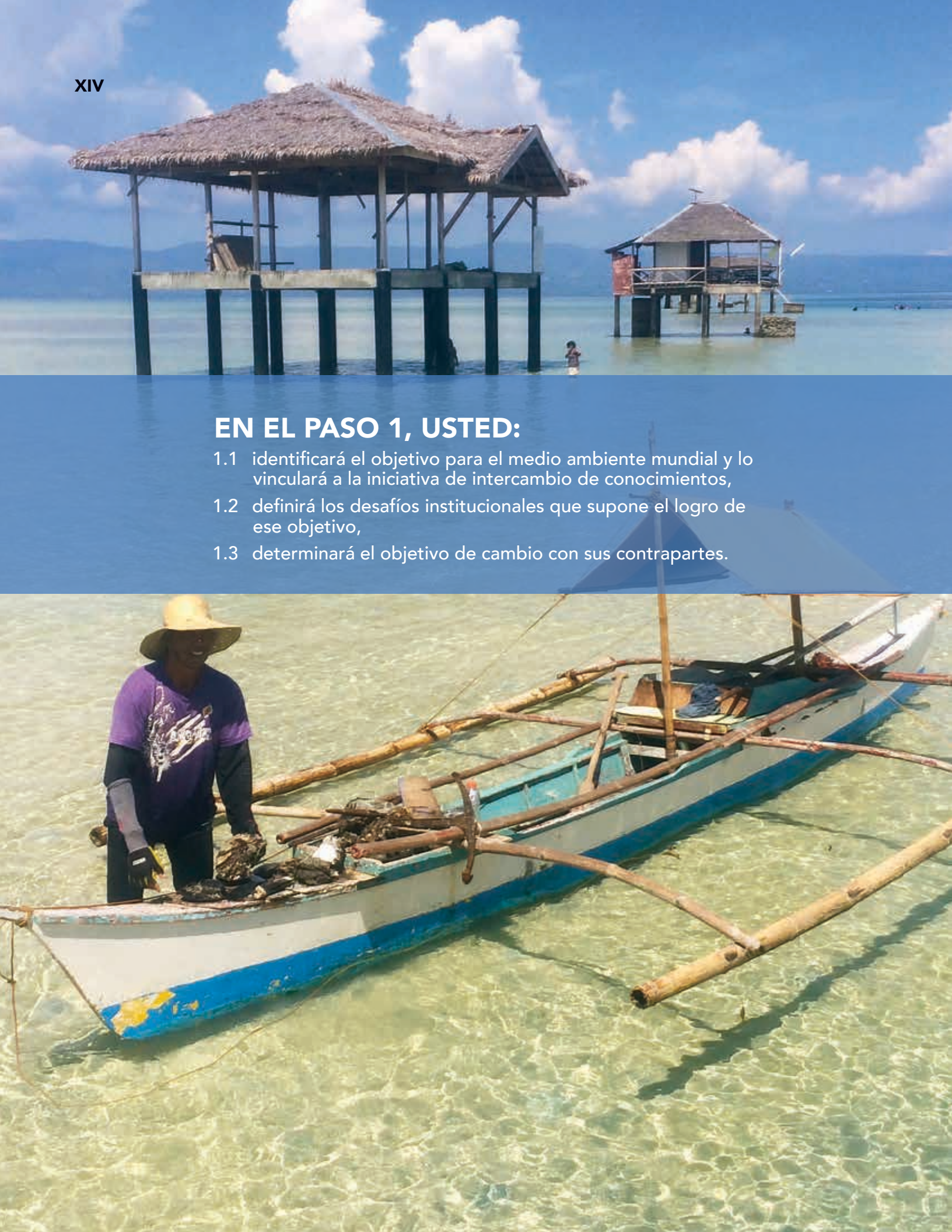
A través de un taller de planificación, los participantes de los tres países tuvieron la oportunidad de conocerse; los diálogos y las consultas a distancia entre las distintas partes interesadas los ayudaron a preparar los viajes de estudio a Nicaragua y Colombia. Los hondureños visitaron después Nicaragua para familiarizarse con el proceso de demarcación y titularización de los territorios indígenas. En Colombia, también participaron en una conferencia posterior al viaje de estudio, que les brindó un panorama de los marcos jurídico y normativo pertinentes, y de los desafíos que enfrenta el país en materia de ejecución. Luego se mantuvieron tres diálogos sobre políticas, y el intercambio concluyó con un taller con partes interesadas hondureñas clave, destinado a establecer procedimientos claros para la titularización de tierras en Honduras.

"Uno de los objetivos de este intercambio consistió en entender lo que se había logrado en otros países. Lo que se ha hecho en otros países puede hacerse aquí en Honduras". ~ Sr. Salinas

Luego del intercambio de conocimientos, los participantes hondureños mejoraron su conocimiento de los marcos jurídicos, las funciones de las partes interesadas, los procesos de consulta y la estructura de gobierno para las tierras comunales. Con este conocimiento, las partes interesadas elaboraron planes de acción que reflejaron un consenso más amplio y un documento de estrategia sobre demarcación y titularización de las tierras comunales de los miskitos. Lo más importante es que el territorio indígena de los pueblos miskitos fue demarcado y titularizado.

"El intercambio sur-sur le permitió al Gobierno tener una idea más cabal de lo que podía hacerse. A lo largo del proceso demostramos que nada es imposible". ~ Sr. Salinas

GRUPO BANCO MUNDIAL



EN EL PASO 1, USTED:

1.1 identificará el objetivo para el medio ambiente mundial y lo vinculará a la iniciativa de intercambio de conocimientos,

1.2 definirá los desafíos institucionales que supone el logro de ese objetivo,

1.3 determinará el objetivo de cambio con sus contrapartes.

PASO 1

SENTAR LAS BASES PARA EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

Las iniciativas de intercambio de conocimientos pueden servir para potenciar los efectos de un proceso de cambio. Aprovechado al máximo, el intercambio genera conocimientos adecuados e ideas oportunas para diseñar, elaborar e instrumentar iniciativas innovadoras de protección del medio ambiente mundial. No obstante, para que dé resultado, debe enmarcarse en el contexto local, nacional y regional, y estar impulsado por las prioridades en la esfera del medio ambiente mundial.

Antes de emprender una iniciativa de intercambio, trabaje con sus clientes y las contrapartes del proyecto para:

- acordar el objetivo para el medio ambiente mundial que se respaldará con el intercambio de conocimientos y determinar la forma en que aquel se relaciona con el objetivo de su programa o proyecto a nivel local, nacional y regional;
- identificar los desafíos principales que limitan el logro de ese objetivo;
- analizar las modificaciones que se producirán como resultado de la iniciativa de intercambio de conocimientos.

PASO 1

Sentar las bases para el intercambio de conocimientos

PASO 1.1 IDENTIFICAR EL OBJETIVO PARA EL MEDIO AMBIENTE MUNDIAL

¿Qué resultados beneficiosos buscan alcanzar las partes interesadas, incluidos los beneficiarios principales?

El objetivo para el medio ambiente mundial se centra en un objetivo principal que las partes interesadas esperan lograr y proviene de una estrategia regional, nacional o local a largo plazo. La iniciativa de intercambio de conocimientos debe ayudar a las partes interesadas a cumplir ese objetivo abordando las restricciones institucionales que constituyan un obstáculo.

Un objetivo para el medio ambiente mundial es eficaz cuando cuenta con el respaldo de la comunidad local, genera beneficios para el medio ambiente mundial y posee un claro valor económico y social para las partes interesadas. En la mayoría de los casos, la iniciativa de intercambio de conocimientos integrará un programa que tenga un objetivo ambiental mundial específico. Es importante reconocer que la iniciativa no será suficiente, por sí sola, para alcanzar el objetivo, pero contribuirá a lograrlo.

EJEMPLOS

Intercambio con Filipinas: Objetivo para el medio ambiente mundial

En Filipinas, el objetivo para el medio ambiente mundial era fortalecer la conservación, la protección y la gestión de las principales zonas de biodiversidad marina.

Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: Objetivo de desarrollo sostenible

En Honduras, el objetivo de desarrollo sostenible consistía en promover el desarrollo sostenible de las comunidades indígenas respetando su visión social y cultural.

PASO 1.2 DEFINIR LOS DESAFÍOS INSTITUCIONALES

¿Cuáles son los problemas que dificultan el logro del objetivo para el medio ambiente mundial?

Para alcanzar un objetivo de este tipo suele ser necesario llevar a cabo reformas en una de tres áreas institucionales que, en ocasiones, se superponen: el entorno para el cambio, los instrumentos de políticas y los mecanismos organizativos. Los desafíos en estas esferas institucionales pueden ser, entre otros, los siguientes:

- **Entorno poco propicio para el cambio:** Se caracteriza por un bajo grado de identificación de las partes interesadas y los clientes con el objetivo, la falta de consenso sobre un enfoque o la incapacidad para conceptualizar o considerar un enfoque más adecuado;
- **Ineficiencia de los instrumentos de políticas:** Se caracteriza por la deficiencia de las normas administrativas, las leyes, las regulaciones, los procedimientos operativos estándar y otros incentivos formales que orientan las acciones hacia el logro de un objetivo de desarrollo de alcance mundial;
- **Ineficacia de los mecanismos organizativos e institucionales:** Se caracteriza por la deficiencia de los sistemas, el financiamiento, la dotación de personal, los incentivos, los mecanismos de consulta a los ciudadanos y otros recursos para lograr el objetivo de desarrollo de alcance mundial.

Aproveche el intercambio de conocimientos para ayudar a encarar los problemas que surjan en esas tres esferas. Trabaje con sus clientes y otras partes interesadas para identificar los obstáculos más importantes. ¿Qué debe modificarse?

Las siguientes preguntas pueden orientar su evaluación de los desafíos institucionales.

Evaluación del entorno para el cambio

» *¿Coinciden todas las partes interesadas en la existencia del problema y en una posible solución?*
» *¿Hay pruebas de que existe una solución? ¿Se aplicó la solución en otros lugares del país o en otros países?*
» *¿Están los líderes involucrados comprometidos con el objetivo?*
» *¿Están los líderes informados e inspirados para adoptar un nuevo curso de acción?*
» *¿Cuentan las partes interesadas con un mecanismo para manifestar sus opiniones acerca del problema u objetivo? ¿Actúan los líderes a partir de las opiniones producto del intercambio?*
» *¿Se suministra periódicamente información pertinente a las partes interesadas? ¿Se puede acceder fácilmente a esa información?*
» *¿Exige la población a los funcionarios y a las instituciones gubernamentales que rindan cuentas en esa esfera?*

Evaluación de los instrumentos de políticas

» *¿Se puede abordar el problema con las políticas existentes? ¿Se necesitan nuevas políticas?*
» *¿Existe un órgano regulatorio establecido (Parlamento, Ministerio, etc.) o un mecanismo que pueda respaldar los esfuerzos y orientar formalmente el nuevo enfoque?*
» *¿Es transparente el actual proceso para definir y lograr el objetivo para el medio ambiente mundial?*
» *¿Es participativo el proceso de formulación de políticas?*
» *¿Cumplen las personas y las instituciones con las políticas existentes?*
» *¿Existe suficiente capacidad técnica y administrativa para implementar la política?*
» *¿Están los riesgos (por ejemplo, efectos negativos no intencionales) debidamente contemplados en las nuevas políticas?*
» *¿Prevé el instrumento de políticas la posibilidad de efectuar revisiones, de ser necesario?*
» *¿Minimizan las nuevas políticas y reglamentaciones las oportunidades de cometer actos de corrupción?*

Evaluación de los mecanismos organizativos

» *¿Pueden las instituciones existentes cumplir el objetivo para el medio ambiente mundial? ¿Es necesario crear nuevas instituciones?*
» *¿Es preciso reformar las instituciones existentes?*
» *¿Cuenta la institución con:*
  › *el mandato, la visión o la misión para aplicar el nuevo enfoque?*
  › *un plan de actividades viable con objetivos claros?*
  › *un conjunto definido de actividades, acompañado de un presupuesto, un cronograma y personal asignado?*
  › *un sistema de seguimiento y evaluación sólido?*
  › *los fondos necesarios para solventar sus costos operativos?*
  › *sistemas financieros adecuados?*
  › *un liderazgo firme?*
  › *una junta o un sistema de gobierno para supervisar la gestión?*
  › *suficiente personal con la capacidad técnica y administrativa para satisfacer las necesidades institucionales?*

» *Además, ¿la institución:*
  › *presenta informes periódicos sobre los avances logrados?*
  › *elabora informes anuales sobre ingresos y gastos?*
  › *busca formas de mejorar regularmente sus procesos?*
  › *se adapta a los cambios de circunstancias?*

EJEMPLOS

Intercambio con Filipinas. Se centró en dos problemas relacionados entre sí que se plantean en el estrecho de Tañón, la zona de protección de biodiversidad marina más extensa del país:

» **Entorno poco propicio para el cambio:** La falta de un enfoque integrado y la deficiencia de la coordinación y la comunicación entre las principales partes interesadas, como la Junta Directiva de la Zona Protegida, un órgano decisorio y multisectorial para cada zona protegida, y las unidades de gobierno locales, hacen difícil solucionar las diferencias territoriales y trabajar en armonía para proteger y administrar eficazmente el estrecho de Tañón.

» **Ineficacia de los mecanismos organizativos:** La escasez de fondos y la insuficiente capacidad técnica de la Oficina de la Zona Protegida obstaculizan la capacidad de dirigir y supervisar la gestión del estrecho de Tañón y de llevar a la práctica una estrategia coordinada de mercadotecnia social.

Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia. Se abordaron dos desafíos:

» **Entorno poco propicio para el cambio:** La desconfianza entre las partes interesadas afectaba el diálogo y la búsqueda de consenso.

» **Ineficiencia de los instrumentos de políticas:** La falta de coherencia en las políticas de tenencia y titularización de las tierras, incluidas contradicciones en la legislación, contribuyó a que los derechos territoriales indígenas no se hicieran efectivos.

PASO 1.3 DETERMINAR LOS OBJETIVOS DE CAMBIO

¿Qué resultados lo ayudarán a superar los desafíos institucionales?

Un objetivo de cambio es el cambio que, según sus clientes y las partes interesadas, permitirá abordar mejor los desafíos institucionales que ellos han identificado. Trabaje con sus contrapartes y las partes interesadas para responder las preguntas "*¿cómo nos daremos cuenta de que hemos logrado el cambio deseado?*" y "*¿qué se modificará?*". Las respuestas que reciba determinarán el objetivo de cambio y garantizarán que el intercambio de conocimientos esté orientado al logro de resultados mensurables. Al traducir un desafío institucional en un objetivo de cambio, utilice verbos de acción para describir los resultados deseados.

CONSEJO

Asegúrese de que el objetivo de cambio:

» guarde relación con sus clientes y otras partes interesadas;

» sea oportuno en el sentido de que las partes interesadas estén dispuestas a realizar cambios;

» se ajuste a otros cambios o actividades que las partes interesadas estén implementando;

» esté en consonancia con las normas y los valores sociales de las partes interesadas.

Intercambio con Filipinas: Objetivo de cambio en función de los desafíos institucionales

Desafío institucional	Objetivo de cambio
Entorno poco propicio para el cambio. Falta de un enfoque integrado y deficiencia de la coordinación y la comunicación entre las principales partes interesadas, como la Junta Directiva de la Zona Protegida y las unidades de gobierno locales, para solucionar las diferencias territoriales y trabajar en armonía para proteger y administrar eficazmente el estrecho de Tañón.	Reactivar la Junta Directiva de la Zona Protegida. Formalizar la alianza entre las 17 unidades de gobierno locales y otras partes interesadas en el estrecho de Tañón para intensificar la colaboración orientada a protegerlo y administrarlo eficazmente.
Ineficacia de los mecanismos organizativos. La escasez de fondos y la insuficiente capacidad técnica de la Oficina de la Zona Protegida obstaculizan la capacidad de dirigir y supervisar la gestión del estrecho de Tañón y de llevar a la práctica una estrategia coordinada de mercadotecnia social.	Reforzar la capacidad del personal de la Oficina de la Zona Protegida para: » coordinar la ejecución del plan de gestión; » vigilar las actividades de las unidades de gobierno locales y otras partes interesadas en el estrecho de Tañón; » implementar una estrategia de ejecución de campañas efectivas de mercadotecnia social para la protección del estrecho de Tañón.

Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: Objetivo de cambio en función de los problemas

Desafío institucional	Objetivo de cambio
Entorno poco propicio para el cambio. Falta de confianza entre las partes interesadas.	Propiciar el diálogo entre las partes interesadas para establecer coaliciones y generar consenso en torno al cambio.
Insuficientes instrumentos de políticas. Marcos jurídico y regulatorio con contradicciones.	Introducir un tratamiento coherente de los derechos territoriales indígenas en las políticas de tenencia y titularización de las tierras.

CREACIÓN DE MECANISMOS DE FINANCIAMIENTO PÚBLICO-PRIVADOS PARA LA PROTECCIÓN DE CUENCAS HIDROGRÁFICAS DE PERÚ

HISTORIA DEL FMAM SOBRE EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

✓ El desafío

El área metropolitana de Lima, Perú, es la segunda ciudad del mundo en extensión desarrollada en un desierto. La escasez de agua es uno de los principales factores ambientales que han acompañado el crecimiento de la ciudad, donde hoy reside alrededor de un tercio de la población del país. Por ello es importante conservar y proteger las cuencas fluviales que suministran agua a Lima.

En 2014, cuando Perú trató de obtener recursos para invertir en proyectos de conservación destinados a proteger la cuenca hidrográfica urbana en la metrópoli de Lima, resultó evidente que se necesitaba un enfoque participativo para promover cambios de políticas en las ciudades seleccionadas como objetivo: Lima y Callao. Por otra parte, la gestión de las cuencas hidrográficas involucraba a distintos participantes, como los usuarios que vivían río arriba, y las compañías privadas, las municipalidades, las autoridades ambientales y las empresas de servicio de abastecimiento de agua situadas río abajo. Coordinar las acciones de actores tan diversos para elaborar un enfoque participativo ha sido uno de los principales desafíos a la hora de ordenar los recursos hídricos.

✓ La solución: ¿Quién hizo qué?

Perú procuró aprender del Fondo para la Protección del Agua (FONAG) de Quito, Ecuador, el primero en su tipo creado en América Latina. En Quito, un porcentaje de la tarifa por el consumo de agua se invierte en proyectos de conservación de la cuenca hidrográfica a través del FONAG, al que aportan todos los actores clave. El FONAG ha logrado movilizar más de USD 12 millones para financiar sus operaciones. Las autoridades de Perú querían aplicar un sistema regulatorio similar en Lima y también fomentar la inversión privada en el sector.

La Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua, de la que forma parte el FMAM, patrocinó la visita a Lima de un hidrólogo y el director financiero del FONAG, para que compartieran su experiencia con altos funcionarios y numerosas partes interesadas de los sectores del agua y el medio ambiente de Perú. Unos 20 funcionarios peruanos aprendieron de los especialistas invitados cómo manejar un fondo de agua, en particular las funciones que cumplen el Gobierno, el sector privado y la empresa de servicios de abastecimiento de agua, así como la vigilancia que es preciso ejercer para obtener buenos resultados. Con la motivación de la visita de los expertos ecuatorianos, las partes interesadas continuaron en el país los diálogos sobre la mejor forma en que Perú podía emular el éxito de Ecuador. La información recabada en estas conversaciones se incorporó en un proyecto de ley presentado al Congreso.

✓ Resultados

Altos funcionarios peruanos de los sectores del agua y el medio ambiente aprendieron de sus contrapartes ecuatorianas y mejoraron sus conocimientos y su preparación en la esfera de la gestión del agua, las actividades de conservación y la normativa para una infraestructura

verde. Los diálogos entre las partes interesadas permitieron ampliar la colaboración interinstitucional en Perú y profundizar el apoyo de instancias decisorias clave y la sociedad civil, en especial los usuarios. El intercambio tuvo como corolario las siguientes medidas:

» En 2015, Perú sancionó la Ley de Mecanismos de Retribución por Servicios Ecosistémicos y en 2016 aprobó nuevas normas sobre las empresas de abastecimiento de agua. Estos cambios permitieron al sector privado invertir en fondos de agua.

» El Fondo de Agua de Lima se halla en pleno funcionamiento y está elaborando una cartera de obras de infraestructura verde, con sus respectivos mapas. Ahora se exige a las empresas de abastecimiento de agua que destinen el 1 % de sus ingresos a inversiones en infraestructura natural y, en el caso de Lima, el 3,5 % a la mitigación de desastres y la adaptación al cambio climático.

» El Fondo de Agua de Lima ha colaborado con la Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua para elaborar un conjunto de herramientas que mejorará la preparación de quienes trabajan en la gestión de los recursos hídricos y recoge, para ser compartidos, las buenas prácticas, las enseñanzas extraídas y los estudios técnicos necesarios.

✓ **Enseñanzas extraídas**

Es importante que las personas y los agentes de cambio pertinentes intervengan en este tipo de intercambio de conocimientos. La visita de los expertos ecuatorianos al Perú se aplazó dos veces para asegurar que las personas relacionadas con el tema —quienes adoptan las decisiones y otras partes interesadas clave— podrían asistir a las reuniones y aprender de los expertos. "Ello implicó comprar y cancelar los pasajes en dos oportunidades y organizar y aplazar reuniones. Sin embargo, el costo valió la pena; la participación de los encargados de la toma de decisiones contribuyó a lograr la modificación de la normativa", dijo Germán Sturzenegger, de la División de Agua y Saneamiento del Banco Interamericano de Desarrollo.

✓ **Instrumentos**

Visita de expertos, y consultas y diálogo entre partes interesadas.

✓ **Intermediarios de conocimientos**

Germán Sturzenegger, especialista superior en Agua y Saneamiento, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y Fernando Veiga, The Nature Conservancy (TNC).

Datos del proyecto

» Monto del financiamiento del FMAM: USD 5,0 millones

» Período de ejecución del proyecto: 2010 a 2017

» Organismo de ejecución: Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

fmam

BID Banco Interamericano de Desarrollo

CONTENIDO INTERACTIVO DEL FMAM

RECUERDE

Al consultar a las comunidades locales, usted tendrá acceso a los conocimientos tradicionales y comunitarios.

PASO 2

DEFINIR EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

EN EL PASO 1, USTED SENTÓ LAS BASES DEL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS:

- ✓ vinculándolo claramente al objetivo para el medio ambiente mundial;
- ✓ definiendo los desafíos que plantea alcanzar ese objetivo;
- ✓ determinando los objetivos de cambio con sus contrapartes.

RECUERDE

EN EL PASO 2, USTED:

2.1 identificará los grupos de personas necesarias para lograr el cambio;

2.2 determinará los resultados intermedios que los participantes procurarán obtener a través del intercambio;

2.3 identificará a grupos y personas que tengan experiencia y conocimientos transferibles pertinentes para compartir.

PASO 2

Definir el intercambio de conocimientos

PASO 2.1 IDENTIFICAR LOS PERFILES DE LOS PARTICIPANTES IDEALES

¿Qué personas o grupos tienen más probabilidades de generar este cambio?

¿Por qué son los más adecuados para hacerlo?

El éxito de una iniciativa de intercambio de conocimientos depende de que intervengan las personas adecuadas. Primero, piense en aquellos que están interesados en la cuestión. Luego, analice quiénes pueden adoptar las medidas necesarias para lograr el objetivo de cambio y están dispuestos a hacerlo. Esta es la forma más simple de análisis de las partes interesadas. Estos agentes de cambio pueden pertenecer a diferentes grupos de interesados (círculos académicos, sociedad civil, Gobierno, municipalidades o empresas de servicios públicos, sector privado) e integrar el nivel ejecutivo, gerencial, profesional/técnico o una combinación de estos (cuadro 1). Tienen en común la capacidad de liderar, influir, convocar o actuar frente al desafío institucional. Las personas a veces no son conscientes del papel crucial que pueden desempeñar. En estos casos, es probable que usted tenga que motivarlos para que se conviertan en agentes de cambio.

LISTA DE VERIFICACIÓN

Identificación de los perfiles de los participantes

para comenzar, hable con sus clientes sobre las personas y los grupos que podrían necesitarse para lograr el objetivo de cambio y formule las siguientes preguntas:

¿Quién liderará?

- ✓ *¿Quién promoverá la causa, dará impulso al intercambio de conocimientos e infundirá el entusiasmo necesario?*

¿Quién ejercerá influencia?

- ✓ *¿Quiénes son líderes de opinión en la materia y cuentan con una amplia red profesional entre las diversas partes interesadas?*

¿Quién convocará?

- ✓ *¿Quién tiene poder de convocatoria para discutir el tema?*

¿Quién actuará?

- ✓ *¿Quiénes están en condiciones de aplicar lo que aprenden?*

Reunir a personas con orígenes y puntos de vista diferentes puede dar lugar a una importante experiencia de aprendizaje e inspirar la formación de redes que seguirán funcionando mucho después de finalizada la iniciativa de intercambio de conocimientos.

RECUERDE

PASO 2

Definir el intercambio de conocimientos

Cuadro 1: Perfiles de los posibles agentes de cambio

Grupos de partes interesadas	Posibles agentes de cambio		
	Nivel ejecutivo	***Nivel gerencial***	***Nivel técnico/ profesional***
Organismo gubernamental *Nacional* *Regional/provincial*	Ministros Viceministros Jefes de organismos Directores	Gerentes Jefes de programas	Especialistas técnicos Jefes de equipo Personal de programas
Órgano de gobierno/ Parlamento/Congreso	Parlamentarios/ funcionarios electos	Asesores superiores Personal superior de comités	Analistas Personal de oficina
Grupos de la sociedad civil/ organizaciones no gubernamentales (ONG)	Director ejecutivo/ presidente Directores Miembros de la Junta Directiva	Gerentes Jefes de programas	Especialistas técnicos Jefes de equipo Personal de programas
Sector privado *Empresas* *Asociaciones*	Director ejecutivo/ presidente Vicepresidentes/ directores Miembros de la Junta Directiva	Gerentes Jefes de programas	Jefes de equipo Personal
Medios de comunicación	Editor en jefe Director de noticias	Editores de secciones Productores	Periodistas
Círculos académicos	Presidente Directores Miembros de la Junta Directiva	Jefes de programas Jefes de departamento	Profesores Alumnos

En el siguiente ejemplo se destaca la función del agente de cambio y el resultado directo de la iniciativa de intercambio de conocimientos.

FUNCIÓN DEL AGENTE DE CAMBIO

EJEMPLO

Después de participar en dos talleres dedicados a la coordinación, la gestión y el desarrollo de actividades de promoción y campañas (campañas *Pride* del programa *Fish Forever Flex*) destinadas a la conservación de zonas de biodiversidad marina en Filipinas, los representantes de los Gobiernos locales estaban deseosos de emprender campañas similares en sus propias municipalidades y comunidades. "Contar con la participación de las personas adecuadas, que estaban en condiciones de liderar y convocar a las comunidades y llevar a la práctica lo que habían aprendido era crucial para abordar los problemas que enfrentaba la biodiversidad marina del país", dijo Eunice Ariate-de Vera (oficial de finanzas de la Zona Marina Protegida). "Con la intervención de las personas adecuadas, estamos empezando a ver los resultados concretos que arrojaron estos dos talleres", añadió de Vera.

En diciembre de 2016, los representantes de la Municipalidad de Bantayan, Cebú, pusieron en marcha su campaña *Pride* sobre la gestión sostenible de la pesca, que alienta a los pescadores a asistir a reuniones, cumplir el código de pesca de Filipinas y respetar las normas de los santuarios marinos. Los participantes en el taller también lanzaron una página en Facebook, que usan para compartir información detallada sobre sus actividades. Se prevé que, en 2017, los representantes de otras 16 unidades de gobierno locales iniciarán campañas sobre sus propios problemas relacionados con la pesca.

Acceda a la página de la campaña *Pride* de Badian en Facebook: https://www.facebook.com/Badian-Pride-Campaign-for-Sustainable-Fisheries-1682518928727740/.

Historia aportada por Rizza J. Sacra/Comunicaciones, campañas, promoción del proyecto SMARTSeas PH.

CONSEJO

La selección de los participantes reviste carácter dinámico. La lista de los participantes en el intercambio de conocimientos se modificará una y otra vez a medida que avance su planificación. Esto es parte natural del proceso, de modo que no debe desalentarse. Lo más importante es adaptar el intercambio a las necesidades de capacidad de los participantes. Al mismo tiempo, tenga cuidado de no perder de vista el objetivo de cambio.

CONTENIDO INTERACTIVO DEL FMAM

PASO 2

Definir el intercambio de conocimientos

EJEMPLOS

Intercambio con Filipinas: Perfiles de los participantes

Representantes de los siguientes organismos públicos y organizaciones no gubernamentales clave contribuyen a mejorar la aplicación de la Ley del Sistema Nacional Integrado de Áreas Protegidas (NIPAS) y a promover medidas de conservación y de protección de la biodiversidad en el estrecho de Tañón:

- Unidad de Gestión del Proyecto SMARTSeas PH;
- Departamento de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Oficinas de la Región VII y la Región de la Isla Negros;
- Dirección de Pesca y Recursos Acuáticos, Oficinas de la Región VII y la Región de la Isla Negros;
- RARE Filipinas;
- paisaje marino protegido del estrecho de Tañón, incluidas la Junta Directiva de la Zona Protegida y la Oficina de la Zona Protegida, y
- 17 unidades de gobierno locales a lo largo del estrecho de Tañón.

Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: Perfiles de los participantes

- Representantes de organismos públicos clave en el marco regulatorio y de titularización de tierras, que se encargarían de la ejecución.
- Representantes de los organismos públicos involucrados en el reconocimiento y la protección de los derechos indígenas. Los participantes de esos organismos son esenciales para mantener la coherencia de la política nacional en favor de la población indígena.
- Representantes de la comunidad miskita, que tendrían la oportunidad de aprender acerca de otros modelos, establecer contactos a nivel internacional con otras federaciones indígenas, participar directamente en la elaboración de políticas que afecten sus derechos y establecer una relación de trabajo con sus contrapartes del Gobierno.

PASO 2.2 DETERMINAR LOS RESULTADOS INTERMEDIOS

¿Qué cambios específicos y mensurables buscan los participantes?

¿En qué consiste el éxito?

¿Ayudarán estos cambios a los participantes a avanzar hacia el objetivo de cambio?

En esta etapa, su iniciativa de intercambio de conocimientos debería estar en consonancia con el objetivo para el medio ambiente mundial y un objetivo de cambio vinculado a los objetivos del proyecto o a su marco de resultados. Si bien es posible alcanzar algunos objetivos de cambio recurriendo únicamente al intercambio de conocimientos, no es lo más habitual. Dado que el intercambio casi siempre forma parte de una iniciativa más amplia, es más probable que sirva para promover los avances hacia el objetivo de cambio que para lograr el objetivo por sí solo. Estos avances se miden en función del logro de resultados intermedios.

Los resultados intermedios son lo que en general esperamos ver, medir e informar luego de una iniciativa de intercambio de conocimientos. Reflejan lo que los participantes quieren aprender, cómo y con quién quieren trabajar, y cómo quieren actuar.

El intercambio de conocimientos puede arrojar los cinco resultados intermedios siguientes (que a veces se superponen). **Asimismo, los primeros cuatro pueden derivar, individualmente o en conjunto, en el quinto ("medidas nuevas y más acertadas")**:

- **Nuevos conocimientos:** Una persona está más dispuesta a actuar cuando experimenta cambios relacionados con la actitud o con el grado de conciencia o comprensión.
- **Mayores aptitudes:** Una persona tiene mayor capacidad de acción cuando adquiere nuevas competencias o desarrolla las existentes.
- **Consenso más amplio:** Un grupo con un interés o un programa en común está más dispuesto a actuar, o tiene mayor capacidad para hacerlo, cuando adquiere nuevos conocimientos, se modifican actitudes, se unifican puntos de vista y se mejora la colaboración.
- **Mayor conectividad:** Un grupo está más dispuesto a actuar, o tiene mayor capacidad para hacerlo, cuando se establecen nuevas relaciones o se mejoran las existentes, se logra mayor afinidad, se mejora la confianza y se reduce el aislamiento.
- **Medidas nuevas y más acertadas:** Una persona o un grupo inicia o modifica sus actividades en función de lo aprendido, practicado o materializado, o como resultado de la coincidencia de opiniones y la mejora de las relaciones.

Piense en los resultados intermedios como el paso previo al objetivo de cambio. Cuando los representantes de las unidades de gobierno locales del estrecho de Tañón participaron en el taller de mercadotecnia social, por ejemplo, reforzaron su preparación para instrumentar campañas en sus respectivas comunidades. Ya habían adquirido los nuevos conocimientos que eran requisito previo en un taller que se había realizado anteriormente como parte de la iniciativa global. Cuando regresaron a sus comunidades, utilizaron sus nuevas competencias para implementar sus propias campañas. Trabaje con sus contrapartes para determinar las deficiencias que deben abordarse primero y la forma en que el intercambio de conocimientos puede ayudar a resolverlas.

Al definir los resultados intermedios, procure determinar primero qué aspectos de la dinámica individual o grupal no permiten avanzar hacia el objetivo de cambio. Tal vez los participantes no están seguros de cómo abordar un problema, o quizás no están de acuerdo con los próximos pasos. Otra posibilidad es que sus contrapartes busquen formas de seguir mejorando una situación que ha dado buenos resultados.

Además de definir los resultados intermedios, deberá determinar la manera de medir su logro. Es decir, necesitará identificar los indicadores que muestran que los participantes han aprendido o cambiado de la manera prevista. El cuadro 2 lo ayudará a pensar en posibles resultados intermedios e indicadores.

PASO 2

Definir el intercambio de conocimientos

Cuadro 2: Muestra de resultados intermedios e indicadores

En el cuadro se ilustra el siguiente proceso para elaborar indicadores de resultados aplicables al intercambio de conocimientos:

1. Analice si el cambio que usted y los participantes buscan generar implica una intervención grupal o individual.
2. Reflexione sobre los cambios ideales que los participantes buscan generar con el intercambio: lo que quieren aprender y cómo quieren crecer. Estos son los resultados intermedios.
3. Analice los tipos de avances que pueden lograrse con miras al resultado. Los tipos de avances se ilustran más detalladamente con ejemplos de indicadores.
4. Elabore indicadores basados en el tipo de avance que se procura generar con el intercambio. Dichos indicadores pueden servir para demostrar el logro de los resultados.

Resultado intermedio	Tipo de avance	Ejemplo de indicadores de éxito
Nuevos conocimientos Una persona está más dispuesta a actuar cuando experimenta cambios relacionados con la actitud o con el grado de conciencia o comprensión.	Mayor conciencia	Al final del taller inicial, todos los equipos de las campañas tendrán conocimiento de los procesos y principios básicos de la gestión de proyectos, la facilitación y la comunicación eficaz para poder crear su propio plan de campaña de mercadotecnia social.
	Mayor motivación y mejor actitud	Al final del intercambio, todos los participantes de las instituciones nacionales de meteorología identifican al menos un protocolo para compartir en forma permanente información sobre la dinámica de los glaciares.
	Mayor confianza	Al final del intercambio, los 70 funcionarios técnicos de los ministerios de Medio Ambiente declaran tener más confianza en su capacidad para analizar dioxinas.
	Mayor comprensión	Al final del intercambio, al menos el 90% de los participantes hondureños mejoran sus conocimientos sobre los marcos jurídicos, el papel de las partes interesadas, los procedimientos de consulta y el gobierno de las tierras comunales.
	Adquisición de conocimientos	Una vez finalizado el intercambio, al menos el 90 % de los participantes puede identificar ocho características clave de los proyectos de pesca sostenibles en su región.
Mayores aptitudes Una persona tiene mayor capacidad de acción cuando adquiere nuevas competencias o desarrolla las existentes.	Aplicación de los conocimientos	Al final del intercambio, las principales partes interesadas redactan planes de acción que reflejan un mayor consenso y un documento de estrategia sobre la demarcación y la titularización de las tierras comunales del pueblo miskito.

Resultado intermedio	Tipo de avance	Ejemplo de indicadores de éxito
Consenso más amplio Un grupo con un interés o un programa en común está más dispuesto a actuar, o tiene mayor capacidad para hacerlo, cuando adquiere nuevos conocimientos, se modifican actitudes, se unifican puntos de vista y se mejora la colaboración.	Mejor comunicación	El porcentaje de los miembros del equipo que comparten y articulan sus puntos de vista durante las reuniones aumentará del 20 % al 80 % dentro de los tres meses de finalizado el intercambio.
	Mayor coordinación	Al final del intercambio, se habrá llegado a un acuerdo sobre las funciones y responsabilidades de los integrantes clave del equipo de ejecución de proyectos provenientes de diversos ministerios y organismos.
	Mayor cohesión	Después del intercambio, todos los participantes coinciden en la necesidad de ampliar la colaboración interinstitucional en Perú y de profundizar el apoyo de instancias decisorias clave y la sociedad civil.
	Acuerdo más sólido	Dentro del mes posterior al intercambio, los asociados se habrán puesto de acuerdo sobre un plan para un programa nacional de administración de tierras que cubra tanto los recursos hídricos rurales como urbanos y delinee las funciones clave de los niveles federal y regional.
	Mayor compromiso con el programa/ grupo	Luego del intercambio, el ausentismo en las reuniones de los grupos disminuirá de 50 % a menos del 10 %.
Mayor conectividad Un grupo está más dispuesto a actuar, o tiene mayor capacidad para hacerlo, cuando se establecen nuevas relaciones o se mejoran las existentes, se logra mayor afinidad, se mejora la confianza y se reduce el aislamiento.	Aumento del número de miembros	Un año después del intercambio, ha aumentado en un 50 % el número de instituciones gubernamentales que declaran recibir ayuda o asesoramiento sobre seguridad hídrica.
	Aumento de la densidad de la red	Dentro de los seis meses posteriores al intercambio, se duplica el número de asociados que respaldan campañas de concienciación sobre los efectos del cambio climático y las opciones de adaptación.
	Mayor sentido de pertenencia	El número de miembros que invitan a otros a unirse al grupo se duplicará (de 20 a 40) dentro del mes posterior al intercambio.
	Aumento de la confianza	El porcentaje de miembros de la red que declaran confiar en el asesoramiento de otros miembros aumentará del 30 % al 50 % en la próxima encuesta anual.
	Mayor celeridad en las comunicaciones	Dentro de los seis meses, las preguntas publicadas en el foro en línea recibirán una respuesta satisfactoria en un promedio de tres días (y ya no de ocho).
	Menos miembros aislados	En la próxima encuesta trimestral a los miembros, como mínimo el 75 % de estos declarará haber estado en contacto con al menos otro miembro (por ejemplo, por teléfono, por correo electrónico o en una reunión).

PASO 2

Definir el intercambio de conocimientos

Resultado intermedio	Tipo de avance	Ejemplo de indicadores de éxito
Medidas nuevas y más acertadas Una persona o un grupo inicia o modifica sus actividades/acciones en función de lo aprendido, practicado o materializado, o como resultado de una mejora en las relaciones y en el nivel de colaboración.	Preparación para la acción	Dentro de los seis meses posteriores al intercambio, el Fondo de Agua de Lima, con la colaboración de la Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua tendrá un plan para elaborar un conjunto de herramientas que mejorará la preparación de quienes trabajan en la gestión de los recursos hídricos.
		Después del intercambio, que se enfocó en determinar y comprender la estructura genética de la población de caballa de la India en la bahía de Bengala, los jefes de proyecto se ocupan de la planificación estratégica para la siguiente fase del proyecto: la gestión conjunta de los recursos pesqueros.
	Cambio en la rutina/ nuevas formas de trabajar	Dentro del año posterior al intercambio, Filipinas, Tailandia y Viet Nam integran las mejores técnicas disponibles y las mejores prácticas ambientales en sus respectivas normativas e introducen normas relativas a las dioxinas.
	Mantenimiento del cambio	Dentro de los tres meses posteriores al intercambio, el Ministerio elaborará un manual operativo para la implementación de la nueva política y constituirá una comunidad de práctica para los reguladores del sector del agua.

Adaptado del documento *The Capacity Development Results Framework: A strategic and results-oriented approach to learning for capacity development* (Marco de Desarrollo de la Capacidad y Resultados: Un enfoque estratégico y orientado a los resultados en materia de aprendizaje para el desarrollo de la capacidad), Instituto del Banco Mundial (WBI), Washington, DC. (Véase http://siteresources.worldbank.org/CSO/Resources/228716-1369241545034/The_Capacity_Development_Results_Framework.pdf.)

CONSEJO

El diseño y la implementación del intercambio de conocimientos son las etapas en las que usted, como intermediario, ejerce el mayor control. Posteriormente, corresponde a los participantes actuar sobre la base de lo que aprendieron.

Si se logra alinear los resultados intermedios con los objetivos de cambio priorizados por los participantes, habrá más probabilidades de continuidad una vez finalizado el intercambio.

Utilice sus conocimientos del proceso de cambio para ayudar a formular expectativas realistas sobre los resultados directos del intercambio y las áreas en las que este puede influir. En un intercambio de conocimientos, los donantes, los prestadores y los participantes a menudo esperan más de lo que en realidad puede lograrse. Es importante saber cómo gestionar las expectativas (especialmente las no verbalizadas), dado que estas influyen en la manera de percibir y definir el éxito.

CONSEJO

Los resultados intermedios variarán según los desafíos a los que se enfrentan sus clientes y los participantes, la forma en que estos prevén resolverlos y los actores involucrados. Mantenga un diálogo permanente con los participantes mientras diseña el intercambio. Pregúnteles lo siguiente: *"¿de qué manera esto les proporcionará las herramientas necesarias para liderar, convocar, influir o actuar?"*. Pídales que intervengan en las decisiones y asegúrese de que todas las participaciones estén orientadas al cambio previsto.

Desarrollar los indicadores adecuados es fundamental para su marco de resultados. Los indicadores definen cómo se miden los avances y el éxito. Elabórelos en estrecha consulta con las partes interesadas, especialmente aquellas que recopilarán y utilizarán datos durante el intercambio y una vez que este haya concluido (cuadro 3).

Las siguientes preguntas pueden ayudarlo a elaborar indicadores útiles que sean específicos, mensurables, asequibles, pertinentes y limitados en el tiempo (SMART, por su sigla en inglés)*.

Específicos:

» *¿Está claro lo que se está midiendo exactamente?*
» *¿Capta el indicador la esencia del resultado intermedio?*

Mensurables:

» *¿Se trata de una medición que se definirá del mismo modo con el tiempo y entre las partes interesadas?*
» *¿Pueden verificarse los datos de la medición para confirmar su exactitud?*

Asequibles:

» *¿Son realistas los resultados si se tiene en cuenta el alcance del intercambio?*
» *¿Es el acceso a los datos razonable en términos de costo y esfuerzo?*
» *¿Se dispone de datos de referencia para realizar comparaciones?*

Pertinentes:

» *¿Es pertinente la medición (vale decir, concreta, comprensible, significativa) para las partes interesadas?*
» *¿Están las partes interesadas de acuerdo con lo que debe medirse exactamente?*
» *¿Ayudará la medición de los indicadores a tomar mejores decisiones?*

Limitados en el tiempo:

» *¿Cuándo se lograrán los resultados (durante la implementación, poco tiempo después del intercambio, seis meses o un año después de él)?*

* Doran, G. T. (1981). "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives" (Hay una manera SMART de formular las metas y los objetivos de la Gerencia), Management Review, volumen 70, número 11 (AMA FORUM), pp. 35 y 36.

