

## **Técnicas para el intercambio de conocimiento**

12 de Octubre del 2004

Mark Faul  
[mfaul@bellanet.org](mailto:mfaul@bellanet.org)  
Kemly Camacho  
[kcamacho@bellanet.org](mailto:kcamacho@bellanet.org)

12 de Octubre del 2004

Acerca de estas herramientas

Estas herramientas están diseñadas para facilitar el proceso de intercambio de experiencias y conocimiento de sus colegas y compañeros de trabajo, así como para compartir más eficientemente los resultados del trabajo.

Las técnicas de intercambio de conocimiento (KS, por sus siglas en inglés) descritas en estas herramientas son una selección de herramientas KS que son simples, rápidas y que han sido probadas como métodos efectivos para proveer y promocionar discusiones transparentes y abiertas en temas, asuntos, actividades y proyectos.

## **Contenidos**

Cooperación entre colegas (Peer Assist)	4
Aprenda de la experiencia colectiva de sus colegas.	
“After Action Review”	6
Aprenda más de sus eventos proyectos y actividades.	
Retrospectivas	9
<i>Aprendiendo después de sus eventos proyectos y actividades.</i>	
Comunidades en línea	12
<i>Interviniendo en el conocimiento colectivo de un grupo</i>	

---

## Cooperación entre colegas (Peer Assist)

*Aprender de la experiencia colectiva de sus colegas.*

### Qué es un peer assist?

El peer assist es un espacio donde se reúne a un grupo de colegas para recibir retroalimentación sobre un problema, proyecto, o actividad. En esta reunión se busca aprender del conocimiento y experiencia de los participantes sobre los temas que se relacionan con el problema, proyecto o actividad que se somete a discusión. Un “Peer Assist” puede suceder antes de una actividad para ayudar con el proceso de planificación, o durante una actividad para ayudar con la conducción.

### Cómo puede ayudar el “Peer Assist” a mejorar su trabajo?

- ✓ Escuchar otros enfoques para la situación que se somete a discusión
- ✓ Desarrollar ideas y soluciones para los problemas con el apoyo colectivo de sus colegas
- ✓ Ganar apoyo e ideas de personas fuera de su equipo
- ✓ Aprender nuevos métodos y enfoques para resolver los problemas
- ✓ Desarrollar lazos más fuertes con sus colegas

### Cómo se hace el “Peer Assist”?

#### i. Antes del “Peer Assist”

1. Clarifique el propósito y defina el cuestionamiento específico o problema para el cual está buscando ayuda.
2. Desarrolle una presentación clara acerca del cuestionamiento o problema.
3. Hable acerca de la cooperación que espera de sus colegas.
4. Identifique un facilitador<sup>1</sup> que lidere las discusiones (puede ser autofacilitado).
5. Fije una hora y fecha para la cooperación entre colegas.
6. Invite a participantes con una diversidad de conocimiento, habilidades y experiencia relacionada con el tema que se va a desarrollar.

#### ii. Durante la cooperación entre colegas

7. Explique al grupo el propósito de la cooperación entre colegas.
8. Describa el contexto, la historia y los planes futuros en relación al problema que se va a someter a consulta.

---

<sup>1</sup> Un facilitador ayuda al grupo a alcanzar las metas que el “peer assist” sean logradas por medio de las discusiones. También ayuda a manejar el flujo de interacciones entre los participantes.

9. Describa el problema que se somete a discusión y provea un cuestionamiento claro.
10. Estimule a los participantes a hacer preguntas de aclaración.
11. Promueva un proceso de retroalimentación por medio de la discusión de lo que escuchen de los otros.
12. Pedir a los participantes que consideren lo que han aprendido.

