



Natural Resource Management  
Rural Economy  
Local Governance and Civil Society

## **Política de Gestión de Conocimientos**

Aprobado por el Comité de la Fundación en Mayo 14 de 2007

**Intercooperation**

Fundación Suiza para el Desarrollo y la Cooperación Internacional  
[www.intercooperation.ch](http://www.intercooperation.ch)

## **1. Introducción**

### **1.1. ¿Por qué administrar el conocimiento?**

Intercooperation es una organización multi-cultural que se expande a lo largo de varias zonas geográficas. Aunque su Sede radica en Suiza, nuestros miembros del personal comprenden más de 500 individuos que colectivamente representan más de 30 diferentes nacionalidades, esparcidas a lo largo de Europa, América Latina, África y Asia. Como miembros de la organización, cada uno de nosotros posee un conocimiento integral a nuestro trabajo. De manera general disfrutamos que se nos desafíe a utilizar creativamente nuestro conocimiento; aprender nuevas cosas; compartir lo que sabemos con otros; y a su vez, aprender de los otros. Reconocemos que cuando equipos de personas altamente motivadas, con destrezas complementarias, trabajan en conjunto, existe mayor probabilidad de que produzcan mejores ideas y resultados de mayor calidad, que cuando esas mismas personas trabajan individualmente. Utilizamos nuestro conocimiento para apoyar e implementar las actividades del programa y para brindar otros servicios, esforzándonos por asegurar efectividad y resultados de alta calidad profesional. Como organización, recibimos mandatos de organizaciones donantes para implementar proyectos y programas, o brindar servicios de respaldo/soporte, en función de las destrezas y experticias que podemos ofrecer. A menudo nos vemos desafiados por la rapidez con que ocurren los cambios. El objetivo de la gestión de conocimientos es, por lo tanto, agrupar el conocimiento colectivo de nuestra organización en forma tal que podamos aprender constantemente, desarrollar un sentido de pertenencia y contribución dentro de un equipo más amplio, y ser más creativos y eficaces para promover el desarrollo sostenible socialmente inclusivo - teniendo así un impacto positivo en la vida de los pobres y de quienes de alguna otra manera se encuentran en condiciones de desventaja.

### **1.2. Barreras para una eficaz gestión de conocimientos**

Existen sin embargo muchas barreras para una eficaz gestión de conocimientos. Entre estas se incluyen la distancia, las diferencias culturales y de idioma; la naturaleza de nuestras actividades regulares que requieren importante inversión de tiempo, combinado con la tendencia del ser humano a enfocarse en las tareas inmediatas; y (para algunos individuos) una reticencia a compartir el conocimiento. Las personas pueden no desear compartir el conocimiento debido a muchas razones como – timidez, falta de valoración del conocimiento de una persona a otra, renuencia a hablar acerca de los errores o admitirlos, discrepancias inter-personales, una percepción (equivocada) de que uno puede obtener influencia y poder si conserva el conocimiento para sí mismo, etc. Además, todas las organizaciones, sea cual sea su estructura, tienen siempre ciertos cuellos de botella para el intercambio del conocimiento. Por todas estas razones, no puede esperarse que el intercambio sistemático del conocimiento dentro de nuestra organización ocurra automáticamente, sino que debe promoverse mediante un oportuno reconocimiento y estímulo, e identificando y dando respuesta a los cuellos de botella existentes dentro del proceso de intercambio del conocimiento.

### **1.3. Declaración de la política**

Intercooperation busca ser una organización en aprendizaje, proactiva en la gestión de conocimientos como parte integral de nuestro trabajo en la promoción del desarrollo sostenible socialmente inclusivo. Es nuestra política realizar esfuerzos conscientes para fomentar la creación, el compartir, el almacenamiento y el uso

extenso del conocimiento en todos los niveles de nuestra organización y de nuestra comunidad de conocimiento (que comprende, además de nuestro personal, a los profesionales estrechamente vinculados a Intercooperation). Creemos en la construcción de un ambiente organizacional donde los miembros del personal respeten el conocimiento de los demás -en particular el conocimiento local, indígena - y disfruten el aprender y el compartir.