PASO 2

Definir el intercambio de conocimientos

Cuadro 3: Indicadores de resultados deficientes e indicadores SMART

Ejemplos de indicadores deficientes	Por qué son inadecuados los indicadores deficientes	Ejemplos de indicadores SMART
Funcionarios del Ministerio de Medio Ambiente participarán en programas de gestión de zonas protegidas luego del viaje de estudio.	El término *participarán* no es lo suficientemente específico para medir los avances; además, no es realista medir la participación entre todos los funcionarios del Ministerio.	El Director de Conservación de la Naturaleza asiste a tres de las cuatro reuniones trimestrales de la coalición para las zonas protegidas en el año siguiente al viaje de estudio.
Los participantes en el taller aprenderán a utilizar las herramientas de previsión macroeconómica para la gestión de los recursos hídricos.	El número de funcionarios que aprenden a usar las herramientas de previsión macroeconómica no es relevante para las partes involucradas, que, en su mayoría, están interesadas en la aplicación de dichas herramientas.	Dentro de los seis meses posteriores al taller, el 80 % de los planes presupuestarios a mediano plazo para la gestión de los recursos hídricos se elaborará con herramientas de previsión macroeconómica.
Los participantes en las visitas de campo lograron entender claramente el valor de la conservación *in situ*.	La *comprensión* es un concepto vago y difícil de medir. El indicador no está sujeto a un plazo determinado.	Después de la visita, todos los participantes propondrán al menos tres razones por las que es valiosa la conservación *in situ* en el contexto de sus países.

EJEMPLOS

Intercambio con Filipinas: Resultados intermedios

» **Nuevos conocimientos:** Las unidades de gobierno locales y la Oficina de la Zona Protegida del Estrecho de Tañón a) comprenderán mejor cómo planificar un enfoque integrado para mejorar la gestión de la biodiversidad, b) adquirirán mayor confianza en su capacidad para redactar y ejecutar un plan de gestión integrado, y c) tendrán más conocimientos sobre la ejecución de un plan de gestión.

» **Consenso más amplio:** La Oficina de la Zona Protegida, las unidades de gobierno locales y otras partes interesadas del estrecho de Tañón acordarán un plan de implementación de un enfoque integrado destinado a lograr una gestión eficaz de las zonas protegidas, incluida la reactivación de la Junta Directiva de la Zona Protegida.

» **Mayores aptitudes:** Las unidades de gobierno locales y la Oficina de la Zona Protegida desarrollarán las aptitudes necesarias para planificar e instrumentar una estrategia de mercadotecnia social orientada para una campaña de educación de la comunidad y concienciación del público que abarcará todo el paisaje marino protegido del estrecho de Tañón.

"Hemos implementado juntos una serie de actividades, como la plantación, en las aldeas, de bosquecillos de especies de rápido crecimiento para satisfacer las necesidades de dendroenergía (leña) y madera. También hemos popularizado una innovación reciente, la combinación de cultivos de hortalizas con plantaciones de árboles frutales o especies locales en peligro, como el neré y el karité. Otra actividad exitosa en al menos 15 aldeas fue la introducción y el mejoramiento de especies frutales de altísimo valor nutricional y económico, como el jujube y el tamarindo dulce. Los resultados fueron muy positivos, tanto desde el punto de vista económico como ambiental". ~ Mamadou Tiero, ingeniero agrónomo, especialista en desarrollo rural integrado y experto en cambio climático; anteriormente, director de proyectos, Fonds de Développement en Zone Sahélienne (Fondo para el Desarrollo de las Zonas Sahelianas, FODESA), Malí.

EJEMPLOS

Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: Resultados intermedios

- **Nuevos conocimientos:** Encuestas básicas y de seguimiento a partes interesadas hondureñas revelarán una mejora en el conocimiento de los marcos jurídicos, las funciones de las partes interesadas, los procesos de consulta y la estructura de gobierno de las tierras comunales.
- **Mayores aptitudes:** Los representantes de organismos públicos clave encargados de implementar la titularización y regulación de las tierras desarrollarán competencias en el proceso de demarcación y titularización de los territorios indígenas.
- **Consenso más amplio:** Hay mayor acuerdo y confianza entre el pueblo indígena miskito y el Gobierno hondureño (se logró erradicar la profunda desconfianza que existía), lo que permitirá elaborar el plan de acción para abordar cuestiones territoriales controvertidas.
- **Medidas nuevas y más acertadas:** El Gobierno hondureño establece procedimientos claros para la demarcación y titularización de las tierras comunales del pueblo miskito.

PASO 2.3 IDENTIFICAR A LOS PROVEEDORES DE CONOCIMIENTOS MÁS ADECUADOS

¿Qué personas o grupos poseen la experiencia en materia de desarrollo y los conocimientos más pertinentes y transmisibles, o una posible solución?

¿Tienen los recursos y la capacidad para transmitirlos?

Los proveedores de conocimientos ofrecen una solución comprobada o experiencia que están dispuestos a compartir. Pueden ser personas, grupos o instituciones provenientes de los sectores privado, público o civil. Asimismo, pueden pertenecer a la misma región o el mismo país que el receptor de conocimientos o estar radicados en lugares totalmente distintos. En algunos casos, no existe una diferencia muy clara entre las funciones del proveedor y las del receptor de conocimientos, dado que ambos generan en forma conjunta o proveen y reciben conocimientos sobre un tema común.

Como intermediario, usted suele ocuparse de buscar a los proveedores de conocimientos. A la hora de seleccionarlos, asegúrese de que:

- puedan demostrar un historial satisfactorio en la tarea de abordar con eficacia desafíos similares en materia de medio ambiente mundial y desarrollo;
- cuenten con la experiencia necesaria para brindar estos conocimientos a personas de otros países, culturas y contextos de aprendizaje;
- estén familiarizados con los contextos culturales e históricos de los grupos de participantes;
- cuenten con recursos para planificar e implementar el intercambio de conocimientos en los plazos propuestos;
- tengan capacidad para cumplir, respaldada por un compromiso firme y la clara atribución de responsabilidades;
- se hayan relacionado previamente con las instituciones, los grupos o las personas que reciben conocimientos;
- tengan una comprensión adecuada de los posibles riesgos y complicaciones logísticas, como problemas relacionados con el idioma o los viajes.

PASO 2

Definir el intercambio de conocimientos

Tal como hizo al seleccionar posibles participantes que iban a adquirir conocimientos, procure buscar una buena combinación de proveedores que puedan compartir diferentes perspectivas de la cuestión. Exponga a los participantes a diversos puntos de vista para que puedan ver de qué modo se obtuvieron buenos resultados, los desafíos que se han superado y los inconvenientes que deberán evitarse. Cuanto más complejo es un problema, más difícil será encontrar un proveedor de conocimientos adecuado. Escuche a los participantes que van a adquirir los conocimientos, siga de cerca la evolución de sus necesidades y ajuste su plan según corresponda. Es posible (e incluso altamente probable) que no lo logre la primera vez. No se desanime. Usted y los participantes analizarán una serie de posibilidades antes de encontrar una opción que sea realmente adecuada.

EJEMPLOS

Intercambio con Filipinas: Proveedores de conocimientos

RARE Filipinas y la Unidad del Proyecto SMARTSeas, con la colaboración de la Oficina de la Zona Protegida, facilitaron una serie de intercambios centrados en aspectos técnicos, como las estrategias de mercadotecnia social y los diálogos permanentes para promover el aprendizaje entre pares entre las 17 unidades de gobierno locales.

Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: Proveedores de conocimientos

» Las comunidades miskitas, el Gobierno hondureño y el Banco Mundial identificaron a Nicaragua y a Colombia como proveedores de conocimientos ideales, puesto que ambos países habían logrado avances sustanciales en el reconocimiento de los derechos territoriales de los pueblos indígenas y tenían una historia cultural y lingüística en común con Honduras.

» Nicaragua era uno de los países de América Latina con el sistema jurídico más avanzado en lo que respecta a reconocimiento de los derechos territoriales de los pueblos indígenas, y Colombia había otorgado un reconocimiento sin precedentes a los derechos territoriales de los pueblos indígenas, dado que se había titularizado cerca del 30 % de los territorios del país a nombre de las comunidades indígenas y descendientes de africanos.

CONSEJO

El intercambio de conocimientos se enriquece enormemente cuando participa un intermediario sólido y bien relacionado que facilita el diálogo y genera confianza. La calidad de un intercambio suele ser mayor cuando el intermediario conoce bien tanto los aspectos de la demanda como los de la oferta.

Cuando analice a proveedores de conocimientos para viajes de estudio, trate de evitar los destinos altamente turísticos. De este modo podrá reducir la percepción de que el viaje de estudio se organiza como actividad recreativa.

PASO 2

Definir el intercambio de conocimientos

EJEMPLO

Plataformas de gestión de los conocimientos

El Programa de Pequeñas Donaciones del FMAM (PPD), ejecutado por el PNUD, apoya medidas comunitarias de protección del medio ambiente mundial. Una iniciativa prevista en su estrategia para el período de 2015 a 2018, el Programa de Difusión Mundial de Conocimientos Prácticos de la Ciudadanía, posiciona al PPD como intermediario de conocimientos y facilitador de su difusión y de la adquisición de nuevas tecnologías y enfoques. La iniciativa incluye dos plataformas orientadas a mejorar este intercambio a nivel mundial, así como a intercambiar y transferir capacidad sobre las últimas innovaciones entre comunidades y otros asociados:

» La ***Biblioteca Digital de Innovaciones Comunitarias para el Medio Ambiente Mundial*** presenta métodos y tecnologías elaboradas y probadas por el PPD y otros asociados y organizaciones de la sociedad civil. Contiene una colección instrucciones y estudios de casos de innovaciones y prioriza la documentación y la divulgación de prácticas con potencial de ser reproducidas en otros lugares. La biblioteca tiene por objeto facilitar la adquisición de tecnología y ayudar a la transferencia internacional de experiencia y conocimientos técnicos de una comunidad a otras comunidades distantes, organizaciones de la sociedad civil, encargados de formulación de políticas y especialistas en desarrollo. Para más información sobre las actividades de conexión de las comunidades, véase http://data.comunidadesconnect.net.

» La ***Plataforma de Intercambio Sur-Sur de Innovaciones Comunitarias*** promueve el intercambio de conocimientos entre países respaldados por el PPD. Dado que el otorgamiento de donaciones del PPD y el intercambio de conocimientos conexo tiene lugar a nivel nacional, la plataforma alienta los intercambios sur-sur entre comunidades para movilizar y aprovechar las soluciones de desarrollo y los conocimientos técnicos con el objetivo final de poder reproducir en otros lugares las buenas prácticas compartidas.

En los últimos años, el PPD respaldó más de 60 intercambios sur-sur. En la República Dominicana, por ejemplo, en febrero de 2016 el PPD contribuyó a la reproducción de sistemas de microcentrales hidroeléctricas a nivel comunitario con el PPD de Haití, lo que dio como fruto la creación del primer sistema comunitario de este tipo en Haití. Análogamente, el PPD apoyó un intercambio sur-sur entre agricultores de Fiji, las Islas Salomón y Cuba, con la colaboración del PNUD, la Secretaría de la Comunidad del Pacífico de la Unión Europea, la Escuela Superior de Agricultura Urbana y Suburbana, el Instituto de Investigaciones Fundamentales en Agricultura Tropical y el Ministerio de Agricultura de Cuba. En el intercambio se dieron a conocer prácticas agrícolas ecológicas y de bajo costo aplicadas en Cuba que podrían adaptarse y transferirse fácilmente para solucionar los acuciantes problemas de seguridad alimentaria y medio ambiente que aquejan a numerosos pequeños Estados insulares del Pacífico. Como resultado, se están instalando granjas experimentales en Fiji y en las Islas Salomón. Este proyecto obtuvo el primer premio del PNUD a la cooperación sur-sur para el desarrollo sostenible (Premio S3) en 2016.

Fuente: *https://sgp.undp.org/*.

CONTENIDO INTERACTIVO DEL FMAM

PPD Programa de Pequeñas Donaciones del FMAM

ADAPTACIÓN AL IMPACTO DEL RÁPIDO RETROCESO DE LOS GLACIARES EN LOS ANDES TROPICALES

✓ El desafío

Las pruebas demuestran que los glaciares de los Andes tropicales existentes en Bolivia, Ecuador y Perú están retrocediendo aceleradamente y que, si está situación se mantiene, todos los glaciares situados por debajo de los 5000 metros sobre el nivel del mal se habrán reducido drásticamente o habrán desaparecido para 2030 o 2040. Este retroceso ha provocado alteraciones en el ciclo hidrológico regional, lo que perjudica el abastecimiento de agua para el consumo humano, la agricultura y la generación hidroeléctrica. Es probable que las intensas precipitaciones y el derretimiento de los glaciares aumenten las tasas de sedimentación y erosión de los suelos, y ocasionen inundaciones severas, desbordamientos repentinos de lagos glaciares o desprendimientos de tierras. Estos problemas constituyen un serio obstáculo para el desarrollo de las zonas de alta montaña. Si bien los tres países estaban tomando medidas para abordar estas cuestiones relacionadas con el cambio climático, no compartían mucha información entre sí. Contaban con sólidas comunidades de práctica dedicadas a la adaptación al cambio climático, por ejemplo, pero había pocas oportunidades de intercambio de información entre países.

✓ La solución: ¿Quién hizo qué?

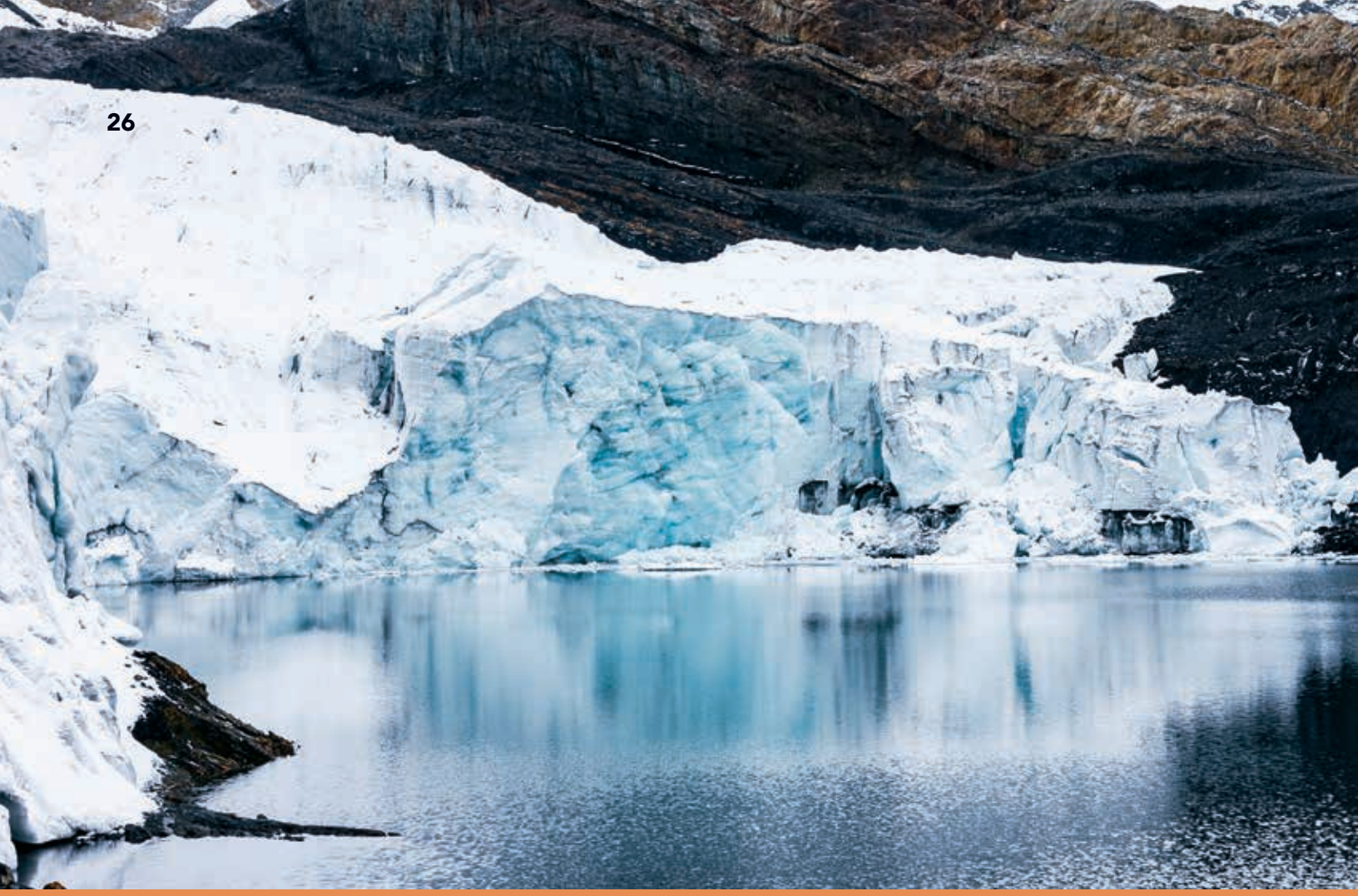
Consciente de estos problemas, el FMAM financió el *Proyecto de adaptación al impacto del rápido retroceso de los glaciares en los Andes tropicales*, que comprendió tres países y estaba dirigido a integrar consideraciones vinculadas al retroceso de los glaciares en los procesos de planificación regionales y nacionales, así como en los proyectos de adaptación nacionales. Desde 2008 hasta 2014, mediante el proyecto también se diseñaron y ejecutaron actividades piloto de adaptación específicas que permitieron conocer los costos, los resultados y los beneficios de la adaptación, a fin de diseñar intervenciones en mayor escala.

Como componente clave de este proyecto regional, las instituciones pertinentes de los países participantes se reunieron con regularidad para compartir experiencias y conocimientos. El proyecto brindó oportunidades de colaboración y diálogo a través del intercambio de protocolos de bases de datos, la unificación de su información de referencia y la autoría conjunta de publicaciones. Seis talleres regionales ayudaron a fortalecer la capacidad de funcionarios superiores de los ministerios de Medio Ambiente, científicos y beneficiarios de las comunidades de los tres países. Los participantes en los talleres también profundizaron las relaciones, a medida que intercambiaban opiniones sobre los distintos escenarios y los efectos estimados del cambio climático en sectores clave, como los ecosistemas de alta montaña, la agricultura y el agua, a partir de la información generada por los proyectos piloto.

En Bolivia, Ecuador y Perú se crearon estaciones de observación de los glaciares de alta montaña, con el objeto de suministrar información para a) orientar la preparación de instrumentos de política y b) ayudar a los respectivos ministerios de Medio Ambiente y otras instituciones interesadas a tomar las decisiones correspondientes. Esta información también fue distribuida entre los países.

✓ Resultados

El proyecto permitió reforzar la capacidad de las instituciones



meteorológicas nacionales para establecer protocolos de intercambio de información y contribuyó a la transferencia de conocimientos sobre la dinámica de los glaciares entre los científicos. Los círculos profesionales comparten más información que nunca, y se observa una mayor integración regional entre los científicos, los encargados de la adopción de decisiones y los beneficiarios. Los ministerios de Medio Ambiente y los organismos conexos cuentan ahora con personal capaz de reproducir las actividades del proyecto en sus países.

Los conocimientos derivados de las actividades piloto del proyecto permitieron a cada país preparar planes de inversión, de ordenación integrada de las cuencas hidrográficas y de desarrollo estratégico, en los que se tuvieron en cuenta aspectos del cambio climático.

✓ **Enseñanzas extraídas**

Los resultados y los conocimientos obtenidos en este proceso se compartieron también fuera de los tres países del proyecto, y ello contribuyó a generar más atención e interés en la adaptación al cambio climático. Por ejemplo, en enero de 2014, una delegación de funcionarios públicos y especialistas de Afganistán, China, India y Pakistán —países con glaciares— visitó Ecuador para adquirir conocimientos y tomar ideas aplicables a sus contextos específicos.

Cuando se trata de cuestiones de interés internacional, el costo de la traducción de documentos se debe tener en cuenta en la documentación del proyecto. La visita intercultural realizada en enero de 2014 puso de relieve la necesidad de traducir del español al inglés las principales publicaciones para promover el proyecto y sus conclusiones técnicas.

✓ **Instrumentos**

Consultas y diálogo entre partes interesadas

Talleres

Herramientas de documentación y divulgación

✓ **Intermediario de conocimientos**

Daniel Mira-Salama, especialista superior en medio ambiente, Banco Mundial

---

Datos del proyecto

- Monto del financiamiento del FMAM: USD 7,94 millones
- Período de ejecución del proyecto: mayo de 2008 a marzo de 2014
- Organismo de ejecución: Banco Mundial

fmam GRUPO BANCO MUNDIAL CONTENIDO INTERACTIVO DEL FMAM

PASO 3

DISEÑAR Y PREPARAR EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

EN EL PASO 2, USTED DEFINIÓ EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS:

RECUERDE

- ✓ identificando los tipos de personas necesarias para lograr el objetivo de cambio;
- ✓ considerando los resultados intermedios deseados;
- ✓ identificando a los proveedores de conocimientos ideales.

EN EL PASO 3, USTED:

3.1 seleccionará a los participantes;
3.2 verificará el objetivo de cambio y los resultados deseados;
3.3 organizará el equipo de diseño e implementación;
3.4 estructurará la iniciativa.

PASO 3

Diseñar y preparar el intercambio de conocimientos

Juntos, usted y los participantes en el intercambio de conocimientos diseñarán el viaje para lograr los resultados intermedios. Imaginar y trazar ese recorrido es un proceso iterativo que se extiende hasta etapas avanzadas de la implementación. Deberán equilibrar la planificación inicial con un aprendizaje adaptativo que les permita reaccionar a las enseñanzas que surgen del proceso de ejecución.

Su tarea es establecer un vínculo estrecho entre el diseño y la selección de los vehículos/instrumentos de intercambio de conocimientos, por un lado, y los resultados intermedios que buscan los participantes, por el otro. También debe tener en cuenta que las necesidades de aprendizaje y los intereses de las partes interesadas pueden cambiar durante la implementación, especialmente cuando se aborda un desafío complejo en el que las capacidades para resolver los problemas suelen estar distribuidas entre los actores y ninguno de ellos controla totalmente el avance hacia la consecución de un objetivo. Por ejemplo, las interacciones durante los diálogos entre partes interesadas, los viajes de estudio o las conferencias pueden dar lugar a nuevas ideas, generar distintas perspectivas sobre problemas de reforma complejos y sus soluciones, o poner de manifiesto la necesidad de aprender sobre temas no contemplados durante la etapa de diseño. Por lo tanto, los desafíos complejos suelen requerir múltiples intervenciones, pruebas e iteración.

PASO 3.1 SELECCIONAR A LOS PARTICIPANTES

¿Qué personas pueden beneficiarse más con el intercambio de conocimientos y actuar en función de lo que han aprendido?

En el paso 2 usted analizó qué combinación de participantes era necesaria para llevar a cabo con éxito una iniciativa de intercambio de conocimientos. Ahora es momento de elegir específicamente quién lo acompañará en el proceso por el lado de los receptores. En esta etapa, trabaje con sus contrapartes y con los participantes ya identificados. Busque a los líderes: aquellos que estén abiertos a una reforma y puedan impulsar el cambio esperado. Y no olvide a las personas influyentes, aquellas que tienen la posibilidad de conseguir el respaldo de las partes interesadas.

CONSEJO

Una vez que tenga la lista "perfecta", no se aferre a ella demasiado: es muy probable que tenga que modificarla. A medida que los planes se consoliden, algunos participantes no estarán disponibles, algunos habrán abandonado el proyecto y otros querrán unirse. Lo importante es saber a quién incluir en el intercambio para que sea productivo y administrar su participación, incluso si esto implica demoras.

LISTA DE VERIFICACIÓN

Lista de participantes

- ✓ Use el objetivo para el medio ambiente mundial y el objetivo de cambio como guías cuando seleccione a cada participante.
- ✓ Trabaje con sus contrapartes para identificar a participantes que demuestren liderazgo, influencia, poder de convocatoria o una función clave, o que tengan el potencial para adoptar estos roles en la institución o el Gobierno que representan.
- ✓ Solicite a sus contrapartes una breve explicación de por qué se debería incluir a cada participante y qué aportaría. Puede utilizar estas explicaciones más adelante para asegurarse de que los reemplazantes sean capaces de realizar el mismo tipo de contribuciones.

PASO 3

Diseñar y preparar el intercambio de conocimientos

Los participantes se seleccionaron por las funciones y responsabilidades que tenían y llegarían a tener en sus ciudades, estados y países a la hora de facilitar la consecución del objetivo para el medio ambiente mundial.

CONSEJO

EJEMPLOS

Intercambio con Filipinas: Participantes seleccionados

Entre los participantes, escogidos según su capacidad para llevar a la práctica, en su propia unidad de gobierno local, las enseñanzas extraídas, se cuentan los siguientes:

- Gobernadores, jefes de las municipalidades, alcaldes y otros funcionarios locales y personal técnico: de 2 a 5 participantes de las 17 unidades de gobierno locales;
- Representantes (14 en total) de RARE Filipinas: Paisaje Marino Protegido del Estrecho de Tañón, Oficina de la Zona Protegida del Estrecho de Tañón y Junta Directiva de la Zona Protegida del Estrecho de Tañón;
- Representantes (11 en total) del Departamento de Energía y Recursos Naturales (Dirección de Gestión de la Biodiversidad y Oficinas de la Región VII y la Región de la Isla Negros), la Unidad de Gestión del Proyecto SMARTSeas PH y la Dirección de Pesca y Recursos Acuáticos (Oficinas de la Región VII y la Región de la Isla Negros).

Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: Participantes seleccionados

Entre los participantes de Honduras se incluyeron organizaciones y comunidades miskitas del departamento de Gracias a Dios, así como organismos públicos encargados de las políticas sobre derechos territoriales y de acceso a la tierra de los pueblos indígenas:

- Diez líderes indígenas de distintos municipios miskitos, como Suhi Río Coco, Morcorn, Tanzin, Puerto Lempira, Yahurabila, Kaukira, Brus Laguna y Belén.
- Ocho representantes del Instituto de la Propiedad: el presidente y el secretario ejecutivo del Consejo Ejecutivo, el director general de Catastro y Geografía, el director general de Ajuste del Impuesto Inmobiliario, el coordinador nacional, el coordinador de Catastro y Regularización, el coordinador de Fortalecimiento Institucional y el administrador de Desarrollo Comunitario Social.
- Dos representantes del Instituto Agrario Nacional: el consejero jurídico y asesor técnico de la división étnica y el coordinador del Catálogo del Patrimonio Público Forestal Inalienable de Honduras.
- El director de la Secretaría de Estado en los Despachos de Pueblos Indígenas y Afrohondureños (SEDINAFROH).

Para facilitar la retención de conocimientos, informe a los participantes que deberán completar actividades antes y después del intercambio de conocimientos.

CONSEJO

PASO 3

Diseñar y preparar el intercambio de conocimientos

PASO 3.2 VERIFICAR EL OBJETIVO Y LOS RESULTADOS

¿Qué quieren aprender los participantes?

¿De qué manera esperan crecer?

¿Qué necesitan para actuar, usar su poder de convocatoria, influir o liderar?

Ahora que ya ha identificado a todos o algunos de los participantes, vuelva a examinar el trabajo que realizó cuando comenzó a planificar el intercambio de conocimientos. En grupo, verifique que la iniciativa de intercambio de conocimientos esté en consonancia con el objetivo para el medio ambiente mundial, el desafío institucional y el objetivo de cambio, y que todos estén de acuerdo con estos elementos. Si no es así, antes de iniciar el próximo paso dialogue con sus contrapartes y con los participantes para aclarar estos puntos, por ejemplo en reuniones sectoriales, como una reunión de coordinación del sector del agua, un examen sectorial conjunto o un encuentro específico que usted tendrá que organizar.

Recuerde que los resultados intermedios son los cambios específicos que buscan los participantes como resultado directo de la iniciativa de intercambio de conocimientos. Estos resultados podrían ser un conocimiento más preciso de un tema o una nueva coalición entre pares para contribuir al cambio en su organización. En este punto, también deberá revisar estos resultados con los participantes para garantizar que sean asequibles y mensurables.

EJEMPLOS

Intercambio con Filipinas: Verificar el objetivo y los resultados intermedios

Los objetivos de cambio y los resultados intermedios seguían siendo válidos. El intercambio estuvo dirigido a ayudar a crear un grupo de pescadores motivados y empoderados, administradores y autoridades de las zonas marinas protegidas bien preparados, responsables de la adopción de decisiones informados y proactivos, y partidarios influyentes de las actividades regionales y locales orientadas a aumentar la sostenibilidad del estrecho de Tañón.

Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: Verificar el objetivo y los resultados intermedios

Los participantes, las comunidades miskitas y el Gobierno hondureño confirmaron que los objetivos y los resultados intermedios eran válidos y que ellos estaban decididos a llevar a término el intercambio.

LISTA DE VERIFICACIÓN

Al determinar o perfeccionar los resultados intermedios, considere las siguientes posibilidades:

- ✓ Realizar una sesión de planificación de las medidas (en persona o virtualmente) para crear una lista preliminar. Puede incluir a todos los participantes o solo a una muestra representativa de ellos.
- ✓ Iniciar un debate virtual y publicar los resultados intermedios propuestos, preparados entre usted y sus clientes, para recibir la opinión de todos los participantes. También puede facilitar una conversación en línea para alentar a los participantes a perfeccionar/definir los resultados o proponer ideas nuevas.

PASO 3.3 ORGANIZAR EL EQUIPO DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN

En su función de intermediario de conocimientos, ¿cómo puede organizar un intercambio de conocimientos exitoso?

¿Quién debería estar en su equipo central de diseño e implementación?

Si bien las aptitudes técnicas necesarias pueden variar de un proyecto a otro, la mayoría de las iniciativas de intercambio de conocimientos incluyen ciertas funciones comunes. Un miembro del equipo puede cumplir más de una función en el intercambio de conocimientos. En el cuadro 4 se destacan las funciones y responsabilidades habituales del equipo de diseño e implementación.

Cuadro 4: Funciones del equipo de diseño e implementación

#	Función	Responsabilidades habituales	Pasos del proceso conexos
1.	Diseñador del programa de instrucción	• Congruencia y orientación a los resultados • Identificación y preparación de los participantes • Preparación de los proveedores de conocimientos • Enfoques de planificación participativa • Selección y diseño de instrumentos y actividades	• Sentar las bases • Definir • Diseñar
2.	Asociado(s) de ejecución (local[es])	• Logística y apoyo administrativo • Identificación de los principales contactos • Preparación de los proveedores de conocimientos • Facilitación • Traducción • Registro de resultados	• Definir • Diseñar • Implementar • Informar
3.	Facilitador profesional	• Conocimiento de los participantes, sus objetivos, funciones y desafíos • Orientación para los participantes • Facilitación de los debates y liderazgo • Gestión y resolución de conflictos • Liderazgo para la sesión introductoria y la comunicación de actividades • Identificación de las nuevas necesidades • Adaptación del intercambio, con los líderes del equipo	• Implementar
4.	Jefe del proyecto	• Diseño, planificación e implementación del intercambio de conocimientos • Selección de los participantes y los proveedores de conocimientos • Creación y administración del equipo de ejecución • Seguimiento de los resultados y presentación de informes • Interacción con los participantes, inspirándolos a aplicar lo que aprendieron	• Los cinco pasos
5.	Coordinador de comunicaciones	• Planes para establecer comunicación entre el equipo de ejecución y los participantes antes, durante y después del intercambio • Estrategias para establecer comunicación con los asociados, las partes interesadas y los medios masivos antes, durante y después del intercambio • Presentación de informes con los resultados a distintos destinatarios	• Los cinco pasos

PASO 3

Diseñar y preparar el intercambio de conocimientos

CONSEJO

Como intermediario de conocimientos, evite centralizar las funciones en usted. Esto le da margen para supervisar la interacción y reaccionar según sea necesario para garantizar un intercambio significativo para los participantes. Por ejemplo, durante la implementación, considere la posibilidad de contratar un facilitador y subcontrate la planificación de eventos con asociados locales.

Una vez constituido el equipo central, usted deberá definir los objetivos, establecer las prioridades y crear un plan de implementación centrado en las prioridades de los participantes.

EJEMPLOS

Intercambio con Filipinas: El equipo de diseño e implementación

» Supervisión y asistencia técnica: jefe de proyecto y gerente de proyecto de la Unidad de Gestión del Proyecto SMARTSeas,
» Facilitadores y expertos: RARE Filipinas,
» Apoyo logístico: Oficina de la Zona Protegida del Estrecho de Tañón.

Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: El equipo de diseño e implementación

El equipo de diseño e implementación incluyó i) un antropólogo especializado en la cultura miskita, que fue contratado para documentar (sistematizar) todo el intercambio: este profesional preparó notas de referencia, facilitó reuniones de intercambio de ideas durante las etapas de preparación y participó en las dos visitas (Colombia y Nicaragua) para proporcionar asesoramiento sobre el diálogo con los participantes miskitos; ii) un facilitador experto, especializado en el diseño y la gestión de los intercambios de conocimientos, que organizó las sesiones y aplicó diferentes metodologías teniendo en cuenta el aspecto cultural del intercambio, y iii) representantes de la principal organización miskita, MASTA.

PASO 3.4 ESTRUCTURAR EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

¿Qué combinación de instrumentos, actividades y modos de ejecución ayudará a conseguir los resultados intermedios deseados?

Cada iniciativa de intercambio de conocimientos es una combinación de instrumentos, actividades y modos de ejecución. La planificación y la selección adecuada de los elementos, tomando en cuenta las limitaciones y oportunidades operativas que usted tenga, ayudarán a los participantes a lograr los resultados intermedios deseados. Cuando estructure la iniciativa, siga los pasos del gráfico 2.

PASO 3

Diseñar y preparar el intercambio de conocimientos

Gráfico 2: Estructurar la iniciativa del intercambio de conocimientos

PASO 3

Diseñar y preparar el intercambio de conocimientos

Paso 3.4A CONSIDERAR LAS LIMITACIONES Y OPORTUNIDADES OPERATIVAS

¿Cuáles son algunos de los principales factores que inciden en el potencial y los límites de un intercambio de conocimientos?

La mayoría de las veces, el potencial y los límites de una iniciativa de intercambio de conocimientos están determinados por el presupuesto, las personas (participantes, proveedores e intermediarios), el tiempo, la tecnología y las herramientas de orientación, y el contexto. Sin embargo, en cada caso usted puede transformar las limitaciones en oportunidades.

Presupuesto

Los costos de un intercambio de conocimientos pueden variar considerablemente dependiendo del alcance (número de países participantes, instituciones y actividades), la duración y los instrumentos elegidos. Una serie de diálogos virtuales puede costar unos pocos cientos de dólares, mientras que el costo de un viaje de estudio complejo con participantes de varios países puede fácilmente ascender a varios miles.

Oportunidades que se deben considerar:

- Busque formas más económicas de lograr los mismos resultados. Reúna a las personas en forma virtual en vez de trasladarlas desde distintas partes del mundo. El uso de recursos tecnológicos tales como seminarios web, videoconferencias y grupos de WhatsApp han modificado radicalmente las formas en que podemos ponernos en contacto.
- Realice el intercambio de conocimientos como parte de operaciones más grandes. Puede incluirlo en el componente de fortalecimiento de la capacidad de un préstamo o un programa nuevos con desembolsos vinculados a los resultados.
- Para garantizar intercambios sostenidos y profundos, busque financiamiento de distintas fuentes y otros asociados que aportan fondos. Considere la posibilidad de compartir los gastos entre diferentes instituciones o asociados para el desarrollo que respaldan un objetivo común.
- Pida a los proveedores de conocimientos o a las instituciones participantes que proporcionen apoyo no monetario. Por ejemplo, el Gobierno de Bolivia proporcionó alojamiento e instalaciones para respaldar a una comunidad de práctica en la que participaba.
- En el caso de tareas que requieren el uso de Internet, utilice las tecnologías disponibles (muchas de las cuales son gratuitas) en vez de crear costosas soluciones personalizadas.

Personas

Puede haber todo tipo de gente en el intercambio: participantes receptores de conocimientos, proveedores de conocimientos, intermediarios, asociados de ejecución, miembros del equipo y otros. Las limitaciones más comunes suelen estar relacionadas con la disponibilidad, el deseo de participar, el número de participantes, el grado de preparación, la dotación de personal, la familiaridad con el tema o con un tipo de tecnología, la función dentro de la organización y los viajes.

Oportunidades que se deben considerar:

Participantes

- Céntrese en los promotores de ideas y en las personas influyentes en la actividad de reforma.
- Reúnase con los candidatos potenciales para asegurarse de que conforman la combinación adecuada de personas. Trate de combatir los reemplazos de último momento.
- Pida a los asociados y a los expertos del sector/país que ayuden a identificar a las personas adecuadas.

- Organice las reuniones siguiendo las preferencias de los participantes. Por ejemplo, los ministros suelen preferir reunirse personalmente o mediante una videoconferencia privada.
- Disponga que la preparación sea requisito para la participación, lo que contribuirá a lograr el nivel adecuado de compromiso.
- Piense con antelación cómo podrá eliminar a los participantes que no son productivos. Explicar detalladamente antes del intercambio los criterios para la participación ayudará a reducir al mínimo este tipo de situaciones.
- Tenga en mente las normas culturales y sociales sobre rango, jerarquía y género cuando seleccione a los participantes.

Proveedores

- Trabaje con proveedores recomendados o con personas que conozca.
- Trabaje con los proveedores de conocimientos para ayudar a documentar y reunir el material educativo antes del intercambio. En muchos casos, los conocimientos institucionales y las experiencias prácticas no están bien documentadas o no están disponibles de inmediato.
- Aliente a los proveedores a compartir materiales educativos antes del intercambio para lograr preparación y calidad.
- Pida a los proveedores de conocimientos que compartan sus dificultades y sus fracasos, así como sus éxitos, para ofrecer una visión realista de los problemas del mundo.
- Como intermediario, busque establecer relaciones a largo plazo con los proveedores de conocimientos y entre los países que brindan y reciben conocimientos.
- Piense en formas de recompensar a los proveedores de conocimientos a través del reconocimiento público (por ejemplo, mediante premios, certificados, comunicados de prensa y entrevistas con medios de comunicación).

Intermediarios

- Explique a sus asociados la importancia del intercambio de conocimientos y cómo puede este intercambio incidir en el cambio.
- Busque el apoyo de los asociados de ejecución locales.
- Ayude a los participantes a manejar el proceso de cambio que podría iniciarse como consecuencia del intercambio de conocimientos.

PASO 3

Diseñar y preparar el intercambio de conocimientos

CONSEJO

Interactúe con los proveedores de conocimientos lo antes posible y prepárelos para su función.

Tiempo

La gente no presta la debida atención al tiempo que se necesita para planificar y completar un intercambio de conocimientos. En la sección "Herramientas para el intercambio de conocimientos", la última de esta guía, se indica la duración habitual de los instrumentos y las actividades observada en intercambios anteriores: es imposible establecer un marco temporal exacto para un intercambio. Existen demasiadas variables, como el nivel de complejidad y el tipo de resultados buscados. Por ejemplo, generar conciencia suele ser más fácil que alcanzar el consenso.

Oportunidades que se deben considerar:

» Divida las tareas (diseño, logística, facilitación) entre los miembros del equipo y los asociados locales.
» Determine si el intercambio forma parte de una iniciativa a más largo plazo o si debe satisfacer necesidades de aprendizaje inmediatas. Podría tener la posibilidad de posponer o eliminar partes del intercambio.
» Utilice las tecnologías disponibles para minimizar idas y vueltas en temas como logística, planificación, reuniones y preparación de materiales, seguimiento y presentación de informes. Véase el gráfico 3, "Una mirada rápida a los medios sociales".

Recursos tecnológicos y de planificación

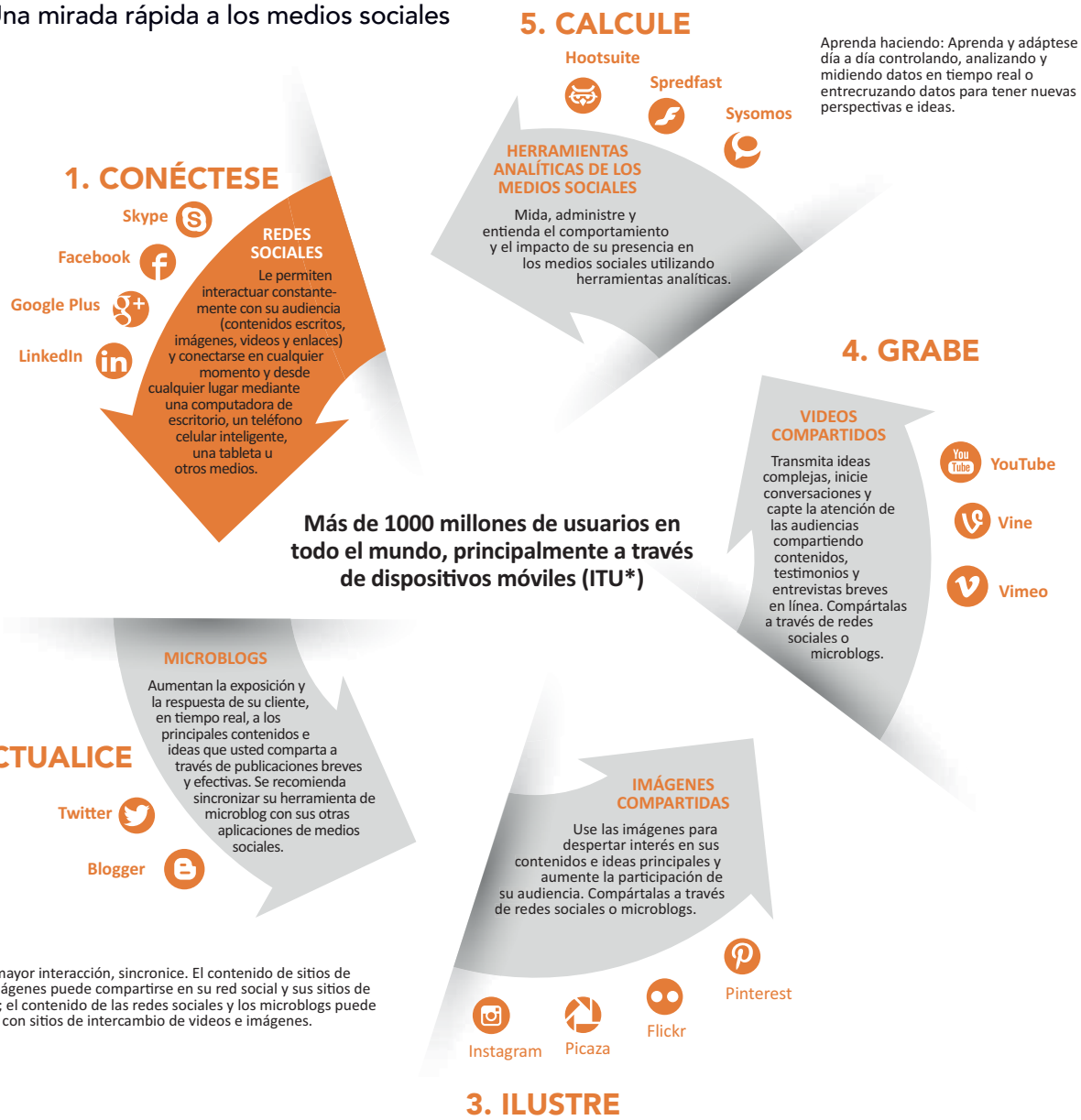
Las herramientas tecnológicas y de orientación ofrecen un enorme potencial para el intercambio de conocimientos. Sin embargo, no todas las personas tienen el mismo nivel de acceso, familiaridad o capacidad para utilizarlas.