### **iii. Después de la cooperación entre colegas**

13. Prepare una lista de acciones al final de la reunión para actividades de seguimiento.
14. Considere quien más se puede beneficiar de las lecciones aprendidas y compartir esos resultados con ellos. (proveer nombres de contacto para discusiones de seguimiento)

### **Consejos y precauciones**

- ✓ Incluya participantes de toda la organización para crear un ambiente seguro para que todos puedan compartir.
- ✓ Trate de obtener resultados concretos del “Peer Assist”.
- ✓ Establezca un límite de tiempo para el “Peer Assist” y respételo. Se recomienda un tiempo corto (alrededor de 30 minutos para todo el proceso)

### **Ejemplos**

Nancy Dixon (autora de “Common Knowledge”) demuestra el “Peer Assist” con una historia sobre El Petróleo Británico (PB). PB tiene aproximadamente 50 equipos de exploración trabajando alrededor del mundo. Estos equipos están conformados por sismólogos geólogos, ingenieros petroleros, ambientalistas y otros expertos técnicos cuya tarea es evaluar sitios potenciales de perforación y avisar a la compañía si se debe invertir en la perforación. En el ejemplo de Dixon, el equipo de Helen había estado trabajando en un sitio por 9 meses y no pudo llegar a una recomendación. Ella convocó a un “Peer Assist” preguntando a cada miembro de su equipo por los nombres de 3 o 4 personas “en cuyos pensamientos ustedes realmente creían en su área”.

Con una lista de 15 o 20 nombres, Helen convocó a un “Peer Assist” en un sitio y tiempo particular. No todo el mundo estaba disponible pero cerca de 5 llegaron. En la sesión, Helen empezó por definir “ las cosas que nos gustaría que ustedes nos ayudaran” cada miembro de su equipo presentó entonces sus problemas al grupo. Ellos explicaron los procedimientos que habían seguido, las pruebas que habían superado y los resultados que podían estar desconcertándolos. Se le pidió a las colegas sintetizar lo que habían escuchado. “Estamos interesados en recomendaciones”, les dijeron, “Pero también en lo que pudimos haber pasado por alto”. Los participantes fueron rápidos al responder con preguntas y deseosos de proveer ejemplos paralelos de su propia experiencia.

El “Peer Assist” como dice Dixon, es interesante porque los expertos no son llamados a hacer presentaciones acerca de lo que saben. A ellos les dicen, “aquí está nuestro problema”, y les preguntan, “que sabe usted que pueda ayudarnos”.

Es mucho más eficiente que leer 65 reportes, dice ella. Lo que Helen y su equipo obtuvieron se relacionaba solo a sus problemas. El “Peer Assist” también sirve porque no es para controlar. “Esto no fue un monitoreo ni una revisión. Usted no tiene que esconder nada porque esto no va a ser reportado”.

Fuente

[http://leadership.gc.ca/static/dayinthelife/learning/features/summit/dixon\\_nancy\\_e.shtml](http://leadership.gc.ca/static/dayinthelife/learning/features/summit/dixon_nancy_e.shtml)

### **Referencias y otros recursos**

Collison, Chris, Parcell, Geoff, *Learning to Fly* (Milford: Capstone Publishing), 2001.

Dixon, Nancy, *Common Knowledge* (Boston: Harvard Business School Press), 2000.

**After Action Review (AAR)**  
*Aprenda más de sus eventos, proyectos y actividades*

**Aprender de una actividad**

**¿Qué es el “After Action Review” (AAR)?**

El “After Action Review” es un espacio de reunión para capturar lecciones aprendidas inmediatamente después de un evento, proyecto o actividad.

**¿Cómo un AAR mejorar su trabajo?**

- ✓ Aprender como se puede hacer una acción mejor la próxima vez al repasar el proceso
- ✓ Analizar qué fue lo que no funcionó en la forma que se suponía para mejorar los procesos para su avance y actividades futuras.
- ✓ Compartir sus reacciones y retroalimentación con aquellos que toman decisiones que influyen su trabajo.
- ✓ Mejorar la confianza, apoyo y confianza dentro de su equipo o grupo.
- ✓ Unirse más con su equipo o grupo.

**¿Cómo hacer un AAR?**

**i. Antes del AAR**

1. Identifique al facilitador<sup>2</sup> para ayudar a crear un ambiente abierto, promover la discusión y señalar las lecciones aprendidas.
2. Fije un tiempo y fecha para sus reuniones.
3. Invite a todos los miembros del equipo de trabajo a participar en el AAR.