Este documento precisa como enfocamos la gestión de conocimientos en la práctica. En los anexos 1 y 2, respectivamente, se proporciona un perfil de conceptos y herramientas clave para la gestión de conocimientos.

## **2. Principios de Intercooperation sobre gestión de conocimientos**

1. Dado que el conocimiento es nuestro principal recurso, tanto para implementar actividades de desarrollo como para obtener nuevos mandatos, la gerencia de Intercooperation otorga importancia prioritaria a la gestión de conocimientos.
2. Intercooperation toma en cuenta la gestión de conocimientos particularmente en todos los aspectos del recurso humano y da prioridad al fomento de un ambiente laboral orientado hacia la motivación y el aprendizaje, basado en un alto grado de confianza entre los colaboradores de toda la organización.
3. Se espera que todos los individuos en la organización respeten el conocimiento de las otras personas - especialmente el conocimiento local, indígena. Además, se espera que los miembros del personal compartan su conocimiento, particularmente el conocimiento de naturaleza tácita e implícita<sup>1</sup>, en foros apropiados. Se fomenta también que el personal convierta su conocimiento en formas explícitas que puedan compartirse de manera rápida con otros.
4. Intercooperation revisa con regularidad el pensamiento plus ultra o de primer nivel acerca de la problemática del desarrollo, y sobre esta base, identifica temas clave – tanto de orden temático como metodológico (proceso) – en los que se enfocará a futuro. Luego, estos temas se incorporan específicamente dentro de la planificación, con productos claramente definidos.
5. Intercooperation reconoce la importancia de la tecnología de la información y la comunicación (TICs) para la gestión de conocimientos, sobre todo para facilitar su intercambio entre distancias geográficas; e invierte en el desarrollo de estas tecnologías de acuerdo con las necesidades de la organización.
6. Intercooperation fortalece la introducción, uso y desarrollo de herramientas para el conocimiento y el aprendizaje dentro y entre sus proyectos y programas, y más ampliamente a lo largo de toda la organización.
7. Intercooperation reconoce que no todo el personal operativo se siente cómodo utilizando la tecnología de la información, escribiendo informes o realizando presentaciones públicas. En estos casos, apoya a los individuos

---

<sup>1</sup> Refiérase al Anexo A1.2 para comentarios acerca de los tipos de conocimiento.

para desarrollar estas destrezas y/o capturar su conocimiento mediante otros mecanismos.

8. Intercooperation trabaja en estrecha relación con sus socios (organizaciones y consultores regulares) para promover el compartir del conocimiento. Un mecanismo específico para ello es ser miembro de nuestra comunidad de conocimiento - permitiendo el acceso a una gran parte de nuestro sistema de información en la web.
9. Intercooperation tiene un rol activo en el intercambio del conocimiento a nivel internacional. Por lo tanto, se anima a los individuos, proyectos y equipos a participar en las visitas de intercambio/exposición, en redes nacionales e internacionales y en grupos de conocimiento.
10. Intercooperation reconoce el desafío que enfrenta la gestión de conocimientos a partir de la variedad de idiomas utilizados dentro de la organización y fomenta el desarrollo de competencias multi-lingüísticas en su personal.

### **3. Práctica de la gestión de conocimientos**

La gestión de conocimientos comprende por un lado un enfoque organizacional global que fomenta el aprendizaje y el compartir y; por otro, actividades específicas que generan este resultado. Como se precisa más adelante, involucra responsabilidades organizacionales e individuales, así como su consideración en el diseño de proyectos y políticas.

#### **3.1. La gestión de conocimientos a nivel individual**

Más adelante se esbozan formas específicas en las que se anima a los miembros del personal de Intercooperation a participar en la gestión de conocimientos (en algunos casos la distinción entre crear, compartir, almacenar y usar conocimientos es relativa, dado que muchos de estos procesos están vinculados). Se reconoce y apoya a los miembros del personal que realizan esfuerzos particulares para compartir e intercambiar conocimientos.