Oportunidades que se deben considerar:

» Use el intercambio para incrementar la capacidad de los participantes con tecnologías que faciliten el intercambio de conocimientos.
» Establezca contacto con los participantes en el nivel tecnológico en el que se encuentren más cómodos. Comience con las tecnologías y los métodos de comunicación que más utilicen y a los que puedan acceder con facilidad.
» Formule planes de contingencia en caso de que falle la tecnología.
» Facilite el uso de herramientas de orientación, recursos de planificación, modelos y hojas de ruta para el intercambio de conocimientos que hayan sido evaluados exhaustivamente, como los que se encuentran en la página web del Banco Mundial sobre intercambio de conocimientos: *www.worldbank.org/knowledgesharing.*
» Use los medios sociales cuando sea necesario.

Diseñar y preparar
el intercambio
de conocimientos

Gráfico 3: Una mirada rápida a los medios sociales



Para una mayor interacción, sincronice. El contenido de sitios de video e imágenes puede compartirse en su red social y sus sitios de microblog; el contenido de las redes sociales y los microblogs puede vincularse con sitios de intercambio de videos e imágenes.

A FAVOR

+ Facilitan la creación y la sostenibilidad de redes profesionales entre países, sectores y niveles económicos.
+ Están disponibles en casi todos los países del mundo.
+ Habitualmente son gratuitos.
+ Son entornos virtuales más estables y seguros.
+ Se puede acceder a ellos desde una computadora, un celular, una tableta o un SMS.
+ Son fáciles de usar, con una curva de aprendizaje corta.
+ Democratizan la creación de conocimientos, la colaboración y la divulgación.
+ Se los reconoce ampliamente como un elemento clave de la práctica profesional.
+ Ofrecen un acceso simplificado a casos exitosos y enseñanzas.
+ Facilitan el acceso a los conocimientos, a quienes los producen y a quienes desean utilizarlos.

EN CONTRA

– Las estructuras institucionales pueden limitar el uso de las redes sociales.
– Pueden requerir una negociación con las partes interesadas.
– Las diferencias de nivel de conocimientos digitales pueden impactar en la viabilidad o las posibilidades de uso.
– El acceso y el costo de los servicios de Internet pueden variar entre países o zonas de un mismo país.
– La infraestructura tecnológica puede limitar el modo en que se usan los medios sociales.
– Algunas culturas institucionales no aceptan/adoptan los medios sociales ni cuentan con estrategias adecuadas sobre el mundo digital.
– En algunos contextos se puede desalentar el uso porque el manejo de los contenidos está a cargo de terceros.

** https://itunews.itu.int/en/1688-Social-media.note.aspx*

PASO 3

Diseñar y preparar el intercambio de conocimientos

Entorno operativo

Entre las limitaciones habituales del entorno se encuentran la transición política, los conflictos o disturbios civiles o armados, las normas sociales y culturales y el idioma. Conocer la economía política que rodea al intercambio ayuda cuando se trata con los receptores y proveedores de conocimientos.

Oportunidades que se deben considerar:

Contexto político

- Aproveche las elecciones y las transiciones políticas, que pueden aportar nuevas líneas de pensamiento y voluntad de reforma. Los clientes y los asociados locales pueden ayudar a identificar a los agentes de cambio. ¡Aproveche la oportunidad!
- En las zonas afectadas por conflictos, identifique a los proveedores de conocimientos que han superado desafíos similares y pueden ofrecer liderazgo y orientación claros.

Contexto social y cultural

- Aproveche la capacidad de los miembros del equipo y los asociados que conocen las normas culturales sobre rango, jerarquía y cuestiones de género, de modo de asegurar que la experiencia sea lo más diversa y reconfortante posible para todos.
- Use facilitadores locales en entornos cultural y políticamente difíciles, en especial cuando los participantes tengan que trabajar en grupos interactivos.

Idioma

- En intercambios en múltiples idiomas, pida a los proveedores de conocimientos que simplifiquen los mensajes y limiten el lenguaje técnico.
- Use servicios de interpretación (simultánea, consecutiva y al oído) para garantizar que todos se entiendan entre sí y para fomentar una mayor interacción.
- Busque proveedores de conocimientos que hablen el mismo idioma que los participantes.
- Si debe llegar a participantes con una alfabetización básica, seleccione actividades que se centren en la conversación y la demostración, e invierta en materiales didácticos con abundantes componentes audiovisuales.
- En la medida de lo posible, elabore los principales productos del conocimiento en el idioma local.

CONSEJO

Trate de no hacer interpretación a través de varios idiomas (por ejemplo, del laosiano al inglés y luego del inglés al indonesio). De ser posible, evite también conformar grupos con hablantes de distintos idiomas. La interpretación desacelera considerablemente el ritmo de un intercambio; además, puede limitar la transferencia de conocimientos y requiere elementos de logística adicionales.

Intercambio con Filipinas: Entorno operativo

Los siguientes son los factores clave de este entorno operativo:

- **Presupuesto:** USD 70 000 del proyecto de SMARTSeas PH financiado por el FMAM (RARE Filipinas y otros donantes, en especial Bloomberg, suministraron fondos adicionales).

- **Participantes:** Tres representantes de cada una de las 17 unidades de gobierno locales.
- **Proveedores:** RARE Filipinas.
- **Intermediarios:** RARE Filipinas.

- **Plazo:** 12 meses desde la planificación (diálogos entre partes interesadas) hasta la realización (dos talleres en el estrecho de Tañón).

- **Tecnología y recursos:** La comunicación por correo electrónico fue el recurso tecnológico más utilizado en las etapas de planificación y preparación de los intercambios. El acceso a Internet no siempre era lo suficientemente rápido como para realizar conferencias vía web, de modo que las reuniones presenciales eran más seguras. El sitio donde se desarrollaron los talleres estaba equipado para el uso de medios tecnológicos, como computadoras y proyectores, entre otros.

- **Entorno operativo:** El estrecho de Tañón fue declarado paisaje marino protegido en 1998; sin embargo, ello no ha puesto freno a las operaciones de pesca ilegales y destructivas, que reducen los beneficios para la comunidad de pequeños pescadores. Con el lanzamiento del proyecto SMARTSeas PH y un mayor compromiso del Gobierno nacional de proteger las principales áreas de biodiversidad, los funcionarios de las unidades de gobierno locales y los miembros clave de la comunidad de pescadores estuvieron dispuestos a proteger el estrecho de Tañón. Los intercambios se planificaron para aprovechar el fuerte impulso de cambio.

Diseñar y preparar el intercambio de conocimientos

EJEMPLOS

Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: Entorno operativo

El financiamiento para este intercambio de conocimientos provino de múltiples fuentes:

- Fondos de una operación más amplia del Banco con un presupuesto de USD 35 000 000.
- Fondos de un fondo fiduciario de múltiples donantes para el intercambio de experiencias sur-sur entre especialistas (USD 144 100).

Participantes

- Organismos públicos encargados de los derechos territoriales y de tenencia de la tierra de los pueblos indígenas.
- Representantes de las comunidades miskitas.

Proveedores

- Nicaragua y Colombia imitaron a los participantes de Honduras.

Intermediarios

- El Banco Mundial actuó como intermediario del intercambio.

Dos años

El proceso de planificación se inició lo antes posible para tener suficiente tiempo para movilizar a los pueblos indígenas y organizar sus viajes desde comunidades remotas hasta otros países.

Se organizó una serie de videoconferencias a lo largo del proceso para planificar los distintos talleres y viajes de estudio. Se preparó un estudio de caso en video para recoger y compartir las experiencias del intercambio.

Existían varias limitaciones y oportunidades contextuales que se debían considerar:

- **Contexto político:** Hubo un cambio en el Gobierno entre la primera y segunda etapa del proyecto y fue necesario restablecer la confianza entre las comunidades miskitas y el nuevo Gobierno.
- **Contexto social y cultural:** Los planificadores prestaron especial atención al contexto social y cultural. Adoptaron las siguientes medidas:
  - contrataron a un antropólogo con experiencia en la organización social, la historia y la cultura del pueblo miskito para garantizar el respeto por sus costumbres y tradiciones;
  - invitaron a un líder religioso local o una autoridad respetada de la comunidad para inaugurar el evento principal con plegarias tradicionales;
  - incorporaron eventos culturales en el programa (canto, danza u otro intercambio cultural);
  - ofrecieron servicios de interpretación del idioma local;
  - trabajaron estrechamente con autoridades regionales y locales para garantizar su total respaldo y la facilitación del evento.

El Sistema de Gestión del Conocimiento del Programa de Pequeñas Donaciones del FMAM

El Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) del FMAM otorga donaciones a organizaciones no gubernamentales y comunitarias de los países en desarrollo para que puedan afrontar los problemas del medio ambiente mundial al tiempo que procuran atender las necesidades locales de desarrollo sostenible. Es un programa institucional del FMAM implementado por el PNUD. A lo largo de los años, el PPD ha respaldado soluciones comunitarias innovadoras que han producido un acervo de conocimientos valioso tanto para los proyectos como a nivel nacional y mundial.

Para cumplir eficazmente el papel de intermediario de conocimientos y facilitador de nuevos enfoques y tecnologías, el PPD elaboró un Sistema de Gestión del Conocimiento, que se vale de las herramientas empleadas para que el intercambio de conocimientos suministre información e influya en las políticas, amplíe la aplicación de las buenas prácticas y promueva una cultura de aprendizaje e innovación.

Hay numerosas maneras de intercambiar conocimientos. Las prácticas más importantes son las ferias nacionales de conocimientos, donde se comparten prácticas innovadoras respaldadas por el PPD y las comunidades pueden conectarse con una gran diversidad de especialistas. Otra forma son los talleres de partes interesadas, donde los donatarios del PPD en cada país pueden capacitarse en la redacción de propuestas; el diseño, la gestión y la ejecución de proyectos; seguimiento y evaluación; gestión de conocimientos; gobernanza y liderazgo; movilización de recursos y creación de redes de contactos. Asimismo, los centros de demostración (o capacitación) han constituido formas eficaces de compartir conocimientos sobre prácticas sostenibles e impulsar la reproducción de experiencias en otros lugares.

La ilustración que figura a continuación muestra los distintos niveles y los medios a través de los cuales se comparte el conocimiento dentro del Sistema de Gestión mencionado.

Fuente: *https://sgp.undp.org/*.

Sistema de Gestión del Conocimiento del PPD

Nivel mundial

- ✓ Red mundial de comités directivos nacionales
- ✓ Enlace con cuestiones mundiales
- ✓ Sitio web mundial
- ✓ Estudios de casos, fichas descriptivas y artículos relacionados con el conocimiento mundial
- ✓ Premios
- ✓ Eventos internacionales
- ✓ Orientación y posicionamiento estratégicos

Nivel nacional

- ✓ Plan de gestión del conocimiento en estrategias de programas nacionales
- ✓ Redes de donatarios
- ✓ Intercambios entre colegas
- ✓ Ferias de conocimientos
- ✓ Donaciones para desarrollo de la capacidad
- ✓ Red de conocimientos de comités directivos nacionales
- ✓ Visitas a los emplazamientos
- ✓ Enlace con el Gobierno
- ✓ Enlace con los círculos académicos
- ✓ Enlace con los centros de investigación

Nivel de los proyectos

- ✓ Gestión del conocimiento incluida en propuestas y presupuestos
- ✓ Evaluación de la capacidad y capacitación en propuestas de donaciones
- ✓ Presupuesto y uso de la gestión del conocimiento en cada proyecto
- ✓ Intercambios de conocimientos entre colegas
- ✓ Centros de demostración
- ✓ Talleres de capacitación
- ✓ Historias documentadas mediante videos y fotografías

PASO 3

Diseñar y preparar el intercambio de conocimientos

Paso 3.4B SELECCIONAR LA COMBINACIÓN Y LA SECUENCIA DE LOS INSTRUMENTOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

¿Qué instrumento(s) ayudará(n) a los participantes a alcanzar los resultados intermedios?

Los instrumentos son los vehículos del intercambio de conocimientos (cuadro 5) y acercan a los participantes al logro de sus objetivos de cambio. Pueden usarse individualmente o combinados. Cada uno de ellos presenta sus propias ventajas y limitaciones (cuadro 6) y algunos son más adecuados para ciertos tipos de resultados intermedios que otros. Algunos instrumentos, como las conferencias, requieren una participación individual más intensa y a corto plazo (con otros participantes y en relación con los contenidos), mientras que otros, como las comunidades de práctica, requieren una interacción a más largo plazo y con menos grado de intervención individual (cuadro 7). Su importancia se sustenta en las actividades del intercambio de conocimientos (cuadro 8), que son la piedra angular de los instrumentos. En la sección "Herramientas para el intercambio de conocimientos" (la última de esta guía), se describe detalladamente cada instrumento, se indica cuándo usarlo y cómo hacerlo, y se proporcionan ejemplos.

La función de los instrumentos puede variar:

» **Un instrumento puede ayudar a lograr varios resultados intermedios.** Los viajes de estudio exponen a los participantes a nuevas formas de hacer las cosas y ofrecen oportunidades para intercambiar conocimientos tácitos, que pueden ayudar a los clientes a reconocer nuevas oportunidades, establecer redes y generar consenso, tres posibles resultados intermedios claros. Tenga esto en mente durante el diseño, y recuerde que también podría descubrir resultados imprevistos.

» **El mismo instrumento usado en un proyecto o programa diferente puede generar otros resultados.** Una visita de expertos puede ayudar a despertar conciencia y establecer consenso en la etapa de identificación del proyecto, mientras que, en la etapa de ejecución, puede ayudar a superar cuellos de botella y desarrollar aptitudes mediante tutorías y apoyo práctico.

» **Una combinación de instrumentos puede ser muy eficaz.** Ello se hace especialmente evidente cuando existen problemas de desarrollo de larga data o desafíos complejos, como los que requieren apoyo político o la transferencia de importantes conocimientos técnicos. Puede dar comienzo a una iniciativa de intercambio de conocimientos, por ejemplo, con una conferencia para despertar conciencia sobre las nuevas opciones de desarrollo, y luego formar una comunidad de práctica para ampliar el establecimiento de redes y la confianza; posteriormente, puede seguir con un viaje de estudio y visitas de expertos para adquirir conocimientos técnicos como parte de la preparación para las actividades.

CONSEJO

La selección y la combinación de actividades siempre deberían orientarse a los resultados intermedios que el grupo desee alcanzar.

Cuadro 5: Instrumentos de intercambio de conocimientos

COMPETENCIA/ DESAFÍO
Concurso diseñado para encontrar y respaldar nuevas ideas y acelerar las innovaciones; habitualmente termina con un evento de exhibición para dar reconocimiento a los competidores y a los ganadores.

COMUNIDAD DE PRÁCTICA (CDP)
Grupo de personas que interactúa regularmente en relación con un tema común para aprender unos de otros.

CONFERENCIA
Evento formal en el que un gran número de participantes se reúnen para intercambiar conocimientos y experiencias sobre un tema/asunto específico.

CONVERSACIÓN DE CONOCIMIENTOS FACILITADA
Conversación facilitada entre quienes saben y quienes hacen (agentes de cambio) para sacar a la superficie conocimientos ocultos sobre temas específicos y canalizar ideas hacia la acción o una meta concreta.

DIÁLOGO Y CONSULTAS CON MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS
Serie de conversaciones facilitadas entre partes interesadas/pares para obtener diferentes perspectivas y una mayor comprensión, alcanzar el consenso y promover la acción.

FERIA DE CONOCIMIENTOS
Evento de intercambio de conocimientos en persona diseñado para demostrar las experiencias, los logros, las innovaciones y los nuevos programas de mercado de los participantes a donantes y posibles asociados.

HERMANAMIENTO
Emparejamiento de una institución con otra institución similar pero que habitualmente tiene más experiencia para lograr una asociación mutuamente benéfica.

TALLER
Evento estructurado que se centra en que los participantes resuelvan problemas trabajando juntos en un tema común, ya sea un problema o una tarea.

VIAJE DE ESTUDIO
La visita o serie de visitas de una persona o un grupo a uno o más países o dentro de un país o a un emplazamiento, con un objetivo de aprendizaje específico y para experimentar, de primera mano, cómo se implementó o se está implementando algo.

VISITA DE EXPERTOS
Envío de un especialista o asesor técnico de una organización, un país o una región que provee los conocimientos a una organización, un país o una región que los solicita, para evaluar las circunstancias actuales u ofrecer orientación sobre un desafío específico.

PASO 3

Diseñar y preparar el intercambio de conocimientos

Tenga en cuenta que la selección y la combinación de instrumentos también estarán influenciadas por los siguientes factores:

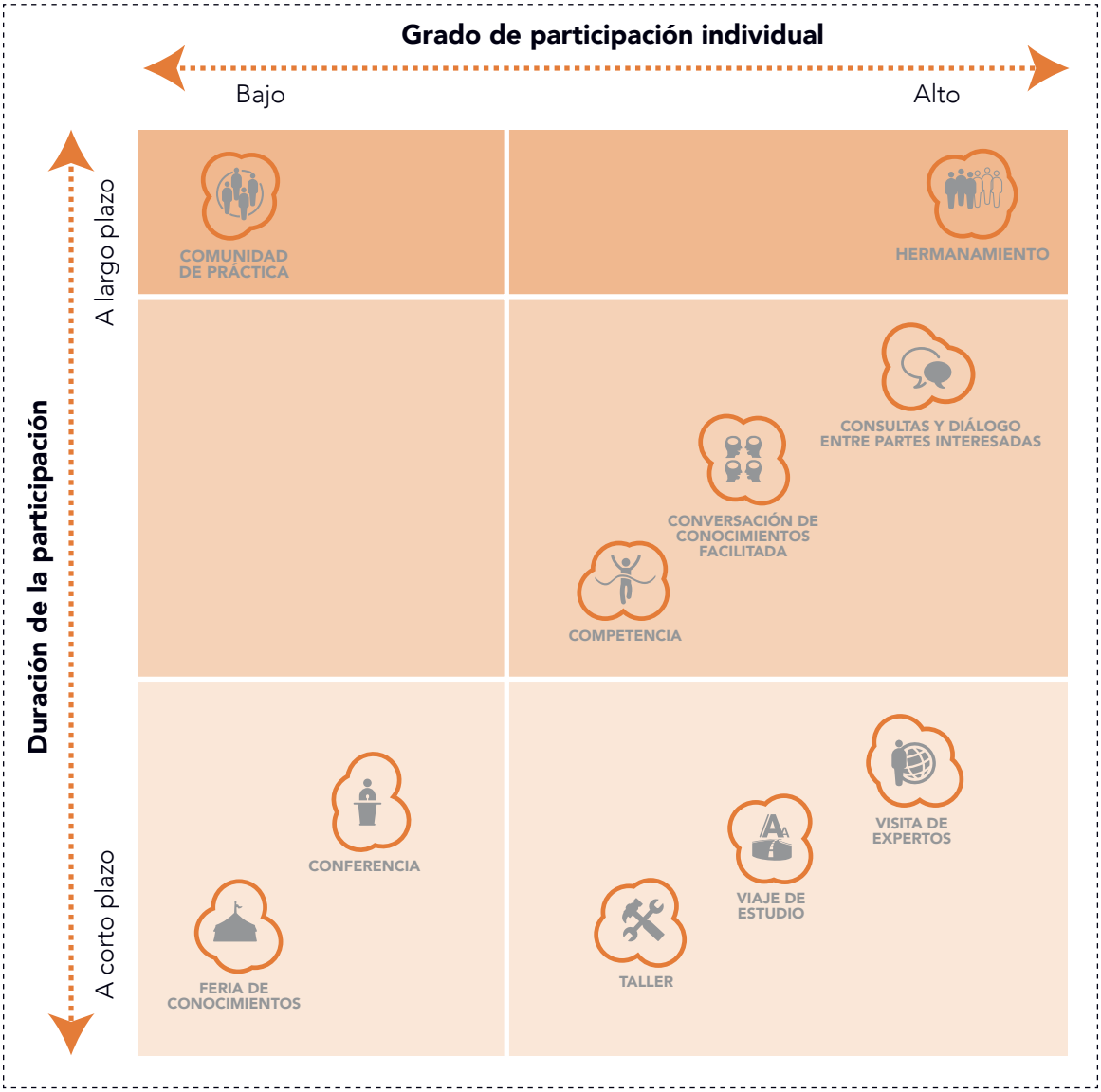
- el tipo de desafío (simple o complejo),
- el perfil de los participantes,
- el tamaño del grupo,
- el tiempo,
- las limitaciones logísticas,
- la disponibilidad de recursos.

Cuadro 6: Aplicabilidad de los instrumentos de intercambio de conocimientos para los resultados intermedios

Resultados intermedios	Más aplicables	Menos aplicables
Nuevos conocimientos	Viaje de estudio, feria de conocimientos, conferencia, comunidad de práctica, competencia/desafío, visita de expertos, taller	Diálogo y consultas con múltiples partes interesadas, conversación de conocimientos facilitada, hermanamiento
Mayores aptitudes	Taller, visita de expertos, hermanamiento, viaje de estudio, conversación de conocimientos facilitada	Feria de conocimientos, conferencia, consultas y diálogo entre partes interesadas, comunidad de práctica, competencia/desafío
Consenso más amplio	Consultas y diálogo entre partes interesadas, viaje de estudio, visita de expertos, taller	Comunidad de práctica, competencia/desafío, conferencia, feria de conocimientos, conversación de conocimientos facilitada, hermanamiento
Mayor conectividad	Comunidad de práctica, conferencia, feria/mercado de conocimientos, diálogo/consulta con múltiples partes interesadas, viaje de estudio, taller, hermanamiento	Competencia/desafío, visita de expertos, conversación de conocimientos facilitada
Medidas nuevas y más acertadas	Visita de expertos, taller, viaje de estudio, conversación de conocimientos facilitada, competencia/desafío, consultas y diálogo entre partes interesadas, hermanamiento	Conferencia, feria de conocimientos, comunidad de práctica

Cuadro 7: Instrumentos agrupados por duración y grado de participación individual

Puede utilizar este cuadro como guía para diseñar su intercambio basándose en los perfiles de los participantes, el tamaño del grupo, el tiempo y las limitaciones logísticas.



PASO 3

Diseñar y preparar el intercambio de conocimientos

EJEMPLOS

Intercambio con Filipinas: Selección de instrumentos y secuenciación

En la etapa inicial del intercambio, durante dos días hubo un diálogo entre responsables de la toma de decisiones de la Junta Directiva de la Zona Protegida, las unidades de gobierno locales, RARE Filipinas y otras organizaciones para determinar el plan global, lo que derivó en una serie de intercambios que reunieron, por primera vez, a los equipos de campaña de cada una de las 17 unidades de gobierno locales para compartir conocimientos, aptitudes y recursos en los pasos iniciales hacia sus campañas locales a favor de la gestión sostenible de la zona protegida y la pesca.

A continuación se realizó un taller más específico de 5 días de duración que incluyó a representantes de cada una de las unidades de gobierno locales para que pudieran mejorar sus aptitudes para la organización de las campañas básicas, la gestión de las actividades de promoción y el manejo de herramientas de seguimiento y evaluación. Las campañas y el componente de promoción de zonas clave para la biodiversidad marina tienen por objeto crear más conciencia y apoyo en torno a la importancia de la conservación de la biodiversidad marina. El resultado fue un plan de acción que demostró no solo lo que cada una de las unidades de gobierno locales podía lograr por sí misma, sino también lo que podían ejecutar todas juntas gracias a la mejor comunicación y las relaciones establecidas durante los intercambios.

Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: Selección de instrumentos y secuenciación

El intercambio de conocimientos comenzó con una serie de diálogos y consultas con distintas partes interesadas clave de Honduras para mejorar el consenso sobre las medidas necesarias para abordar cuestiones de tierras en disputa. A continuación, a modo de preparación para los viajes de estudio que se avecinaban, las autoridades de Honduras, los líderes miskitos y expertos en leyes indígenas de Nicaragua y Colombia participaron en un taller de planificación en Puerto Lempira. En el viaje de estudio a la Región Autónoma del Atlántico Norte de Nicaragua participaron 22 personas de Honduras que deseaban adquirir nuevos conocimientos sobre temas relacionados con el reconocimiento de los derechos de los indígenas a la tierra y el modo en que Nicaragua había manejado el proceso de demarcación y titularización de los territorios indígenas. Otro estudio en la Región Autónoma del Atlántico Norte de Colombia proporcionó a los participantes hondureños nuevos conocimientos sobre el panorama general y el marco jurídico y normativo de Colombia, así como una mayor comprensión de los desafíos de implementación. Estos viajes de estudio estuvieron seguidos de una conferencia en Colombia para ampliar la conectividad y lograr mayor acuerdo y confianza entre las principales partes interesadas. El intercambio concluyó con tres diálogos sobre políticas y un taller de cierre con partes interesadas hondureñas clave, destinado a establecer procedimientos claros para la titularización de tierras en Honduras.

CONSEJO

Recuerde que el éxito de un intercambio de conocimientos no depende de lograr los resultados intermedios seleccionados, sino de completar un conjunto de actividades predeterminadas. Puede ser necesario ajustar las actividades individuales dentro de un instrumento, o incluso el instrumento mismo, para alcanzar los objetivos de aprendizaje.

Paso 3.4C SELECCIONAR LAS ACTIVIDADES DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS Y ESTABLECER SU SECUENCIA

¿Qué actividades ayudarán más a los participantes a alcanzar los resultados intermedios buscados?

¿Cuál es la mejor manera de establecer su secuencia?

Las actividades son la piedra angular de los instrumentos y los espacios donde se produce el aprendizaje. Al igual que con los instrumentos, cada actividad presenta sus propias ventajas y limitaciones y resulta más o menos adecuada para un tipo de aprendizaje en particular. La combinación y la secuenciación de actividades son más importantes que la actividad en sí misma. Deje que su selección esté guiada por los resultados intermedios que busque, teniendo en cuenta el perfil de los participantes, el tamaño del grupo, el marco cronológico, las limitaciones logísticas y los recursos.

Cuando decida qué actividades seleccionar y qué secuencia seguir, considere el tipo de comunicación e interacción que necesita producirse entre los participantes. Las actividades incluidas en esta guía están organizadas en cuatro categorías (cuadro 8), en cada una de las cuales se enfatizan distintos tipos de comunicación e interacción entre los participantes:

Las **actividades de presentación** consisten principalmente en un flujo unidireccional de información y requieren el uso de técnicas creativas para convocar a la audiencia y lograr su participación. Entre estas actividades se encuentran las demostraciones, los paneles de expertos, las charlas relámpago, las sesiones de carteles y los relatos.

Las **actividades de deliberación** consisten en intercambios multidireccionales de conocimientos, requieren la participación grupal y, a menudo, se utilizan después de las actividades de presentación. Incluyen los intercambios de ideas, los diálogos simultáneos, los debates en línea, los cafés del conocimiento, las asesorías de colegas y los círculos de anécdotas.

Las **actividades experimentales** llevan a los participantes más allá del intercambio y el debate sobre los conocimientos y les permiten experimentar algo nuevo, reflexionar sobre lo experimentado y traducir los conocimientos en acciones. Estas actividades incluyen las planificaciones, las visitas sobre el terreno, las charlas de pecera, las dramatizaciones, las adscripciones y las simulaciones.

Las **actividades analíticas** permiten que los participantes examinen y entiendan temas o situaciones con una visión prospectiva o retrospectiva. Entre ellas se incluyen los exámenes posteriores a las medidas, los grupos de discusión, las entrevistas, las autoevaluaciones, las encuestas y los análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

Las actividades bien diseñadas deberían permitir a los participantes lo siguiente:

- experimentar algo nuevo;
- internalizar la importancia de la nueva experiencia;
- observar, preguntar, reflexionar y contribuir con su experiencia;
- interactuar con expertos y otros participantes, y considerar nuevas ideas;
- desarrollar una comprensión colectiva basada en la experiencia compartida;
- traducir el conocimiento en planes de acción;
- resumir los nuevos conocimientos en formato escrito y audiovisual, y ponerlos a disposición de otras partes interesadas.

PASO 3

Diseñar y preparar el intercambio de conocimientos

Cuadro 8: Actividades de intercambio de conocimientos

Actividades de presentación

Charla relámpago
Serie de presentaciones cortas sobre un mismo tema o cuestiones diversas, a cargo de distintos oradores: duran unos pocos minutos y conforman una única sesión.

Demostración
Un experto muestra cómo utilizar un producto o llevar a cabo un procedimiento; también se usa para presentar un nuevo producto o proceso a fin de publicitar y difundir innovaciones.

Informe
Presentación oral o escrita en la que se resumen y se destacan los puntos centrales de un tema o una cuestión (conceptos, datos, procesos, enseñanzas aprendidas, etc.).

Panel de expertos
Conjunto de presentaciones con moderador que tratan el mismo tema desde distintos ángulos, a cargo de un grupo de personas con conocimientos especializados.

Relato
El uso intencional de relatos que describen un resultado práctico y cuyo objetivo es despertar el interés de las personas, las comunidades o las organizaciones para que adopten medidas en el futuro.

Sesión de carteles
Presentación a través de carteles en los que habitualmente se combinan texto y gráficos; esto da lugar a una conversación entre presentadores y participantes sobre el contenido del cartel.

Actividades de deliberación

Asesoría de colegas
Evento con servicios de facilitación en el que pares con la experiencia pertinente comparten sus conocimientos y pericia, habitualmente en forma de mejores prácticas y enseñanzas, con un equipo que ha solicitado ayuda sobre un problema, un proyecto o una actividad en particular.

Café del conocimiento
Conversaciones abiertas y creativas, guiadas por un facilitador, para sacar a la luz los conocimientos colectivos, compartir ideas y fomentar el diálogo en colaboración en un entorno relajado, similar al de una cafetería.

Círculo de anécdotas
Ejercicio que incluye el uso de historias temáticas y preguntas que llevan a la narración de historias para incentivar a un grupo a compartir sus experiencias.

Debate en línea
Debate que se realiza en línea, ya sea en forma sincrónica o asincrónica.

Diálogo simultáneo
Diálogo muy corto sobre un tema acotado que implica el trabajo simultáneo de pequeños grupos (habitualmente en pares) y estimula la contribución de cada miembro del grupo participante.

Intercambio de ideas
La generación de ideas o soluciones sobre un tema específico: para esto se recurre al conocimiento de los pares y se los alienta a pensar en nuevas ideas.

CONSEJO

¡Estructuras liberadoras!
Además de llevar adelante las actividades que figuran en el cuadro 8, contemple la posibilidad de utilizar las estructuras liberadoras, *"normas sencillas que permiten incluir a todos e incentivarlos a plasmar el futuro"*: *http://www.liberatingstructures.com*.

PASO 3

Diseñar y preparar el intercambio de conocimientos

Actividades experimentales

Adscripción
La asignación temporal de una persona a otro departamento u organización.

Charla de pecera
Conversación o diálogo en pequeños grupos que se lleva a cabo en el contexto de un grupo más amplio de observadores u oyentes.

Dramatización
Ejercicio interactivo en un entorno preparado que permite a los participantes experimentar la situación desde el punto de vista del otro, aplicar o desarrollar aptitudes para manejar un conflicto o un problema y analizar la experiencia con la ayuda de observadores.

Estación de aprendizaje
Un espacio específico, por lo general situado en el emplazamiento de un proyecto, donde los principales componentes del proyecto se muestran y se analizan en persona.

Maratón de escritura
Proceso con facilitación que reúne a un grupo de personas para que trabajen en colaboración y produzcan un libro en tres a cinco días.

Planificación de las medidas
Ejercicio estratégico que genera una hoja de ruta personal o grupal o un cronograma en donde se describen los pasos específicos que deben adoptarse para lograr uno o varios objetivos.

Simulación
Situación realista y estructurada, diseñada para hacer que los participantes intervengan en distintas interacciones en un entorno específico.

Visita sobre el terreno
Ir en persona a una ubicación, lo que permite a los participantes experimentar la realidad de los proyectos directamente y reunirse con los equipos de implementación y los beneficiarios.

Actividades analíticas

Análisis DAFO
Examen estructurado para identificar las fortalezas y debilidades internas de un programa o una organización, y las oportunidades y amenazas externas/internas que puedan existir (análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

Autoevaluación
Técnica de encuesta para reunir información sobre cómo se califica a sí misma una persona en lo que respecta a competencias, comportamientos o actitudes concretos.

Encuesta
La recopilación de datos u opiniones de los participantes mediante un conjunto de preguntas estructuradas.

Entrevista
Sesión de preguntas y respuestas con una persona o un experto sobre un tema específico, en la que habitualmente se sigue un conjunto de preguntas predeterminadas.

Examen posterior a las medidas
Proceso de examen estructurado para que los equipos de proyectos analicen qué sucedió, por qué y qué se puede hacer mejor o de otra forma en el futuro.

Grupo de discusión
Protocolo de discusión estructurada que reúne a un grupo de personas que, por lo general, no se conocen entre sí pero tienen un interés común: dar su opinión sobre un tema o una esfera en particular.

PASO 3

Diseñar y preparar el intercambio de conocimientos

EJEMPLOS

Intercambio con Filipinas: Selección de actividades y secuenciación

Instrumento	Etapa	Actividad	Descripción
DIÁLOGO Y CONSULTAS CON MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS	Planificación	INTERCAMBIO DE IDEAS DEBATE EN LÍNEA	» Durante el intercambio de ideas, se hizo hincapié en determinar las expectativas en torno al temario para los dos días de diálogos. » Mediante una serie de debates en línea, se decidieron las fechas (del 6 al 8 de junio de 2016), la sede (Cebú) y el temario, que luego se comunicaron a todas las partes interesadas (los equipos de las unidades de gobierno locales y de las organizaciones no gubernamentales que trabajaban en el estrecho de Tañón).
	Ejecución	PLANIFICACIÓN DE LAS MEDIDAS	» El proceso de planificación de las medidas se centró en los pasos relacionados con la activación de la Junta Directiva de la Zona Protegida.
	Seguimiento	INFORME	» Se compartió un informe escrito con todas las partes interesadas a modo de orientación para los siguientes pasos del proyecto.
TALLER (CAMPAMENTO DE ENTRENAMIENTO)	Planificación	GRUPOS DE DISCUSIÓN PLANIFICACIÓN DE LAS MEDIDAS	» Los grupos de discusión que se llevaron a cabo en las diversas unidades de gobierno locales permitieron comprender mejor las necesidades de los participantes. » Teniendo en cuenta las necesidades de los participantes, se elaboró un plan de acción para organizar un taller de nueve días sobre el desarrollo y la gestión de un plan de gestión integrado.
	Ejecución	PANEL DE EXPERTOS DRAMATIZACIONES PLANIFICACIÓN DE LAS MEDIDAS SESIÓN DE CARTELES RELATO	» Una serie de presentaciones de paneles de expertos centradas en conocimientos fundamentales para crear conciencia entre los participantes acerca de la planificación de un enfoque integrado para mejorar la gestión de la biodiversidad. » Las actividades de dramatización que se realizaron a lo largo del taller permitieron a los participantes adquirir mayor confianza en su capacidad para redactar y aplicar un plan de gestión. » Mediante el proceso de planificación de las medidas, cada equipo de las unidades de gobierno locales elaboró su plan de acción para gestionar sus tareas. » Gracias a la sesión de carteles, cada equipo de las unidades de gobierno locales pudo profundizar sus conocimientos y también compartir ideas relacionadas con sus planes. » A través de los relatos, que consistieron específicamente en escribir canciones, los participantes compartieron sus perspectivas e historias.
	Seguimiento	ENCUESTA INFORME	» Se utilizaron encuestas finales para recoger opiniones y evaluar el taller. » Los resultados del taller y de las encuestas se compilaron en un informe escrito.

Intercambio con Filipinas: Selección de actividades y secuenciación

Instrumento	Etapa	Actividad	Descripción
TALLER (MERCADOTECNIA SOCIAL)	Planificación	DEBATE EN LÍNEA	» Se organizaron debates en línea para preparar el temario y confirmar la logística con respecto al taller de cinco días sobre la implementación de mercadotecnia social.
	Ejecución	INTERCAMBIO DE IDEAS ANÁLISIS DAFO SIMULACIÓN DEMOSTRACIÓN DANZA Y CANCIÓN PLANIFICACIÓN DE LAS MEDIDAS	» El intercambio de ideas inicial alentó a los participantes a pensar qué podrían hacer en su propia unidad de gobierno local para movilizar a la comunidad a fin de obtener un apoyo generalizado para las zonas marinas protegidas y los recursos pesqueros sostenibles. » Cada equipo de las unidades de gobierno locales identificó oportunidades para implementar una campaña de mercadotecnia social. » » Se utilizaron simulaciones para ayudar a los participantes a incorporar los recursos pesqueros en la campaña. » Se llevó a cabo una serie de demostraciones a cargo de expertos para mostrar a los participantes cómo utilizar los métodos y las herramientas para elaborar materiales y actividades para la campaña. » Los participantes compartieron una canción publicitaria que compusieron con sus equipos y la interpretaron junto con un baile para sus compañeros. » Se empleó la planificación de medidas a fin de crear un plan de implementación detallado para las campañas de mercadotecnia social.
	Seguimiento	ENCUESTA INFORME	» Se utilizaron encuestas finales para recoger opiniones de los participantes acerca de su experiencia. » Se elaboró un informe escrito que luego se envió a todos los participantes. En el informe se incluyeron los planes de acción.

Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: Selección de actividades y secuenciación

Instrumento	Etapa	Actividad	Descripción
TALLER	Planificación	INTERCAMBIO DE IDEAS	» El intercambio de ideas permitió que las principales partes interesadas que participaron en el viaje de estudio llegaran a un acuerdo en cuanto al alcance del taller.
	Ejecución	PANEL DE EXPERTOS RELATO SESIÓN DE CARTELES PLANIFICACIÓN DE LAS MEDIDAS	» Panel de expertos con especialistas de Nicaragua y Colombia para establecer una comprensión cabal de los temas que rodean a la titularización de tierras para grupos indígenas. » Relatos a cargo de representantes de los pueblos indígenas en una mesa redonda para comprender su punto de vista y mejorar la comunicación entre las diferentes partes interesadas. » Sesión de carteles para destacar las principales impresiones del debate de mesa redonda. » Plan de acción para definir los próximos pasos. Para enriquecer aún más el intercambio, durante todo el taller se incorporaron actividades sociales y culturales tales como canto, danza y plegarias tradicionales.
	Seguimiento	ENCUESTA	» Encuesta para evaluar las enseñanzas aprendidas y calcular la utilidad del intercambio.

PASO 3

Diseñar y preparar el intercambio de conocimientos

PASO 3.4D DISEÑAR LAS ACTIVIDADES

¿Cómo debería diseñarse y ejecutarse cada actividad?

Después de seleccionar las actividades y establecer su secuencia, debe pensar en cómo diseñarlas y ejecutarlas. Por ejemplo, cuando diseñe una sesión de planificación de las medidas, deberá comenzar con una reunión de preparación para establecer los siguientes puntos:

- Definir qué logros espera alcanzar.
- Asignar funciones y responsabilidades (facilitador, principales participantes y otros especialistas que contribuyan a la preparación de los contenidos).
- Establecer conjuntamente cuál será el producto tangible derivado del ejercicio.
- Preparar el temario y una lista de los materiales necesarios.
- Crear un cronograma con los hitos principales.
- Examinar el presupuesto y la logística.

Una sola iniciativa de intercambio de conocimientos constará de muchas actividades. Algunas son más complejas que otras y requerirán mayor planificación. Por ejemplo, una experiencia de aprendizaje de inmersión exigirá una consideración especial y puede requerir apoyo adicional del personal, mientras que un debate grupal probablemente sea algo que usted pueda organizar con poca ayuda.

EJEMPLO

Intercambio con Filipinas: Diseño e implementación de las actividades

Las actividades de intercambio fueron diseñadas y facilitadas por el personal y por expertos de RARE Filipinas, además del personal de la Unidad de Gestión del Proyecto SMARTSeas PH, con la colaboración de la Oficina de la Zona Protegida del Estrecho de Tañón. Debido a la duración de cada intercambio, era importante que los participantes tuvieran numerosas oportunidades para interactuar con colegas de las unidades de gobierno locales. Por este motivo, se organizaron distintos tipos de actividades para cada día, desde presentaciones y debates hasta sesiones experimentales.

CONSEJO

Piense en la forma en que se ejecutarán las actividades: en tiempo real o en etapas, en persona o en forma virtual. Algunos métodos son mejores para establecer la confianza y el consenso; otros promueven mayor participación y una reflexión más profunda. Algunos son económicos, otros son costosos.

PASO 3.4E MODOS DE EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

¿Cuál es la mejor forma de que interactúen los participantes?

La forma en que los participantes del intercambio de conocimientos interactúan entre sí o con los contenidos se llama modo de ejecución y puede ser sincrónico (al mismo tiempo) o asincrónico (en momentos distintos).

Algunos formatos de intercambio de conocimientos sincrónicos son el encuentro cara a cara, el diálogo por audio, las charlas en línea y las videoconferencias. Los modos de ejecución sincrónicos son útiles para fomentar el diálogo y para establecer confianza y consenso.

Los formatos de intercambio de conocimientos asincrónicos pueden ser el aprendizaje electrónico, los foros de debate en línea, las redes sociales en línea y el correo electrónico. Estos métodos se combinan cada vez más con el encuentro cara a cara, ya que ofrecen a los participantes mayor flexibilidad en materia de acceso e intervención, permiten una interacción sostenida de forma económica y favorecen una reflexión más profunda.

Deberá considerar estos factores cuando elija su modo de ejecución:

» **Costo:** Los encuentros en persona y por videoconferencia son similares en lo que respecta al costo. El costo por participante es inferior en el caso de la videoconferencia, pero en ambas circunstancias hay pocas economías de escala. El aprendizaje electrónico, por el contrario, exige una importante inversión inicial, pero una vez que está listo, es el modo de ejecución más económico.

» **Acceso a la tecnología:** Las videoconferencias, el aprendizaje electrónico y otras actividades en línea requieren conectividad y tecnología. Muchas plataformas de comunicación adecuadas (como Facebook y Skype) son gratuitas o cuestan muy poco. Para las videoconferencias tradicionales se necesitan equipos e instalaciones especiales.

» **Características de la audiencia:** Los tiempos y perfiles de las personas de alto nivel se ajustan mejor a los modos de ejecución sincrónicos, como las sesiones cara a cara y las videoconferencias, mientras que las audiencias amplias o distribuidas en distintos puntos se benefician más con los modos de ejecución asincrónicos.

» **Alfabetización (incluida la alfabetización digital):** Los participantes deberían sentirse cómodos con la tecnología utilizada en la actividad, a fin de que puedan participar eficazmente.

» **Idioma:** Ofrecer el intercambio en varios idiomas puede ser un desafío. La interpretación simultánea es más sencilla en el caso de presentaciones y actividades más estructuradas. Las actividades asincrónicas dan tiempo para traducir lo necesario. También pueden utilizarse sistemas de traducción en línea.

» **Antecedentes culturales y estilos individuales de aprendizaje:** Algunas personas prefieren el aprendizaje pasivo (por ejemplo, a través de presentaciones o demostraciones); otras, prefieren los sistemas activos y basados en la experiencia (por ejemplo, dramatizaciones, simulaciones o diálogos).

» **Entorno:** Los desastres naturales, los conflictos y los disturbios pueden incidir en la posibilidad de viajar, reunirse o acceder a tecnología.

DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA GENÉTICA PARA FACILITAR LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS PESQUEROS COMPARTIDOS TRANSFRONTERIZOS EN LA BAHÍA DE BENGALA

HISTORIA DEL FMAM SOBRE EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

✓ El desafío

La caballa de la India es una importante especie de pez que comparten ocho países que rodean la bahía de Bengala, pero su población fue muy explotada, sobre todo en las zonas costeras. Los mecanismos de organización para implementar un enfoque ecosistémico para la gestión de los recursos pesqueros nacionales han resultado ineficaces. Los científicos de los ocho países tienen pocas oportunidades para interactuar y debatir sobre las cuestiones técnicas que tienen en común.