**ii. Durante el AAR**

4. Explique el propósito del AAR al grupo.
5. En un gráfico escriba los detalles “de lo que se suponía que debía pasar” en la actividad / proyecto / evento.
6. Pregunte si el grupo está de acuerdo con lo que suponía debía pasar.
7. Discuta con el grupo por qué estos fueron los objetivos de la actividad.

---

<sup>2</sup> Un facilitador ayuda al grupo asegurarse que las metas de la cooperación entre colegas sean logradas manteniendo las discusiones sobre el tema, y ayudando a manejar el flujo de interacciones entre los participantes.

8. Discuta con el grupo lo que sucedió (positivo y negativo) y por qué.
9. Discuta porqué sucedieron las diferencias (positivas y negativas).
10. Discuta que funcionó que no funcionó y por qué.
11. Con el grupo identifique que haría usted diferente la próxima vez y desarrolle acciones futuras como recomendaciones.

### iii. Después del AAR

12. Escriba un documento que capture los detalles y las recomendaciones del AAR.
13. Circule el documento a todos los participantes del AAR para sus comentarios y retroalimentación.
14. Incorpore la retroalimentación en el documento.
15. Comparta el documento retroalimentado con otros colegas

La plantilla siguiente sirve de guía, la cual usted puede personalizar.

Nombre del evento	
Fecha del evento	
Una o dos oraciones dando el antecedente	
Individuo(s) que organizaron el AAR	
Participantes en el AAR	
Facilitador del AAR	
Palabras claves máximo de 10 que le permitirían a los futuros usuarios ubicar el aprendizaje	
Fechas del AAR	
Recomendaciones específicas procesables (REP)	Citas textuales

### Consejos y precauciones

- ✓ Los AAR deben ser llevadas a cabo inmediatamente después de una actividad y evento mientras el equipo está todavía disponible y las memorias están frescas
- ✓ Coloque las preguntas en un gráfico o pizarrón para que sean brevemente revisadas antes de que se construyan las respuestas.



- ✓ Cree un ambiente positivo para asegurar que el AAR sea utilizado para promover el aprendizaje y hacerlo explícito en vez de buscar individuos para culparlos por fracasos pasados.
- ✓ Hay diferentes maneras de conducir el AAR. Se debe tratar de mantener el proceso tan simple como sea posible.
- ✓ Arregle con anticipación de manera que exista una persona que capture las citas conectadas a cada recomendación.

## Ejemplo(s)

Nombre del evento	Taller CGIAR KS
Fecha del evento	Junio 22-25, 2004
Una o dos oraciones dando el antecedente	Desarrollar un entendimiento compartido de KS con CGIAR;
Individuo(s) que organizaron la RDA	Doug Horton, Mark Faul
Participantes de las RDA	
Facilitador de las RDA	Mark Faul
Palabras claves máximo de 10 que le permitirían a los futuros usuarios reencontrar este aprendizaje	Compartir el conocimiento, proyecto ICT-KM
Fecha en qué se desarrolló el AAR	2004
Recomendaciones específicas procesables (REP)	Citas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar más tiempo de preparación antes del taller para que los participantes generen proposiciones con los centros / grupos</li> <li>• Incluir tele conferencias de tiempo real para tener una lluvia de ideas con el personal de otro CGIAR que no este en el taller</li> <li>• Incluir tiempo en la agenda para el desarrollo de habilidades y sesiones de aprendizaje</li> </ul>

## Referencias y otros Recursos

Collison, Chris, Parcell, Geoff, *Learning to Fly* (Milford: Capstone Publishing), 2001.

Darling, Marilyn J., Parry, Charles S., *From Post-Mortem to Living Practice: An in-depth study of the evolution of the After Action Review* (Boston: Signet Consulting Group), 2001.