#### **Creación y uso del conocimiento**

- Para desarrollar nuevas ideas e intervenciones, los miembros del personal deben considerar siempre el conocimiento y las prácticas locales/indígenas, así como lo que de ellas puede aprenderse.
- Al visitar diferentes proyectos o programas de Intercooperation, los miembros del personal reflexionan y discuten experiencias comparativas de otras partes. Se elabora un registro de las observaciones clave en un corto informe (idealmente escrito por el viajero), resaltando los aspectos temáticos clave.
- También se anima a que los miembros del personal busquen ideas en proyectos y programas que no son implementados por Intercooperation, especialmente aquellos proyectos/programas que estén operando temas y condiciones a nivel de campo, similares a nuestros propios proyectos.
- Al actualizar y mejorar constantemente su conocimiento profesional, los miembros del personal buscan vincular su extensa capacitación (cursos realizados, etc) a los objetivos organizacionales de gestión de conocimientos (mejorando sus destrezas temáticas o metodológicas).

- La gestión de conocimientos – conforme la practican los miembros del personal – se incluye como un aspecto específico en las charlas anuales (MAGs). Dentro de la habitual práctica de confidencialidad del MAG, se anima a que los miembros del personal reflexionen de forma crítica acerca de sus experiencias de aprendizaje y de compartir, para identificar experiencias positivas y realizar sugerencias constructivas para aquellas experiencias que se consideran negativas.

### **Compartir conocimientos**

- Los miembros del personal cuentan con tiempo asignado para participar en visitas de exposición y grupos de aprendizaje/intercambio (ej: COPs) acorde a su especialización temática e interés. Esto en lo referente tanto a grupos de conocimiento interno como respecto de la participación en foros externos para intercambio de conocimientos.
- Los miembros del personal también participan en el compartir de ideas y experiencias internas cara-a-cara (f2f), según sea apropiado.
- Los miembros del personal que participan en un evento de capacitación importante (curso, taller, etc.) comparten con otros lo que aprendieron, particularmente a nivel práctico, pero también a través de una reunión de retroalimentación y/o una breve nota sobre la capacitación en sí misma.
- En particular, se fomenta el reconocimiento de las diferencias inter-generacionales e inter-culturales entre los miembros del personal, las técnicas como el mentoring, el conocimiento entre camaradas y la ayuda entre pares.

### **Almacenamiento de conocimientos**

- Los miembros del personal utilizan y contribuyen con nuestro sistema de información de la web como parte regular de sus actividades.
- Los miembros del personal contribuyen activamente para documentar las experiencias de campo de Intercooperation (material escrito, videos, fotografías, u otros), especialmente cuando es de naturaleza comparativa o analítica. Se los apoya con asignación de tiempo/otros recursos (ej: apoyo editorial).
- Las personas que dejan una posición para asumir otra, escriben un informe final, enfocado en las "lecciones aprendidas" (tanto positivas como negativas - a nivel organizacional y personal).
- Para quienes atraviesan un período de "reintegración" después de trabajar para Intercooperation, se proporciona retroalimentación sobre este proceso (normalmente en un breve informe escrito).
- En todos los informes escritos, los miembros del personal se esfuerzan por resaltar las experiencias relacionadas a contenidos de orden temático y metodológico (proceso), (tal como se utiliza en el mapeo del conocimiento en nuestro sistema de información en la web).

### **3.2. Gestión de conocimientos a nivel organizacional**

Esta sección esboza las formas en las que Intercooperation apoya la gestión de conocimientos a nivel organizacional.

## **Creación y uso de conocimientos**

- Al reclutar nuevo personal, Intercooperation considera las necesidades globales para la construcción del conocimiento organizacional. Es así que no sólo buscamos un experto en una determinada temática específica, sino también competencias más amplias, y el cómo el nuevo miembro del personal contribuirá como miembro del equipo al conocimiento organizacional.
- Los Términos de Referencia para el desempeño de todo el personal hacen mención específica a tareas de gestión de conocimientos.
- La capacitación se planifica dentro de los equipos para una periodicidad anual, asegurando sinergias y el compartir de experiencias siempre que sea posible. Se apoya particularmente las oportunidades grupales de capacitación en el uso de herramientas para el conocimiento y el aprendizaje.
- Siempre que sea posible, se práctica la rotación del personal en los diferentes puestos -no sólo entre IC-Bern y posiciones de campo, sino también a nivel regional y nacional.