✓ La solución: ¿Quién hizo qué?

El Proyecto del *Gran Ecosistema Marítimo de la Bahía de Bengala*, financiado por el FMAM, tenía el objetivo de generar y poner a disposición conocimientos sobre la estructura genética de la población de caballa de la India en la bahía de Bengala, como condición necesaria para mejorar la gestión conjunta de las reservas pesqueras. Con la ayuda de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Bangladesh, India, Indonesia, Malasia, Maldivas, Myanmar, Sri Lanka y Tailandia colaboraron entre sí a través de ese proyecto. Entre 2012 y 2015, se organizaron tres talleres en Sri Lanka, India y Tailandia como parte del proceso de elaboración del plan de acción estratégico/diagnóstico transfronterizo, que permitieron a los participantes de toda la región intercambiar conocimientos, recibir capacitación actualizada sobre técnicas analíticas y profundizar sus conocimientos sobre la estructura genética de la población de caballa de la India. Un canadiense experto en genética molecular e identificación de poblaciones de peces brindó la supervisión técnica y ayudó a coordinar las actividades de los países. A través del diagnóstico transfronterizo, y particularmente el proceso de elaboración del plan de acción estratégico, se abordó la gestión conjunta de los recursos pesqueros durante la fase de ejecución del proyecto.

En una iniciativa relacionada, los representantes de distintos Gobiernos, organismos regionales e internacionales, comunidades pesqueras, la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales y círculos académicos se reunieron en Bali, Indonesia (agosto de 2015) y en Colombo, Sri Lanka (noviembre de 2015) para llevar a cabo consultas regionales sobre la implementación de las directrices voluntarias para lograr la sostenibilidad de la pesca en pequeña escala en el contexto de la seguridad alimentaria.

✓ Resultados

- Se ha avanzado en la determinación y comprensión de la estructura genética de la población de caballa de la India en la bahía de Bengala. Los conocimientos obtenidos están orientando la elaboración de un plan de acción estratégico para la siguiente fase del proyecto: la gestión conjunta de los recursos pesqueros.
- Los resultados del trabajo se han plasmado en tres informes de taller. Se prevé la elaboración de un documento técnico una vez que haya concluido el análisis.
- Se creó una comunidad de práctica conformada por científicos especializados de los países de la bahía de Bengala, que sigue funcionando al día de hoy.
- Las interacciones regionales con múltiples partes interesadas que se produjeron entre 2012 y 2015 pusieron de manifiesto la gran necesidad de pasar de la teoría a la práctica y de vincular las políticas con mecanismos de organización eficaces.

✓ **Enseñanzas extraídas**

La integración de los participantes para hacer frente a los problemas surgidos durante la implementación puede llevar a encontrar soluciones innovadoras. La logística necesaria para que ocho organismos de investigación nacionales trabajaran en coordinación para tomar muestras de múltiples sitios de sus países, con equipos y técnicas de almacenamiento comparables, resultó difícil y compleja. Por ejemplo, el traslado transfronterizo de las muestras biológicas a un organismo central para que se pudieran analizar presentó importantes dificultades administrativas y de bioseguridad. Sin embargo, los científicos idearon maneras de superar los obstáculos, ninguno de los cuales fue rival para su dedicación y entusiasmo.

Coordinar la colaboración entre múltiples países puede ser un desafío considerable y requiere un compromiso constante para perseverar. Los comentarios de las partes interesadas del proyecto destacan la solidez del plan de acción estratégico/diagnóstico transfronterizo para lograr resultados que traspasen las fronteras nacionales y ayuden a mejorar la gestión regional de los recursos marítimos. El Dr. Chris O'Brien, ex coordinador regional del Proyecto del Gran Ecosistema Marítimo de la Bahía de Bengala, comentó lo siguiente: "Muchos de los desafíos y problemas que amenazan la sostenibilidad del gran ecosistema marítimo de la bahía de Bengala están fuera del alcance del mandato de los organismos de gestión de los recursos pesqueros. Por este motivo, ha sido fundamental asegurar el compromiso y la cooperación de los ministerios de medio ambiente, además de sus contrapartes pesqueras".

✓ **Instrumentos**

Comunidad de práctica, diálogo y consultas con múltiples partes interesadas, y talleres

✓ **Intermediario de conocimientos**

Chris O'Brien, coordinador, Proyecto de Alta Mar de las Zonas Situadas Fuera de la Jurisdicción Nacional, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)

Datos del proyecto

- » Monto del financiamiento del FMAM: USD 12 431 millones
- » Período de ejecución del proyecto: 2008 a 2016
- » Organismo de ejecución: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)

fmam

CONTENIDO INTERACTIVO DEL FMAM

RECUERDE

La colaboración entre múltiples países puede tener como resultado soluciones para la gestión de los recursos compartidos que beneficien a todas las partes.

PASO 4

IMPLEMENTAR EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

EN EL PASO 3, USTED DISEÑÓ EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS:

RECUERDE

- ✓ seleccionando a los participantes;
- ✓ verificando el objetivo de cambio y los resultados deseados;
- ✓ organizando el equipo de ejecución;
- ✓ estructurando la iniciativa del intercambio de conocimientos.

EN EL PASO 4, USTED:

4.1 orientará a los participantes a lo largo de su proceso de aprendizaje;

4.2 articulará la interacción y establecerá relaciones;

4.3 documentará la implementación sistemáticamente y seguirá de cerca los resultados.

PASO 4

Implementar el intercambio de conocimientos

Para traducir el diseño en resultados del mundo real, usted debe convertirse en un facilitador y navegante eximio, modificando el rumbo a medida que cambian las necesidades de los participantes y aprovechando las oportunidades cuando se presentan. Este no es un puesto fácil de asumir; primero debe dar un paso atrás y delegar parte del control. Su objetivo debe ser proporcionar oportunidades a los participantes para que asuman el liderazgo de su propio proceso de aprendizaje.

CONSEJO

No se enamore de su plan.

» Aunque comience con el diseño perfecto, considere la posibilidad de realizar correcciones a mitad de camino. La implementación se produce en el mundo real, no en el escritorio.

La planificación es clave; el plan, no.

» Recuerde que usted no es el protagonista. Los participantes son lo más importante. Tome decisiones una vez que haya comprendido claramente sus necesidades.

PASO 4.1 ORIENTAR A LOS PARTICIPANTES A LO LARGO DE SU PROCESO DE APRENDIZAJE

¿Cómo puede facilitar una experiencia de aprendizaje genuina para los participantes y empoderarlos para que actúen?

Como guía del intercambio de conocimientos, su función es ayudar a que los participantes:

» superen cualquier obstáculo que puedan encontrarse para lograr sus resultados de aprendizaje deseados;
» reflexionen sobre lo aprendido, lo internalicen y documenten su experiencia;
» confluyan en torno a planes de acción para lograr el cambio.

PASO 4.1A AYUDAR A LOS PARTICIPANTES A LOGRAR SUS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Es importante reconocer que los participantes piensan y reaccionan a distinto ritmo. Algunos entenderán los objetivos inmediatamente y no tardarán en actuar. Algunos, no. Otros esperarán y reflexionarán antes de comprometerse a hacer algo. Trate de encontrar el ritmo que sea aceptable para todos, aunque no sea el más adecuado. Analice posibles correcciones del curso con los participantes siempre que sea posible. Si necesita hacer un cambio sin consultarlo previamente, informe de la decisión a los participantes y a otras partes interesadas y asegúrese de que cuenta con el respaldo de la mayoría antes de avanzar demasiado.

Céntrese en facilitar una experiencia que permita a los participantes:

» planificar y prepararse para lo que verán, aprenderán y harán;
» probar cosas nuevas;
» internalizar el significado de lo que hacen y reflexionar sobre su aplicación en sus propios contextos;
» observar, hacer preguntas, compartir conocimientos y contribuir con sus propias experiencias;
» relacionarse con los expertos, con otros participantes y con los nuevos productos y enfoques;
» generar un entendimiento colectivo con otros participantes;
» adoptar medidas a partir de lo aprendido.

Hable frecuentemente con los participantes para determinar en qué instancia se encuentran en relación con el objetivo de cambio, los resultados intermedios y los indicadores. Puede descubrir que necesita ajustar las actividades correspondientes a un instrumento de intercambio de conocimientos, o incluso la combinación de instrumentos, para asegurarse de que se cumplan los objetivos. También es posible que tenga que realinear los recursos y revisar los cronogramas.

CONSEJO

PASO 4.1B AYUDAR A LOS PARTICIPANTES A REFLEXIONAR SOBRE LO APRENDIDO, INTERNALIZARLO Y DOCUMENTAR SU EXPERIENCIA

Durante la implementación, una de sus principales contribuciones es ayudar a los participantes a internalizar su aprendizaje y documentar sus experiencias. En la sección "Herramientas" (última pestaña de esta guía) se presenta una orientación detallada de las actividades necesarias para lograr esto. Estos son algunos consejos adicionales.

- Incorpore técnicas simples de autodocumentación en las primeras etapas del intercambio. Proporcione ejemplos, modelos y pautas. Este paso es especialmente útil para las visitas sobre el terreno y otros viajes de aprendizaje.
- Aliente a los participantes a llevar un diario (escrito o en fotos, audio o video). Un simple anotador y un papel suelen dar buenos resultados. Haga un esfuerzo extra y escriba el título y la fecha del intercambio de conocimientos en la portada. Las personas lo usarán, lo guardarán y lo aprovecharán después como referencia.
- Asigne tiempo para reflexionar al final de cada día. Pida a los participantes que usen este tiempo para registrar la información y compartirla con el grupo.
- Establezca un espacio de grupo en línea y solicite a los participantes que publiquen contenidos (texto, videos, fotos, etc.), preguntas e ideas del día. Supervíselo y haga referencias frecuentes a él para aumentar la interacción con los participantes.
- Aliente a los participantes a crear representaciones visuales simples de los aspectos más destacados del día o del evento. Cuelgue los resultados en la pared y pida a los participantes que hagan una "visita guiada de la galería del grupo". Como medida adicional, pídales que comenten las representaciones de los demás participantes mientras recorren la galería.
- Capte la reflexión grupal en rotafolios o, aún mejor, en notas autoadhesivas puestas sobre la pared. Esta "pared de datos" es una gran forma de registrar y ordenar la información en un trabajo colaborativo. Puede ayudar a un equipo a encontrar nuevas ideas y a identificar patrones alternativos durante la implementación.
- Haga un seguimiento de las contribuciones estableciendo puntos de control significativos y frecuentes y refinando los indicadores de los resultados previstos. Esto lo ayudará a mejorar las actividades y a satisfacer las necesidades "reales" de los participantes. Los indicadores se abordan en detalle en el paso 2 (véase la página 9).

Intercambio con Filipinas: Reflexión, internalización y documentación

Durante todo el intercambio existieron múltiples oportunidades para reflexionar. Una de ellas fue la interacción informal en los almuerzos, que permitió a los participantes reflexionar y documentar sus ideas en un diario.

EJEMPLO

PASO 4

Implementar el intercambio de conocimientos

CONSEJO

Al final de cada segmento de un intercambio de conocimientos, pida a los participantes que reflexionen sobre lo que aprendieron y compartan sus impresiones o "ideas importantes". Guarde esta información como parte del conjunto de pruebas.

PASO 4.1C AYUDAR A LOS PARTICIPANTES A COINCIDIR EN TORNO A LOS PLANES DE ACCIÓN PARA LOGRAR EL CAMBIO

Otro objetivo del proceso de implementación es que los participantes lleguen a un acuerdo en relación con los planes de acción y se sientan facultados para cambiar las cosas. Puede facilitar este entusiasmo grupal con las siguientes medidas:

» Hacer que los participantes apliquen sus conocimientos en las primeras etapas de la iniciativa de intercambio, lo que irá seguido de controles de aplicación periódicos y, finalmente, una planificación detallada de las medidas.

» Pedir a los participantes que, durante los controles de aplicación, indiquen en qué forma esta experiencia los ayuda a abordar sus desafíos específicos. *¿Cómo se aplica esto a su contexto? ¿Qué limitaciones o deficiencias aún deben abordarse para lograr el cambio?*

La planificación de medidas al final del intercambio estará orientada por los resultados intermedios y los objetivos de cambio deseados por los participantes (que pueden variar durante el intercambio). Puede tener distintos grados de complejidad, desde preparar una simple hoja de ruta de los próximos pasos para cada participante hasta crear un grupo de acción con múltiples partes interesadas.

EJEMPLO

Intercambio con Filipinas: Planes de acción para el cambio

La planificación de las medidas fue un elemento clave en la implementación de los intercambios de información. En cada paso del proceso, los participantes intercambiaron ideas, las documentaron, y confirmaron sus planes de acción con sus equipos. Estos planes se convirtieron en la hoja de ruta para cada unidad de gobierno local.

"Para la mayoría de nosotros, fue la primera vez en una actividad de aprendizaje de este tipo. Aunque tuvimos que esforzarnos mucho para internalizar los conceptos y las teorías, las actividades y el diseño de las sesiones nos resultaron bastante divertidos, interactivos y atractivos, y por eso fue más fácil comprender el material. Tengo la intención de replicar y aplicar lo aprendido en nuestro municipio". ~ Irwin Gamallo, miembro del equipo de campaña, Samboan, Cebú

Lo que los participantes se lleven del intercambio de conocimientos los ayudará a cambiar la forma en que ellos (y otros) hacen las cosas. Estos agentes de cambio contribuirán a establecer mejores políticas, productos y servicios para los demás.

CONSEJO

PASO 4.2 ARTICULAR LA INTERACCIÓN Y ESTABLECER RELACIONES

¿Cómo puede garantizar que se satisfagan las necesidades de los participantes?

¿Cómo pueden apoyarse mutuamente los participantes y convertirse en colaboradores del cambio?

Articular la interacción. Como se enfatizó en pasos anteriores, la interacción con los participantes y con los proveedores de conocimientos es una parte integral de un buen intercambio de conocimientos. Esto es especialmente importante durante la implementación. Esta es una lista de verificación para que la interacción sea un éxito:

Articular la interacción

- ✓ Solicite opiniones y comentarios lo antes posible. Esto ayuda a las partes interesadas a involucrarse y a mantenerse en la interacción.
- ✓ Trate con las personas en forma directa.
- ✓ Genere confianza. Mientras más participantes intervengan y más los escuche, más confiarán en usted.
- ✓ Transmita y resuelva las dudas, y aborde en las primeras etapas a los participantes demasiado conservadores que no deseen cooperar.
- ✓ Reconozca la participación activa.
- ✓ Sea un "anfitrión" modelo; aliente un comportamiento similar en su equipo de ejecución e, incluso, en los participantes.
- ✓ Asegúrese de que este sea un proceso consultivo. Los participantes son sus mejores aliados para lograr el éxito de esta empresa. Reconozca públicamente el buen desempeño de los proveedores de conocimientos y los asociados de ejecución.

LISTA DE VERIFICACIÓN

Establecer relaciones. La ejecución se basa en las relaciones: acercar a las personas en lo intelectual, emocional y psicológico. Las relaciones pueden inspirar, respaldar, favorecer y facilitar el proceso de aprendizaje y las medidas necesarias para alcanzar el objetivo de cambio. Como intermediario, usted debe tratar de reforzar las relaciones con los proveedores de conocimientos y también entre los países que brindan y reciben conocimientos. Y algo aún más importante: debe ayudar a los participantes a establecer relaciones entre ellos. Con el tiempo, obtendrán una gran recompensa en términos de colaboración, aprendizaje y respaldo permanente.

Intercambio con Filipinas: Establecimiento de relaciones

En el marco de los intercambios, las canciones fueron clave para compartir perspectivas y crear una conexión entre los participantes. Los participantes también prepararon un baile especial que demostraron durante el intercambio.

EJEMPLO

PASO 4

Implementar el intercambio de conocimientos

"Mi actividad preferida del campamento de entrenamiento fue la del argumento de venta. No sabía que podía ser un desafío tan grande crear un eslogan breve, sencillo y fácil de entender. Pero el proceso fue divertido. Me di cuenta de que, debido a que es limitado el tiempo que tenemos para promoción o para maximizar las oportunidades con las partes más influyentes, cada palabra es importante". ~ Dionaldo R. Omole, miembro del equipo de campaña, Amlan

LISTA DE VERIFICACIÓN

Establecer relaciones con los participantes y entre ellos

- ✓ **Sea amable.** Trate de conocer a todos, conozca su trabajo, interiorícese sobre sus objetivos de aprendizaje primarios y pídales que compartan sus experiencias con el grupo.
- ✓ **Asigne suficiente tiempo para los intercambios, la socialización y la colaboración entre los participantes.** Estas redes pueden perdurar y llegar a convertirse a largo plazo en el factor más importante del cambio.
- ✓ **Aliente a los participantes a interactuar.** Pídales que trabajen, hablen, se reúnan, coman y jueguen con miembros del grupo que no conozcan bien, o reúna a dos participantes de líneas de trabajo distintas en determinadas actividades. Esta combinación no solo les da la oportunidad de aprender sobre esferas de actividad ajenas a su campo de trabajo, sino que también los ayuda a establecer relaciones más variadas que podrán aprovechar posteriormente.
- ✓ **Reconozca el compromiso.** Reconozca abiertamente el desempeño de los participantes y felicítelos por dedicar tiempo de su trabajo, sus familias y sus vidas a este intercambio y así crecer personal y profesionalmente. Aliéntelos a aprovechar al máximo esta oportunidad especial y a conocer a los demás.

CONSEJO

Recuerde que el fortalecimiento de las relaciones es un proceso paulatino, por lo que debe asegurarse de asignarle sistemáticamente suficiente tiempo en el intercambio de conocimientos.

Su equipo de ejecución ahora es más importante que nunca. No puede empantanarse en la planificación diaria y la logística. Deberá prestar atención a lo que está (o no está) pasando, anticiparse a los desafíos y guiar a los participantes hacia el destino deseado.

PASO 4.3 DOCUMENTAR LA IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIR DE CERCA LOS RESULTADOS

¿Cómo puede adaptarse a los cambios de dirección necesarios?

¿Cómo puede hacer el seguimiento de estos cambios?

¿Cómo puede obtener pruebas de los resultados en tiempo real?

A medida que recorra el terreno de la implementación, pueden variar los objetivos de cambio (especialmente en situaciones más complejas), al igual que los indicadores que identificó inicialmente con los participantes. Además, pueden producirse resultados inesperados. Por eso es clave registrar los resultados a medida que se producen. Esto les ayudará a usted y a los participantes a saber si van por el camino correcto o si necesitan cambiar el rumbo.

Busque formas simples de documentar los momentos clave, los aspectos más destacados y las enseñanzas. Considere las siguientes preguntas cuando comience la implementación:

» *¿El esfuerzo por captar los resultados es mayor que el valor de lo que obtiene?*
» *¿Cómo usará esta información una vez recopilada?*
» *¿Qué decisiones se pueden adoptar a partir de esta información?*

Intercambio con Filipinas: Documentación del proceso de implementación

Durante los distintos intercambios, los facilitadores documentaron el proceso mediante encuestas sobre las actividades del taller. También se tomaron fotografías, videos, notas de prensa y testimonios. Los participantes registraron su proceso de aprendizaje a través de anotaciones en un diario.

EJEMPLO

No siga métodos complicados. Van a suceder muchas cosas en el transcurso de un intercambio de conocimientos. No va a poder registrar todo.

CONSEJO

Trampa común

» La decisión de emprender una iniciativa de intercambio de conocimientos que incluya, por ejemplo, un viaje de estudio o una conferencia antes de sentar las bases para el intercambio puede generar una pérdida de dinero y de esfuerzos.

¡ATENCIÓN!

PASO 4

Implementar el intercambio de conocimientos

Si documenta y organiza sistemáticamente los resultados a lo largo de la implementación, logrará lo siguiente:

» reducir drásticamente el tiempo dedicado a informes posteriores a la implementación;
» ayudar a traducir los nuevos conocimientos y experiencias en planificación y acción para el futuro;
» facilitar controles posteriores y el seguimiento de los avances con los participantes y las principales partes interesadas;
» crear productos de conocimiento para compartir con un público más amplio.

Estas son algunas formas simples de recibir opiniones durante la implementación:

» Reúnase con el grupo para cenar o tomar una copa. Esta es la forma más fácil (y agradable) de recoger las impresiones de los participantes. También fortalece las relaciones y la confianza.
» Registre sus propias impresiones, especialmente las decisiones clave, en un diario o blog sencillo.
» Pida a los participantes que compartan fotos y videos después de cada actividad. Predique con el ejemplo. Cree una lista de distribución o una página de comunidad para facilitar el intercambio (encontrará más ideas en el gráfico 3, "Una mirada rápida a los medios sociales", en el paso 3).
» Incluya un proceso documentado de examen posterior a las medidas (véase la sección "Herramientas", en la última pestaña de la guía).
» Solicite comentarios y opiniones regularmente. A menudo, los comentarios más apropiados son los que ayudan a repensar el plan. De ser posible, rediséñelo con los participantes como forma de lograr su intervención y de empoderarlos.
» Siempre que sea factible, use un sistema de documentación externo para mantener la objetividad.

CONSEJO

La implementación es un trabajo de tiempo completo, así que no espere poder realizar sus tareas habituales durante esta etapa. Encárguese de los asuntos urgentes por adelantado y reserve su agenda con mucha antelación.

EJEMPLO

Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: Documentación del proceso de implementación

El proceso de implementación se documentó a través de los siguientes medios:

» una encuesta inicial de referencia;
» notas;
» entrevistas;
» citas textuales de los participantes;
» imágenes;
» videos;
» carteles;
» informes;
» una encuesta final.

DESARROLLO DE UN MARCO REGULATORIO PARA LA INTRODUCCIÓN EXITOSA DE LAS MEJORES TÉCNICAS DISPONIBLES Y LAS MEJORES PRÁCTICAS AMBIENTALES EN LOS PAÍSES DE ASIA ORIENTAL Y SUDORIENTAL

HISTORIA DEL FMAM SOBRE EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

✓ **El desafío**

Los países de Asia oriental y sudoriental no son ajenos a la problemática de los "contaminantes orgánicos persistentes". Las sustancias químicas se distribuyen por todo el medio ambiente a causa de diversos procesos naturales relacionados con la tierra, el agua y el aire. Una vez liberados en el medio ambiente, los contaminantes permanecen intactos y son tóxicos para los seres humanos y para la flora y fauna silvestres.

Teniendo en cuenta que los contaminantes orgánicos persistentes son de largo plazo, ningún Gobierno puede proteger a los ciudadanos ni el medio ambiente de la toxicidad si actúa solo. Como respuesta a este problema mundial, en 2001 se celebró el Convenio de Estocolmo, que exige que las partes tomen medidas para eliminar o reducir la emisión de contaminantes orgánicos persistentes. Sin embargo, la mayoría de los países participantes no cuenta con disposiciones sobre las mejores técnicas disponibles, las mejores prácticas ambientales ni normas relativas a las dioxinas en su marco regulatorio. Por este motivo, se procuró ayudarlos a reducir los contaminantes orgánicos persistentes que producen sin intención mediante la adopción de las mejores técnicas disponibles y las mejores prácticas ambientales para Camboya, China, Indonesia, República Democrática Popular Lao, Mongolia, Tailandia, Filipinas y Viet Nam, a través del *Plan Regional para la Introducción de Estrategias sobre las Mejores Técnicas Disponibles y las Mejores Prácticas Ambientales en las Categorías de Fuentes correspondientes a la Industria del Convenio de Estocolmo, anexo C del artículo 5*, en la Región de Asia Oriental y Sudoriental, financiado por el FMAM e implementado por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).

✓ **La solución: ¿Quién hizo qué?**

Se adoptó un enfoque regional, a pesar de que cada uno de los ocho países que participaron tenía necesidades específicas. Para facilitar el aprendizaje se diseñaron varias actividades de intercambio de información, principalmente talleres. En primer lugar, todos los participantes se sometieron a un análisis preliminar de las necesidades y a una evaluación previa a la capacitación a fin de medir su comprensión de base con respecto a los temas que se presentarían. La plataforma de cooperación regional (el Foro de Asia Oriental y Sudoriental) permitió que los países con un marco regulatorio más sólido ayudaran a fortalecer la capacidad de otros países, sobre todo los más pequeños.

El Organismo de Protección del Medio Ambiente de Suecia envió expertos para que implementaran una iniciativa organizada en etapas, referida al marco regulatorio apropiado para la introducción exitosa de las mejores técnicas disponibles y las mejores prácticas ambientales. La fase I se centró en el intercambio de información (para lograr la comprensión). En la fase II se analizó el modo de integrar las disposiciones en el marco regulatorio, a partir de los informes presentados por los países respecto de sus logros o de los obstáculos que habían encontrado en la implementación de los conocimientos adquiridos en el intercambio. Posteriormente, como parte de las actividades de asesoramiento y fortalecimiento de la capacidad, China, uno de los asociados regionales, organizó un taller sobre el análisis de las dioxinas en la Universidad de Tsinghua.

En total, se beneficiaron con las actividades de intercambio de conocimientos unos 70 funcionarios

técnicos de los ministerios de medio ambiente de los países y otras partes interesadas.

✓ **Resultados**

Filipinas, Tailandia y Viet Nam han incorporado disposiciones sobre las mejores técnicas disponibles y las mejores prácticas ambientales en sus regulaciones, y han establecido también normas sobre las dioxinas. En esta plataforma regional se difunden de manera constante conocimientos especializados, y algunos de los participantes de la primera serie de talleres se han convertido en instructores en sus ámbitos técnicos. Los conocimientos adquiridos a través de este intercambio se han aplicado en otros dos proyectos para la plataforma regional: Introducción de Estrategias sobre las Mejores Técnicas Disponibles y las Mejores Prácticas Ambientales en Calderas Industriales y Servicios Públicos que Funcionan con Combustibles Fósiles, y Demostración de las Mejores Técnicas Disponibles y las Mejores Prácticas Ambientales en las Actividades de Quema a Cielo Abierto.

✓ **Enseñanzas extraídas**

» Siempre se debe llevar a cabo un análisis de las necesidades antes de un intercambio a fin de asegurarse de que la información compartida satisfaga los requisitos de los participantes.

» Cuando los recursos sean escasos y los países de una región tengan intereses en común, es conveniente aliarse para crear una asociación eficaz para el intercambio de conocimientos, promover el fortalecimiento de la capacidad y lograr resultados imprevistos, pero mutuamente benéficos. Para complementar el financiamiento disponible para un proyecto, por ejemplo, los organismos asociados han aportado fondos para ayudar con la implementación de las actividades de intercambio de conocimientos.

✓ **Instrumentos**

Visita de expertos y talleres

✓ **Intermediarios de conocimientos**

Carmela Centeno, División del Convenio de Estocolmo, Departamento de Medio Ambiente, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)

Datos del proyecto

» Monto del financiamiento del FMAM: USD 1 millón

» Período de ejecución del proyecto: 2010 a 2014

» Organismo de ejecución: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)

fmam

ONUDI

CONTENIDO INTERACTIVO DEL FMAM

PASO 5

MEDIR Y DAR A CONOCER LOS RESULTADOS

EN EL PASO 4, USTED IMPLEMENTÓ EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS:

RECUERDE

- ✓ orientando a los participantes a lo largo de su proceso de aprendizaje;
- ✓ articulando la interacción y estableciendo relaciones;
- ✓ documentando la implementación sistemáticamente y siguiendo de cerca los resultados.

EN EL PASO 5, USTED:

5.1 sintetizará los datos sobre la implementación;
5.2 medirá la eficacia de los resultados previstos e imprevistos;
5.3 dará a conocer los resultados.

PASO 5

Medir y dar a conocer los resultados

En varios aspectos, el proceso del intercambio de conocimientos está casi terminado.

- ✓ Al sentar las bases del intercambio, estableció el contexto e identificó a los actores.
- ✓ Las partes interesadas definieron sus resultados intermedios y establecieron indicadores para determinar si habían logrado alcanzarlos.
- ✓ Juntos, usted y los participantes del intercambio de conocimientos diseñaron el rumbo para lograr los resultados intermedios.
- ✓ Por último, usted usó los instrumentos y las actividades del intercambio de conocimientos para ayudar a los participantes a adquirir la experiencia que necesitaban para abordar los desafíos institucionales y alcanzar su objetivo vinculado con el medio ambiente mundial.

En el paso 5 es momento de centrarse en lo que se extrajo del intercambio: lo que funcionó y condujo al aprendizaje y la inspiración, y lo que no funcionó y por qué. Usted compartirá el relato de todo ese proceso, preparará a los participantes para compartir sus historias y pensará en los próximos pasos para mantener el impulso de cambio.

Recuerde que este intercambio de conocimientos puede ser apenas un tramo de un viaje mucho más largo para alcanzar el objetivo para el medio ambiente mundial. La importancia de este segmento dependerá de su habilidad para demostrar que el intercambio hizo avanzar a los participantes hacia el cambio deseado.

EJEMPLO

Informes sobre iniciativas de intercambio a largo plazo

Los grandes esfuerzos de intercambio de conocimientos (es decir, los que incluyen distintos instrumentos y abarcan varios años, como el ejemplo del paso 4 referido al Proyecto del Gran Ecosistema Marítimo de la Bahía de Bengala) exigen un enfoque diferente del que se aplica en los intercambios más pequeños y a corto plazo. En estos casos, debe formular un plan de seguimiento para examinar la influencia y los resultados directos de la iniciativa en distintas etapas. Estos relatos llevan más tiempo de preparación pero suelen tener más contenido. De ser posible, describa cómo se beneficiaron uno o dos participantes y cómo aplicaron lo aprendido de un intercambio a otro. Las narraciones personales agregan profundidad a las cifras y los análisis.

PASO 5.1 SINTETIZAR LOS DATOS SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN

La medición de los resultados comienza con un proceso de síntesis de los datos. Durante la ejecución, usted documentó las experiencias y los comentarios de quienes buscaban y ofrecían conocimientos. Esta información, junto con sus propias reflexiones, describe lo que se estaba logrando con el intercambio.

Cuando comience a preparar la síntesis, esta información podrá parecer un conjunto aleatorio de notas, rotafolios, anotaciones de diario, videos o fotografías. Sin embargo, a medida que revise y traduzca estos registros en algo más útil, podrá ver cómo se está produciendo el cambio. Busque los resultados directos que surgieron del intercambio de conocimientos y las influencias generadas por el intercambio.

EJEMPLO

Intercambio con Filipinas: Síntesis

Los resultados de las encuestas de cada taller y los planes de campaña de cada unidad de gobierno local se compilaron y sintetizaron a fin de determinar si los intercambios fueron exitosos.

Estos pasos lo pueden ayudar a sintetizar sus datos:

1. Anote los resultados intermedios y los indicadores conexos que determinó en el paso 2.
2. Reúna y examine las notas que tomó durante la ejecución.
3. Busque patrones o conexiones entre los datos y sintetícelos. Por ejemplo, las reacciones similares de los participantes ante una actividad en particular o en relación con una idea se pueden sintetizar con una palabra, una frase o una cita textual.
4. Agrupe los datos como contribuciones a los resultados intermedios. Utilice los indicadores como prueba de que se alcanzaron dichos resultados intermedios.
5. Destaque indicadores que tengan mayor potencial para generar un efecto más amplio en un objetivo de cambio o un desafío institucional, o que den prueba de ello (por ejemplo, una participante que dijo que redactaría un nuevo proyecto de ley para mejorar la educación en los primeros años de la niñez).
6. A medida que sintetice y agrupe la información, busque elementos faltantes en los datos sobre resultados. Por ejemplo, es probable que no sepa qué participantes tienen previsto trabajar de manera diferente después del intercambio.
7. Piense en formas de completar la información faltante. Por ejemplo, puede entrevistar a los participantes o pedirles que compartan con usted sus informes posteriores a los eventos, sus principales impresiones o sus planes de acción.

Esta es una buena forma de organizar sus resultados y de identificar resultados imprevistos.

CONSEJO

Anote cada resultado intermedio y los indicadores conexos en una nota adhesiva y colóquelos en una pared en una línea horizontal, como si fueran los encabezados de las columnas de un cuadro.

Luego transfiera los puntos centrales de los datos a notas autoadhesivas de un color diferente (sintetice ideas similares en una sola nota) y colóquelos donde crea que deben ir.

Retroceda y observe el resultado. Pruebe distintas configuraciones. Es muy probable que vea que algunos puntos no coinciden con los resultados previstos. Sepárelos del resto y vea si puede asignarles un encabezado adecuado.

En muchos casos deberá complementar los datos recogidos durante un intercambio con información adicional para relatar la historia completa.

CONSEJO

PASO 5

Medir y dar a conocer los resultados

PASO 5.2 MEDIR LOS RESULTADOS

Una iniciativa de intercambio de conocimientos bien diseñada y ejecutada logra muchos resultados. Algunos pueden atribuirse directamente a las experiencias de los participantes con los instrumentos y las actividades del intercambio de conocimientos. Otros resultados se producen solo después de que todos se van a casa (en sentido real o figurado) y aplican lo que aprendieron.

PASO 5.2A MEDIR LOS LOGROS DE LOS RESULTADOS INTERMEDIOS

Para demostrar que los participantes han alcanzado sus resultados intermedios, sencillamente hay que presentar datos sobre los indicadores señalados. Use el modelo 1 que figura a continuación (o adáptelo si fuera necesario) para registrar pruebas de los resultados previstos. Si no formuló indicadores del desempeño antes, hágalo ahora.

Modelo 1: Medir los logros de los resultados intermedios

¿Se esperaba que los participantes lograran lo siguiente?	¿En qué medida se logró?	¿Cómo puede confirmarlo*?
Obtener nuevos conocimientos: Los participantes tienen más posibilidades de actuar debido a un cambio de actitud, a una mayor comprensión o a la adquisición de conocimientos.	Poco Mucho	
Mejorar las aptitudes: Los participantes son más capaces de actuar debido a lo que han aprendido o a cómo han aplicado los nuevos conocimientos o aptitudes.	Poco Mucho	
Ampliar el consenso: Los participantes con un interés u objetivo común tienen más probabilidades de actuar, o están más capacitados para hacerlo, debido a la adquisición de nuevos conocimientos, la modificación de actitudes, la unificación de puntos de vista y el mejoramiento de la colaboración.	Poco Mucho	
Mejorar la conectividad: Los participantes tienen más probabilidades de actuar, o están más capacitados para hacerlo, cuando se establecen nuevas relaciones o se mejoran las existentes, se logra mayor afinidad, se mejora la confianza y se reduce el aislamiento.	Poco Mucho	
Adoptar medidas nuevas y más acertadas: Los participantes o los grupos de participantes modifican su actividad en función de lo que aprendieron, practicaron o consiguieron.	Poco Mucho	

* Establezca un vínculo con los indicadores mensurables que determinó en el paso 2.

PASO 5

Medir y dar a conocer los resultados

Raramente se puede prever todo lo que se obtendrá de un intercambio. Siempre habrá sorpresas, que también será importante registrar. Estos resultados imprevistos suelen ser positivos. Incluso los resultados no tan positivos constituyen enseñanzas útiles y oportunidades para iniciativas futuras de intercambio de conocimientos.

Observe las medidas que tomó para sintetizar los datos en el paso 5.1. Si algunas notas no son congruentes con los resultados previstos, agréguelas a su lista de resultados imprevistos, junto con cualquier prueba de mejora específica.

Si en esta etapa aún no cuenta con pruebas de los resultados, en el cuadro 9 se muestra cómo obtener información adicional de los participantes.

Intercambio con Filipinas: Resultados intermedios y finales

- **Nuevos conocimientos:** A través del taller de dos semanas de duración, los representantes de las unidades de gobierno locales y el personal de la Oficina de la Zona Protegida del Estrecho de Tañón llegaron a comprender mejor cómo planificar un enfoque integrado para mejorar la gestión de la biodiversidad, adquirieron mayor confianza en su capacidad para redactar y ejecutar un plan de gestión integrado, y obtuvieron más conocimientos sobre la ejecución de un plan de gestión.
- **Consenso más amplio:** A través de los diálogos y consultas con múltiples partes interesadas, la Oficina de la Zona Protegida, las unidades de gobierno locales y otras partes interesadas del estrecho de Tañón acordaron un plan de implementación de un enfoque integrado destinado a lograr una gestión eficaz de las zonas protegidas, incluida la reactivación de la Junta Directiva de la Zona Protegida.
- **Mayores aptitudes:** A través del taller de mercadotecnia social, los representantes de las unidades de gobierno locales y el personal de la Oficina de la Zona Protegida desarrollaron las aptitudes necesarias para planificar e instrumentar una estrategia de mercadotecnia social, en el marco de una campaña de educación de la comunidad y concienciación del público que abarca todo el paisaje marino protegido del estrecho de Tañón.

Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: Resultados intermedios y finales

- **Nuevos conocimientos:** Las encuestas de referencia y de seguimiento indicaron que más del 50 % de los participantes mejoraron sus conocimientos sobre el marco jurídico, las funciones de las distintas partes interesadas, los procedimientos de consulta y la gestión de las tierras comunales.
- **Mayores aptitudes:** El intercambio con Nicaragua permitió a los participantes hondureños aplicar mejor su propio marco jurídico.
- **Consenso más amplio:** Tres diálogos sobre políticas dieron lugar a la redacción de planes de acción en los que se reflejaba el consenso entre todas las partes interesadas sobre medidas necesarias para abordar cuestiones controvertidas sobre la tierra.
- **Medidas nuevas y más acertadas:** Se redactó y divulgó un documento de estrategia sobre demarcación y titularización de las tierras comunales de los miskitos.

PASO 5

Medir y dar a conocer los resultados

Cuadro 9: Formas de reunir información sobre los resultados

Resultados intermedios	Ejemplos de cómo medir los resultados
Nuevos conocimientos	✓ Envíe por correo electrónico una encuesta a los participantes seis semanas después del intercambio. ✓ Entreviste a los participantes en persona al final del intercambio. ✓ Solicite a los participantes que den presentaciones el último día del intercambio. ✓ Use un sistema de examen previo y posterior sobre los conocimientos con los participantes del intercambio. ✓ Grabe videos de los participantes cada día de un viaje de estudio.
Mayores aptitudes	✓ Examine mensualmente la aplicación de las aptitudes (por ejemplo, registros de error, número de informes) después de transcurridos uno, dos y tres meses del intercambio. ✓ Use un sistema de examen previo y posterior sobre las aptitudes con los participantes del intercambio. ✓ Encueste a los participantes sobre la aplicación de las aptitudes nueve meses después del intercambio. ✓ Observe directamente el desempeño de los participantes seis meses después del intercambio.
Consenso más amplio	✓ Asista a las reuniones de equipo semanales para observar la colaboración. ✓ Examine los resúmenes de las reuniones para determinar si el grupo ha sido capaz de lograr el consenso en torno a los puntos principales. ✓ Haga un seguimiento con los miembros del grupo para evaluar los avances hacia el logro del objetivo de cambio. ✓ Envíe por correo electrónico una encuesta a los miembros del equipo a los tres, seis y nueve meses del intercambio para que autoevalúen la eficacia de las colaboraciones.
Mayor conectividad	✓ Examine la documentación del grupo para determinar si está creciendo (por ejemplo, más personas, asociados estratégicos, organizaciones miembros) a los tres, seis y nueve meses del intercambio. ✓ Entreviste a los miembros sobre su experiencia con el grupo (por ejemplo, cantidad de conversaciones con otros miembros, confianza en sus pares, satisfacción con las respuestas de los pares), tanto antes del intercambio como seis meses después. ✓ Controle los datos de las encuestas trimestrales sobre la actividad de los miembros del grupo (por ejemplo, conversaciones con los miembros), su grado de satisfacción (por ejemplo, orientación útil) y los resultados (por ejemplo, lo que se extrajo de las conversaciones).
Medidas nuevas y más acertadas	✓ Documente el acuerdo de los participantes de establecer un plan de acción al final del intercambio. ✓ Llame (o envíe un mensaje de correo electrónico) a los participantes tres meses después del intercambio para saber si han comenzado proceso nuevos (o mejorados) en sus organizaciones.

Para medir los resultados, céntrese en cambios observables o fácilmente documentados, como un aumento del número de miembros del equipo que comparten sus opiniones durante las reuniones o de los productos finalizados a tiempo y sin superar el presupuesto.

También es mucho más eficiente buscar información que ilustre los resultados del intercambio de conocimientos (por ejemplo, un acuerdo formal entre dos asociados de una coalición) sin tener que recolectar los datos usted mismo.

CONSEJO

PASO 5.2B EVALUAR LOS AVANCES HACIA EL LOGRO DEL OBJETIVO DE CAMBIO

Las iniciativas de intercambio de conocimientos también están diseñadas para abordar un desafío institucional. Busque pruebas de que los participantes han sido capaces de influir en el objetivo de cambio que establecieron para sí mismos. Es posible que el intercambio haya impulsado a los participantes a seguir un camino completamente distinto. En este caso, también puede haber resultados inesperados en este nivel.

Utilice el siguiente modelo para orientar sus preguntas sobre la influencia del intercambio de conocimientos en los objetivos de cambio. Para atribuir estos resultados al intercambio, deberá describir cómo se lograron e incluir una medición de la eficacia de lo sucedido.

Modelo 2: Evaluación de los avances hacia el logro de los objetivos de cambio

¿En qué categorías de objetivos de cambio esperaba que influyera el intercambio de conocimientos?	¿Se produjo esa influencia?	¿Cómo puede confirmarlo**?
Entorno poco propicio para el cambio: Se caracteriza por un bajo grado de identificación de las partes interesadas con el objetivo, falta de consenso sobre el enfoque de desarrollo o incapacidad para conceptualizar o considerar un enfoque más adecuado.	☐ Sí ☐ No ☐ En parte	
Ineficiencia de los instrumentos de políticas: Se caracteriza por la deficiencia de las normas administrativas, las leyes, las regulaciones, los parámetros y otros incentivos formales que utiliza una sociedad para orientar las acciones hacia el logro del objetivo para el medio ambiente mundial.	☐ Sí ☐ No ☐ En parte	
Ineficacia de los mecanismos de organización: Se caracteriza por la deficiencia de los sistemas, el financiamiento, la dotación de personal, los incentivos y otros recursos de las instituciones para lograr el objetivo para el medio ambiente mundial.	☐ Sí ☐ No ☐ En parte	

** Los resultados intermedios sólidos suelen ser indicadores del éxito o el avance hacia un objetivo de cambio.

PASO 5

Medir y dar a conocer los resultados

CONSEJO

Busque resultados imprevistos sistemáticamente. Si no los busca en forma deliberada, es probable que no se manifiesten a simple vista.

De ser posible, haga un seguimiento con los participantes entre seis y nueve meses después del intercambio. Usar medios sociales, herramientas de encuestas en línea o entrevistas puede ayudarlo a comprender en qué otros ámbitos puede haber influido el intercambio.

LISTA DE VERIFICACIÓN

Modelo de lista de verificación para los participantes (o clientes) después del intercambio

- ✓ ¿Quién ha sido capaz de aplicar lo aprendido?
- ✓ ¿Qué han podido lograr?
- ✓ ¿Dónde han sido capaces de generar un cambio?
- ✓ ¿Cuándo pudieron hacerlo?
- ✓ ¿Por qué son importantes los cambios (es decir, en relación con el objetivo de cambio o el objetivo para el medio ambiente mundial)?
- ✓ ¿Cómo contribuyó el intercambio de conocimientos a estos resultados?