Whiffen, Paul, "Seizing Learning Opportunities at Tearfund," *Knowledge Management Review*, Nov./Dec., 2001

## Retrospección

*Aprendiendo después de los eventos proyectos y actividades*

### **Aprender de un proceso**

#### **¿Qué es una retrospección?**

Una retrospección es una discusión profunda que ocurre después de la conclusión de un evento, proyecto o una actividad para capturar las lecciones aprendidas durante una actividad completa. Una retrospección ayuda a los individuos involucrados a reflexionar acerca de y aprender lo que sucedió, por qué sucedió, que ocurrió bien que necesita mejorarse y que lecciones pueden ser aprendidas de la experiencia.

#### **¿Cómo puede una retrospección ayudarle a mejorar su trabajo?**

Aprender como se puede hacer una actividad similar mejor la próxima vez al revisar el proceso y las lecciones aprendidas

✓ Cerrar el proyecto o actividad y dar a conocer un proceso de evaluación.

✓ Aprender del proyecto o actividad de equipo antes de que se separe.  
✓ Crear una revisión documentada del proceso del proyecto.

#### **¿Cómo se hace una retrospección?**

##### **i. Antes de una retrospección**

1. Identifique a un facilitador<sup>3</sup> para ayudar a crear un ambiente abierto, promover la discusión y señalar las lecciones aprendidas
2. Fije un tiempo y hora para su reunión.
3. Invite a todos los miembros del equipo a participar en la retrospección.

##### **ii. Durante la Retrospección**

4. Introduzca el tema de la retrospección, y asegurarse que todos los participantes tengan claro los objetivos de la retrospección.
5. Identifique y revise los objetivos del proyecto.
6. Identifique y revise el plan del proyecto y el proceso planeado.
7. Discuta que funcionó bien y por qué.
8. Discuta que trabajo puede ser aplicado en el futuro.

---

<sup>3</sup> Un facilitador ayuda al grupo asegurarse que las metas de la cooperación entre colegas sean logradas manteniendo las discusiones sobre el tema, y ayudando a manejar el flujo de interacciones entre los participantes.

9. Discuta que pudo haber funcionado mejor y porqué.

### iii. Informar sobre los resultados.

10. Una vez que el documento esté completo asegúrese de que sea circulado a todos los participantes de la retrosección y retroalimentación.
11. Circular las recomendaciones a otro personal para su uso y referencia.
12. Revisar las recomendaciones tiempo después de manera que puedan continuar informando su trabajo.

La plantilla siguiente sirve como una guía y puede ser personalizada..

Nombre del evento	
Fecha del proyecto / actividad	
Historia del proyecto o actividad (contexto)	
Individuo(s) involucrados en el proyecto	
Participantes en la retrosección	
Facilitador de la retrosección	
Palabras claves máximo de 10 que le permitirían a los futuros usuarios reencontrar este aprendizaje	
Recomendaciones para el futuro	Citas

### Consejos y Precauciones.

- ✓ Arreglar con anticipación la recopilación de las recomendaciones de la reunión.
- ✓ Crear un ambiente positivo para asegurar que las retrosecciones sean usadas para promover el aprendizaje y hacerlo explícito en vez de buscar individuos para culparlos por fracasos pasados.
- ✓ Hay diferentes maneras de conducir las retrosecciones. Se debe tratar de mantener el proceso tan simple como sea posible.

### Ejemplo(s)

Nombre del evento	Proyecto Intercambio del Conocimiento
Fecha del proyecto/ actividad	2003-2004

Historia del proyecto o actividad (contexto)	Establecer una cultura de intercambio del conocimiento dentro de nuestra organización para incentivar un intercambio de conocimiento e información más transparente.
Individuo(s) involucrados en el proyecto	Equipo del proyecto KS
Participantes de la retropección	Equipo del proyecto KS
Facilitador de la retrospección	
Palabras claves máximo de 10 que le permitirían a los futuros usuarios reencontrar este aprendizaje	Intercambio del conocimiento, estrategia, cultura
Guías para el futuro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar herramientas KS/M prácticas y simples</li> <li>• Trabajar con el departamento de RH</li> <li>• Introducir el cambio lenta y gradualmente.</li> </ul>

## Referencias y Otros Recursos

Collison, Chris, Parcell, Geoff, *Learning to Fly* (Milford: Capstone Publishing), 2001.