## **Compartir conocimientos**

- Un criterio específico para reclutar personal es su compromiso con la visión y los principios de Intercooperation, y su disposición y aptitud para compartir conocimientos y contribuir al aprendizaje del equipo. Consecuentemente, los nuevos miembros del personal deben demostrar buenas destrezas de comunicación.
- La gestión de conocimientos es un rasgo característico en la presentación de todo personal nuevo.
- Los gerentes dentro de la organización practican un estilo de liderazgo que se basa en el mutuo respeto y en la facilitación en lugar de la dirección - apoyando por tanto la dinámica de un fuerte equipo e inter-equipos más amplios dentro de la organización. Los gerentes fomentan, reconocen y premian especialmente las iniciativas orientadas a compartir conocimientos.
- Se promueve fuertemente el trabajo en equipo a través de la asignación de tiempo adecuado para reuniones de equipo y ejercicios de construcción de equipo (incluyendo retiros y eventos sociales apropiados), y reconociendo el buen desempeño del equipo.
- Se crean regularmente oportunidades para compartir contenidos de orden temático y metodológico dentro de las oficinas/equipos.

## **Almacenamiento de conocimientos**

- Al reclutar nuevo personal operativo se toma en cuenta su habilidad para escribir bien en uno de los idiomas de la organización (español, francés o inglés) –en un nivel estándar para publicación-. Se apoyan oportunidades para que el personal existente mejore estas destrezas.
- Se fomenta todo tipo de documentación, no sólo documentos escritos sino también filmes, canciones, fotografías, etc. (sobre todo cuando se repite a lo largo del tiempo, como un archivo histórico) – tanto por parte de miembros del personal que tienen destrezas particulares en este campo, o por profesionales (para lo cual se deben realizar las previsiones necesarias dentro de los presupuestos de los proyectos).
- En principio, el proceso de entrega de conocimientos por parte del personal se realiza cara-a-cara (f2f), durante un período de tiempo suficiente para permitir el compartir conocimientos de manera tácita e implícita.

- Para las personas que se jubilan o dejan la organización, se realiza una entrevista de salida, enfocada en la transferencia de conocimientos. También es esencial un informe final o al menos algún registro escrito de la salida (si fuera necesario, por parte del supervisor).

### **3.3. Gestión de conocimientos en las políticas y en el ciclo del proyecto**

La gestión de conocimientos se incorpora en las actividades de gestión de los proyectos de Intercooperation en todas las etapas del ciclo del proyecto – planificación, monitoreo, evaluación y transferencia. Este es también un aspecto importante de las políticas de respaldo/soporte, muchas de las cuales comprenden asesoría, trabajo en red, y la captura (análisis) y difusión de conocimientos temáticos o metodológicos (proceso) obtenido a través de las experiencias de los proyectos. De hecho, una parte de nuestros proyectos y políticas tienen un enfoque específico de gestión de conocimientos, y buscamos maximizar las oportunidades de aprendizaje que nos proporcionan para desarrollar o adaptar las herramientas y metodologías de la GCO. Procuramos asegurar que las lecciones aprendidas se utilicen siempre que se requieran.

**Planificación:** En todas las actividades de planificación de los proyectos, programas o políticas se deben analizar las experiencias de cualquier fase previa o relacionada a proyectos/políticas, e identificar e incluir las lecciones obtenidas en el diseño del nuevo proyecto/política. También se deben realizar esfuerzos para considerar las experiencias de los proyectos de similar naturaleza en diferentes localidades geográficas. Se debe planificar los aspectos de monitoreo y evaluación desde el inicio, así como también las actividades específicas de gestión de conocimientos.

**Monitoreo:** Las actividades de proyectos y/o políticas deben monitorearse a través de la implementación – idealmente, en forma tal que se maximice la participación de los actores interesados y se proporcione un balance de la información cualitativa y cuantitativa. Mientras se enfoca en el logro de los objetivos acordados, la implementación debe ser lo suficientemente flexible y abierta para adaptarse a las circunstancias cambiantes, y para incorporar el aprendizaje obtenido a través de dicho monitoreo – así como también el aprendizaje producto de un compartir más amplio de conocimientos.