Por lo general se necesita una buena cantidad de tiempo para que se produzcan cambios a nivel de las instituciones. Cuando se logran, son el resultado de múltiples variables, no solo una iniciativa de intercambio de conocimientos; esto atenúa la posibilidad de atribuirlos al intercambio. No obstante, buscar las conexiones con el intercambio de conocimientos es un paso importante. Lo ayudará a determinar si una iniciativa de intercambio de conocimientos es la estrategia adecuada o si se necesita un enfoque diferente.

CONSEJO

Las técnicas cuantitativas, con sus diferentes herramientas analíticas, pueden presentar limitaciones a la hora de examinar sistemas complejos. Para diseñar una buena encuesta, por ejemplo, debe saber lo que busca y cómo se puede presentar esa información en el contexto dado. Las investigaciones cualitativas, por su parte, pueden ayudarlo a formar una imagen clara de un pueblo o un lugar y determinar los vínculos entre personas, lugares, culturas e instituciones***.

*** Basado en *Design Research for Media Development* (Investigación de diseños para el desarrollo de los medios), publicada por Internews y disponible en forma gratuita en *http://www.internews.org*.

Intercambio con Filipinas: Resultados directos e influencia lograda en Filipinas

Instrumentos de intercambio de conocimientos	Resultados directos (resultados intermedios)	Resultados influenciados (es decir, influencia en desafíos institucionales)
DIÁLOGO Y CONSULTAS CON MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS	**Resultados previstos** » Activación de la Junta Directiva de la Zona Protegida. » Selección de los emplazamientos y orientación sobre el proyecto. » Plan de comunicación con la participación de todas las partes interesadas que trabajan en el estrecho de Tañón. » Campaña que abarca toda la zona del estrecho de Tañón (es decir, desarrollo de la marca Atong Tañón). **Resultados imprevistos** Mayor interés en el aprendizaje entre pares y el fortalecimiento comunitario en los cinco emplazamientos que participaron en el proyecto SMARTSeas PH en general. Se planificaron nuevas visitas para aprender de las tareas realizadas en cada emplazamiento.	**Resultados previstos** Invitar a otras organizaciones sin fines de lucro a que se sumen a las campañas relacionadas con todo el estrecho de Tañón en virtud de los planes de acción/comunicación elaborados durante los intercambios. Interés de otras comunidades en la gestión sostenible de los recursos pesqueros.
TALLER (CAMPAMENTO DE ENTRENA-MIENTO)	» Se brindó capacitación sobre las campañas a 63 equipos de las unidades de gobierno locales, al personal de la Oficina de la Zona Protegida y a otros asociados. » Se desarrollaron conjuntos de herramientas relacionados con las campañas y con la mercadotecnia social para la gestión de los recursos pesqueros, para que los utilizaran los equipos de campaña de 17 unidades de gobierno locales.	Cada unidad de gobierno local cuenta con un grupo de trabajo o representantes asignados oficialmente para la implementación del proyecto, lo cual es fundamental para sostener los esfuerzos realizados incluso después de concluido el proyecto.
TALLER (MERCADO-TECNIA SOCIAL)	» Se creó un equipo de campaña institucionalizado por cada unidad de gobierno local (a través de una orden ejecutiva emitida por el director ejecutivo local). » Se iniciaron campañas en los medios sociales.	El plan de mercadotecnia social se puede incluir en el plan de gestión integrada de los recursos costeros de cada unidad de gobierno local.

Medir y dar
a conocer
los resultados

EJEMPLO

Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: Resultados directos e influencia lograda en Honduras

Instrumentos de intercambio de conocimientos	Resultados directos (resultados intermedios)	Resultados influenciados (es decir, influencia en desafíos institucionales)
TALLERES VIAJE DE ESTUDIO CONFERENCIA DIÁLOGO Y CONSULTAS CON MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS	**Resultados previstos** » Las partes interesadas comprendieron mejor los marcos jurídicos, sus funciones, los procesos de consulta y el sistema de gestión de las tierras comunales. » Los representantes de los principales organismos públicos adquirieron experiencia en la demarcación y titularización de territorios indígenas. » Se registró un aumento del consenso y la confianza, lo que condujo a la redacción de un plan de acción para resolver cuestiones controvertidas sobre la tierra. » El Gobierno hondureño aclaró los procedimientos para la demarcación y titularización de las tierras comunales del pueblo miskito.	**Resultados previstos** » Procesos simplificados de implementación de la ley de propiedad que reconocen la propiedad colectiva de los pueblos indígenas. » Desarrollo de un tratamiento coherente de los derechos territoriales indígenas en las políticas de tenencia y titularización de las tierras. » Reconocimiento por parte del Gobierno del reclamo de la comunidad miskita sobre la titularidad de sus tierras. » Demarcación y titularización de un territorio del pueblo miskito por primera vez en Honduras. **Resultados imprevistos** » Mayor motivación entre los encargados de formular políticas para usar el marco de políticas simplificado como modelo para otros grupos indígenas.

PASO 5.2C EVALUAR EL DISEÑO Y LA IMPLEMENTACIÓN

Ahora que ha medido los resultados, dedique algo de tiempo a reflexionar sobre los factores que contribuyeron al éxito (o fracaso) del intercambio. Demostrar la calidad del diseño y la implementación es un factor necesario, aunque no el único, para atribuir los resultados al intercambio, incluso en forma indirecta. Las siguientes preguntas, relacionadas con cada paso, lo ayudarán a descubrir qué elementos contribuyeron (o no) al éxito del intercambio.

Paso 1 Sentar las bases

» *¿El intercambio se centró en una cuestión de alta prioridad para las principales partes interesadas?*
» *¿El intercambio se inició y completó dentro del marco temporal deseado para el fortalecimiento de la capacidad?*

Paso 2 Definir

» *¿Participaron las personas e instituciones adecuadas (quienes buscan conocimientos, quienes los ofrecen y el intermediario)?*
» *¿En la preparación del intercambio participaron tanto quienes buscaban como quienes ofrecían conocimientos?*

PASO 5

Medir y dar a conocer los resultados

Paso 3 Diseñar

» *¿Hubo una alineación clara entre el objetivo para el medio ambiente mundial, el objetivo de cambio, los resultados intermedios y los instrumentos y las actividades seleccionados?*

» *¿Hubo suficiente tiempo y recursos adecuados (humanos, financieros, tecnológicos, etc.)?*

Paso 4 Implementar

» *¿El intercambio tuvo asistencia y participación adecuadas?*

» *¿Usted y los participantes pudieron adaptarse a las circunstancias cambiantes?*

Saber qué no funcionó y por qué es otra forma de tener éxito.

CONSEJO

"Fue muy gratificante formar parte de todo el proceso. Me siento muy identificada y también inspirada para hacer más. Espero que todos los equipos de campaña puedan replicar la experiencia en sus respectivos municipios". ~ Charlene Gador, jefa del equipo de campaña, San José, Negros Oriental

PASO 5

Medir y dar a conocer los resultados

EJEMPLO

Resultados de otros intercambios de conocimientos

Instrumento de intercambio de conocimientos	Resultados directos (es decir, resultados intermedios)	Resultados influenciados (es decir, influencia en desafíos institucionales)
COMUNIDAD DE PRÁCTICA	Se estableció una red útil de intercambio de conocimientos que respalda la capacitación y las investigaciones relacionadas con las repercusiones normativas del cambio climático en la agricultura rural de pequeña escala.	Mayor promoción de políticas que ofrecen financiamiento respaldado por el Gobierno a los agricultores rurales de pequeña escala para abordar los impactos del cambio climático en su producción.
TALLER	El personal del programa perteneciente al Ministerio de Agricultura aprendió y utilizó técnicas nuevas de gestión de proyectos para mejorar la eficacia de sus programas.	Aumento del número de programas administrados por el Ministerio de Agricultura que alcanzaron los objetivos presupuestarios y de desempeño anuales.
DIÁLOGO Y CONSULTAS CON MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS	Se definieron claramente las funciones y responsabilidades de los distintos organismos del Gobierno que participaron en el mantenimiento de un nuevo portal de gobierno electrónico.	Mayor identificación de las partes interesadas con la implementación de una estrategia eficaz de gobierno electrónico.

LISTA DE VERIFICACIÓN

Inmediatamente después del intercambio

- ✓ ¿Les ha preguntado a los participantes qué herramientas los ayudarían a poner en práctica sus nuevos conocimientos?
- ✓ Si estar conectados ayudara a los participantes, ¿habría alguna forma sencilla de hacerlo (por ejemplo, crear una lista de distribución, ofrecer una lista con información de contactos, crear un grupo de Facebook o de LinkedIn)?

LISTA DE VERIFICACIÓN

Después de los tres, seis y nueve meses del intercambio

- ✓ ¿Ha enviado recordatorios periódicos y herramientas para compartir lo que aprendieron los participantes (como un resumen de una página de los principales resultados hasta la fecha o archivos de PowerPoint que puedan incluir en una presentación a sus pares)?
- ✓ ¿Les ha recordado a los participantes que lo notifiquen cuando vean cambios que han sido influenciados por el intercambio?
- ✓ ¿Los resultados logrados inicialmente por algunos participantes ofrecen ideas sobre cómo extender esos resultados a otros?
- ✓ ¿Los participantes le han enviado informes después de presentar lo aprendido a otras personas de su organización o en otro ámbito?

PASO 5.3 INFORMAR LOS RESULTADOS

Este es el momento de poner todo en un mismo lugar. El enfoque y el formato que utilice para informar los resultados dependerán de la audiencia a la que trata de llegar y de sus objetivos.

Identifique a la audiencia. Habitualmente se trata de gerentes, patrocinadores del intercambio, participantes, encargados de la toma de decisiones (parlamentarios y responsables de políticas), grupos de la sociedad civil, donantes, inversionistas y otros interesados en aprender más sobre los intercambios de conocimientos.

Defina los objetivos. *¿Qué desea comunicar a sus grupos de destinatarios?* Su intención puede ser aumentar la concientización sobre los resultados alcanzados, influir en el comportamiento de los gerentes de nivel intermedio, fomentar la reforma entre los encargados de las políticas, o informar a los patrocinadores sobre los próximos pasos. Sus objetivos de comunicación definirán el qué, el cómo y el cuándo de su contacto con cada audiencia de destino.

Prepare un plan. Los resultados se pueden obtener de distintas maneras. Un plan adecuado depende de la audiencia y los objetivos. Determine qué necesitará saber cada audiencia para cumplir los objetivos de ese grupo y con qué frecuencia deberían recibir información actualizada. Luego determine la información mínima necesaria para cumplir esos requisitos. Para lograr la concientización de los grupos de la sociedad civil, por ejemplo, puede optar por compartir los resultados de algunos indicadores clave del avance tres meses después del intercambio; para influir en el comportamiento de los encargados de la formulación de políticas, en cambio, puede elegir informar sobre el intercambio completo (incluidos los participantes, los instrumentos, los resultados y las enseñanzas recogidas) a los seis meses y al año del intercambio.

Elija un formato de presentación de informes. Determine qué formato contribuirá más eficazmente a alcanzar los objetivos teniendo en cuenta su audiencia (véase el cuadro 10).

Divulgue los resultados. Ahora cuenta con todas las piezas para informar sobre los resultados del intercambio de conocimientos. Sin embargo, en la mayoría de los casos, compartir (o divulgar) los resultados requiere algo más que anunciar que los resultados están disponibles. Muchas veces deberá publicitar sus resultados para captar la atención de la gente. Por ejemplo, puede presentar los resultados en conferencias de profesionales o en jornadas de almuerzo para colegas. Enviar mensajes de correo electrónico a partes interesadas con influencia, como responsables de blogs, organismos de financiamiento o entidades académicas principales, también puede ayudar a difundir la información disponible.

Comparta sus experiencias. Compartir sus propias experiencias le dará ideas para su próximo intercambio de conocimientos y, al mismo tiempo, contribuirá a la comprensión colectiva sobre qué funciona y qué no en el intercambio. Comparta sus resultados, por ejemplo, en un video breve o en un blog. También puede crear productos de conocimiento para captar el aprendizaje, y luego distribuirlos ampliamente a las partes interesadas a través de sitios web como South-South Opportunity (*www.southsouth.info*), Knowledge Management for Development (*www.km4dev.org*) y la comunidad de práctica Knowledge Hubs (*www.knowledgehubs.org*). Si lo prefiere, puede enviarlos por correo electrónico a sus colegas y también compartir los resultados con el equipo que preparó esta guía (*http://thegef.org*).

PASO 5

Medir y dar a conocer los resultados

CONSEJO

Cuando se trata de comunicar resultados a la mayoría de las audiencias, menos es más.

EJEMPLOS

Intercambio con Filipinas: Informes sobre los resultados

RARE Filipinas redactó un informe en el que se destacan los resultados intermedios de los talleres y se describen los planes de acción de los participantes. El informe se difundió entre los participantes y las respectivas unidades de gobierno locales. También se envió a las oficinas regionales de los organismos que participaron en el proyecto.

Intercambio entre Honduras, Nicaragua y Colombia: Informes sobre los resultados

Los resultados de cada etapa del intercambio se registraron en un documento de "sistematización" preparado por un antropólogo especializado en la historia del pueblo miskito. En el documento se registraron, y luego se resumieron, los resultados de los intercambios y las enseñanzas recogidas durante todo el proceso. Este documento se compartió con las principales partes interesadas del intercambio. El equipo también preparó un relato breve de los resultados para distribuirlo a un grupo más amplio de partes interesadas, incluidos la Administración y los patrocinadores del intercambio.

Cuadro 10: Modelos de formatos para informar los resultados

Tipo	Úselo cuando desee...
Informe resumido	...transmitir los principales resultados a audiencias que solo necesitan información básica y no disponen de mucho tiempo.
Informe final	...informar a audiencias que desean entender el proceso de intercambio y obtener resultados detallados (por ejemplo, quienes pueden llegar a emprender intercambios similares, las organizaciones de financiamiento, los círculos académicos).
Relato de los resultados	...transmitir la información a una audiencia más amplia, incluidas personas que no están tan familiarizadas con el tema.
Otros formatos escritos breves tales como los siguientes: sinopsis, memorandos, comunicados de prensa	...transmitir información clave sobre el proceso de intercambio y los resultados a audiencias que solo necesitan un panorama general, algo especialmente útil cuando se informa sobre los resultados durante la ejecución.
Presentación, encuentro informativo o seminario web	...mantener una comunicación bidireccional con audiencias que necesitan un resumen de los resultados y están orientadas a la acción decisiva (por ejemplo, ejecutivos, personal de administración superior), o cuando desee adaptar la información a distintos tipos de audiencias.
Reuniones informales periódicas, actualización de la página de Facebook o publicaciones en blogs	...mantener al tanto a quienes están involucrados en el intercambio, especialmente las partes interesadas tales como las audiencias o los asociados internos, para lograr el consenso en torno al objetivo y fomentar el avance de las relaciones existentes.
Recursos de Internet: página web, correo electrónico, blog, página de Facebook	...comunicarse con el público en general y otras audiencias rápidamente y a un costo relativamente bajo. Esto puede permitir que las audiencias adapten la visualización de los contenidos, de modo de acceder únicamente a los resultados que les interesan. Este método generalmente debería usarse en combinación con otros para adaptarse a las tendencias de la audiencia derivadas de los distintos niveles de uso de la tecnología.
Videos y galería de fotografías	...documentar y presentar los resultados a través de videos y fotografías para facilitar los relatos o testimonios visuales.

PASO 5

Medir y dar
a conocer
los resultados

FINALICE UN VIAJE, COMIENCE EL PRÓXIMO

Ahora que ha llegado al final del proceso de intercambio de conocimientos, es momento de analizar lo que ha aprendido como intermediario. Luego puede usar este conocimiento para ampliar la experiencia o para contribuir al diseño de intercambios futuros. Aplicar las enseñanzas en decisiones y acciones próximas es un componente importante del proceso.

Este también es un buen momento para informar al equipo y compartir enseñanzas a través de un examen posterior a las medidas (véase la sección "Herramientas", página 165). Después de diseñar e implementar una iniciativa de intercambio de conocimientos y hacer los informes correspondientes, tómese un momento para reflexionar (tanto solo como con su equipo) sobre lo que funcionó bien, lo que no funcionó y lo que podría hacerse de otra forma la próxima vez.

Revise su evaluación del diseño y la implementación de la sección 5.2C y considere lo siguiente:

Paso 1 Sentar las bases

» *¿Pudo trabajar estrechamente con las contrapartes y las partes interesadas para sentar las bases del intercambio?*
» *¿Estableció (y comunicó) expectativas realistas para el intercambio de conocimientos?*

Paso 2 Definir

» *¿Las partes interesadas acordaron los resultados prácticos que los participantes podían alcanzar durante el intercambio o posteriormente?*

Paso 3 Diseñar y preparar

» *¿En el equipo de diseño y preparación intervinieron las personas adecuadas? ¿Podría mejorar la gestión del proceso de diseño?*

Paso 4 Implementar

» *¿Qué debería haber supervisado más estrechamente? ¿Esperó demasiado o actuó apresuradamente?*

Paso 5 Medir los resultados y presentar informes

» *¿Los datos ilustran adecuadamente lo que se logró con el intercambio?*

AUMENTO DE LA RESILIENCIA AL CAMBIO CLIMÁTICO EN EL SAHEL DE ÁFRICA OCCIDENTAL: PARQUES Y MEDIOS DE SUBSISTENCIA

HISTORIA DEL FMAM SOBRE EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

✓ El desafío

Tres países africanos sin salida al mar —Burkina Faso, Malí y Níger— enfrentan la amenaza de la invasión del desierto del Sahara. En esos países, la tierra, el agua y otros recursos naturales se encuentran muy degradados debido a las sequías recurrentes, los patrones de lluvia irregulares en cuanto al tiempo y el espacio, y la creciente aridez del clima. También tienen impacto en la degradación los factores humanos relacionados con las necesidades cada vez mayores de la población, como la poda y la tala de árboles indiscriminadas, el pastoreo excesivo y los incendios forestales.

Cada uno de los países tiene leyes, estrategias, planes de acción y disposiciones regulatorias que tienen un vínculo directo o indirecto con la protección y la gestión ambiental a nivel nacional, regional y sectorial. No obstante, estos suelen superponerse y generar ineficiencias y costos de transacción. Las políticas no se han aplicado de manera apropiada en el terreno por falta de recursos financieros y humanos.

✓ La solución: ¿Quién hizo qué?

Para respaldar los esfuerzos de los países por poner freno a la degradación de los recursos naturales, el FMAM financió tres proyectos que tenían como objetivo colectivo mejorar los medios de subsistencia de las comunidades rurales pobres protegiendo la biodiversidad y revirtiendo la tendencia de degradación de la tierra y desertificación.
Cada uno de los proyectos tenía componentes específicos tendientes a adaptar, diversificar y conservar los parques agroforestales. El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), organismo de ejecución de los proyectos del FMAM, otorgó una donación al Centro Mundial de Agrosilvicultura para respaldar el proceso de intercambio de conocimientos entre los tres países, a través de la facilitación de una investigación participativa más adecuada y la identificación de innovaciones para conservar las especies de árboles autóctonas de los parques agroforestales y aumentar su valor.

En las comunidades beneficiarias de los tres países, se organizaron 44 comités con representantes de cada aldea y 13 con representantes de varias aldeas. Estos comités, junto con tres coordinadores de sus respectivos institutos nacionales de investigación agrícola, compartieron información sobre los planes de adaptación al cambio climático y emprendimientos comunitarios en la siguiente serie de intercambios:

» Se llevaron a cabo actividades de participación de las partes interesadas y entre distintas aldeas para evaluar la vulnerabilidad a los riesgos de los parques agroforestales, así como las políticas de recursos naturales y convenciones locales que permitirían mejorar la gestión de los parques.

» Se celebraron conferencias anuales que permitieron a los participantes difundir sus avances y los detalles de los nuevos enfoques y tecnologías adoptados en sus países.

» Las visitas de intercambio realizadas entre aldeas ofrecieron la oportunidad de observar y aprender distintas técnicas de recolección y producción de semillas, y además debatir acerca de ellas. En Malí, estas visitas dieron lugar a los debates sobre la transformación de los productos alimentarios derivados de los árboles, y posteriormente se realizaron experiencias piloto a pequeña escala en cada país.

» Los conocimientos obtenidos en los intercambios se documentaron y difundieron en forma de material técnico y de capacitación, artículos de publicaciones, guías, videos y materiales de difusión.

Dado que la tarea de contrarrestar el efecto de invasión de la zona bioclimática del Sahel tiene importancia internacional, se

implementó un plan para garantizar que los conocimientos, la innovación y las recomendaciones generados a partir del proyecto estuvieran al alcance no solo de las partes interesadas, sino también de las comunidades internacionales de investigación y desarrollo.

✓ **Resultados**

» Diálogo más fluido entre los pequeños agricultores y los servicios forestales, que tuvo como resultado la creación de mecanismos de negociación para los planes de gestión comunitaria de los recursos forestales/agroforestales.

» Mayor acceso a los árboles autóctonos seleccionados/adaptados en las comunidades rurales pobres para aumentar el desarrollo de los parques.

» Mayor orientación a los pobres en las instituciones asociadas nacionales. Por ejemplo, en las experiencias piloto a pequeña escala se seleccionaron los árboles que preferían las mujeres de las zonas rurales como fuente de alimentos y de generación de ingresos.

» Mejor difusión de las tecnologías agroforestales mediante videos y publicaciones.

» Fortalecimiento de los nexos entre las comunidades rurales y otras partes interesadas en el desarrollo rural sostenible, como los institutos nacionales de investigación agrícola y los servicios nacionales de extensión forestal.

✓ **Enseñanzas extraídas**

Para la participación de múltiples países y partes interesadas, se deben tener en cuenta los tiempos adecuados y las posibles limitaciones locales en las actividades de planificación. Aunque cada país tenga sus propias dificultades para la implementación, la probabilidad de éxito será mayor si se lleva a cabo una planificación conjunta en la que se consideren dichos factores.

El entorno político juega un papel fundamental en el éxito de un emprendimiento nacional. Las actividades en la región de Mopti, en Malí, se cancelaron debido a la situación política en marzo de 2012 y no se reanudaron hasta un año después. Esta interrupción produjo demoras en el análisis de mercado y de cadena de valor previsto. Sin embargo, se debe considerar la existencia de un entorno propicio para el traslado seguro y el aprendizaje a la hora de elegir dónde llevar a cabo las actividades de intercambio de conocimientos.

✓ **Instrumentos**

Conferencias
Viajes de estudio
Diálogo y consultas con múltiples partes interesadas
Herramientas de documentación y divulgación

✓ **Intermediaria de conocimientos**

Ilaria Firmian, oficial de gestión de conocimientos sobre medio ambiente y clima, División de medio ambiente y Clima, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)

Datos del proyecto

» Monto del financiamiento del FMAM y período de ejecución del proyecto:

› FMAM/Proyecto de Apoyo a la Seguridad Alimentaria y el Desarrollo en la Región de Maradi: USD 4,2 millones (2009 a 2016) en Níger

› FMAM/Fondo para el Desarrollo de las Zonas Sahelianas: USD 6 millones (2005 a 2013) en Malí

› FMAM/Programa de Desarrollo Rural Sostenible: USD 2 millones (2008 a 2014) en Burkina Faso

» Organismo de ejecución: Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)

fmam FIDA CONTENIDO INTERACTIVO DEL FMAM

RED SOBRE RECURSOS E INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS EN EL ÁMBITO DE LAS AGUAS INTERNACIONALES DEL FMAM (IW:LEARN)

La Red sobre recursos e intercambio de conocimientos en el ámbito de las aguas internacionales del FMAM (IW:LEARN) es un proyecto de aprendizaje y de gestión de los conocimientos que cuenta con el respaldo del FMAM desde el año 2000 en varios tramos. Se trata de una comunidad de práctica y una plataforma de conocimientos que promueve el aprendizaje y el intercambio de experiencias a nivel mundial entre los distintos proyectos financiados por el FMAM relacionados con las aguas internacionales, funcionarios de los países, organismos de ejecución y otros asociados.

Con inversiones por más de USD 1600 millones repartidas entre 230 proyectos del ámbito de las aguas internacionales en 170 países, es fundamental que el FMAM difunda los aprendizajes extraídos y repita los éxitos y los efectos de los proyectos en una escala todavía mayor. Por lo tanto, el objetivo general de IW:LEARN es fortalecer la gestión de las aguas transfronterizas en todo el mundo mediante la recopilación y el intercambio de enfoques basados en buenas prácticas, enseñanzas extraídas y soluciones innovadoras para los problemas comunes. Otro de sus objetivos es fortalecer la cartera de proyectos de aguas internacionales del FMAM en su conjunto promoviendo el diálogo, el intercambio de conocimientos y la repetición entre proyectos.

La red IW:LEARN funciona como un centro de intercambio de conocimientos orientado a facilitar el aprendizaje práctico y hacer frente a las dificultades encontradas en un proyecto que hayan sido resueltas en otro proyecto del FMAM (o bien fuera de la comunidad de proyectos de aguas internacionales del FMAM). También ayuda a crear nexos entre las tareas de aprendizaje y gestión de los conocimientos en relación con las aguas internacionales que se llevan a cabo internamente en distintos organismos y áreas focales del FMAM. A fin de fomentar la cooperación transfronteriza y sur-sur entre los distintos proyectos y asociados dentro de una región determinada, IW:LEARN ayuda a convocar y respaldar procesos de diálogo regional. Hasta la fecha, se ha prestado apoyo para varios procesos de diálogo regional en África, el Caribe, y Europa oriental y sudoriental. IW:LEARN también brinda apoyo a determinados proyectos del FMAM en el área de las aguas internacionales mediante asistencia para viajes a fin de facilitar la participación en diálogos sobre políticas mundiales pertinentes. Los representantes de dichos proyectos aportan su experiencia práctica y los resultados, al mismo tiempo que se benefician con los conocimientos que obtienen y las redes que crean en distintos procesos consultivos internacionales, como el Foro Mundial del Agua, el Comité sobre el Desarrollo Sostenible, la Iniciativa del Nitrógeno, el Proceso Abierto de Consultas Oficiosas de las Naciones Unidas sobre los Océanos y el Derecho del Mar, el Programa de Trabajo de Nairobi, la Década del Agua de las Naciones Unidas, y otros.

El sitio web de IW:LEARN (*www.iwlearn.net*) funciona como el principal servicio de archivo y recopilación de datos para el área focal de las aguas internacionales del FMAM. A fin de facilitar la gestión de los conocimientos, allí se ofrecen herramientas específicas de intercambio de conocimientos a los expertos y al público en general. Las herramientas incluyen información, datos de contacto y más de 7000 documentos relacionados con los proyectos, entre los que se encuentran análisis de diagnóstico transfronterizo, programas de acción estratégicos, notas sobre experiencias y notas sobre resultados, así como informes de actividades, artículos de prensa y anuncios de eventos. También están a libre disposición del público diversos materiales elaborados en los principales foros internacionales, como las conferencias del FMAM sobre aguas internacionales y las plataformas de ONU-Agua, orientaciones, productos de conocimiento y otros materiales de aprendizaje relacionados con el agua. En el sitio web se encuentran también dos recursos exclusivos, la Herramienta de Visualización de la Cartera y el Archivo de Resultados de la Cartera, que permiten identificar y analizar con rapidez los efectos de las intervenciones del FMAM en todo el mundo. Los foros electrónicos de IW:LEARN constituyen un medio para solicitar asistencia y publicar anuncios de empleo en el ámbito de las aguas internacionales.

IW:LEARN ofrece también los siguientes servicios:

- Aprendizaje que abarca toda la cartera: Conferencias Bienales del FMAM sobre Aguas Internacionales: *http://old.iwlearn.net/abt_iwlearn/events/conferences/iwc*
- Servicios de apoyo técnico: *http://old.iwlearn.net/websitetoolkit*
- Ejercicios de hermanamiento/intercambios de aprendizajes entre proyectos: *http://old.iwlearn.net/abt_iwlearn/history-of-iw-learn/pns/learning/activityb3*
- Capacitación específica: *http://old.iwlearn.net/abt_iwlearn/events/gef-iwlearn-events*
- Difusión: recopilación, síntesis y divulgación de información: *http://old.iwlearn.net/publications/experience-note* y *http://old.iwlearn.net/websitetoolkit/e-bulletin*
- Apoyo para la comunidad de práctica: *http://old.iwlearn.net/community*
- Servicio de derivación (centro de ayuda): *info@iwlearn.org*

Datos de los proyectos (cinco proyectos)

- Monto del financiamiento del FMAM: USD 20 millones
- Período de ejecución del proyecto: 2000 al presente
- Organismo de ejecución: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

CONTENIDO INTERACTIVO DEL FMAM

HERRAMIENTAS PARA EL ARTE DEL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

ÍNDICE

Introducción 90

SECCIÓN I. INSTRUMENTOS 91

1. Participación a corto plazo
- 1.1 Conferencia 93
- 1.2 Feria de conocimiento 97
- 1.3 Taller 101
- 1.4 Viaje de estudio 105
- 1.5 Visita de expertos 109

2. Participación a mediano plazo
- 2.1 Competencia/desafío 115
- 2.2 Conversación de conocimientos facilitada 119
- 2.3 Diálogo y consultas con múltiples partes interesadas 123

3. Participación a largo plazo
- 3.1 Comunidad de práctica 129
- 3.2 Hermanamiento 133

SECCIÓN II. ACTIVIDADES 139

1. Actividades de presentación
- 1.1 Charlas relámpago 141
- 1.2 Demostración 142
- 1.3 Informe 143
- 1.4 Panel de expertos 144
- 1.5 Relato 145
- 1.6 Sesión de carteles 146

2. Actividades de debate
- 2.1 Asesoría de colegas 148
- 2.2 Café del conocimiento 149
- 2.3 Círculo de anécdotas 150
- 2.4 Debate en línea 151
- 2.5 Diálogo simultáneo 152
- 2.6 Intercambio de ideas 153

3. Actividades experimentales
- 3.1 Adscripción 155
- 3.2 Charla de pecera 156
- 3.3 Dramatización 157
- 3.4 Estación de aprendizaje 158
- 3.5 Maratón de escritura 160
- 3.6 Planificación de las medidas 161
- 3.7 Simulación 162
- 3.8 Visita sobre el terreno 163

4. Actividades analíticas
- 4.1 Análisis DAFO 165
- 4.2 Autoevaluación 166
- 4.3 Encuesta 167
- 4.4 Entrevista 168
- 4.5 Examen posterior a las medidas 169
- 4.6 Grupo de discusión 170

INTRODUCCIÓN

Cada iniciativa de intercambio de conocimientos es una combinación de instrumentos, actividades y modos de implementación.

Este conjunto de herramientas le permite planificar y seleccionar la combinación adecuada de elementos para ayudar a los participantes a lograr los resultados intermedios deseados. Incluye descripciones breves, instrucciones prácticas y ejemplos de casos del **conjunto de instrumentos y actividades presentado en el paso 3 de esta guía**.

Las herramientas se incluyen en dos secciones:

Sección 1: Instrumentos, donde se incluye una descripción detallada de cada instrumento (vehículos del intercambio de conocimientos), el momento y la forma de utilizarlo, y ejemplos de casos.

Sección 2: Actividades, donde se incluye una descripción detallada de cada actividad (la piedra angular de los instrumentos), el momento y la forma de utilizarla, y ejemplos de casos.

INSTRUMENTOS

La función de los instrumentos puede variar; algunos instrumentos requieren una participación individual más intensa y a corto plazo, mientras que otros requieren una interacción a más largo plazo y con un menor grado de participación individual.

PARTICIPACIÓN A CORTO PLAZO

- CONFERENCIA
- FERIA DE CONOCIMIENTO
- TALLER
- VIAJE DE ESTUDIO
- VISITA DE EXPERTOS

PARTICIPACIÓN A MEDIANO PLAZO

- COMPETENCIA/ DESAFÍO
- CONVERSACIÓN DE CONOCIMIENTOS FACILITADA
- DIÁLOGO Y CONSULTAS CON MÚLTIPLES PARTES INTERESA-DAS

PARTICIPACIÓN A LARGO PLAZO

- COMUNIDAD DE PRÁCTICA
- HERMANAMIENTO

INSTRUMENTOS

PARTICIPACIÓN A CORTO PLAZO

CONFERENCIA

¿QUÉ ES UNA CONFERENCIA?

Un evento formal en el que numerosos participantes se reúnen para intercambiar conocimientos y experiencias sobre un tema o asunto específico.

SE RECOMIENDA SU USO EN LOS SIGUIENTES CASOS:

- Para obtener nuevos conocimientos.
- Para llegar a una gran cantidad de participantes, especialmente cuando están dirigidas a un público de nivel alto:
  - como eventos de uno o varios días;
  - con varias áreas temáticas o inmersión en temas seleccionados;
  - con talleres y ferias de conocimiento paralelos que abordan el mismo tema o asunto.
- Para crear contactos, forjar asociaciones y fortalecer a las comunidades.
- En actividades de intercambio de conocimientos profundos diseñadas para respaldar la transferencia de conocimientos.
- Para dar amplia difusión a un tema o presentar iniciativas internacionales.
- Para comunicar el impacto de un programa o los cambios de estrategia.

CÓMO UTILIZAR ESTE INSTRUMENTO

ETAPA DE PLANIFICACIÓN

MÁS DE SEIS MESES antes del evento:

» Prepare una nota conceptual.
» Determine el presupuesto y las fuentes de financiamiento.
» Determine los destinatarios.
» Identifique al equipo responsable de la ejecución.
» Seleccione la ubicación del evento (país, ciudad).
» Identifique a los posibles asociados.
» Visite el sitio donde se realizará el evento para identificar posibles lugares o solicitar ayuda a asociados locales.
» Cree la base de datos del proyecto y el plan de acción de la conferencia.

MÁS DE TRES MESES antes del evento:

» Seleccione el hotel o el salón de eventos de la conferencia.
» Contrate a todos los proveedores, incluidos el hotel o el salón de eventos, el administrador local del evento, el servicio de comidas y bebidas, el transporte y los servicios de interpretación (si fueran necesarios).
» Contrate oradores y expertos (términos de referencia).
» Envíe las invitaciones y los materiales de inscripción.
» Realice los preparativos de viaje y prepare los viáticos para los participantes y los oradores patrocinados.
» Haga un seguimiento de los avances en la logística.
» Cree un manual de la conferencia para los participantes/oradores que incluya el programa, los recursos, las biografías y la información de los hoteles y el viaje.

UN MES antes del evento:

» Haga un seguimiento y confirme toda la logística (hotel, viaje, transporte, viáticos, servicio de comidas y bebidas, salas de la conferencia, medios y tecnología).
» Asegúrese de que todos los participantes tengan la documentación necesaria para viajar.

ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

» Coordine con el administrador local del evento toda la logística, incluidos el hotel, los participantes, el servicio de comidas y bebidas, el transporte, el apoyo técnico, etc.
» Desembolse los viáticos según sea necesario.
» Controle la asistencia de los participantes.
» Reúnase a diario con el equipo de implementación y realice los preparativos para el día siguiente.

ETAPA DE SEGUIMIENTO

» Recopile todas las facturas y cotéjelas con los recibos.
» Liquide las finanzas y elabore un estado de gastos.
» Realice una evaluación.
» Elabore un informe final que incluya las enseñanzas aprendidas y las medidas de seguimiento.

EJEMPLO ILUSTRATIVO: SECUENCIA DE ACTIVIDADES DE LA CONFERENCIA

PLANIFICACIÓN

- **Reunión de intercambio de ideas y planificación de las medidas** para acordar los objetivos de cambio clave.
- **Debate en línea** para identificar participantes, oradores clave y asociados, y para determinar el equipo de implementación.

IMPLEMENTACIÓN

- **Panel de expertos** para analizar tendencias y desafíos, seguido de una sesión de preguntas y respuestas.
- **Diálogo simultáneo** sobre los desafíos presentados por los expertos.
- **Informe** sobre las principales conclusiones y las posibles soluciones propuestas.
- **Visita sobre el terreno** organizada el segundo día para adquirir experiencia de primera mano.
- **Sesión de carteles** organizada el último día para presentar las principales lecciones extraídas de la visita sobre el terreno y otras conclusiones clave.

EJEMPLO: LAS CONFERENCIAS PUEDEN TENER MÁS IMPACTO CUANDO SE INCLUYE A LOS BENEFICIARIOS

Para respaldar los esfuerzos de Burkina Faso, Malí y Níger por poner freno a la degradación de los recursos naturales provocada por la desertificación, se pusieron en marcha cuatro proyectos financiados por el FMAM que tenían como objetivo colectivo mejorar los medios de subsistencia de las comunidades rurales pobres adaptando, diversificando y conservando los parques agroforestales.

En los tres países, las comunidades beneficiarias se organizaron en un principio para formar comités con representantes de cada aldea y de varias aldeas. Estos comités celebraron conferencias anuales que permitieron a los participantes, entre los que se incluían representantes de las comunidades beneficiarias de los tres países, difundir sus avances y analizar las nuevas tecnologías y enfoques adoptados en sus países. Trabajaron en conjunto para evaluar la vulnerabilidad a los riesgos de los parques agroforestales y de los medios de subsistencia que de ellos se derivan. Analizaron también diversas hipótesis de cambio climático, políticas de recursos naturales y convenciones locales que permitirían mejorar la gestión de los parques. Estos intercambios fortalecieron los nexos entre las comunidades rurales y otras partes interesadas en el desarrollo rural sostenible, por ejemplo, los institutos nacionales de investigación agrícola y los servicios nacionales de extensión forestal.

Dado que la tarea de contrarrestar la desertificación tiene importancia internacional, se elaboró e implementó un plan para garantizar que los conocimientos, la innovación y las recomendaciones generados a partir del proyecto estuvieran al alcance no solo de las partes interesadas, sino también de las comunidades internacionales de investigación y desarrollo. En estos proyectos, se han documentado y difundido conocimientos en forma de material técnico y de capacitación, artículos de publicaciones, guías, videos y materiales de difusión.

Fuente: *The IFAD-GEF Advantage: Partnering for Sustainable World* (La ventaja del FIDA y el FMAM: Asociación para un mundo sostenible), *https://www.ifad.org/documents/10180/2daa0a42-2a25-4821-b1d6-1e23eba2e070*.

EJEMPLO ILUSTRATIVO: SECUENCIA DE ACTIVIDADES DE LA CONFERENCIA

SEGUIMIENTO

Encuesta distribuida para evaluar el impacto y la utilidad de la conferencia.

Planificación de las medidas para establecer un orden de prioridades de las conclusiones principales y las medidas de seguimiento.

CONSEJOS PRÁCTICOS

Planificación

» Recuerde que las conferencias requieren una planificación detallada y la participación temprana de los asociados.
» Durante la etapa de planificación, determine las actividades que desea recopilar en su totalidad y aquellas de las cuales solo desea registrar los mensajes clave.
» Considere la posibilidad de tener un equipo de bienvenida que reciba a los participantes en el aeropuerto, el hotel y el lugar de la conferencia.
» No sobrecargue la agenda de los participantes. Permita suficientes descansos durante las sesiones para que los participantes creen una red de contactos. ¡Muchas cosas pueden suceder mientras se toma café!

Implementación

» Realice algunas sesiones, como un café del conocimiento o un café mundial, que requieran que los grupos compartan sus conocimientos mientras trabajan en torno a un tema común.
» Recopile las experiencias y los comentarios de los participantes mediante entrevistas breves en video.

Considere el uso de medios sociales

» **Herramientas para escribir tuits o microblogs**, como Twitter: Los asistentes usan frecuentemente estas herramientas para informar sobre las actividades de la conferencia, ampliar sus redes de contactos y relacionarse con los participantes fuera del ámbito de la conferencia.
» Las **herramientas para compartir fotografías** como Flickr o Instagram son una excelente forma de publicar las fotografías de la conferencia mediante el uso de un *hashtag* específico. Genere expectativas enviando de vez en cuando un anticipo de las preparaciones de la conferencia: el equipo de planificación en acción, muestras de las comidas que se ofrecerán, etc. Las fotografías se pueden vincular por tema mediante un *hashtag*.
» Los **sitios de redes sociales** como LinkedIn, Google+ y Facebook pueden facilitar la inscripción en la conferencia y la colaboración con los participantes. Estos sitios tienen herramientas para promover el evento y administrar la entrada al evento en el sitio, además de ampliar las oportunidades para crear redes de contactos más allá de la conferencia.

FERIA DE CONOCIMIENTO

¿QUÉ ES UNA FERIA DE CONOCIMIENTO?

Un evento de intercambio de conocimientos en persona diseñado para demostrar las experiencias, los logros y las innovaciones, y publicitar los nuevos programas de los participantes ante los donantes y posibles asociados.

SE RECOMIENDA SU USO EN LOS SIGUIENTES CASOS:

- Para crear redes y asociaciones:
  - a nivel internacional, nacional, comunitario o institucional;
  - como un evento de uno o varios días;
  - para una gran cantidad de asistentes;
  - de varios modos (en persona o virtualmente).
- Para crear conciencia.
- Para compartir innovaciones o identificar mejores prácticas.
- Para difundir los trabajos en equipo relacionados con un proyecto o un tema en particular.

CÓMO UTILIZAR ESTE INSTRUMENTO

ETAPA DE PLANIFICACIÓN

MÁS DE 12 MESES antes del evento:

» Prepare una nota conceptual.
» Prepare la solicitud de propuestas.
» Envíe la solicitud de propuestas.
» Cree estrategias de comunicación, promoción o relaciones públicas.
» Desarrolle la identidad visual y el diseño gráfico de la feria.
» Identifique el lugar.
» Invite a los grupos de destinatarios a preparar las casetas y proporcione las directrices correspondientes.

MÁS DE SEIS MESES antes del evento:

» Evalúe las propuestas.
» Prepare comunicados de prensa y noticias.
» Utilice los medios sociales para fomentar el debate e informar sobre el evento.
» Cree o actualice un sitio web.
» Analice propuestas para diseñar y realizar las sesiones.
» Reserve o pida en préstamo instalaciones, salas de reuniones, dispositivos de tecnología de la información (TI) y servicios de comidas y bebidas.
» Contrate e instruya a un equipo de apoyo audiovisual que se ocupe de la amplificación, los videos, las demostraciones, la música y las solicitudes de TI.

MÁS DE TRES MESES antes del evento:

» Elabore un borrador de la agenda y el programa.
» Contrate y prepare a los facilitadores.
» Prepare los artículos de papelería y los materiales de promoción.
» Ayude a los participantes con los preparativos de viaje y alojamiento.
» Finalice la lista de los participantes.
» Finalice la estructura de las sesiones mediante el uso de métodos y herramientas adecuados.
» Reúnase con los participantes para aclarar los objetivos de las sesiones.

ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

» Asegúrese de que las casetas estén instaladas.
» Al dar inicio a la feria, dé la bienvenida a los participantes y presente cada una de las casetas.
» Asegúrese de documentar adecuadamente la feria con videos o fotografías.
» Entreviste a los participantes.

ETAPA DE SEGUIMIENTO

» Realice una evaluación.
» Actualice el sitio de la feria con videos, fotografías e historias.
» Divulgue los puntos más importantes.
» Envíe notas de agradecimiento.

EJEMPLO ILUSTRATIVO: SECUENCIA DE ACTIVIDADES DE LA FERIA DE CONOCIMIENTO

PLANIFICACIÓN	**Debate**, en persona o virtual, entre los organizadores para acordar el alcance de la feria de conocimiento.
IMPLEMENTACIÓN	**Café del conocimiento** para permitir el intercambio creativo de ideas en torno a intereses comunes entre los asistentes. **Asesoría de colegas** para extraer enseñanzas de las experiencias de los profesionales. **Sesión de carteles** para permitir el intercambio informal de conocimientos. **Círculo de anécdotas** para permitir el intercambio de conocimientos y la reflexión en grupos más pequeños.
SEGUIMIENTO	**Sesión de examen posterior a las medidas** con el líder de cada caseta para aprovechar las enseñanzas aprendidas.