## **Comunidades de Práctica**

*Involucrándose en el conocimiento colectivo de un grupo*

### **¿Qué son comunidades en Línea?**

Comunidades en línea son grupos de personas que interactúan en un ambiente puede ser presencial, virtual o un a combinación de ambos para discutir y compartir recursos alrededor de un tema común. Un tipo de comunidad en línea es Comunidad en Práctica (CoP), que son “grupos de personas que comparten una inquietud, un grupo de problemas, o una pasión por un tema, y que profundizan su conocimiento y experiencia en esta área al interactuar en una base progresiva”. (Wenger, 2002).

### **¿Cómo puede la COP's ayudarle a mejorar su trabajo?**

- ✓ Intervenir en el conocimiento de una comunidad grande de expertos que sean apasionados en un tema.
- ✓ Compartir sus ideas, preguntas y asuntos y obtener retroalimentación de la comunidad.
- ✓ Contactar a personas de fuera de su grupo u organización para aprender de la experiencias de los otros.
- ✓ Interactuar rápida y eficientemente con las personas de las comunidades de práctica.
- ✓ Construir identidad comunitaria y reputación para trabajar en redes.

### **¿Cómo se utilizan las COPs?**

#### **Participando en COPs:**

Los participantes de las COP se involucran en varios niveles. Algunas personas se “esconden” en grupos para escuchar discusiones y aprender de las contribuciones de otros. Otras personas hacen contribuciones ocasionales en respuesta a otros, o con sus propios puntos. Algunos participantes son muy activos, con contribuciones regulares a las discusiones, compartiendo contenidos, u organizando eventos cara a cara. Su nivel de participación debe ser determinado por su pasión e interés para involucrarse.

#### **Organizando COPs:**

Organizar una nueva COP es un proceso más complicado y que consume más tiempo que requiere de bastante dedicación y compromiso. Antes de decidir a empezar un Nuevo COP, primero se debe de determinar si hay potencial.

- Cuál es el intento primario de la comunidad?
- Hay una comunidad que ya exista?
- Tiene usted un grupo de participantes interesados que sean apasionados acerca de un tema?
- El manejo de las COP debe apoyarse en funciones organizacionales del núcleo
- Identificar un(os) facilitador(es) y personas más apasionadas en los temas para liderar las discusiones
- **Empezando con sus COP's (papel del facilitador:)**
  - Identificar asuntos atrayentes que apasionen a la gente, así como temas específicos para discusión.
  - Movilizar o redirigir los esfuerzos que ya estén allí. Unirse a o apoyar los grupos ya existentes.
  - Tener un plan de acción para ir adelante con su COP' – lo que a usted (y al grupo) le gustaría obtener o le ayudaría a obtener a los participantes.
  - Iniciar eventos y espacios para la comunidad (reuniones regulares cara a cara, reuniones en línea, espacio de grupo en línea)

### Consejos y Precauciones

- ✓ Las COPs requieren un compromiso de tiempo para trabajar bien, por eso se debe estar preparado para dedicar tiempo para obtener algún valor de su COP.

### Ejemplo(s)

La comunidad de práctica KM4DEV funciona hace muchos años. Participan personas de un amplio rango de diferentes asociaciones organizacionales de desarrollo, incluyendo el gobierno, bilateral, multilateral, no gubernamental y la sociedad civil. Todos los participantes tienen un interés y una pasión para los asuntos de manejo del conocimiento. Las discusiones son muy vibrantes y activas, con diálogos progresivos regulares a través del espacio en línea. El grupo también se reúne cara a cara anualmente.

El grupo puede ser encontrado en: <http://open.bellanet.org/km/>

### Referencias y Otros Recursos

Wenger, Etienne, McDermott, Richard, Snyder, William, *Cultivating Communities of Practice* (Boson: Harvard Business School Press), 2002.