**Evaluación:** La evaluación es una extensión del monitoreo, que agrupa y analiza las lecciones aprendidas durante el curso de un proyecto/política. Intercooperation esta abierto a evaluaciones de proyectos internas y externas, y está comprometido con el objetivo del aprendizaje.

**Transferencia:** Comprende la retroalimentación de conocimientos obtenidos en nuevos proyectos y políticas, incluyendo proyectos implementados por Intercooperation en contextos similares en otros países, o políticas sobre contenidos temáticos similares. Intercooperation está comprometido con el compartir de lecciones aprendidas no solo entre los proyectos/políticas que manejamos, sino también entre la comunidad de desarrollo en su nivel más amplio.

Se sostiene que la gestión de conocimientos es una forma de pensar y actuar. Todos nosotros en la organización debemos interiorizar tanto los principios como las prácticas de la gestión de conocimientos, poniéndolos en uso en nuestro trabajo cotidiano.

## **Anexo 1. La Gestión de conocimientos como concepto**

El concepto de gestión de conocimientos se desarrolló a partir de la teoría gerencial para las grandes organizaciones corporativas, y durante los últimos 25 años o más se ha transformado en una valiosa escuela de pensamiento y práctica. Las organizaciones de desarrollo han contribuido a este pensamiento, y existe amplia literatura, más varios sitios web dedicados, y trabajos periodísticos disponibles hoy en día sobre el tema. Las referencias seleccionadas pueden encontrarse en nuestro sistema de información de la web. Algunos conceptos clave sobre gestión de conocimientos se citan a continuación.

### **A1.1. Procesos del Conocimiento**

Los procesos que gobiernan la transferencia de conocimientos pueden ser definidos de diversas formas, pero en Intercooperation se los clasifica de la siguiente forma.

- **Creación** de conocimientos: Se refiere al aprendizaje práctico, y puede ocurrir en la implementación en el campo, durante investigaciones participativas, en discusiones de equipo y socios, en talleres, etc.
- **Compartir** conocimientos: lleva el proceso un paso más adelante al transferir el conocimiento a otros – lo que puede ocurrir en talleres o también a través de conversaciones por e-mail (especialmente en comunidades de práctica), escribiendo de nuevo notas de oficina, traducciones a otros idiomas, etc. El compartir información con frecuencia puede conducirnos además a la creación de conocimientos.
- **Almacenamiento** de conocimientos que tiene que ver con asegurar que el conocimiento permanezca accesible y visible – por ejemplo a través de la base de datos de los documentos en nuestro sistema de información de la web (particularmente donde se incluyan comentarios útiles sobre un documento que se ha cargado al sistema), a través de intranets y wikis (sitios web a los cuales todos aquellos con permisos de acceso pueden contribuir libremente), y a través de sistemas de archivo del equipo o de proyectos regulares, archivando, etc.
- **Uso** de conocimientos tiene que ver con su aplicación en las políticas y prácticas organizacionales – no únicamente para guiar las decisiones prácticas (por ejemplo, introduciendo una herramienta o enfoque particular que ha sido efectiva de un proyecto a otro) pero fundamentalmente, para guiar los procedimientos organizacionales y los comportamientos individuales. Comprende el motivar a las personas a compartir conocimientos, y obtener claros beneficios al hacerlo.

Todos estos cuatro procesos están íntegramente inter-vinculados.

#### **Cuadro 1: Ejemplos prácticos de los diferentes procesos del conocimiento**

Este conjunto de ejemplos se basa en dos proyectos hortícolas ficticios en los países de “Usdistan” y “Keganda”.

##### **Creación de conocimientos**

Un especialista hortícola en Urdistan observa durante las visitas de campo que solamente los hombres tienen confianza en utilizar pesticidas químicos, pero ellos están ausentes (debido a la migración) en épocas cruciales del año. Las discusiones eventualmente resultan en el desarrollo de un conjunto de bio-pesticidas alternativos que pueden prepararse en casa, la capacitación a las mujeres sobre su uso, la construcción de un grupo de mujeres

especializadas en la identificación y tratamiento de las plagas en los vegetales. Se ha creado el conocimiento tanto entre las mujeres como en el personal del proyecto.