EJEMPLO: UNA FERIA DE CONOCIMIENTO PUEDE AYUDAR A DIFUNDIR MEJORES PRÁCTICAS

La Iniciativa Regional del Caribe para Alejar a los Jóvenes de las Situaciones de Riesgo se divulgó en una feria de conocimiento en las Reuniones Anuales del Banco Mundial de 2010. El objetivo era brindar una oportunidad para compartir ideas, experiencias y mejores prácticas innovadoras dirigidas a jóvenes en situación de riesgo. En la feria, se destacaron y se promovieron actividades susceptibles de reproducción que tuvieron buenos resultados para evitar que los jóvenes se comporten de forma riesgosa. También se presentó a los finalistas del Concurso del Caribe denominado *Cómo alejar a los jóvenes de las situaciones de riesgo*, quienes compartieron sus actividades tendientes a mantener motivados a los jóvenes en situación de riesgo.

Fuente: Banco Mundial, *Regional Caribbean Initiative on Keeping Boys Out of Risk* (Iniciativa regional del Caribe para proteger a los niños contra los riesgos), *http://go.worldbank.org/Z6LCE8JI0.*

CONSEJOS PRÁCTICOS

Planificación

» Comience con una idea clara de quiénes serán los proveedores de conocimientos y los receptores de conocimientos.
» Considere la posibilidad de combinar ferias de conocimiento con conferencias y como seguimiento de una competencia o un desafío para presentar los proyectos ganadores.
» Asegúrese de contar con un plan de comunicación o publicidad para darle amplia difusión a la feria.
» Seleccione un lugar donde pueda circular mucha gente.
» Planifique para tener técnicos disponibles en caso de que algo se rompa.

Implementación

» Para lograr una cohesión general, utilice una apariencia estructural común para las casetas; sin embargo, permita que cada proveedor decida qué formará parte de su propia caseta.
» Fomente las presentaciones innovadoras y las sesiones de carteles.
» Registre los acontecimientos de la feria de conocimiento con fotografías, videos, entrevistas, etc.

Considere el uso de medios sociales

» Las **herramientas para escribir tuits o microblogs** como Twitter pueden ser una forma eficaz de interesar al público en el tema de la feria de conocimiento al compartir fotografías y estimular las conversaciones en tiempo real.
» Las **herramientas de acceso a redes sociales** como Facebook y Google+ pueden ayudarlo a publicitar la feria de conocimiento y a generar expectativas antes del evento. Comparta el programa y algunas fotografías para atraer a los promotores de ideas y generar conversaciones.

TALLER

¿QUÉ ES UN TALLER?

Un evento estructurado que se centra en que los participantes trabajen juntos para resolver un problema común o realizar una tarea.

SE RECOMIENDA SU USO EN LOS SIGUIENTES CASOS:

- Para mejorar las aptitudes o desarrollar una nueva competencia.
- Para abordar necesidades específicas de aprendizaje y conocimiento que requieren un entorno de aprendizaje estructurado:
  - a nivel internacional, regional, nacional, comunitario o institucional;
  - para una cantidad pequeña de personas (35 como máximo);
  - de varios modos (en persona o virtualmente).
- Para escribir informes, documentar opiniones y sugerencias, o crear planes de desarrollo sobre un tema específico en forma colaborativa.
- Para crear redes y desarrollar aptitudes que ayuden a poner en marcha nuevas iniciativas.

CÓMO UTILIZAR ESTE INSTRUMENTO

ETAPA DE PLANIFICACIÓN

MÁS DE TRES MESES antes del evento:

» Prepare una nota conceptual.
» Identifique y seleccione el lugar.
» Identifique y seleccione al facilitador, los oradores y otros expertos.

MÁS DE DOS MESES antes del evento:

» Cree un programa.
» Si es posible, visite el lugar con anticipación para determinar si se adecua a los objetivos del taller (espacio, tecnología, servicio de comidas y bebidas, etc.).
» Seleccione, invite e inscriba a los participantes.
» Considere los preparativos de viaje para los participantes y oradores patrocinados, incluidos el alojamiento, el viaje, los viáticos, las visas, etc.

UN MES antes del evento:

» Finalice todos los contenidos y materiales, incluidos los materiales de facilitación (rotafolios, blocs de notas, etiquetas de identificación, etc.).
» Instale y deje preparados todos los equipos de tecnología necesarios (computadoras portátiles, proyectores, micrófonos, instrumentos de grabación, etc.).

ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

» Prepare todos los materiales de facilitación antes del comienzo del taller (lapiceras, copias, rotafolios, etc.).
» Examine los objetivos del día con los participantes, incluidos el programa y la metodología.
» Resuma los resultados del día y repase los próximos pasos.
» Realice una evaluación.

ETAPA DE SEGUIMIENTO

» Liquide las finanzas, facturas, reembolsos de gastos de viajes, gastos.
» Prepare un informe final y dé a conocer los resultados de las evaluaciones.
» Documente el proceso y comparta las enseñanzas aprendidas con las principales partes interesadas.

EJEMPLO ILUSTRATIVO: SECUENCIA DE ACTIVIDADES DEL TALLER

PLANIFICACIÓN

Planificación de las medidas, en persona y de forma virtual, con las principales partes interesadas para definir el alcance del taller, acordar quiénes serán los participantes y seleccionar al facilitador.

IMPLEMENTACIÓN

Diálogo simultáneo para lograr la participación de todos los miembros del público al comienzo del taller (también puede utilizarse para romper el hielo).

Panel de expertos para obtener diferentes perspectivas sobre un tema de interés.

Presentación para comunicar conceptos clave.

Dramatización para aplicar las competencias o aptitudes recién aprendidas y practicar los conceptos clave.

Planificación de las medidas para determinar los próximos pasos y la forma de implementarlos.

SEGUIMIENTO

Debates en línea mediante videoconferencias para mantener el impulso del taller.

Informe para compartir las enseñanzas extraídas del taller con un grupo más amplio de partes interesadas.

Maratón de escritura para seguir desarrollando y articular a los participantes del taller como una comunidad de práctica permanente.

EJEMPLO: LOS TALLERES PUEDEN PROMOVER UNA COLABORACIÓN ESTRECHA

Los talleres pueden ser un instrumento muy útil para intercambiar conocimientos técnicos y trabajos en los emplazamientos, con miras a fortalecer la capacidad. Como componente clave del proyecto regional denominado Adaptación al Impacto del Rápido Retroceso de los Glaciares en los Andes Tropicales, financiado por el FMAM, las instituciones pertinentes de los países participantes (Bolivia, Ecuador y Perú) se reunieron regularmente para intercambiar experiencias y conocimientos. Entre 2008 y 2013, se organizaron seis talleres regionales que permitieron la colaboración y el diálogo entre funcionarios de alto rango de los ministerios de Medio Ambiente y otras partes interesadas para intercambiar información sobre los protocolos de las bases de datos, unificar la información de referencia y publicar trabajos de manera conjunta. Los científicos trabajaron juntos para sistematizar el análisis de las diversas metodologías utilizadas en el monitoreo de los glaciares de la subregión andina. Los participantes de los talleres también consolidaron sus lazos a medida que analizaban diversas hipótesis sobre cambio climático y estimaban sus impactos en sectores clave (los ecosistemas de alta montaña, la agricultura y el agua), sobre la base de la información generada a partir de las actividades experimentales de adaptación en sus respectivos países. Como consecuencia, se ha incrementado la integración regional entre los científicos, los funcionarios responsables de tomar las decisiones y los beneficiarios. Los conocimientos adquiridos a partir de las experiencias piloto del proyecto permitieron a los países participantes elaborar planes de inversión, planes de gestión integrada de las cuencas hidrográficas y planes de desarrollo estratégico en los que se tiene en cuenta el cambio climático.

Fuente: Proyecto de Adaptación al Impacto del Rápido Retroceso de los Glaciares en los Andes Tropicales, *http://documents.worldbank.org/curated/en/578191468009593969/pdf/ICR29210P098240C0disclosed010020140.pdf.*

CONSEJOS PRÁCTICOS

Planificación

» Establezca objetivos claros y concisos para que los participantes estén al tanto de los resultados previstos.
» Determine los conocimientos especializados que tiene su equipo para planificar, realizar y hacer el seguimiento. Preste particular atención a los conocimientos especializados relacionados con los contenidos y la facilitación.
» Asegúrese de probar todos los sistemas audiovisuales con anticipación.
» Cerciórese de que el lugar sea lo suficientemente grande para que los participantes se dividan en grupos pequeños.

Implementación

» Cree un programa detallado del taller y enumere exactamente las actividades que se llevarán a cabo.
» Incluya actividades que les permitan a los participantes aplicar las enseñanzas aprendidas en sus propios contextos.
» Reafirme los conceptos clave que desea que los participantes apliquen.
» Considere si implementará el taller de forma sincrónica, asincrónica, o ambas, lo que dependerá de si los participantes se encuentran dispersos geográficamente y del tamaño de su presupuesto de viaje.

Considere el uso de medios sociales

» La escritura de **tuits o microblogs** con herramientas como Twitter proporciona una plataforma única para que los asistentes informen las actividades del taller y para atraer a otros asistentes mediante el uso de un *hashtag* designado para el taller.
» Los **sitios de redes sociales** como Facebook, Google+, Tumblr y otros le permiten promocionar el evento fácilmente. También pueden servir como un repositorio mediante el cual los participantes pueden acceder a todo el material, las sesiones o actividades durante el taller y posteriormente. Además, muchos de estos sitios tienen herramientas para realizar encuestas en línea para recopilar comentarios.
» Las **herramientas para compartir fotografías** como Flickr e Instagram son una forma excelente de compartir las fotografías tomadas durante el taller mediante el uso de un *hashtag*. Las personas que no pueden asistir pueden acceder al contenido del taller a través de estas herramientas.

VIAJE DE ESTUDIO

¿QUÉ ES UN VIAJE DE ESTUDIO?

La visita o serie de visitas de una persona o un grupo a uno o más países o lugares con un objetivo de aprendizaje específico; los participantes experimentan, de primera mano, cómo se implementó o se está implementando algo.

SE RECOMIENDA SU USO EN LOS SIGUIENTES CASOS:

- Para obtener nuevos conocimientos.
- Para crear conciencia acerca de lo que es posible:
  - con un coordinador designado para el receptor y los visitantes;
  - con no más de 25 participantes (lo ideal es que sean menos de 20 participantes);
  - como viajes a uno o varios países o zonas;
  - durante un período de varios días o incluso semanas.
- Para ver y aprender diferentes formas de hacer las cosas.
- Para crear redes y asociaciones con personas que trabajan en esferas similares.
- Para generar entendimiento y motivación comunes que den lugar a la cooperación entre diferentes grupos de partes interesadas.

CÓMO UTILIZAR ESTE INSTRUMENTO

ETAPA DE PLANIFICACIÓN

MÁS DE CUATRO MESES antes del evento:

- Prepare la nota conceptual con un presupuesto específico.
- Confirme a los participantes.
- Celebre un acuerdo formal con los países receptores o los proveedores de conocimientos.
- Identifique al equipo responsable de la ejecución.
- Elabore el programa tentativo para ayudar a planificar la logística.
- Prepare los términos de referencia para el facilitador.
- Comience la coordinación de la logística: autorización de seguridad, requisitos médicos (vacunas, etc.), vuelos, visas, hotel, transporte local y traductor, si fuera necesario.
- Contrate a los proveedores.

MÁS DE DOS MESES antes del evento:

- Comparta el programa preliminar con el país receptor o el proveedor de conocimientos.
- Solicite al receptor que proporcione materiales de referencia.
- Decida cómo se documentará el viaje de estudio y contrate los recursos necesarios (fotógrafo, camarógrafo, periodista).
- Obtenga los viáticos.
- Compruebe todo lo relacionado con restricciones alimenticias y seguros médicos.
- Consulte la opinión de los participantes sobre el programa preliminar y las visitas sobre el terreno deseadas.
- Finalice la lista de participantes.

MÁS DE UN MES antes del evento:

- Cree un manual del viaje de estudio que incluya el programa, los recursos, los datos de los participantes y los oradores, las encuestas, la información de salud, la ubicación de los hoteles y el protocolo del país.
- Confirme que todos los aspectos de la logística estén establecidos (visas, hoteles, vuelos, etc.).
- Comparta el manual del viaje de estudio con los participantes.

ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

- Coordine con el administrador local del evento toda la logística, incluidos el hotel, los participantes, el servicio de comidas y bebidas, el transporte, el apoyo técnico, etc.
- Desembolse los viáticos según sea necesario.
- Controle la asistencia de los participantes.
- Reúnase a diario con el equipo de implementación y realice los preparativos para el día siguiente.

ETAPA DE SEGUIMIENTO

- Documente los procesos y las enseñanzas aprendidas, y compártalos con los participantes.
- Realice una evaluación completa del intercambio.
- Evalúe a cada asociado (proveedor).
- Procese los gastos de los participantes.
- Liquide las finanzas.

EJEMPLO ILUSTRATIVO: SECUENCIA DE ACTIVIDADES DEL VIAJE DE ESTUDIO

PLANIFICACIÓN

- **Planificación de las medidas** con los participantes y receptores a fin de preparar una hoja de ruta para el viaje de estudio.
- **Debates**, en persona o virtuales, con los principales asociados y participantes de los países del proveedor y el receptor para analizar el programa y el alcance del viaje de estudio.

IMPLEMENTACIÓN

- **Presentaciones** de los países del proveedor y del receptor para compartir experiencias.
- **Visitas sobre el terreno** para ver de forma directa lo que es posible e interactuar con los organismos de ejecución y los beneficiarios del proyecto.
- **Sesiones de asesoría de colegas** para obtener aportes sobre los desafíos específicos de colegas y profesionales del país del proveedor de conocimientos.
- **Entrevistas** con los principales responsables de la toma de decisiones, profesionales y beneficiarios del proyecto para registrar los comentarios de los participantes.

SEGUIMIENTO

- **Sesiones de carteles** para compartir conclusiones y enseñanzas aprendidas con un grupo más amplio de partes interesadas.
- **Encuestas y entrevistas** para obtener comentarios de los participantes.
- **Sesiones de planificación de las medidas** para definir cómo adaptar las conclusiones al contexto propio.

EJEMPLO: UN VIAJE DE ESTUDIO PUEDE AYUDAR A ESTABLECER NUEVAS ASOCIACIONES

Un grupo de académicos y de funcionarios gubernamentales de Afganistán, China, India y Pakistán (países que poseen zonas glaciares en el Himalaya) visitaron Ecuador entre el 27 y el 30 de enero de 2014 para recabar información e ideas aplicables a sus propios contextos a partir del proyecto regional en curso denominado Adaptación al Impacto del Rápido Retroceso de los Glaciares en los Andes Tropicales (PRAA, por su sigla en inglés). Este proyecto está financiado principalmente por el FMAM y se lleva adelante en Bolivia, Ecuador y Perú. Todos estos países enfrentan varios desafíos comunes, entre los que figuran el crecimiento demográfico, la vulnerabilidad al cambio climático y la variabilidad hidrológica de un año a otro.

El intercambio incluyó una visita al glaciar Antisana, cuyas estaciones de monitoreo, ubicadas a más de 4000 metros sobre el nivel del mar, recopilan valiosa información sobre las condiciones atmosféricas y ayudan a los científicos a profundizar sus conocimientos sobre las relaciones entre el clima y el balance hídrico. Por otro lado, con la visita se buscó también fortalecer las capacidades técnicas de los participantes y recoger información para iniciar la puesta en marcha conjunta de la gestión de datos sobre los glaciares y el intercambio de información entre los países de la región.

Fuente: "BM: Afganistán, China, India y Pakistán visitan Ecuador para intercambiar conocimiento sobre el monitoreo de glaciares y el cambio climático" (comunicado de prensa, 23 de enero de 2014), *http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2014/01/24/banco-mundial-afganistan-china-india-y-pakistan-visitan-ecuador-para-intercambiar-conocimiento-sobre-monitoreo-de-glaciares-y-cambio-climatico.*

CONSEJOS PRÁCTICOS

Planificación

» Involucre a todos los participantes (receptores y visitantes) en la planificación para comprender las expectativas de ambas partes.
» Planifique detalladamente el viaje de estudio, no solo el lugar y la logística, sino también la secuencia general de actividades y la intervención de los participantes, antes de la visita real.
» Intente lograr que participen las personas indicadas. Cuando seleccione a los participantes, no considere solamente lo que pueden contribuir, sino también lo que pueden aportar a la dinámica del grupo.
» Identifique a los asociados locales que lo ayudarán a explorar el panorama cultural, social y político de un país.
» Determine cómo se distribuirán los viáticos (al inicio, a diario, en efectivo, etc.). Pregunte en los bancos locales cuáles son los límites de efectivo.
» En el caso de viajes de estudio más prolongados, incluya tiempo libre para que los participantes recuperen su energía y se mantengan motivados.
» Planifique la documentación de las enseñanzas aprendidas y su divulgación entre los participantes en el plazo de un mes luego de la visita. También se puede considerar la posibilidad de realizar un taller de seguimiento para comprobar cómo los participantes están llevando a la práctica el aprendizaje.

Implementación

» Conozca el nivel de cada participante de la delegación. Los protocolos pueden diferir según la antigüedad.
» Asigne un plazo adecuado durante el viaje para las visitas sobre el terreno y dedíqueles el tiempo suficiente.
» Realice sesiones interactivas con las partes interesadas pertinentes para maximizar la visita.
» Cree un espacio social para que los participantes establezcan una red de contactos y analicen las formas de adaptar las enseñanzas aprendidas a su propio contexto.
» Esté preparado para emergencias. Si es posible, intente que participen colegas del país receptor.

Considere el uso de medios sociales

» Las **herramientas de acceso a redes sociales** como LinkedIn, Facebook y Google+ pueden ayudar a hacer correr la voz y a generar expectativas antes del viaje de estudio. Las redes sociales también permiten que los participantes y los proveedores de conocimientos se conecten desde un principio.
» Las **herramientas para escribir tuits o microblogs** como Twitter o Tumblr brindan una oportunidad única para que los participantes informen las actividades y se relacionen con un público más amplio de todo el mundo.
» Las **herramientas para compartir fotografías** como Flickr son una forma excelente de compartir las fotografías tomadas durante el viaje de estudio.
» Las **plataformas de blogs** como WordPress pueden utilizarse para documentar los avances y recopilar materiales relacionados.

VISITA DE EXPERTOS

¿QUÉ ES UNA VISITA DE EXPERTOS?

El envío de un especialista o asesor técnico de una organización, un país o una región que provee los conocimientos a una organización, un país o una región que los solicita, para evaluar las circunstancias actuales u ofrecer orientación sobre un desafío específico.

SE RECOMIENDA SU USO EN LOS SIGUIENTES CASOS:

- Para mejorar las aptitudes y desarrollar una nueva competencia.
- Para obtener un diagnóstico profundo de un desafío en materia de desarrollo y recomendaciones para adaptar una práctica o solución recomendada al contexto local:
  - durante un período de varios días, o como una serie durante varios meses, según sea necesario;
  - con grupos pequeños de participantes;
  - con interacción entre expertos;
  - a nivel institucional.
- Para obtener orientación práctica y tutoría o asesoramiento en las diversas etapas de la implementación.
- Para las ocasiones en las que viajar al país que brinda conocimientos no es posible (por cualquier motivo).

CÓMO UTILIZAR ESTE INSTRUMENTO

ETAPA DE PLANIFICACIÓN

MÁS DE TRES MESES antes del evento:

- Prepare una nota conceptual.
- Identifique a los expertos:
  - prepare los términos de referencia;
  - comience el proceso de contratación;
  - prepare un paquete informativo con todo el material pertinente, incluido el panorama cultural, social y político del país receptor.
- Determine el tipo de interacción (personal, virtual, o ambas).
- Identifique las necesidades logísticas y los proveedores pertinentes.

MÁS DE DOS MESES antes del evento:

- Contrate los proveedores, los recursos necesarios para documentar la visita (fotógrafo, equipos, etc.) y los intérpretes, si fuera necesario.
- Organice la sesión previa a la visita con todas las partes interesadas (mediante una videoconferencia o conferencia telefónica).
- Realice un seguimiento y confirme todos los arreglos logísticos (visas, hoteles, vuelos, etc.).

MÁS DE UN MES antes del evento:

- Diseñe la evaluación y el seguimiento posteriores a la visita.
- Entregue el paquete informativo y los materiales de conocimientos a los expertos.

ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

- En primer lugar, solicite a los participantes locales o receptores expertos que compartan sus desafíos y lo que esperan de la visita.
- Recopile el contenido mediante videos, blogs, toma de notas, etc.
- Organice reuniones informativas y controles diarios para mantener el enfoque en la consecución de los objetivos.

ETAPA DE SEGUIMIENTO

- Documente el proceso y las enseñanzas aprendidas.
- Evalúe a cada asociado (proveedores).
- Organice actividades de seguimiento (en persona o mediante videoconferencia).
- Considere la posibilidad de una nueva visita de expertos o un viaje de estudio.
- Liquide las finanzas.

EJEMPLO ILUSTRATIVO: SECUENCIA DE ACTIVIDADES DE LA VISITA DE EXPERTOS

PLANIFICACIÓN	**Intercambio de ideas** mediante una videoconferencia para conocerse y acordar el alcance de la misión. **Debate en línea** para preparar notas conceptuales.
IMPLEMENTACIÓN	**Panel de expertos**, en persona, y difusión por Internet con expertos visitantes, funcionarios gubernamentales, organismos de implementación, y representantes de la sociedad civil y del sector privado para comprender las diversas perspectivas sobre el tema. **Demostración**, en persona, con expertos visitantes y organismos de implementación para compartir la forma en que soluciones similares han dado resultado en otro contexto. **Grupo de discusión**, en persona, con diferentes grupos de partes interesadas para que los expertos comprendan las opiniones de grupos más amplios de partes interesadas o de las comunidades acerca de los desafíos locales y las soluciones propuestas. **Charla de pecera**, en persona, con expertos y un grupo de partes interesadas más amplio para respaldar las diversas perspectivas y como alternativa al debate sobre temas difíciles.
SEGUIMIENTO	**Sesión de planificación de las medidas**, en persona y en línea, para elaborar una hoja de ruta de los próximos pasos.

EJEMPLO: LAS VISITAS DE LOS EXPERTOS CONSTITUYEN UNA FORMA EFICAZ EN FUNCIÓN DE LOS COSTOS PARA ABORDAR DESAFÍOS COMPLEJOS QUE REQUIEREN UN ENFOQUE GRADUAL

Con el objetivo de eliminar o reducir la emisión de contaminantes orgánicos persistentes introduciendo en su marco regulatorio disposiciones sobre las mejores técnicas disponibles, las mejores prácticas ambientales o normas relativas a las dioxinas, ocho países (Camboya, China, Indonesia, República Democrática Popular Lao, Mongolia, Tailandia, Filipinas y Viet Nam) adoptaron un enfoque regional, a pesar de que cada uno de ellos tenía necesidades específicas distintas. En el marco de un programa financiado por el FMAM, el Organismo de Protección del Medio Ambiente de Suecia envió expertos para que implementaran una iniciativa organizada en etapas, referida al marco regulatorio apropiado para la introducción exitosa de las mejores técnicas disponibles y las mejores prácticas ambientales en los países de Asia oriental y sudoriental, en el que participaron los funcionarios técnicos de los ministerios pertinentes y otras partes interesadas. La fase I se centró en el intercambio de información de referencia. Un año después, en la fase II se analizó el modo de integrar las disposiciones en el marco regulatorio, a partir de los informes presentados por los países respecto de sus logros o de los obstáculos que habían encontrado en la implementación de los conocimientos adquiridos en el intercambio. Desde entonces, Filipinas, Tailandia y Viet Nam han incorporado disposiciones sobre las mejores técnicas disponibles y las mejores prácticas ambientales en sus regulaciones, y han establecido también normas sobre las dioxinas. En esta plataforma regional se difunden de manera constante conocimientos especializados, y algunos de los participantes de la primera serie de talleres se han convertido en instructores en sus ámbitos técnicos.

Fuente: Plan Regional para la Introducción de Estrategias sobre las Mejores Técnicas Disponibles y las Mejores Prácticas Ambientales en las Categorías de Fuentes correspondientes a la Industria del Convenio de Estocolmo, anexo C del artículo 5, en la Región de Asia Oriental y Sudoriental, *https://open.unido.org/api/documents/4695592/download/RegionalPlanfortheIntroductionofBAT-BEPStrategiestoIndustrialSourceCategoriesofStockholmConventionAnnexCofArticle5inESEARegion.*

CONSEJOS PRÁCTICOS

Planificación

» Elija expertos con una trayectoria sólida en la esfera del desafío ambiental que se aborda.
» Establezca expectativas y objetivos claros. Asegúrese de saber lo que desea obtener de una visita de expertos. Si no ha analizado cómo lograr la intervención de los participantes, es posible que el intercambio termine siendo solo una serie de presentaciones.

Implementación

» Realice un diagnóstico profundo y un análisis a través de la solución de problemas.
» Cuando sea posible, incluya visitas sobre el terreno y una interacción con grupos más amplios de partes interesadas para los expertos.

Considere el uso de medios sociales

» Las **herramientas para escribir tuits o microblogs**, como Twitter, le permiten transmitir conclusiones interesantes o informes de la visita de expertos y lograr la participación de un grupo más amplio de partes interesadas.
» Los **blogs** disponibles a través de Google+, WordPress y otros sitios pueden utilizarse para documentar los avances de la visita de expertos, reunir información y crear una comunidad en torno al tema.

Un instrumento puede ayudar a lograr varios resultados intermedios. Por ejemplo, los viajes de estudio exponen a los participantes a nuevas formas de hacer las cosas y ofrecen oportunidades para compartir conocimientos tácitos, lo que puede ayudar a los clientes a reconocer nuevas oportunidades, crear redes y generar consenso, tres posibles resultados intermedios específicos. Usted puede diseñar los instrumentos teniendo esto en cuenta, y recuerde que quizá también descubra algunos resultados imprevistos.

RECUERDE

INSTRUMENTOS

PARTICIPACIÓN A MEDIANO PLAZO

COMPETENCIA/ DESAFÍO

CONVERSACIÓN DE CONOCIMIENTOS FACILITADA

DIÁLOGO Y CONSULTAS CON MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS

COMPETENCIA/ DESAFÍO

¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA O DESAFÍO?

Un concurso diseñado para encontrar y respaldar nuevas ideas y acelerar las innovaciones, que habitualmente termina con un evento de exhibición para dar reconocimiento a los competidores y a los ganadores.

SE RECOMIENDA SU USO EN LOS SIGUIENTES CASOS:

- Para obtener nuevos conocimientos.
- Para dar reconocimiento y recompensas a las ideas innovadoras:
  - a nivel internacional, regional, nacional, local o institucional;
  - de varios modos (en persona o virtualmente);
  - con un jurado de expertos;
  - según un conjunto de directrices.
- Para ayudar a poner en marcha nuevas iniciativas.
- Para exhibir un trabajo de calidad.
- Para generar nuevas ideas.

CÓMO UTILIZAR ESTE INSTRUMENTO

ETAPA DE PLANIFICACIÓN

MÁS DE SEIS MESES antes del evento:

» Prepare una nota conceptual.
» Identifique al comité organizador.
» Identifique al facilitador.
» Convoque una reunión con el comité organizador, el facilitador y los principales agentes para definir el alcance de la competencia, la naturaleza de los premios y el perfil del jurado, y para asignar las funciones y las responsabilidades.

MÁS DE DOS MESES antes del evento:

» Identifique y establezca la fecha de la competencia o la fecha límite para recibir propuestas.
» Identifique y seleccione las herramientas para poner en marcha la competencia y defina el proceso de la competencia.
» Solicite propuestas o publicite y promocione la competencia.
» Convoque una reunión con el comité organizador, el facilitador y los principales agentes para repasar la selección y el proceso de entrega de premios.

MÁS DE UN MES antes del evento:

» Designe al comité de premios.
» Según la forma en que tenga previsto anunciar los premios, organice la logística de la ceremonia de entrega de premios.
» También puede optar por anunciar a los ganadores en línea y, posteriormente, honrar a los galardonados en una feria de conocimiento.

UNA SEMANA antes del evento:

» Examine y finalice todos los aspectos de la logística.

ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

» Inscriba a los participantes o ganadores de la competencia.
» Documente la ceremonia de entrega de premios con videos o fotografías.
» Entreviste a los ganadores de la competencia.
» Organice actividades para crear redes de contacto e intercambiar conocimientos.

ETAPA DE SEGUIMIENTO

» Realice una evaluación.
» Divulgue los resultados de la competencia.
» Liquide las finanzas.

EJEMPLO ILUSTRATIVO: SECUENCIA DE ACTIVIDADES DE LA COMPETENCIA Y LA CEREMONIA DE ENTREGA DE PREMIOS

PLANIFICACIÓN

- **Debate en línea** con personal y consultores para crear un conjunto de criterios para juzgar las propuestas.
- **Encuesta** realizada por un equipo de jueces para determinar los ganadores y finalistas.

IMPLEMENTACIÓN

- **Sesión de carteles** donde cada ganador presenta su idea de forma visual.
- **Charlas relámpago** para que los concursantes publiciten su idea de forma muy breve y convincente.
- **Entrevista** a los ganadores.

SEGUIMIENTO

- **Encuesta** para documentar las enseñanzas aprendidas.
- **Examen posterior a las medidas** para determinar qué aspectos deben ajustarse para futuras competencias.

EJEMPLO: UNA COMPETENCIA O UN DESAFÍO PUEDEN IMPULSAR A TOMAR MEDIDAS

Un grupo de administradores de programas y miembros del personal técnico de los Ministerios de la Juventud, de la Educación y del Trabajo y representantes de algunas organizaciones no gubernamentales de Santa Lucía visitaron Brasil, Honduras, Panamá, Jamaica y Costa Rica para aprender las mejores prácticas utilizadas en programas para reducir la delincuencia entre los jóvenes y promover el turismo. Luego de las visitas, la delegación de Santa Lucía llevó a cabo una competencia regional para identificar mejores prácticas en programas escolares, comunitarios y de transición de la escuela al trabajo para jóvenes en situación de riesgo. Los ganadores de la competencia recibieron financiamiento para asistir a una conferencia en Jamaica y para elaborar y difundir folletos acerca de sus propuestas ganadoras. Posteriormente, el equipo de cada país que participó en la conferencia elaboró un borrador de un plan de acción para promover y desarrollar programas para jóvenes en situación de riesgo en sus países. Antes de esta iniciativa, no existía un enfoque basado en evidencias en Santa Lucía; ahora hay historias de casos exitosos publicados en la web para brindar asistencia a toda la región.

Fuente: Banco Mundial, *St. Lucia and the Caribbean Collaborate to Support "At-Risk" Boys* (Santa Lucía y el Caribe colaboran para apoyar a los niños en situación de riesgo), *http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/2592*.

CONSEJOS PRÁCTICOS

Planificación

» Identifique un conjunto de criterios para los jurados.
» Asegúrese de seleccionar profesionales experimentados como jurados.
» Identifique e implemente un plan para publicitar la competencia.
» Considere la posibilidad de combinar una competencia con una feria de conocimiento.

Implementación

» Lleve a cabo un proceso transparente y justo para seleccionar a los finalistas y los ganadores de la competencia.
» Determine el tipo y el nivel de incentivos que necesita para lograr que las personas se interesen por la competencia.

Considere el uso de medios sociales

» Las **herramientas para escribir microblogs** como Twitter generan expectativas y difunden la competencia. Utilícelas para crear un diálogo abierto sobre el beneficio de la competencia y sus reglas, y para solicitar comentarios que ayuden a mejorar la implementación general de la competencia.
» Utilice las **herramientas para compartir fotografías** como Instagram para documentar visualmente su evento e invitar a los miembros del público a enviar fotografías mediante el uso de un *hashtag* designado. Esto le ayudará a atraer el tráfico a su sitio.
» Si necesita publicitar la competencia y generar expectativas antes del evento, utilice un **sitio de redes sociales** como Facebook para compartir la logística y las reglas de la competencia, atraer a los promotores de ideas y generar conversaciones.

CONVERSACIÓN DE CONOCIMIENTOS FACILITADA

¿QUÉ ES UNA CONVERSACIÓN DE CONOCIMIENTOS FACILITADA?

Una conversación entre quienes saben y quienes hacen (agentes de cambio) para sacar a la superficie conocimientos ocultos sobre temas específicos y traducir los conocimientos en medidas concretas.

SE RECOMIENDA SU USO EN LOS SIGUIENTES CASOS:

- » Para iniciar medidas nuevas y mejoradas.
- » Para obtener conocimientos ocultos sobre temas específicos:
  - › con intermediarios (quienes hacen, o agentes de cambio), quienes son impulsados a encontrar el sentido de las ideas, ya que se les asigna la responsabilidad de actuar;
  - › de forma sistemática y eficaz; es un proceso de cinco pasos y el proceso primario de descubrimiento lleva aproximadamente 90 minutos.
- » Para traducir los conocimientos en medidas concretas al impulsar explícitamente al grupo para que obtenga un producto del intercambio de conocimientos.
- » Para solucionar problemas utilizando un modelo de grupo de trabajo: los productos de los intermediarios impulsan el programa.
- » Para sacar a la superficie datos e ideas que ninguna persona podría tener por su cuenta.
- » Para averiguar de forma segura qué sucedió o podría suceder y recopilar las palabras de los participantes, protegiendo el anonimato.

CÓMO UTILIZAR ESTE INSTRUMENTO

ETAPA DE PLANIFICACIÓN

MÁS DE TRES MESES antes del evento:

» Prepare una nota conceptual en la que se establezca cómo los conocimientos tácitos de los expertos y equipos podrían mejorar los procesos, acelerar la innovación o expandir los márgenes.
» Identifique a los originadores (quienes saben) y a los intermediarios.
» Establezca el tema y el alcance del proyecto.
» Identifique al facilitador.

MÁS DE DOS MESES antes del evento:

» Realice una reunión de planificación con el facilitador y los representantes de los grupos de originadores e intermediarios.
» Elabore el borrador del programa para el paso de "descubrimiento-recopilación". *El paso de descubrimiento-recopilación es la parte central del proceso de cinco pasos de la conversación de conocimientos facilitada, y es donde se obtienen y se recopilan los conocimientos tácitos.*
» Elija un foro virtual o en persona.
» Planifique la función de los medios sociales.
» Identifique a los promotores de ideas en las organizaciones de los originadores y los intermediarios.
» Solicite al facilitador que entreviste a varios participantes.

UN MES antes del evento:

» Prepare la logística para el paso de descubrimiento-recopilación, incluidas las plantillas y la tecnología para conferencia web.
» Establezca las herramientas de colaboración o de medios sociales.

ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

» Establezca un espacio físico o virtual (si es físico, los originadores están frente a los intermediarios).
» Inicie el evento de descubrimiento-recopilación explicando por qué es necesario.
» Establezca normas básicas: por ejemplo, compartir datos, exigir claridad, ofrecer anonimato, usar un "estacionamiento", demostrar "curiosidad común" (todos deben participar y ayudar a desarrollar las ideas compartidas).
» Utilice una estrategia de andamiaje para recopilar las palabras de los participantes.
» Recopile todos los comentarios de modo tal que todos los vean; puede utilizar un retroproyector o una herramienta de escritorio compartido, con la plantilla de descubrimientorecopilación.

ETAPA DE SEGUIMIENTO

» Finalice todas las notas del evento de descubrimiento-recopilación con la ayuda de los participantes, quienes validan las citas y protegen el debido anonimato.
» Elabore un borrador del resumen y envíelo a todos los participantes.
» El facilitador ayuda a los intermediarios a ampliar las ideas para adaptarlas a las cuestiones de sus organizaciones.
» Los intermediarios realizan un seguimiento con los originadores acerca de las cuestiones pendientes.
» Los intermediarios traducen el descubrimiento en medidas concretas.
» El facilitador trabaja con los intermediarios y los originadores para garantizar que se tomen medidas y que estas sean evaluadas e informadas al patrocinador.

EJEMPLO ILUSTRATIVO: SECUENCIA DE ACTIVIDADES DE LA CONVERSACIÓN DE CONOCIMIENTOS FACILITADA

Una conversación de conocimientos facilitada es un proceso de cinco pasos:

1. Selección

» **Intercambie ideas con el patrocinador**, en persona o virtualmente, para seleccionar el tema.

2. Planificación

» **Entreviste** a los participantes para fomentar la curiosidad.

» **Organice** la conversación de conocimientos facilitada, acuerde el rol de cada actor y prepare la estrategia de andamiaje (por ejemplo, el programa).

» **Organice un grupo de discusión** con el originador del conocimiento y el intermediario para elaborar un lista de temas para el paso de descubrimiento-recopilación.

3. Descubrimiento-recopilación

» **Utilice la estrategia de andamiaje y una buena facilitación** para lograr que el grupo comparta experiencias.

» **Utilice disciplinas de conversación:** cartel de apertura, búsqueda de diversidad y prácticas de diálogo.

4. Intermediación

» **Comparta el borrador de conocimiento colectivo** con los intermediarios y los originadores, y perfecciónelo con sus opiniones. Los intermediarios pueden transformar lo aprendido en métodos, productos y soluciones para sus organizaciones de origen.

» **Utilice debates en línea** para realizar un seguimiento con los intermediarios y los originadores acerca de la implementación.

5. Reutilización

» **Mida** el uso del conocimiento en la práctica y la rentabilidad de la inversión.

EJEMPLO: UNA CONVERSACIÓN DE CONOCIMIENTOS FACILITADA PUEDE HACER QUE UN ÉXITO "IMPROVISADO" PUEDA REPRODUCIRSE

En agosto de 2006, un equipo de ingenieros de Intel Solution Services realizó una prueba de concepto de la primera instalación de Wi-Fi en trenes suburbanos. Según lo anunciado en la prensa local, el equipo había superado considerables obstáculos en un plazo muy limitado, e Intel deseaba simplificar, codificar y posiblemente ofrecer el proceso a otros clientes. La conversación de conocimientos facilitada ayudó a los diseñadores (intermediarios) de Intel Solutions Services a comprender cómo el equipo de ingenieros (originadores) cumplió con sus objetivos de diseño, a pesar de los problemas de deterioro de las antenas, las dificultades relacionadas con la vibración, el desafío de negociar el tiempo de transporte con los operadores ferroviarios y los polos insuficientes para transportar la señal a un centro de control de la red. Durante la conversación de conocimientos facilitada, los intermediarios pudieron obtener un claro panorama de los requisitos ocultos de tiempo y costos de un esfuerzo de esa clase, y comenzar a definir la estrategia completa de construcción más allá de esta prueba de concepto.

Fuente: Jossey Bass/Wiley (2011), *Sharing Hidden Know-How* (Difusión de conocimientos especializados ocultos).

CONSEJOS PRÁCTICOS

- Asegúrese de que los intermediarios tengan autoridad para tomar medidas. Realice una reunión de planificación con representantes de los grupos de originadores e intermediarios para definir el programa y determinar lo que los participantes recopilarán durante la conversación de conocimientos facilitada.
- El proceso puede acelerarse para recopilar los conocimientos antes de que "se vayan por la puerta". Dado que las conversaciones de conocimientos facilitadas generalmente se realizan de forma virtual, haga entrevistas previas y obtenga fotografías de los participantes para aumentar la confianza.
- Edite las notas de la conversación de conocimientos facilitada y envíelas a los participantes en un plazo de 24 horas. Pídales que realicen correcciones o compartan ideas adicionales.
- No se detenga: trabaje con los intermediarios para ayudarlos a traducir los conocimientos en medidas concretas.
- En algunas ocasiones, necesitará varias conversaciones de conocimientos facilitadas cuando los temas requieran más atención, o necesitará incluir a otro originador o intermediario.
- Para recopilar las notas en tiempo real, use una plantilla con tres columnas: "Temas" (se prepara con anticipación, con una fila para cada uno), "Debate" (para recopilar las palabras de los oradores) y "Resumen" (generalmente se completa después del evento).
- Considere el uso de medios sociales:
  - Las **herramientas de colaboración** son excelentes para las conversaciones de conocimientos facilitadas: Google Docs, para compartir y editar documentos simultáneamente; Google Hangouts, para videoconferencias; YouTube, para compartir videos, y una aplicación para compartir fotografías, para crear un álbum de fotografías de la conversación de conocimientos facilitada (si los participantes están de acuerdo).

SESIONES DE IDEAS COLECTIVAS Y CONVERSACIONES DE CONOCIMIENTOS FACILITADAS

Las **sesiones de ideas colectivas** (en persona o virtuales) se basan en el principio de la sabiduría de las multitudes; en cambio, las conversaciones de conocimientos facilitadas se centran en una conversación generadora entre un grupo más pequeño de personas. Si es virtual, una sesión de ideas colectivas incluye a muchas personas que interactúan en un espacio en línea durante un plazo asignado. Las sesiones de ideas colectivas en línea mantienen el mismo principio de cualquier foro de internet. Los usuarios registrados agregan comentarios, responden a otros usuarios y generan un diálogo al interactuar con otros usuarios de todo el mundo en tiempo real.

Esta metodología, denominada Jam, *fue diseñada por IBM y ha sido utilizada desde 2003 para promover un debate virtual que es específico, incluye la participación asincrónica y se realiza durante un tiempo limitado. Está relacionada con el intercambio de ideas basado en la experiencia, el conocimiento y las enseñanzas aprendidas.*

DIÁLOGO Y CONSULTAS CON MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS

¿QUÉ SON EL DIÁLOGO Y LAS CONSULTAS CON MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS?

Una serie de conversaciones facilitadas entre partes interesadas o colegas para obtener diferentes perspectivas y una mayor comprensión, alcanzar el consenso y promover la acción.

SE RECOMIENDA SU USO EN LOS SIGUIENTES CASOS:

- Para facilitar la confianza y la comunicación entre las principales partes interesadas.
- Para fomentar el compromiso con el programa o grupo.
- Para compartir experiencias prácticas y diversas perspectivas.
- Para fortalecer coaliciones entre múltiples partes interesadas.
- Para aumentar el acceso a recursos y profesionales.

CÓMO UTILIZAR ESTE INSTRUMENTO

ETAPA DE PLANIFICACIÓN

MÁS DE CUATRO MESES antes del evento:

» Prepare una nota conceptual.
» Identifique al equipo responsable de la implementación o ejecución.
» Determine el presupuesto y el financiamiento.
» Seleccione el formato del diálogo o las consultas (en persona, virtual o ambos).
» Identifique los posibles lugares.
» Elabore un plan de acción.

MÁS DE DOS MESES antes del evento:

» Seleccione y confirme los lugares.
» Contrate a todos los proveedores, incluidos el hotel o salón de eventos, el administrador del evento, el servicio de comidas y bebidas, y los servicios de interpretación.
» Elabore el borrador de los términos de referencia para el moderador o facilitador.
» Prepare todos los materiales.
» Organice reuniones de consulta.
» Envíe las invitaciones.
» Planifique el seguimiento y la evaluación.

MÁS DE UN MES antes del evento:

» Prepare el programa.
» Envíe los materiales de información a los participantes.
» Contrate al moderador o facilitador.
» Confirme el programa con los participantes y los expertos.
» Prepare la encuesta.
» Planifique la documentación de la implementación.

ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

» Inscriba a los participantes.
» Examine la información sobre la limpieza general.
» Motive y empodere a los participantes.
» Documente el intercambio.
» Si se realiza virtualmente, asegúrese de que todos los sitios participen equitativamente, coordine la administración de las sesiones y controle las conexiones, la transmisión por Internet (si la hubiera) y la interpretación (si la hubiera).