#### **Compartir conocimientos**

El equipo de horticultura comparte sus experiencias por correo electrónico con un miembro del personal de IC que trabaja en Keganda, quien además ha estado trabajando con bio-pesticidas, pero principalmente con agricultores hombres. A través del intercambio, se dan cuenta que existen diferencias de enfoque – pero también obtienen algunas nuevas ideas que luego pilotan. Se ha compartido y creado el conocimiento.

#### **Almacenamiento de conocimientos**

El equipo en Urdistan elabora un manual para capacitar al personal que trabaja en control de plagas y lo sube en el sistema de información de la web de IC. El equipo en Keganda produce de igual forma una nota describiendo los aspectos de género a considerar cuando se promueva el uso seguro de pesticidas por parte de los agricultores.

#### **Uso de conocimientos**

Los equipos en Urdistan y Keganda trabajan conjuntamente a través del intercambio del correo electrónico para generar lineamientos sobre integración de género durante actividades hortícolas. Los dos equipos los ponen en práctica en sus respectivos proyectos; en reconocimiento a sus esfuerzos, se les otorgó un premio institucional.

### **A1.2. Tipos de conocimientos**

El conocimiento de manera general se clasifica en tres tipos,

- Conocimiento **explícito**, el cual es claramente articulado y puede ser entendido de inmediato por la audiencia objetivo. Puede almacenarse en documentos impresos, bases de datos electrónicas, CDs, etc.
- Conocimiento **tácito** se refiere al conocimiento que es inconsciente e intuitivo – el conocimiento que tenemos pero que no necesariamente nos percatamos que alguien más no lo tiene (o que podría ser de interés para ellos). Incluye, por ejemplo, agricultores que observan los cambios estacionales y por tanto conocen cuando sembrar qué cultivo.
- Conocimiento **implícito** que se asemeja al conocimiento tácito en que a menudo no está expresado, pero se refiere a normas sociales y culturales. Es el conocimiento de creencias, valores y expectativas compartidas – por ejemplo, saber, en un cierto lugar, qué individuos pertenecen a una determinada clase social o religión, y por tanto, qué comportamiento es el adecuado a fin de mostrar respeto y evitar ofensas.

Si bien es claramente fácil crear, compartir, almacenar y usar el conocimiento explícito, un enfoque holístico en la gestión de conocimientos debe incorporar también el conocimiento tácito e implícito.

### **A1.3. Procurando ser una organización en aprendizaje**

El término “organización de aprendizaje” es utilizado ampliamente, a menudo con significados diferentes. Uno de los pensadores clave del tema<sup>2</sup> cita que uno nunca puede decir, “somos una organización de aprendizaje” puesto que esto implica que hemos aprendido todo lo que hay que saber. En su lugar, buscamos ser una organización en aprendizaje, a través de las siguientes acciones:

- promover el modo del pensamiento sistémico

<sup>2</sup> Peter Senge, autor de *La Quinta Disciplina* (1990) y muchos otros libros sobre gestión de conocimientos.

- fomentar la habilidad, responsabilidad y compromiso profesional
- desafiar modelos mentales
- construir una visión compartida
- apoyar el aprendizaje de equipo

**Cuadro 2: Cómo se esfuerza Intercooperation para ser una organización en aprendizaje**

**Promoviendo el modo del pensamiento sistémico.** Para funcionar efectivamente, todas las partes de la organización necesitan trabajar conjuntamente, no de forma individual. Un ejemplo es la acción de compartir experiencias entre las delegaciones e IC Berna sobre las licitaciones de un donante particular – como la Unión Europea (que tiene procedimientos complicados). Si perdemos las licitaciones consistentemente, trataremos juntos de identificar el por qué, para aprender de los errores y hacerlo mejor la próxima vez. Lo mismo sucede si ganamos – utilizamos las lecciones aprendidas para asegurar que ganemos nuevamente la próxima vez.