ETAPA DE SEGUIMIENTO

» Realice la encuesta.
» Documente el proceso, las enseñanzas aprendidas y las medidas de seguimiento.
» Edite las cintas de video (si están disponibles) sobre la base de los objetivos y las medidas de seguimiento.
» Implemente los próximos pasos.
» Informe los resultados.

EJEMPLO ILUSTRATIVO: SECUENCIA DE ACTIVIDADES DEL DIÁLOGO Y LAS CONSULTAS CON MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS

PLANIFICACIÓN

- **Reunión de intercambio de ideas**, en persona o a través de una videoconferencia, con el equipo organizador para acordar la modalidad.
- **Grupos de discusión** con las principales partes interesadas para acordar el alcance, los oradores y los participantes.
- **Entrevista** a algunos participantes para medir el interés.

IMPLEMENTACIÓN

- **Panel de expertos** para abrir la sesión e informar.
- **Asesoría de colegas** para transferir conocimientos tácitos de un grupo de colegas a otro.
- **Café del conocimiento** para sacar a la superficie los conocimientos colectivos.
- **Círculo de anécdotas** para lograr que el grupo comparta sus experiencias.

SEGUIMIENTO

- **Encuesta** para recopilar comentarios y evaluar las enseñanzas aprendidas.
- **Planificación de las medidas** que describa la forma en que los participantes aplicarán las enseñanzas adquiridas.
- **Debates en línea** entre profesionales para continuar la conversación.

EJEMPLO: DESARROLLO DE UN PROCESO PARTICIPATIVO A TRAVÉS DE UNA SERIE DE CONSULTAS

Tras las protestas contra todas las compañías de gas y petróleo en la isla Sakhalin, Sakhalin Energy Investment Company (SEIC) elaboró un plan para cumplir con los requisitos normativos de los posibles prestamistas y puso en marcha un proceso participativo de consultas para mejorar su relación con los pueblos indígenas de la isla. Los objetivos eran i) mitigar el impacto del proyecto en los pueblos indígenas y ii) proporcionar un marco para la entrega de beneficios sociales y económicos a estas comunidades. El proceso incluyó lo siguiente:

- una primera ronda de consultas con líderes comunitarios, miembros de las comunidades indígenas y otros actores involucrados en la industria del petróleo y el gas para acordar el objetivo del plan;
- orientación y comentarios para el equipo de la empresa responsable de preparar el plan provenientes de un grupo de trabajo del personal de la empresa, consultores y representantes del Consejo de Pueblos de Minorías Indígenas de Sakhalin;
- una segunda ronda de consultas y un informe para las partes interesadas con una reseña tentativa de los componentes del proyecto;
- una tercera ronda de consultas (que duró tres meses) para evaluar las medidas de mitigación propuestas y los beneficios de los programas sociales que se habían elaborado sobre la base de las rondas de consultas previas.

Fuente: *The World Bank Extractive Industries Sourcebook, Stakeholder Consultation*, (Manual del Banco Mundial sobre industrias extractivas: Consultas a las partes interesadas), página 53.

CONSEJOS PRÁCTICOS

Planificación

» Considere el uso de diálogos o consultas cuando la identificación de las partes interesadas con el proyecto es escasa y los participantes necesitan alcanzar un acuerdo sobre cuestiones locales, regionales o internacionales.

» Incluya un componente importante de planificación que contenga una evaluación del respaldo a los diálogos entre los principales agentes.

» Determine qué sería necesario para avanzar hacia este proceso de colaboración.

» Proporcione información básica detallada que pueda impulsar a las partes interesadas a tomar decisiones fundamentadas.

» Invite a las personas que contribuirán al diálogo o a las consultas y que se verán afectadas por el resultado.

Implementación

» Contrate un facilitador con experiencia en procesos de colaboración.

» Realice un seguimiento cercano de las recomendaciones o los acuerdos que surjan del proceso y documéntelos.

Considere el uso de medios sociales

» Los sitios de redes sociales como LinkedIn y Google+ pueden utilizarse para identificar expertos e interactuar con ellos.

» Las herramientas de conferencias en línea como Google+ Hangouts pueden utilizarse para intercambios de uno a varios.

» Las conversaciones de Twitter con un *hashtag* designado son adecuadas para administrar contenidos y temas.

EJEMPLO: EL DIÁLOGO CON MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS AYUDA A DIFUNDIR LOS CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS

La Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua, en la que participa el FMAM, patrocinó a dos expertos ecuatorianos para que viajaran a Lima a transmitir sus experiencias a funcionarios de alto nivel y a diversas partes interesadas de los sectores de agua y medio ambiente de Perú. Durante dos días, unos 20 funcionarios peruanos aprendieron cómo manejar un fondo de agua, las funciones que deben desempeñar el Gobierno, el sector privado y la empresa de suministro de agua, y los mecanismos de seguimiento que se requieren para tener éxito. La visita de los expertos fue seguida luego de una serie de diálogos celebrados en el país, en los que intervinieron representantes de la empresa de suministro de agua y de los entes reguladores (la Autoridad Nacional del Agua, el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, y el Ministerio del Ambiente), y en los que se analizó de qué modo podría el país reproducir el éxito de Ecuador. Los consensos alcanzados durante estos intercambios entre diversas partes interesadas se utilizaron como base para redactar el proyecto de Ley de Mecanismos de Retribución por Servicios Ecosistémicos, aprobado por el Congreso en 2014.

Fuente: *Adecuando el precio del agua: Las tarifas de agua en Perú y la protección de las fuentes de agua, http://fundosdeagua.org/sites/default/files/tnc-peru-tariff-english.pdf.*

El mismo instrumento utilizado en una etapa diferente de un proyecto o programa puede dar distintos resultados. Por ejemplo, en la etapa de identificación del proyecto, una visita de expertos puede ayudar a generar conciencia y lograr consenso; en la etapa de implementación, puede ayudar a superar los cuellos de botellas y a desarrollar aptitudes mediante la orientación y el apoyo práctico.

RECUERDE

INSTRUMENTOS

PARTICIPACIÓN A LARGO PLAZO

COMUNIDAD DE PRÁCTICA

HERMANAMIENTO

COMUNIDAD DE PRÁCTICA

¿QUÉ ES UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA?

Un grupo de personas que interactúa regularmente en relación con un tema común para aprender unos de otros.

SE RECOMIENDA SU USO EN LOS SIGUIENTES CASOS:

- Para mejorar la conectividad y fortalecer las relaciones entre colegas.
- Para infundir vigor a las redes profesionales:
  - a nivel internacional, regional, nacional, comunitario o institucional;
  - de varios modos (actividades en persona o virtuales);
  - como mecanismos formales o informales;
  - con un coordinador principal a los fines de la gestión.
- Para compartir experiencias, enseñanzas aprendidas y mejores prácticas.
- Para generar nuevas ideas.
- Para recopilar y compartir conocimientos tácitos.

CÓMO UTILIZAR ESTE INSTRUMENTO

ETAPA DE PLANIFICACIÓN

MÁS DE CUATRO MESES antes del evento:

» Prepare la nota conceptual, identifique a los miembros que participarán y establezca una propuesta de valor para la comunidad.
» Determine las necesidades de recursos humanos tanto dentro como fuera de su equipo.
» Contrate al administrador de la comunidad.

MÁS DE DOS MESES antes del evento:

» Elija la plataforma de colaboración, confirme las cuestiones relativas a los pagos y aclare todo lo relacionado con la seguridad.
» Prepare el plan de presentación de la comunidad o plan de participación comunitaria; actividades y tareas clave que se realizarán y quiénes las llevarán a cabo, incluida una estrategia de extensión en medios sociales para reclutar miembros.

MÁS DE UN MES antes del evento:

» Organice un evento en línea o en persona (primera presentación) para comenzar a atraer a los promotores de ideas.
» Establezca el análisis del sitio.
» Pruebe la plataforma con los miembros iniciales y solucione los problemas.

MÁS DE DOS SEMANAS antes del evento:

» Cree el contenido para la comunidad: blogs, fotografías, videos, etc.
» Solicite a los promotores de ideas identificados de la comunidad que inviten a nuevos miembros.
» Presente oficialmente la comunidad.

ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

» Ejecute el plan de participación comunitaria; dé la bienvenida a los nuevos miembros, envíe boletines con novedades, realice encuestas a los miembros, organice y anuncie reuniones, seminarios web y conferencias.
» Desarrolle la comunidad: establezca los objetivos de crecimiento y participación de los miembros.
» Mida la comunidad: utilice análisis de sitios web, realice un seguimiento de los miembros de la comunidad y de su participación, y cree una lista de indicadores y parámetros para seguir a lo largo del tiempo.
» Informe los avances de forma mensual y anual.
» Hable con los miembros y los asociados periódicamente y realice ajustes según sea necesario.

ETAPA DE SEGUIMIENTO

» Si se decide cancelar la comunidad o hacer una transición, prepare un plan de cancelación o transición.
» Comunique el plan a los miembros de la comunidad periódicamente, y solicite abiertamente sus opiniones con anticipación.
» Documente el proceso y las enseñanzas aprendidas.

EJEMPLO ILUSTRATIVO: SECUENCIA DE ACTIVIDADES DE LA COMUNIDAD DE PRÁCTICA

PLANIFICACIÓN

- **Reunión de planificación de las medidas** para aclarar quiénes son los destinatarios, la propuesta de valor, el plan de participación, los parámetros y los objetivos de implementación de la comunidad.
- **Grupos de discusión** de los miembros de la comunidad para obtener comentarios sobre las características, el contenido, el diseño y la facilidad de uso de la plataforma.

IMPLEMENTACIÓN

- Una serie de **asesorías de colegas** con expertos del terreno para crear contenidos y actividades regulares para la comunidad.
- **Entrevistas, encuestas, debates en línea, círculo de anécdotas** y diversas actividades de relatos para ayudar a desarrollar la comunidad.

SEGUIMIENTO

- **Sesión de carteles** como parte de una conferencia para lograr una mayor sensibilización de la comunidad.
- **Encuesta** para evaluar qué dio buenos resultados y qué no.

EJEMPLO: LA COMUNIDAD DE PRÁCTICA FACILITA EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS Y LA COLABORACIÓN DE LARGO PLAZO

Con la ayuda del FMAM y del Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Bangladesh, India, Indonesia, Malasia, Maldivas, Myanmar, Sri Lanka y Tailandia colaboran entre sí a través del Proyecto del Gran Ecosistema Marítimo de la Bahía de Bengala, con el objeto de mejorar la gestión regional del medio ambiente de dicha bahía y de sus reservas pesqueras. Entre 2012 y 2015, se organizaron tres talleres en Sri Lanka, India y Tailandia como parte del proceso de elaboración del plan de acción estratégico/diagnóstico transfronterizo, que permitieron a los participantes intercambiar conocimientos, recibir capacitación actualizada sobre técnicas analíticas y profundizar sus conocimientos sobre la estructura genética de la población de caballa de la India en toda la región. Estos intercambios dieron como resultado la formación de un grupo de trabajo conjunto conformado por científicos de los ocho países que abarca el proyecto, con el que se establecieron relaciones de trabajo entre científicos de ocho laboratorios nacionales de genética y organismos encargados de los recursos pesqueros. Esta comunidad de práctica continúa en funcionamiento, y los conocimientos generados y difundidos entre los distintos países contribuyen a mejorar la gestión regional de los recursos marítimos.

Fuente: Proyecto del Gran Ecosistema Marítimo de la Bahía de Bengala, *http://www.boblme.org/*.

CONSEJOS PRÁCTICOS

Planificación

» Considere la posibilidad de reclutar expertos en la materia que puedan proporcionar conocimientos de vanguardia y experiencia a miembros de la comunidad como voluntarios o personal adicional de la comunidad.
» Aprenda las reglas no escritas de sus destinatarios: cómo se comportan en línea y en persona, adonde acuden para obtener información, a qué hora es más probable que estén en línea, y cuáles son sus intereses.
» Considere la propuesta de valor al elaborar el plan de participación comunitaria: ¿qué obtendrán los participantes de esta comunidad que no pueden obtener en otra parte?
» Aclare las expectativas e incluya una lista detallada de los eventos o las actividades planificados.

Implementación

» Identifique y anime a los promotores de ideas (es decir, aquellos que contribuyen activamente a la comunidad).

Considere el uso de medios sociales

» Herramientas de la Web 2.0 para facilitar la colaboración y las conexiones.
» Herramientas de redes sociales como **Facebook** para lograr una mayor sensibilización y generar expectativas acerca de la comunidad.
» **Google Apps** para facilitar la colaboración entre los miembros de la comunidad mediante el acceso a **YouTube** y **Google Maps**, y conferencias en línea con **Google+ Hangouts**. Los participantes también pueden compartir y editar documentos con **Google Docs**.
» **Twitter** para aumentar la participación dentro de la comunidad. Utilice Twitter para transmitir eventos, informar las actividades recientes, compartir fotografías y realizar eventos en línea, como **conversaciones de Twitter**.

UNA MARATÓN DE ESCRITURA PUEDE SACAR A LA LUZ CONOCIMIENTOS TÁCITOS EN UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA

Se estima que los Gobiernos de todo el mundo gastan USD 9,5 billones por año en contratos. Sin embargo, la información sobre los contratos generalmente no está disponible para el examen público. A los problemas derivados de la falta de transparencia, se suma el hecho de que el dinero gastado mediante tales contratos a menudo se administra de forma deficiente o se utiliza indebidamente. Mediante las contrataciones, normas y prácticas abiertas para incrementar la divulgación de información y la participación en las contrataciones públicas, se pueden abordar estos desafíos. El Instituto del Banco Mundial reunió a 17 profesionales de la comunidad de práctica de contrataciones abiertas, representantes de países que van desde Brasil hasta Afganistán, en un único proceso facilitado denominado maratón de escritura, una carrera para escribir en forma colaborativa y publicar una guía sobre las contrataciones abiertas en cinco días.

La riqueza de este proceso no se limita al producto en sí, sino que incluye las conversaciones que se mantuvieron durante la elaboración del libro. La maratón de escritura permite compartir y recopilar conocimientos que generalmente se mantienen tácitos y pocas veces se codifican. Ayudó a establecer un lenguaje común y un entendimiento de las contrataciones abiertas. Lo que es más importante, el componente de desarrollo de la comunidad creó una sensación de confianza, identificación y pertenencia.

"*No es el libro lo que realmente importa, sino el espíritu de la colaboración para elaborarlo*". ~ Participante de la maratón de escritura sobre las contrataciones abiertas

Fuente: Norma Garza, Gestión del Conocimiento, Grupo de Investigaciones sobre el Desarrollo del Banco Mundial, Equipo de Contrataciones Abiertas.

HERMANAMIENTO

¿QUÉ ES EL HERMANAMIENTO?

El emparejamiento de una institución con otra institución similar pero que habitualmente tiene más experiencia para lograr una asociación mutuamente benéfica.

SE RECOMIENDA SU USO EN LOS SIGUIENTES CASOS:

- Para iniciar medidas nuevas o mejoradas.
- Para permitir la cooperación a largo plazo:
  - a nivel institucional, como hermanamiento unidireccional o bidireccional;
  - para satisfacer las necesidades de las dos instituciones participantes;
  - como un mecanismo formal o informal.
- Para lograr una cooperación sostenible que continúe una vez que finaliza el proyecto.
- Para mejorar la capacidad institucional.
- Para integrar la capacitación y la asistencia técnica.

CÓMO UTILIZAR ESTE INSTRUMENTO

ETAPA DE PLANIFICACIÓN

MÁS DE SIETE MESES antes del evento:

- **Opción 1:** Una organización se comunica con usted para hablar sobre un acuerdo de hermanamiento.
- **Opción 2:** Usted identifica la necesidad de celebrar un acuerdo de hermanamiento; es decir, usted ha identificado su déficit de conocimientos o aptitudes.

Prepare el plan del proyecto (sobre la base de la opción elegida).

- **Opción 1:** Aclare las expectativas y acuerde los objetivos.
- **Opción 2:**
  - Prepare la solicitud de propuestas de acuerdos de hermanamiento.
  - Recopile las propuestas de los proveedores de conocimientos.
  - Seleccione al asociado de hermanamiento.

MÁS DE CINCO MESES antes del evento:

- El proveedor de conocimientos y la organización receptora, en forma conjunta:
  - preparan el plan de trabajo;
  - redactan el contrato/acuerdo de hermanamiento con el presupuesto detallado, el equipo del proyecto, el plazo y los principales hitos.
- Elabore un plan de seguimiento.
- Contrate a un auditor para examinar el contrato.

UN MES antes del evento:

- Organice una reunión para acordar la presentación.

ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

MÁS DE DOCE MESES

- Solicite a los expertos de la institución receptora que implementen las actividades según lo acordado en el contrato.
- Organice reuniones mensuales (virtuales o en persona) para mantener el contacto, evaluar los avances e informar sobre los nuevos acontecimientos.
- Realice un seguimiento de los avances del acuerdo de hermanamiento a través de informes trimestrales.

ETAPA DE SEGUIMIENTO

- Lleve a cabo una misión de examen del proyecto.
- Realice una evaluación del acuerdo de hermanamiento.
- Prepare el informe final.
- Considere la posibilidad de crear una comunidad de práctica para continuar con la asociación y el intercambio de conocimientos a fin de mantener el impulso.
- Liquide las finanzas.

EJEMPLO ILUSTRATIVO: SECUENCIA DE ACTIVIDADES DEL ACUERDO DE HERMANAMIENTO

PLANIFICACIÓN

- Serie de **debates en línea** entre las dos instituciones.
- **Planificación de las medidas** para establecer los objetivos y los principales resultados en materia de capacidad y decidir el equipo del proyecto.

IMPLEMENTACIÓN

- **Grupos de discusión** para supervisar la implementación del proyecto e intercambiar ideas sobre posibles soluciones para los desafíos.
- Acuerdos de **adscripción** para compartir conocimientos y desarrollar la capacidad de forma eficaz.
- Una **serie de asesorías de colegas**, organizadas por cada uno de los adscritos de la asociación, para permitir que el personal comparta experiencias, intercambie mejores prácticas y fortalezca la coalición.

SEGUIMIENTO

- **Entrevistas** de salida a los adscritos.
- **Encuesta** para determinar y evaluar los resultados finales.
- Sesión de **planificación de las medidas** para implementar las enseñanzas aprendidas.

CONSEJOS PRÁCTICOS

Planificación

» Asigne tiempo suficiente para elaborar el proyecto de hermanamiento; asegúrese de identificar al asociado adecuado.
» Planifique, planifique, planifique y siga planificando, especialmente en el caso de acuerdos formales de hermanamiento.
» Logre la participación y la comprensión de todos los niveles de ambas organizaciones.
» Asegúrese de que los impactos financieros y operativos estén claros y sean aceptados por todas las partes.

Implementación

» Con vistas a la sostenibilidad a largo plazo, asegúrese de que tanto su organización como los asociados que ha seleccionado tengan la madurez organizativa necesaria para abordar el profundo compromiso que implica el hermanamiento.

Considere el uso de medios sociales

» Utilice herramientas como WordPress y Tumblr para crear blogs para documentar los avances y las enseñanzas aprendidas del hermanamiento.

EJEMPLO: UN ACUERDO DE HERMANAMIENTO PUEDE MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

En 2009, el Banco Mundial solicitó al Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), que había creado diversas técnicas silvopastoriles para rehabilitar paisajes degradados por la producción ganadera, que proporcionara asistencia técnica a la aldea Tugi de las colinas Gutah de la región noroeste de Camerún, donde las condiciones ecológicas son similares a las de las tierras altas de América Central. En virtud de un acuerdo de hermanamiento, el CATIE asesoró y brindó respaldo a la Akwi Memorial Foundation (organización no gubernamental que se dedica a reducir la pobreza en la región oeste de Camerún) para la ejecución del Proyecto Silvopastoril de Tugi. Con apoyo permanente, las innovaciones y los métodos de dicho proyecto están ayudando a mejorar la productividad y la sostenibilidad ambiental de la producción de cultivos y la crianza de ganado de pequeña escala en la aldea Tugi.

Fuente: Banco Mundial, *Trading Knowledge about Sustainable Agro-Pastoral Techniques* (Intercambio de conocimientos sobre las técnicas agropastorales sostenibles), *http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/2161*.

Una combinación (mezcla) de instrumentos es muy eficaz, especialmente cuando existen problemas arraigados en materia de desarrollo o desafíos complejos, como aquellos que requieren la aceptación en el plano político o la transferencia de conocimientos técnicos importantes. Puede poner en marcha una iniciativa de intercambio de conocimientos, por ejemplo, con una conferencia para crear conciencia acerca de las nuevas opciones de desarrollo, luego puede formar una comunidad de práctica para mejorar las redes de contactos y respaldar el aprendizaje, y finalmente puede realizar viajes de estudio para generar confianza y lograr la identificación del cliente con las nuevas reformas.

RECUERDE

ACTIVIDADES DE PRESENTACIÓN

- Charlas relámpago
- Demostración
- Informe
- Panel de expertos
- Relato
- Sesión de carteles

ACTIVIDADES DE DEBATE

- Asesoría de colegas
- Café del conocimiento
- Círculo de anécdotas
- Debate en línea
- Diálogo simultáneo
- Intercambio de ideas

ACTIVIDADES

Las actividades están organizadas en cuatro categorías: de presentación, de debate, experimentales y analíticas. Cada categoría hace hincapié en diferentes tipos de comunicación e interacción entre los participantes.

ACTIVIDADES EXPERIMENTALES

- Adscripción
- Charla de pecera
- Dramatización
- Estación de aprendizaje
- Maratón de escritura
- Planificación de las medidas
- Simulación
- Visita sobre el terreno

ACTIVIDADES ANALÍTICAS

- Análisis DAFO
- Autoevaluación
- Encuesta
- Entrevista
- Examen posterior a las medidas
- Grupo de discusión

¡Estructuras liberadoras!
Además de llevar adelante las actividades ya mencionadas, contemple la posibilidad de utilizar las estructuras liberadoras, un conjunto de 33 actividades de intercambio de conocimientos que tienen el objetivo de incluir a todos e incentivar a todos los participantes a proponer sus ideas.
http://www.liberatingstructures.com

CONSEJO

ACTIVIDADES

ACTIVIDADES DE PRESENTACIÓN

- Charlas relámpago
- Demostración
- Informe
- Panel de expertos
- Relato
- Sesión de carteles

CHARLAS RELÁMPAGO

¿QUÉ SON LAS CHARLAS RELÁMPAGO?

Una serie de presentaciones cortas sobre un mismo tema o cuestiones diversas, a cargo de distintos oradores; duran unos pocos minutos y conforman una única sesión.

LAS CHARLAS RELÁMPAGO PUEDEN REALIZARSE:

- virtualmente o en persona;
- como una actividad moderada en la que cada charla dura cinco minutos;
- con profesionales experimentados.

POSIBLES USOS:

- para crear conciencia acerca de uno o más temas en poco tiempo;
- para informar resultados y mejores prácticas de un proyecto o grupo;
- para mejorar la capacidad individual o grupal para elaborar presentaciones o informes concisos;
- para ofrecer nuevas perspectivas.

CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- Organice las charlas relámpago como "citas rápidas". La idea es que los participantes puedan experimentar muchas ideas diferentes en poco tiempo.
- La preparación por anticipado es fundamental para lograr buenos resultados. Solicite a los presentadores que trabajen con un instructor o facilitador a fin de prepararse para la charla.
- Solicite a cada presentador que realice un simulacro de su presentación para asegurarse de que todo resulte según lo previsto.
- Entregue a los presentadores una lista de comprobación que indique lo que se espera que hagan durante la sesión para mantener el enfoque, y lo que pueden esperar una vez que finalicen.
- Organice la secuencia de las charlas relámpago de forma tal que el público pueda comprender los temas que se presentan. Considere el mensaje general de las charlas.

DEMOSTRACIÓN

¿QUÉ ES UNA DEMOSTRACIÓN?

Una muestra hecha por un experto sobre cómo utilizar un producto o llevar a cabo un procedimiento; también se usa para presentar un nuevo producto o proceso a fin de publicitar y difundir innovaciones.

UNA ACTIVIDAD DE DEMOSTRACIÓN PUEDE ORGANIZARSE:

- en la etapa de ejecución de un proyecto;
- para grupos pequeños (de 5 a 20 personas).

POSIBLES USOS:

- para aplicar conocimientos o dominar un proceso;
- para tener un nivel alto de intervención de los participantes;
- para compartir pasos prácticos de experiencias o procesos;
- para compartir innovaciones y mejores prácticas;
- para permitir la transferencia de conocimientos dentro del contexto propio.

CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- Asegúrese de que el experto tenga aptitudes pedagógicas y de que adapte la demostración a las necesidades del público.
- Proporcione apoyo de seguimiento para debates, prácticas o desempeño para contribuir a la aplicación práctica en el contexto de los participantes.
- Es útil que dos personas realicen la actividad de demostración: una lleva a cabo la demostración y la otra habla sobre lo que se está demostrando.
- Anime a los expertos o presentadores a aceptar que se hagan preguntas y se manifiesten inquietudes, abordar los temas en profundidad para aclararlos e invitar al resto de los participantes a responder las preguntas.
- Asegúrese de que cada participante tenga la oportunidad de practicar lo que se ha demostrado.

INFORME

¿QUÉ ES UN INFORME?

Una presentación oral o escrita en la que se resumen y se destacan los puntos centrales de un tema o una cuestión (conceptos, datos, procesos, enseñanzas aprendidas, etc.).

UN INFORME PUEDE ORGANIZARSE:

- virtualmente o en persona (oral);
- como una actividad moderada (oral);
- para un público numeroso (oral o escrito);
- para estructurar o estandarizar el mensaje central (oral o escrito);
- en cualquier etapa de un proyecto.

POSIBLES USOS:

- para compartir resultados de un proyecto, una encuesta o una evaluación, o para proporcionar una actualización;
- para crear conciencia, especialmente sobre temas acerca de los cuales es difícil obtener información;
- para estimular nuevas perspectivas;
- para recopilar y reutilizar conocimientos tácitos;
- para permitir el intercambio de conocimientos.

CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- Prepare una hoja de consejos sobre informes para los presentadores. Estos son algunos consejos que puede compartir:
  - Elabore un tema general o un mensaje clave y respáldelo con no más de dos o tres puntos secundarios.
  - Si realiza una presentación oral, esta no debe durar más de 20 minutos; las presentaciones orales más cortas suelen ser más eficaces.
  - Si utiliza PowerPoint u otros programas informáticos, destaque los puntos principales mostrando simplemente un título o algunas palabras clave. Esta técnica permitirá que el público se concentre en lo que usted tiene para decir y no en lo que aparece en la pantalla.
- Utilice ilustraciones, ejemplos e historias que contextualicen la información para el público en los informes orales y escritos.
- Finalice un informe resumiendo o destacando los mensajes clave.

PANEL DE EXPERTOS*

¿QUÉ ES UN PANEL DE EXPERTOS?

Un conjunto de presentaciones con moderador que tratan el mismo tema desde distintos ángulos, a cargo de un grupo de personas con conocimientos especializados.

UN PANEL DE EXPERTOS PUEDE ORGANIZARSE:

- virtualmente o en persona;
- como una actividad moderada;
- en la etapa de implementación de un proyecto.

POSIBLES USOS:

- para proporcionar diversas perspectivas sobre un tema;
- para crear conciencia acerca de un tema o un problema;
- para dar credibilidad a un tema al proporcionar la perspectiva de expertos;
- para permitir el intercambio de conocimientos.

CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- Elija a los panelistas por sus conocimientos, aptitudes de comunicación y eficacia como oradores.
- Proporcione a los panelistas información básica acerca de los participantes y la importancia del área de interés para ellos.
- Realice una reunión informativa (virtual o en persona) con los panelistas al menos dos semanas antes del evento para familiarizar al moderador y a todos los panelistas con el contenido de las presentaciones.
- Recomiende a los participantes que aprendan sobre el tema antes del evento; proporcione o sugiera documentos de referencia adecuados. Esta comunicación puede realizarse virtualmente.
- Una moderación adecuada es fundamental para el éxito de un panel de expertos.
- Cuando planifique la actividad, considere lo que hará si sucede lo siguiente:
  - Se le acaba el tiempo.
  - Hay demasiados participantes, o no hay suficientes.
  - Los panelistas que desea exigen una remuneración. ¿Tiene un presupuesto suficiente?
  - No puede lograr la participación de suficientes panelistas.
  - Uno o más panelistas no pueden participar a último momento.
  - Los equipos no funcionan correctamente.

* Recuerde que un panel de expertos no es útil por sí solo cuando el objetivo de aprendizaje es aplicar, analizar o integrar conocimientos, o crear información.

RELATO*

¿QUÉ ES UN RELATO?

El uso intencional de una narrativa que describe un resultado práctico y cuyo objetivo es despertar el interés de las personas, las comunidades o las organizaciones para que adopten medidas en el futuro.

UN RELATO PUEDE INCLUIR:

» la referencia a la fuente original, en caso de que el relato ya existiera;
» contexto para situar la escena;
» a las personas involucradas;
» el desafío que dio lugar a la intervención o medida;
» la descripción de la intervención o medida;
» los resultados y las enseñanzas aprendidas;
» imágenes y objetos.

POSIBLES USOS:

» para compartir y recopilar conocimientos tácitos;
» para respaldar la comprensión profunda;
» para llamar la atención sobre un tema y centrarla en este;
» para permitir el intercambio de conocimientos.

CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

» Utilice ilustraciones adecuadas al compartir una historia, a fin de atraer la atención del público.
» Cree un relato sólido, con principio, desarrollo y final. Tenga presente que el principio y el final son fundamentales; es lo que el público suele recordar.
» Asegúrese de que el mensaje clave o lo que inspiró las medidas sea bien comprendido.
» Utilice historias reales y simples para no abrumar al público.

* El relato generalmente se incluye en una secuencia con el círculo de anécdotas cuando el objetivo del intercambio es suscitar múltiples experiencias sobre un tema.

SESIÓN DE CARTELES

¿QUÉ ES UNA SESIÓN DE CARTELES?

Una presentación a través de carteles en los que habitualmente se combinan texto y gráficos; esto da lugar a una conversación entre presentadores y participantes sobre el contenido del cartel.

UNA SESIÓN DE CARTELES PUEDE ORGANIZARSE:

- Para un tiempo determinado (los carteles están disponibles solo en ciertos momentos).
- Para un tiempo indeterminado (los carteles están disponibles para examinarlos en cualquier momento durante un evento).
- Para asistir en persona:
  - suele exponerse en un lugar, generalmente una sala grande o un espacio designado que puede formar parte de una sala de exposiciones;
  - puede incluir una recepción para destacar el tono informal de la sesión de carteles.
- Para asistir de forma virtual:
  - sincrónica;
  - asincrónica;
  - sincrónica y asincrónica.

POSIBLES USOS:

- para fomentar la reflexión y la interacción permanentes sobre un tema;
- para exponer resultados o innovaciones, o dar mayor difusión a un tema o asunto;
- para permitir que asista una gran cantidad de participantes;
- para respaldar la creación de redes y el intercambio informal de conocimientos.

CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- Proporcione directrices claras acerca de la creación de los carteles, la exhibición y la participación, por ejemplo:
  - la dimensión del cartel;
  - el tipo de cartel (impreso o virtual);
  - cuándo y cómo se exhiben los carteles.
- Incluya oportunidades para la interacción entre el presentador y los participantes, y brinde instrucciones claras acerca de cómo se llevarán a cabo tales interacciones.
- Organice un concurso para elegir el mejor cartel, si es adecuado.
- Incluya la versión en línea de los carteles en su sitio web a modo de seguimiento.
- Dé mayor difusión al evento y realice un seguimiento mediante entrevistas a los presentadores de carteles.
- Incluya la información de contacto del presentador en el cartel para aquellos que deseen tener una conversación de seguimiento.
- Cree un ambiente informal y relajado durante la sesión de carteles. La idea es que los presentadores y los participantes hablen sobre sus proyectos cuando les parezca conveniente.
- Considere la sesión de carteles como una alternativa a una presentación o inclúyala en una secuencia con una presentación, especialmente si está intentando darle más difusión a los resultados generales y que los participantes los conozcan.

ACTIVIDADES

ACTIVIDADES DE DEBATE

Asesoría de colegas

Café del conocimiento

Círculo de anécdotas

Debate en línea

Diálogo simultáneo

Intercambio de ideas

ASESORÍA DE COLEGAS

¿QUÉ ES UNA ASESORÍA DE COLEGAS?

Un evento con servicios de facilitación en el que colegas con la experiencia pertinente comparten sus conocimientos y experiencia, habitualmente en forma de mejores prácticas y enseñanzas aprendidas, con un equipo que ha solicitado ayuda sobre un problema, un proyecto o una actividad en particular.

LAS ASESORÍAS DE COLEGAS SE ORGANIZAN:

- como sesiones facilitadas;
- para grupos de no más de 15 o 20 personas, lo cual incluye al equipo receptor (que solicita información o asistencia) y al equipo de expertos (colegas ajenos al equipo que comparten conocimientos e ideas);
- como una sesión breve (90 minutos) o una sesión larga que se prolonga varios días; la duración depende de lo siguiente:
  - la complejidad del desafío;
  - la localización geográfica de la que provienen los participantes.

POSIBLES USOS:

- para resolver un desafío comercial específico, generalmente es más útil para resolver desafíos en materia de adaptación;
- para permitir la transferencia de conocimientos entre colegas;
- para respaldar el aprendizaje colectivo, los vínculos cruzados y la creación de redes de contactos;
- para estimular nuevas perspectivas y nuevas líneas de investigación;
- para aumentar la disposición a aprender de otra persona; para establecer una cultura abierta de aprendizaje en una organización.

CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- El equipo receptor debe establecer resultados y productos claros.
- El tiempo es fundamental: debe permitir que el aprendizaje se traduzca en medidas concretas.
- Asegúrese de que los miembros del equipo de expertos aporten experiencias recientes y conocimientos prácticos para compartir acerca del tema en cuestión. No es necesario contar con personas de la más alta jerarquía.
- Seleccione un facilitador con experiencia que pueda mantener el equilibrio entre hablar y escuchar, así como organizar por orden de prioridad las ideas y recomendaciones relacionadas con medidas.
- Tenga presentes los siguientes pasos básicos del proceso:
  - Asegúrese de que los participantes del equipo de expertos comprendan el contexto (incluidos los esfuerzos anteriores) y los desafíos.
  - El equipo de expertos debe realizar preguntas y mantener un diálogo con el equipo receptor para comprender de forma adecuada los problemas (se puede enviar materiales de referencia con anticipación al equipo de expertos).
  - Una vez que el equipo de expertos ha analizado el desafío y las posibles soluciones, el equipo receptor debe recibir las recomendaciones del equipo de expertos sin interrumpir ni defender esfuerzos y decisiones anteriores.
  - Asegúrese de realizar una sesión formal de conclusiones y comentarios al final de la asesoría de colegas para resumir los resultados. Generalmente alguna persona del equipo receptor se ocupa de esto.

CAFÉ DEL CONOCIMIENTO

¿QUÉ ES UN CAFÉ DEL CONOCIMIENTO?

Conversaciones abiertas y creativas, guiadas por un facilitador, para sacar a la luz los conocimientos colectivos, compartir ideas y fomentar el diálogo en colaboración en un entorno relajado, similar al de una cafetería.

UN CAFÉ DEL CONOCIMIENTO PUEDE ORGANIZARSE:

- virtualmente o en persona;
- como parte de conferencias, talleres y ferias de conocimiento importantes.

POSIBLES USOS:

- para proporcionar diversas perspectivas sobre un tema;
- para sacar a la luz y recopilar conocimientos tácitos y experiencias de un grupo grande de participantes;
- para respaldar el aprendizaje colectivo y crear redes de contactos;
- para identificar mejores prácticas.

CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- Establezca el protocolo y el entorno del café para facilitar el diálogo abierto a través de conversaciones. Las reglas pueden incluir escuchar con atención, turnarse en la conversación y aportar sus ideas.
- Utilice preguntas adecuadas para incentivar la conversación. Tenga presente lo siguiente al redactar las preguntas:
  - Utilice preguntas abiertas (preguntas cuya respuesta no sea sí o no).
  - Utilice preguntas que fomenten la investigación en lugar de la promoción.
  - Pruebe las preguntas anticipadamente con personas clave para asegurarse de que sean fáciles de comprender.
- Considere la posibilidad de organizar las preguntas en grupos de ideas/cuestiones para facilitar la vinculación de los resultados de la conversación con las ideas/cuestiones principales.
- Un facilitador con experiencia es clave para el éxito de un café del conocimiento. También considere la posibilidad de incluir escribas y personas que tomen notas para recopilar los conocimientos compartidos.

CÍRCULO DE ANÉCDOTAS

¿QUÉ ES UN CÍRCULO DE ANÉCDOTAS?

Un ejercicio que incluye el uso de historias temáticas y preguntas que llevan a la narración de historias para incentivar a un grupo a compartir sus experiencias.

UN CÍRCULO DE ANÉCDOTAS PUEDE ORGANIZARSE:

- » En torno a diferentes temas utilizando preguntas que incentiven a contar anécdotas.
- » Para grupos de 4 a 12 participantes:
  - › que generalmente son colegas;
  - › que generalmente han trabajado en el mismo proyecto.
- » Con los participantes sentados en un círculo o una mesa redonda.
- » Con un facilitador con experiencia en lo siguiente:
  - › técnicas interrogativas que incentiven a contar anécdotas;
  - › integración con el grupo.

POSIBLES USOS:

- » Para ayudar a procesar cambios como los siguientes:
  - › formación de equipos y establecimiento de relaciones;
  - › resolución de conflictos.
- » Para recopilar historias a fin de evaluar proyectos complejos.
- » Para permitir el intercambio de conocimientos.

CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » Considere la posibilidad de grabar lo que se dice durante el círculo de anécdotas. De este modo, puede recopilar las historias de la transcripción.
- » Asegúrese de contar con un facilitador que tenga experiencia en guiar y no en dirigir. Los miembros del grupo deben compartir entre ellos, no contar sus historias al facilitador.

CÍRCULOS DE ANÉCDOTAS Y GRUPOS DE DISCUSIÓN

Los círculos de anécdotas difieren de los grupos de discusión de las siguientes formas:

- » Son temáticos: descubren experiencias en lugar de opiniones.
- » Son exploratorios: exploran los temas en lugar de presentar una hipótesis.
- » Son neutrales: los resultados surgen como experiencias que se comparten, en lugar de esperar que se identifique una respuesta correcta.

DEBATE EN LÍNEA

¿QUÉ ES UN DEBATE EN LÍNEA?

Una discusión que se realiza en línea, ya sea en forma sincrónica o asincrónica.

UN DEBATE EN LÍNEA PUEDE ORGANIZARSE:

- » como un debate informal abierto;
- » como un debate moderado.

POSIBLES USOS:

- » para lograr la participación de los miembros de una comunidad de práctica;
- » para examinar temas en detalle y permitir una reflexión más profunda;
- » para respaldar una orientación o tutoría;
- » para facilitar la planificación y la colaboración en cualquier etapa de un proyecto o programa, especialmente entre equipos que se encuentran geográficamente dispersos;
- » para planificar programas con varios participantes y respaldar el aprendizaje y el compromiso entre los participantes de talleres y conferencias.

CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » Considere el uso de debates en línea asincrónicos cuando necesite flexibilidad en la programación. Los participantes no deben estar disponibles a una hora determinada para debatir un tema; pueden participar cuando les resulte conveniente dentro de los parámetros establecidos del debate en línea.
- » También tenga en cuenta las siguientes preguntas al planificar un debate en línea:
  - › ¿Están claros los resultados previstos del debate en línea?
  - › ¿Ha decidido cómo llevar a cabo la sesión de debate en línea?
  - › ¿Qué grado de participación debe tener el moderador en el debate en línea?
  - › ¿Será un debate abierto y libre o se prevén resultados específicos?
  - › ¿Cómo se ha asegurado de que todos los participantes tengan acceso al debate en línea?
  - › ¿Se adaptará la herramienta seleccionada a la cantidad de personas que deseen participar?
  - › ¿Cómo recopilará los resultados de la sesión del debate en línea?
- » Proporcione información al moderador y los participantes sobre la forma de utilizar la herramienta o el entorno del debate en línea.
- » Proporcione instrucciones claras sobre cómo los participantes pueden realizar preguntas, hacer comentarios, etc.

DIÁLOGO SIMULTÁNEO

¿QUÉ ES UN DIÁLOGO SIMULTÁNEO?

Un diálogo muy breve sobre un tema acotado que implica el trabajo simultáneo de pequeños grupos (habitualmente en pares) y estimula la contribución de cada miembro del grupo participante.

UN DIÁLOGO SIMULTÁNEO PUEDE ORGANIZARSE:

- con una gran cantidad de participantes y como una actividad dentro de un taller o una conferencia;
- con un facilitador con experiencia que sea capaz de ajustar fácilmente el flujo de las actividades, si fuera necesario.

POSIBLES USOS:

- para aprovechar los conocimientos y la experiencia de cada participante;
- para infundir vigor al grupo o romper el hielo;
- para identificar necesidades o solicitar comentarios rápidos acerca de un tema acotado;
- para permitir la generación de una gran cantidad de ideas;
- para generar preguntas a nivel del grupo para los oradores;
- para volver a concentrarse en las cuestiones básicas.

CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- Considere cuidadosamente los resultados que busca lograr con un diálogo simultáneo. A continuación se incluyen algunos ejemplos sobre cómo utilizar eficazmente esta actividad:
  - Realice una diálogo simultáneo luego de una presentación. Solicite a los miembros del público que conversen entre 5 y 10 minutos con la persona que está a su lado sobre cómo se relacionan los puntos principales de la presentación con sus propias experiencias. Este diálogo permitirá recabar nuevas perspectivas e incluso puede reducir la cantidad de preguntas, o dar lugar a preguntas más fundamentadas del público.
  - Estructure un diálogo simultáneo de modo tal quedos o tres participantes se turnen para entrevistarse entre ellos. El facilitador puede indicar a los participantes que permitan que cada uno hable entre tres y cinco minutos sin interrupción, y que luego conversen durante cinco minutos entre todo el grupo.
  - Utilice un diálogo simultáneo para romper el hielo al comienzo de un taller con una conversación breve, de uno o dos minutos, sobre un tema acotado que despierte expectativas o intereses comunes.

INTERCAMBIO DE IDEAS

¿QUÉ ES EL INTERCAMBIO DE IDEAS?

La generación de ideas o soluciones sobre un tema específico; para esto se recurre al conocimiento de los pares y se los alienta a pensar en nuevas ideas.

UN INTERCAMBIO DE IDEAS PUEDE ORGANIZARSE:

» como una actividad facilitada que incentiva a los participantes a aportar ideas o soluciones;
» en las etapas de un proyecto o proceso;
» virtualmente o en persona.

POSIBLES USOS:

» para generar ideas nuevas y creativas;
» para generar listas o listas de comprobación;
» para facilitar la solución de problemas, la formación de consenso y el trabajo en equipo;
» para incentivar a los participantes a invertir en una idea o solución;
» para permitir el intercambio de conocimientos.

CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

» Dado que el principal objetivo del intercambio de ideas es generar la mayor cantidad de ideas posible (ideas originales o ideas que se basan unas en otras), seleccione un tema para el intercambio de ideas que sea relevante para los participantes.
» La cantidad es lo que importa durante un intercambio de ideas, no la calidad. Es importante que los participantes sepan que "ninguna idea es una mala idea".
» Organice bien la sesión: asegúrese de que todas las preguntas y directrices del intercambio de ideas sean claras y de que todos los participantes comprendan la pregunta y el proceso.
» Anime a todos los participantes a brindar soluciones; una o dos personas no deben dominar la conversación.
» Un intercambio de ideas exitoso debe dar como resultado muchas ideas audaces y únicas que posteriormente pueden analizarse, organizarse en orden de prioridad y aplicarse en los contextos pertinentes.

INTERCAMBIOS DE PREGUNTAS E INTERCAMBIOS DE IDEAS

El intercambio de preguntas es muy similar al intercambio de ideas. En lugar de buscar nuevas respuestas y soluciones, el objetivo del intercambio de preguntas es generar la mayor cantidad de preguntas posible acerca de un tema específico. De este modo, se generan preguntas abiertas que pueden ayudarlo a reflexionar sobre el desafío o problema que se debe resolver, o sobre una situación difícil que se debe abordar.

Este método es particularmente eficaz cuando el equipo se enfrenta con un problema cuya solución debe ser adoptada e implementada plenamente por las personas que participan del ejercicio de intercambio de preguntas, y la solución debe surgir de dichas personas.

ACTIVIDADES

ACTIVIDADES EXPERIMENTALES

Adscripción

Charla de pecera

Dramatización

Estación de aprendizaje

Maratón de escritura

Planificación de las medidas

Simulación

Visita sobre el terreno

ADSCRIPCIÓN

¿QUÉ ES UNA ADSCRIPCIÓN?

La asignación temporal de una persona a otro departamento u organización.

UNA ADSCRIPCIÓN PUEDE ORGANIZARSE:

- entre los departamentos de una sola organización;
- entre distintas organizaciones, de la organización de origen a la organización receptora;
- con un acuerdo formal (memorando de entendimiento);
- por un plazo determinado.

POSIBLES USOS:

- para desarrollar nuevas competencias o mejorar aptitudes y conocimientos especializados;
- para permitir la transferencia de conocimientos;
- para respaldar la transparencia y la apertura;
- para fomentar un comportamiento diferente o nuevo;
- para respaldar la comprensión profunda de un tema.

CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- Asegúrese de tener un acuerdo formal y términos de referencia para una adscripción. Considere la inclusión de los siguientes puntos en dicho acuerdo:
  - duración exacta, con fechas de inicio y terminación;
  - responsabilidades de pago;
  - tareas por realizar;
  - responsabilidades de supervisión y evaluación de desempeño, incluida la licencia;
  - período de notificación de cambios efectuados al acuerdo, especialmente si el acuerdo permite una prórroga;
  - contactos de las organizaciones y departamentos de origen y receptores;
  - firmas de aprobación.
- Mediante una adscripción, los participantes pueden aportar y obtener nuevos conocimientos y aptitudes.
- Al final de la adscripción, el adscrito lleva las nuevas aptitudes a la organización o el departamento de origen, junto con una comprensión profunda de otros contextos.

CHARLA DE PECERA

¿QUÉ ES UNA CHARLA DE PECERA?

Una conversación o un diálogo en pequeños grupos que se lleva a cabo en el contexto de un grupo más amplio de observadores u oyentes.

Una charla de pecera es un ejercicio basado en la experiencia que permite la participación activa a través de un debate entre quienes se encuentran dentro de la "pecera" y una observación activa por parte de aquellos que están fuera de la "pecera". Piense en la pecera como en un lugar central con observadores sentados alrededor. Generalmente una pecera tiene un círculo interno de sillas para cinco a ocho personas, y más sillas para los observadores ubicadas alrededor del círculo interno.

UNA CHARLA DE PECERA PUEDE ORGANIZARSE COMO UNA SESIÓN ABIERTA O CERRADA:

- En las charlas de pecera abiertas, se permite que cualquier miembro del público se incorpore a la pecera durante el debate.
- En las charlas de pecera cerradas, los participantes intervienen en la pecera como grupos intactos, y se incorporan a la pecera y salen de esta de forma unificada.

POSIBLES USOS:

- para mejorar la comprensión de temas difíciles o controvertidos;
- para respaldar diversas perspectivas y el debate;
- para respaldar la solución de problemas, especialmente en el caso de problemas complejos para los cuales no existe una solución única;
- para alentar a las personas a escuchar atentamente y a reflexionar;
- para permitir la transferencia de conocimientos.

CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- La charla de pecera requiere un orientador de vasta experiencia que, además de tener aptitudes de orientación adecuadas, debe ser experto en la materia.
- Identifique al orientador y trabaje con él para decidir la estructura de la actividad.
  - ¿Será una charla de pecera abierta o cerrada?
  - ¿Cuánto tiempo asignará para la interacción dentro de la pecera?
  - ¿Cuántas rondas de charlas de pecera se realizarán?
  - ¿Necesita un facilitador, además del orientador, para garantizar una transición sin problemas mientras los miembros del público entran y salen de la pecera?
  - ¿Se puede ordenar el lugar seleccionado para una charla de pecera de modo que también ofrezca una buena visibilidad para los observadores?
- Sobre la base de sus resultados previstos, prepare la lista de comprobación de los observadores. ¿A qué deben prestar atención los observadores?
  - Contenido.
  - Proceso.
- Al final de cada charla de pecera, asegúrese de proporcionar un resumen de los puntos principales utilizando como guía la lista de comprobación de los observadores.

DRAMATIZACIÓN

¿QUÉ ES UNA DRAMATIZACIÓN?

Un ejercicio interactivo que permite a los participantes experimentar la situación desde el punto de vista del otro, aplicar o desarrollar aptitudes para manejar un conflicto o un problema, y analizar la experiencia con la ayuda de observadores.

UNA DRAMATIZACIÓN PUEDE ORGANIZARSE:

- » como una combinación de interacciones virtuales y en persona;
- » en cualquier etapa de un proyecto;
- » con profesionales y encargados de tomar decisiones.

POSIBLES USOS:

- » para fomentar un comportamiento diferente o nuevo;
- » para promover la exploración y el descubrimiento;
- » para desarrollar el reconocimiento del punto de vista de otra persona;
- » para fortalecer el consenso entre varias partes interesadas;
- » para desarrollar aptitudes para manejar un conflicto o tomar decisiones difíciles.

CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » Proporcione orientación para las personas que participan en la dramatización. Los participantes necesitan un límite de tiempo establecido y objetivos claros.
- » No subestime la importancia del facilitador en una dramatización.
- » Utilice la siguiente lista de comprobación para preparar y llevar a cabo una dramatización.
  - › Identifique un objetivo general para la dramatización.
  - › Defina el problema y establezca una situación de la vida real que sea relevante para los participantes.
  - › Determine qué roles se necesitan para la situación y establezca las características de cada rol.
  - › Asigne los roles, ya sea solicitando voluntarios o sugiriendo personas para que interpreten roles determinados.
  - › Proporcione a los participantes un resumen del rol que deben interpretar.
  - › Indique a los demás participantes lo que deben buscar y anotar como observadores.
  - › Facilite el debate y el análisis.
- » Para que las dramatizaciones sean eficaces, deben ser improvisadas y deben permitir la acción espontánea y las conversaciones entre los participantes. En la etapa de debate y análisis:
  - › Solicite a los participantes que primero hagan comentarios sobre la representación para marcar la pauta del debate.
  - › Solicite a los observadores:
    - ‹ que analicen lo que ocurrió durante la dramatización;
    - ‹ que ofrezcan sus conocimientos y experiencias relacionados, no solo sus opiniones;
    - ‹ que analicen cómo la situación o el problema de la dramatización se relaciona con su trabajo;
    - ‹ que sugieran cómo se podría abordar la situación de otra forma o con más rapidez.

ESTACIÓN DE APRENDIZAJE

¿QUÉ ES UNA ESTACIÓN DE APRENDIZAJE?

Un espacio específico, por lo general situado en el emplazamiento de un proyecto, donde las partes interesadas muestran y analizan un proyecto ya cerrado (o en una etapa de ejecución avanzada), poniendo de relieve las enseñanzas y las buenas prácticas que surgen de su propio trabajo y de las experiencias en relación con los principales componentes del proyecto.

LAS ACTIVIDADES DE LA ESTACIÓN DE APRENDIZAJE PUEDEN ORGANIZARSE:

- de forma presencial, preferiblemente en los emplazamientos de los proyectos o en un sitio de reunión si no resulta práctico o posible trasladarse al lugar de ejecución del proyecto;
- para que grandes grupos de personas aprendan acerca del proyecto mediante la interacción con las partes interesadas;
- como parte de grandes conferencias, talleres o viajes de estudio.

POSIBLES USOS:

- para analizar diversas perspectivas e ideas sobre un componente del proyecto o un tema;
- para interactuar de manera directa, cara a cara, con los gerentes, los beneficiarios o los cofinanciadores del proyecto y otras partes interesadas pertinentes;
- para respaldar el aprendizaje colectivo y crear redes de contactos;
- para identificar los enfoques que constituyen buenas prácticas y mostrar su aplicación;
- para experimentar los posibles resultados de un proyecto recorriendo, observando y participando: viendo, tocando, oliendo, escuchando e incluso degustando los bienes producidos por el proyecto; analizando documentos (libros, fotografías, mapas, carteles, etc.); asistiendo a presentaciones de audio o video y exposiciones de fotografías; escuchando las presentaciones de diversos expertos; participando en ejercicios de dramatización; sacando fotos y grabando videos; haciendo preguntas y brindando opiniones a las partes interesadas en el proyecto.

CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- Decida qué proyecto desea mostrar e identifique las principales partes interesadas en todos los niveles.
- Identifique los componentes clave del proyecto y decida cuántas estaciones de aprendizaje debe montar para mostrar con claridad cada componente.
- Planifique para armar las estaciones de aprendizaje en el emplazamiento del proyecto o haga que los responsables y los beneficiarios del proyecto lleven los componentes al sitio de reunión para mostrarlos a los participantes.
- Contrate a un facilitador experimentado que actúe como guía de los grupos y como moderador de las interacciones entre los distintos grupos y entre cada uno de ellos y las partes interesadas en las estaciones de aprendizaje.
- Analice la posibilidad de documentar los intercambios de cada estación de aprendizaje grabando las actividades o tomando fotografías.
- Divida a los participantes en grupos de aprendizaje pequeños, de entre 8 y 10 personas.
- Confeccione y distribuya "pasaportes al conocimiento", que incluyan información sobre el proyecto, el programa y los horarios de las actividades de las estaciones de aprendizaje.
  - En cada estación de aprendizaje se sella el pasaporte de los participantes para confirmar que han pasado por allí.
  - Los participantes también pueden documentar en su pasaporte el intercambio de conocimientos producido en cada estación de aprendizaje y luego

ESTACIÓN DE APRENDIZAJE

hacer llegar a los organizadores sus opiniones sobre la experiencia.
  - Los participantes pueden conservar sus pasaportes o entregarlos luego a los organizadores.
- Vuelva a reunir a los participantes una vez que hayan visitado todas las estaciones de aprendizaje para que comenten sus conclusiones e intercambien observaciones.
- Pida a los participantes que completen una encuesta final para calificar la actividad y brindar sus opiniones.

EJEMPLO: EL DÍA DEL CONOCIMIENTO DEL FMAM Y LAS ESTACIONES DE APRENDIZAJE

El FMAM ha diseñado y utilizado las estaciones de aprendizaje como parte de sus Días del Conocimiento con el objeto de facilitar el aprendizaje y el intercambio de saberes durante sus talleres regionales de participación ampliada. El Día del Conocimiento del FMAM es un evento que abarca una jornada completa y se desarrolla inmediatamente después de un taller de participación ampliada, en el que se reúnen todos los actores que trabajan con el FMAM en una determinada región. Este ejemplo muestra cómo el FMAM incorpora las estaciones de aprendizaje en sus Días del Conocimiento.

Cuando estos eventos incluyen una visita de campo, se arman estaciones de aprendizaje en el emplazamiento de un proyecto del FMAM. Si no es posible trasladarse al emplazamiento, las estaciones se arman en el lugar de reunión, en un espacio lo suficientemente grande como para poder mostrar y analizar los diversos componentes del proyecto.

Durante la sesión de cierre del taller de participación ampliada, se distribuye material informativo, que comprende una reseña del proyecto, la hoja de ruta de las estaciones de aprendizaje y un "pasaporte al conocimiento" del FMAM. Se solicita a los participantes que examinen el material antes de visitar las estaciones de aprendizaje. Asimismo, se los divide en grupos más pequeños de entre 8 y 10 personas, y se les indica a qué grupo han sido asignados.

El Día del Conocimiento del FMAM comienza con una sesión plenaria en la que se examinan el programa y los objetivos de aprendizaje. Luego los asistentes se dividen en los grupos asignados previamente y comienzan a recorrer el proyecto, pasando de una estación de aprendizaje a la otra. En cada estación se detienen unos 15 minutos para escuchar las presentaciones de las partes interesadas, hacer preguntas y participar en debates sobre las enseñanzas recogidas. Se debe recordar a los participantes que saquen provecho del pasaporte como herramienta de referencia para tomar notas, registrar impresiones, preguntas y comentarios.

Al final del día, el FMAM organiza una sesión de cierre en la que se reúnen todos los participantes para intercambiar observaciones y comentar lo que han aprendido en las diversas estaciones. Antes de partir, se pide a los participantes que completen una encuesta final en la que deberán calificar su experiencia en el Día del Conocimiento del FMAM. Con esta actividad final, concluye el evento.

Para obtener más información sobre la experiencia del FMAM con las estaciones de aprendizaje, visite:

- *http://www.thegef.org/multimedia/gef-knowledge-day*
- *https://www.youtube.com/watch?v=jfLQqwAuqow*

MARATÓN DE ESCRITURA

¿QUÉ ES UNA MARATÓN DE ESCRITURA?

Un proceso con facilitación que reúne a un grupo de personas para que trabajen en colaboración y produzcan un libro en tres a cinco días.

POSIBLES USOS:

- para recopilar conocimientos tácitos;
- para codificar conocimientos, experiencias de profesionales y enseñanzas aprendidas;
- para intercambiar conocimientos y resultados;
- para crear un producto tangible (elaborar un libro);
- para construir, seguir desarrollando o lograr la participación de una comunidad de profesionales o un equipo;
- para fomentar la identificación con las medidas de seguimiento;
- para permitir la transferencia de conocimientos.

CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- Identifique a los profesionales o a las principales partes interesadas y reúnalos para que escriban un libro en colaboración.
- El facilitador orientará a los participantes durante las diferentes etapas de la elaboración colectiva de un libro: crear el mapa conceptual, estructurar, escribir, componer y publicar el libro.

Para que la maratón de escritura sea eficaz, considere el uso de la siguiente secuencia:

- Defina lo que espera lograr y escriba una nota conceptual breve.
- Identifique quién coordinará la maratón de escritura y asigne los roles y las responsabilidades de los miembros del equipo.
- Identifique los recursos.
- Prepare los términos de referencia e identifique al facilitador.
- Trabaje con el facilitador en la planificación de la maratón de escritura.
- Finalice el presupuesto.
- Identifique a los participantes e invítelos.
- Identifique el lugar.
- Finalice la logística.
- Comience a planificar el seguimiento de la maratón de escritura.
- Participe en una maratón de escritura.
- Inmediatamente después de la maratón, publique el libro en formato de libro electrónico, posiblemente con una versión impresa, y establezca un servicio de impresos a pedido.
- Difunda el libro en línea, en los medios sociales y en eventos presenciales; invite al público a proporcionar comentarios.
- Comience el seguimiento y establezca un proceso para incorporar los comentarios en versiones posteriores del libro.

PLANIFICACIÓN DE LAS MEDIDAS

¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN DE LAS MEDIDAS?

Un ejercicio estratégico que genera una hoja de ruta personal o grupal o un cronograma donde se describen los pasos específicos que deben adoptarse para lograr uno o varios objetivos.

UNA PLANIFICACIÓN DE LAS MEDIDAS PUEDE ORGANIZARSE:

- » como una actividad facilitada que orienta a los participantes mediante la planificación de las medidas;
- » a nivel nacional, regional, comunitario, institucional o individual.

POSIBLES USOS:

- » para aplicar o localizar conocimientos;
- » para crear un producto tangible y una hoja de ruta para las medidas de seguimiento;
- » para fomentar la identificación con las medidas de seguimiento;
- » para permitir la transferencia de conocimientos.

CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » El facilitador de la actividad de planificación de las medidas debe proporcionar directrices claras a los participantes sobre cómo crear un plan de acción; lo que es más importante, el facilitador debe orientar a los participantes para que elaboren un plan *realista*.
- » Para que la actividad de planificación de las medidas sea eficaz, los participantes deben considerar el uso de los siguientes pasos:
  - › Definir lo que se debe lograr.
  - › Asignar roles y responsabilidades. También se debe identificar a las principales partes interesadas, ya que una ejecución exitosa depende de la aceptación de las partes interesadas pertinentes.
  - › Preparar una lista de actividades, decidir qué es factible (considerando costos y recursos) y organizar por orden de prioridad.
  - › Dividir las actividades en pasos diferenciados y cuantificables. Esto ayuda a redactar las medidas proyectadas como tareas separadas que son realistas y alcanzables. Se debe identificar a la persona u organización responsable de cada tarea.
  - › Crear un cronograma con los principales hitos.

SIMULACIÓN

¿QUÉ ES UNA SIMULACIÓN?

Una situación realista y estructurada, diseñada para hacer que los participantes intervengan en distintas interacciones en un entorno específico.

UNA SIMULACIÓN PUEDE ORGANIZARSE:

- virtualmente o en persona;
- para que dure algunas horas o algunos días, según su complejidad;
- con la participación de un facilitador con experiencia o un equipo de facilitadores y expertos;
- para profesionales y encargados de tomar decisiones;
- en cualquier etapa de un proyecto.

POSIBLES USOS:

- para practicar nuevas aptitudes en un entorno objetivo y "del mundo real";
- para desarrollar competencia en el manejo de un rol complejo o un equipo específico;
- para permitir la transferencia de conocimientos;
- para analizar en profundidad una situación determinada;
- para respaldar la comprensión profunda de un tema.

CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- Para preparar una simulación, se requiere mucho tiempo y un uso intensivo de recursos. Se necesita una planificación detallada y conocimientos especializados.
- En la etapa de planificación, usted debe:
  - identificar el objetivo de la simulación (educación, investigación, capacitación, toma de decisiones, planificación, socialización, comunicación u otro);
  - decidir la naturaleza de la interacción entre los actores y entre los actores y el juego;
  - decidir los medios en los que se representará y se reproducirá la simulación. Entre los ejemplos se incluyen piezas de cartón, papel o plástico de juegos de mesa; figuras de metal y maquetas de juegos de mesa, y mundos y figuras virtuales de juegos informáticos. En el caso de los juegos digitales, la tecnología de medios incluye toda clase de tecnologías digitales, como programación de software, tecnología de video, animación digital y lenguajes de red.
- Compruebe si hay una simulación o un juego disponible que pueda utilizar antes de crear una simulación desde cero.
- Realice un ensayo completo de la simulación o el juego antes del evento de aprendizaje. Solicite al equipo de la prueba experimental a que evalúe su experiencia.
- Recopile los comentarios del grupo piloto para mejorar la simulación o el juego y hacerlo converger de modo más ajustado con los objetivos de aprendizaje antes de la presentación.

VISITA SOBRE EL TERRENO

¿QUÉ ES UNA VISITA SOBRE EL TERRENO?

Ir en persona a una ubicación, lo que permite a los participantes experimentar la realidad de los proyectos directamente y reunirse con los equipos de implementación y los beneficiarios.

UNA VISITA SOBRE EL TERRENO PUEDE ORGANIZARSE:

- » Para que dure uno o varios días;
- » Con un equipo que incluya:
  - › un jefe del equipo, quien trabaja en estrecha colaboración con los organizadores en el programa de la visita sobre el terreno, y es el punto de contacto durante la visita;
  - › visitantes, quienes contribuyen a las conversaciones acerca de la visita sobre el terreno y presentan informes sobre la base de sus conocimientos especializados;
  - › observadores, quienes participan en la visita sobre el terreno pero no tienen responsabilidades de presentación de informes.

POSIBLES USOS:

- » para obtener nuevos conocimientos o aprender directamente de un proyecto o programa;
- » para establecer un contacto directo con beneficiarios, miembros de la comunidad o las principales partes interesadas;
- » para identificar mejores prácticas;
- » para crear redes y asociaciones;
- » para apoyar los procesos de toma de decisiones.

CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » Asigne un jefe de la visita sobre el terreno, para el receptor y el proveedor, a fin de definir la logística de la visita.
- » Como muchas visitas sobre el terreno incluyen un equipo de visitantes, es importante asegurarse de que todos los miembros del equipo estén preparados. Según el propósito y la formalidad de la visita, puede ser importante preparar una guía para los visitantes en la que se describan los roles y las responsabilidades, y que incluya toda la información básica y la documentación pertinente.
- » Organice una reunión previa para que el equipo de la visita sobre el terreno examine los documentos, aclare dudas y también acuerde los resultados deseados de la visita.
- » Considere la posibilidad de proporcionar una plantilla de presentación de informes para que los participantes registren sus reflexiones.
- » Considere la posibilidad de realizar una reunión informativa diaria para que el equipo de la visita sobre el terreno comparta y recopile las principales lecciones y reflexiones.
- » Asegúrese de que se prepare un informe de la visita sobre el terreno (con un detalle de los resultados y los próximos pasos) y de compartirlo con las partes interesantes pertinentes en un formato o foro interactivo e interesante.

ACTIVIDADES

ACTIVIDADES ANALÍTICAS

- Análisis DAFO
- Autoevaluación
- Encuesta
- Entrevista
- Examen posterior a las medidas
- Grupo de discusión

ANÁLISIS DAFO*

¿QUÉ ES UN ANÁLISIS DAFO (de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades)?

Un examen estructurado para identificar las fortalezas y debilidades internas de un programa o una organización, y las oportunidades y amenazas externas o internas que puedan existir (análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

UN ANÁLISIS DAFO PUEDE:

- » ser dirigido por un facilitador;
- » ser realizado individualmente por los participantes o en grupos;
- » llevarse a cabo en persona o virtualmente.

POSIBLES USOS:

- » para abordar y eliminar debilidades;
- » para lograr una mayor sensibilización y como preludio a la formación de estrategias;
- » para estimular nuevas ideas e identificar oportunidades;
- » para permitir la transferencia de conocimientos.

CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- » Cree una hoja de trabajo para ayudar a los participantes a documentar sus respuestas a estas preguntas clave:
  - › Debilidades
    - ‹ ¿Qué podría mejorar?
    - ‹ ¿En qué aspectos tiene menos recursos que otras personas?
    - ‹ ¿Qué es probable que perciban los demás con sus debilidades?
  - › Amenazas
    - ‹ ¿Qué amenazas podrían perjudicarlo?
    - ‹ ¿Qué hace la competencia?
    - ‹ ¿A qué amenazas lo exponen sus debilidades?
  - › Fortalezas
    - ‹ ¿Qué hace bien?
    - ‹ ¿A qué recursos únicos tiene acceso?
    - ‹ ¿Qué perciben los demás como sus fortalezas?
  - › Oportunidades
    - ‹ ¿Qué oportunidades tiene?
    - ‹ ¿Qué tendencias podría aprovechar?
    - ‹ ¿Cómo puede convertir sus fortalezas en oportunidades?
- » Solicite a los participantes que identifiquen la importancia relativa de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en relación con el contexto del intercambio de conocimientos.
- » Determine cómo analizará las respuestas e informe a los participantes.
  - › Considere la posibilidad de crear un gráfico del análisis DAFO que muestre los resultados de forma visual.
  - › Considere cómo involucrará a los participantes en la formación de consenso.
  - › Considere el uso de la matriz de análisis DAFO final para identificar las necesidades adicionales de intercambios de conocimientos o para elaborar una hoja de ruta de los próximos pasos.

* El análisis DAFO a veces se denomina *análisis interno-externo*.

AUTOEVALUACIÓN

¿QUÉ ES UNA AUTOEVALUACIÓN?

Una evaluación sobre cómo se califica a sí misma una persona en lo que respecta a un conjunto específico de competencias, comportamientos o actitudes.

UNA AUTOEVALUACIÓN PUEDE ORGANIZARSE:

- utilizando encuestas en línea o impresas;
- como una entrevista en persona;
- al comienzo o al final de un proyecto.

POSIBLES USOS:

- para saber qué necesitan los participantes del intercambio de conocimientos;
- para medir los cambios en las competencias, los comportamientos o las actitudes de los participantes luego del intercambio.

CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- Prepare un plan de autoevaluación que incluya:
  - el objetivo de la autoevaluación;
  - cuándo comenzar la evaluación;
  - con qué frecuencia se debe evaluar;
  - quiénes completarán la evaluación.
- Cree un instrumento de autoevaluación.
- Compare los resultados de las autoevaluaciones con al menos uno de los siguientes:
  - datos de desempeño reales;
  - evaluaciones de gerentes;
  - normas del sector.
- Extraiga las enseñanzas aprendidas.

ENCUESTA

¿QUÉ ES UNA ENCUESTA?

La recopilación de datos u opiniones de los participantes mediante un conjunto de preguntas estructuradas.

UNA ENCUESTA PUEDE ORGANIZARSE:

- virtualmente o en persona;
- en tiempo real con comentarios inmediatos;
- durante un período determinado;
- en cualquier etapa de un proyecto.

POSIBLES USOS:

- para realizar un seguimiento de los avances;
- para evaluar resultados;
- para recopilar perspectivas y opiniones de los participantes o sacar a la superficie ámbitos en los que existe consenso;
- para realizar una evaluación de necesidades u organizar en orden de prioridad las esferas de acción;
- para permitir el intercambio de conocimientos.

CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- Utilice encuestas antes, durante o después del intercambio de conocimientos para que el aprendizaje sea más relevante, interactivo y útil para los participantes.
- Las encuestas son instrumentos de sondeo útiles para generar debates, sacar a la superficie ámbitos para lograr consenso o la identificación de las partes interesadas, y organizar en orden de prioridad los pasos importantes a seguir o las medidas y los productos de los intercambios de conocimientos.
- Asegúrese de hacer preguntas adecuadas. Una vez que determine las preguntas adecuadas para el contexto, compruebe que estén redactadas de forma clara y concisa. Tenga presente lo siguiente:
  - Incluya instrucciones simples.
  - Utilice preguntas breves y específicas que aborden un solo tema.
  - Asegúrese de que las preguntas no sean generales, ambiguas o inductivas.
  - Adopte mejores prácticas para diseñar las opciones de respuesta.
- Utilice preguntas con respuestas estructuradas cuando corresponda y si tiene previsto agrupar las respuestas. Elaborar las preguntas adecuadas lleva más tiempo al principio, pero simplifica el análisis de los resultados.
- Utilice preguntas abiertas cuando necesite una respuesta narrativa, y limite la cantidad de opciones de respuesta. Considere cuidadosamente su capacidad de procesar las respuestas abiertas y la forma en que las utilizará; las respuestas narrativas requieren un análisis de datos más intensivo para interpretar los resultados.
- Utilice escalas de clasificación equilibradas y describa cada opción de la escala para aumentar las probabilidades de que los encuestados comprendan la escala.
  - Proporcione espacio para explicaciones o comentarios adicionales al final de la encuesta.
- Realice una prueba previa de la encuesta antes de distribuirla; lo ideal es realizar la prueba con personas similares a los encuestados.

ENTREVISTA

¿QUÉ ES UNA ENTREVISTA?

Una sesión de preguntas y respuestas con una persona sobre un tema específico, en la que habitualmente se sigue un conjunto de preguntas predeterminadas.

UNA ENTREVISTA PUEDE ORGANIZARSE:

- con profesionales y encargados de tomar decisiones reconocidos;
- siguiendo un protocolo formal, semiformal o informal;
- en tiempo real, virtualmente o en persona;
- para registrarla y compartirla.

POSIBLES USOS:

- para crear conciencia acerca de un tema, un problema o una causa;
- para recopilar conocimientos tácitos;
- para dar credibilidad a un tema al proporcionar la perspectiva de expertos;
- para compartir experiencias prácticas;
- para permitir el intercambio de conocimientos;
- para reemplazar una presentación.

CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- Antes de realizar la entrevista, prepare las preguntas y un protocolo claro, y compártalos con el entrevistado de antemano.
- Prepárese para ahondar en el tema con preguntas de seguimiento y aclaración.
- Asegúrese de registrar la entrevista de forma impresa o en una grabación de audio o video.
- Decida cómo promocionará y compartirá la entrevista.
  - Según el público, puede seleccionar una o más formas de divulgar la entrevista: impresa, radio o podcast, o video o televisión.
  - Si tiene previsto transmitir la entrevista, considere si lo hará en directo o si la grabará y la editará previamente.

ENTREVISTAS A CELEBRIDADES

Una entrevista a una celebridad permite que personas de alto nivel:

- expresen sus perspectivas sobre un tema o asunto;
- contribuyan al atractivo universal de una iniciativa de desarrollo;
- den amplia difusión a causas sociales.

Las entrevistas a celebridades pueden realizarse de forma estructura o informal. Es importante que el entrevistador establezca una relación de confianza con la celebridad que entrevista.

EXAMEN POSTERIOR A LAS MEDIDAS

¿QUÉ ES UN EXAMEN POSTERIOR A LAS MEDIDAS?

Un proceso de examen estructurado para que los equipos de proyectos analicen qué sucedió, por qué y qué se puede hacer mejor o de otra forma en el futuro.

DURANTE UN EXAMEN POSTERIOR A LAS MEDIDAS, LOS PARTICIPANTES RESPONDEN LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

- ¿Cuáles eran los resultados previstos?
- ¿Cuáles son los resultados reales?
- ¿Qué produjo los resultados reales?
- ¿Qué aspectos mantendrá o mejorará el equipo?
- ¿Cuáles son algunas oportunidades futuras para aplicar lo aprendido?

UN EXAMEN POSTERIOR A LAS MEDIDAS PUEDE ORGANIZARSE:

- como un proceso de examen formal o informal;
- con un facilitador externo o con el jefe del equipo como facilitador.

POSIBLES USOS:

- para recopilar mejores prácticas e identificar las enseñanzas que deben aprenderse a partir de la experiencia de implementación;
- para recopilar diversas perspectivas sobre lo que sucedió y por qué sucedió;
- para alentar a los participantes a dar sus opiniones a fin de mejorar el desempeño;
- para permitir la transferencia de conocimientos.

CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- Tenga en cuenta los siguientes puntos si es el jefe del equipo y actúa como facilitador de un examen posterior a las medidas:
  - Sea imparcial.
  - No permita ataques personales entre los miembros del equipo.
  - Anime a todos los miembros del equipo a proporcionar comentarios y soluciones.
- Dentro de una iniciativa de intercambio de conocimientos, los exámenes posteriores a las medidas pueden realizarse en diversos momentos: después de un evento, una actividad, una tarea, etc.
- Cree y mantenga un ambiente abierto y de confianza durante el examen posterior a las medidas, de modo que los participantes puedan hablar libremente. Esto es importante para lograr resultados óptimos.

GRUPO DE DISCUSIÓN

¿QUÉ ES UN GRUPO DE DISCUSIÓN?

Un protocolo de discusión estructurada que reúne a un grupo de personas que, por lo general, no se conocen entre sí pero tienen un interés común: dar su opinión sobre un tema o una esfera en particular.

UN GRUPO DE DISCUSIÓN SE ORGANIZA:

- generalmente para grupos de seis a ocho personas;
- con un facilitador con experiencia en procesos de grupos de discusión;
- como una interacción basada en una entrevista facilitada que también permite un debate en grupo;
- para ser breve; sin embargo, debe durar al menos una hora;
- para registrar el debate y sus resultados.

POSIBLES USOS:

- para probar supuestos a fin de mejorar el proceso de toma de decisiones;
- para probar la respuesta o reacción de los destinatarios a productos, servicios o campañas antes de su presentación;
- para respaldar el desarrollo de un enfoque estratégico;
- para animar a los participantes a basarse en las perspectivas de los demás.

CÓMO UTILIZAR ESTA ACTIVIDAD:

- Encuentre un facilitador con experiencia que pueda:
  - ser objetivo;
  - escuchar con atención;
  - impulsar a las personas a conversar en un entorno grupal;
  - fomentar un ambiente que permita el intercambio de información.
- Prepare un libreto de introducción en el cual:
  - se explique el objetivo;
  - se explique cómo se llevará a cabo del grupo de discusión;
  - se describa el rol del facilitador.
- Asegúrese de explicar a los participantes cómo recopilará sus opiniones.
- Considere el uso de formularios de consentimiento, especialmente si el grupo de discusión se grabará en audio o video.
- Seleccione una sala que sea propicia para el debate.
- Prepare actas o un documento de resumen de forma oportuna (entre los tres y cinco días posteriores a la terminación de la sesión del grupo de discusión); examine atentamente dicho documento antes de tomar decisiones sobre los próximos pasos.

GRUPOS DE DISCUSIÓN Y CUESTIONARIOS

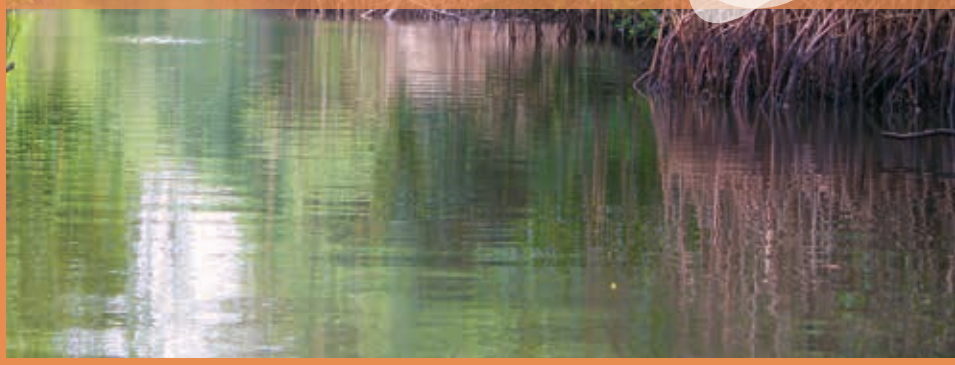
Los grupos de discusión pueden recopilar información más cualitativa que un cuestionario debido a que el debate está organizado con un enfoque de entrevista. Los cuestionarios, sin embargo, son más adecuados para llegar a un público mucho más grande; no es necesario programar una interacción directa (virtual o en persona).

GRUPOS DE DISCUSIÓN Y ENTREVISTAS

Una diferencia clave entre los grupos de discusión y las entrevistas es que los grupos de discusión incluyen a varios participantes, lo que permite realizar un debate con diversas perspectivas acerca de un proyecto o un tema. A diferencia de las entrevistas, los grupos de discusión permiten que los participantes se basen en las respuestas de los demás y tengan ideas que quizá no se les hubieran ocurrido por su cuenta.

METODOLOGÍA DE LAS ESTACIONES DE APRENDIZAJE Y EL DÍA DEL CONOCIMIENTO DEL FMAM PARA UN INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS EFICAZ SOBRE BUENAS PRÁCTICAS Y ENSEÑANZAS DE LOS PROYECTOS

HISTORIA/ EJEMPLO DEL FMAM SOBRE EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS



✓ Intermediaria de conocimientos: la Secretaría del FMAM

El conocimiento, un activo fundamental del FMAM, se genera principalmente a partir de las inversiones que realiza la entidad durante la etapa de diseño y ejecución de los proyectos, y luego se documenta en la forma de enseñanzas recogidas. El Día del Conocimiento del FMAM fue diseñado para que los asistentes a un taller de participación ampliada se informen sobre los componentes clave de un proyecto y debatan sobre las buenas prácticas y las enseñanzas que pueden extraerse. Los *talleres de participación ampliada*, creados por la Secretaría del FMAM, reúnen a los coordinadores del FMAM, los coordinadores de los principales convenios y convenciones ambientales (Biodiversidad, Desertificación, Cambio Climático y Contaminantes Orgánicos Persistentes), representantes de la sociedad civil y personal de la Secretaría y de los organismos del FMAM para analizar cuestiones prioritarias e intercambiar enseñanzas y experiencias derivadas de proyectos del FMAM y de su integración dentro de los marcos nacionales de políticas en una determinada región.

✓ Metodología del Día del Conocimiento y las estaciones de aprendizaje

En el Día del Conocimiento del FMAM se utiliza una metodología fácilmente adaptable a cualquier país y región, así como a los distintos tipos de proyectos y áreas temáticas. Esta metodología facilita el aprendizaje y el intercambio de conocimientos en torno a un proyecto específico del FMAM a través de las *estaciones de aprendizaje*. Es allí donde los gerentes del proyecto y sus beneficiarios muestran y analizan las enseñanzas y las buenas prácticas que surgen de los componentes clave de la iniciativa e interactúan con participantes de distintos ámbitos, preferiblemente en el emplazamiento del proyecto.

En un típico Día del Conocimiento, los asistentes al taller de participación ampliada se dividen en pequeños grupos y, guiados por un facilitador, visitan entre cinco y ocho estaciones de aprendizaje por proyecto. Si el evento se realiza en el emplazamiento de la iniciativa, los participantes recorren el lugar al pasar de una estación a otra. Reciben información sobre los componentes más importantes del proyecto y sus respectivos productos y se encuentran con las principales partes interesadas, esto es, los gerentes, el personal, los beneficiarios y los cofinanciadores del proyecto, e incluso las autoridades locales. Si no es posible o no resulta práctico visitar el emplazamiento, se trasladan los componentes principales del proyecto al lugar donde se lleva a cabo el taller de participación ampliada. Las partes interesadas utilizan allí una sala de reuniones de gran tamaño para armar las estaciones de aprendizaje. La Secretaría del FMAM y los organismos asociados participan activamente como guías, facilitadores o disertantes, e interactúan con los asistentes durante todo el proceso, a medida que estos pasan de una estación a otra.

En las estaciones de aprendizaje, los visitantes tienen la posibilidad de conocer el proyecto de forma activa e interactuar con los elementos en exhibición de diversas maneras. Pueden ver, tocar, oler, escuchar y degustar los bienes que se producen con el proyecto, o examinar la documentación (libros, fotografías, mapas, carteles), mirar documentales temáticos, escuchar presentaciones de expertos, participar en dramatizaciones

dirigidas a abordar desafíos específicos, tomar fotos y grabar videos para mostrarlos cuando regresen a sus hogares, y siempre hacer preguntas y dar sus opiniones a las partes interesadas del proyecto. Durante el Día del Conocimiento, los participantes completan también un "pasaporte al conocimiento", en el que consignan sus observaciones sobre cada estación de aprendizaje y responden preguntas vinculadas con los principios clave de gestión del proyecto destacados en cada estación, en el contexto del componente específico que se exhibe en ellas. Tras la visita a cada estación, se coloca un sello en los pasaportes de los participantes.

✓ Experiencia piloto exitosa en Trinidad y Tabago

En marzo de 2016 se organizó a modo de experiencia piloto un Día del Conocimiento del FMAM en Trinidad y Tabago, en el que se puso a prueba la metodología de las estaciones de aprendizaje en el emplazamiento del proyecto de *Conservación de la Biodiversidad, Ecoturismo y Desarrollo Comunitario del valle de Arima*. Este proyecto fue implementado a través del Programa de Pequeñas Donaciones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el FMAM, junto con el Centro Natural Asa Wright. Durante la visita, los participantes recorrieron cinco estaciones de aprendizaje ubicadas en el Centro Natural, donde pudieron conversar con personal a cargo del proyecto y beneficiarios, e identificaron algunos de los principios de gestión del proyecto que se habían presentado en el taller de participación ampliada el día anterior. El evento incluyó también un paseo por la naturaleza, en el que los participantes aprendieron sobre las actividades de conservación de la biodiversidad y gestión del ecosistema del Centro Natural. Al final del día de visita, se realizó una sesión de cierre que ayudó a identificar y destacar los conceptos clave aprendidos. Los participantes completaron también encuestas finales, presentaron las fotografías que tomaron durante el día a través de las redes sociales y mostraron a los organizadores sus "pasaportes al conocimiento". Estos pasaportes resultaron sumamente útiles, pues permitieron al FMAM recoger opiniones invaluables y verificar si el evento había cumplido con sus objetivos iniciales. Se elaboraron dos videos y un artículo para mostrar la experiencia piloto de Trinidad y Tabago, que se publicaron luego en el sitio web del FMAM.

✓ Reproducir el evento en otros entornos

Durante la experiencia piloto y aun después, se observó con claridad el fuerte interés de otros países por participar en los Días del Conocimiento del FMAM. El entusiasmo visible de los gerentes, el personal y los beneficiarios del proyecto por compartir sus experiencias con otros asociados del FMAM de otros países contribuyó en gran medida al éxito de la experiencia piloto de Trinidad y Tabago.

Desde entonces y durante el año 2016, se han organizado 13 Días del Conocimiento en 13 talleres de participación ampliada, a los que asistieron más de 700 participantes de más de 140 países.

fmam

CONTENIDO INTERACTIVO DEL FMAM

GLOSARIO

» **Agente de cambio:** Persona que tiene un interés en la cuestión y que puede y debe iniciar las medidas necesarias para lograr el objetivo de cambio.

» **Beneficios para el medio ambiente mundial:** Beneficios mensurables que contribuyen a salvaguardar el medio ambiente mundial, por ejemplo, reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, mejora de la eficiencia energética, conservación de la biodiversidad de importancia mundial, reducción de la pérdida y la degradación de los bosques, etc.

» **Contraparte:** Las personas o los grupos con quienes usted participa en relación con un proyecto o un programa o a quienes se identifica como sus beneficiarios o partes interesadas. Las contrapartes suelen solicitar el respaldo del intermediario para facilitar un intercambio de conocimientos; se las consulta desde las primeras etapas de la planificación y el diseño. Pueden ser también quienes buscan o quienes ofrecen conocimientos, dependiendo de quién trabaje con usted. Algunas contrapartes pueden incluso ser participantes de los intercambios de conocimientos.

» **Desafíos institucionales:** Problemas en tres esferas que frenan el logro del objetivo vinculado con el medio ambiente mundial. Estas son el entorno propicio para el cambio, las políticas habilitantes para el cambio y los mecanismos de organización para el cambio.

» **Indicadores:** Pruebas del logro de los resultados intermedios previstos en el intercambio de conocimientos; deben ser específicos, mensurables, asequibles, pertinentes y limitados en el tiempo (SMART, por su sigla en inglés).

» **Intermediario del intercambio de conocimientos:** Organización o persona que facilita el intercambio de conocimientos mediante el establecimiento de vínculos entre quienes buscan y quienes ofrecen conocimientos.

» **Objetivo de cambio:** El cambio necesario para que los participantes aborden los desafíos institucionales.

» **Objetivo para el medio ambiente mundial:** Resultado o logros que generan beneficios para el medio ambiente mundial además de mejoras económicas en el plano local.

» **Parte interesada:** Persona o institución interesada en que la iniciativa de intercambio de conocimientos, el proyecto o el programa tengan éxito.

» **Participante:** Persona que forma parte de la iniciativa de intercambio de conocimientos. Los participantes pueden ser proveedores o receptores de conocimientos.

» **Producto de conocimiento:** Elemento creado para impartir conocimientos, como publicaciones u otros materiales de comunicación escrita, y recursos multimedia, como fotografías, sitios web, videos, blogs.

» **Proveedor de conocimientos:** Alguien que puede compartir una solución comprobada o una experiencia en materia de desarrollo.

» **Receptor de conocimientos:** Persona o institución que busca soluciones a un desafío.

» **Resultados intermedios:** Nuevos conocimientos, mayores aptitudes, consenso más amplio, mayor conectividad, y medidas nuevas y más acertadas; estos son resultados a nivel individual y grupal, y piedras fundamentales para lograr el objetivo de cambio.