**Fomentando la habilidad profesional.** Cada uno de nosotros en la organización es un individuo con fortalezas (ej. destrezas, conocimientos y competencias especiales) y debilidades (ej. vacíos en nuestro conocimiento, indecisión/poca disposición para asumir ciertas tareas). Intercooperation fomenta deliberadamente el desarrollo personal de cada miembro del personal, identificando formas para reducir sus debilidades (ej. a través de capacitación, coaching) y desarrollando al máximo sus fortalezas.

**Desafiando modelos mentales.** La experiencia de la vida y la cultura determinan nuestras expectativas personales en torno a las otras personas. Esto nos puede ayudar a entender la diversidad de medio ambientes sociales en los cuales trabajamos. Sin embargo, nuestras expectativas – o modelos mentales – también pueden conducirnos a actuar en formas que perpetúen sesgos y dificulten el aprendizaje y el cambio positivo. Este puede ocurrir ciertamente respecto a las relaciones con la gente en el campo, con nuestros socios, y con nuestros colegas. En Intercooperation fomentamos una actitud abierta a la interacción profesional, esforzándonos constantemente para adaptarnos a nuevos desafíos y para entender, apreciar y aprender desde el punto de vista de los otros.

**Construyendo una visión compartida.** Nuestra visión organizacional es la de “un mundo equitativo y justo, en el cual todas las mujeres y hombres, jóvenes y ancianos, tengan el derecho y los medios para conducir sus vidas con dignidad y seguridad. Nuestra visión es un tiempo de paz en el que un intercambio de ideas libre y respetuoso y la gente y los bienes de las comunidades y naciones contribuyan a la prosperidad global; un tiempo en el que todos los seres humanos sean capaces y estén dispuestos a cuidar de otra gente y del medio ambiente y a considerar las necesidades de las generaciones futuras.” Aún si nuestro trabajo diario parece muy alejado de estos ideales expresados, cada uno de nosotros debe sentir sin embargo que lo que hacemos es coherente con esta visión.

**Apoyando el aprendizaje de equipo.** Todos nosotros estamos agrupados en equipos; muchos individuos son miembros de más de un equipo. En Intercooperation, fomentamos que los miembros del equipo participen en actividades de equipo en un espíritu de apertura, escucha a otros y construcción conjunta de ideas de una forma sinérgica.

El reconocimiento de los procesos en la gestión de conocimientos y los enfoques necesarios en nuestro esfuerzo por ser una organización de aprendizaje, se reflejan en los principios de gestión de conocimientos de Intercooperation.

## Anexo 2. Herramientas para la Gestión de conocimientos

Con frecuencia, tanto el conocimiento tácito como implícito son difíciles de compartir a través de otros medios que no sean interacciones cara-a-cara (f2f), (al menos hasta que las personas se conozcan entre ellas), mientras que el conocimiento explícito puede ser fácilmente transferido por otros medios. El uso de una amplia gama de herramientas de gestión de conocimientos puede ayudar a asegurar la creación, el compartir, el almacenamiento y uso efectivos del conocimiento tácito e implícito, así como también el conocimiento explícito. La tabla 1 proporciona ejemplos de dichas herramientas; se observará que muchas herramientas conllevan interacciones f2f. Puede ser que una herramienta no esté necesariamente limitada a una celda en la tabla, particularmente en lo inherente al conocimiento tácito e implícito. La tabla es indicativa (proporciona ideas), no prescrita (otras ideas también son posibles). Las herramientas basadas en interacciones f2f se detallan en letra cursiva. Las herramientas mejoradas por interacciones f2f, o que parcialmente requieren este tipo de interacciones se proporcionan en letra cursiva y subrayada. Intercooperation busca utilizar dichas herramientas para conocer y aprender siempre que sea posible; se fomenta firmemente el compartir experiencias relacionadas dentro de la organización.

**Tabla 1: Herramientas para el conocimiento y el aprendizaje dentro de Intercooperation: una selección**

		Conocimiento		
		Tácito	Explícito	Implícito
Propósito	Crear	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Investigaciones participativas (sobre agricultura)</i></li> <li>- <i>Intercambios de agricultor a agricultor</i></li> <li>- <i>Mentoring</i></li> <li>- <i>Eventos espacio abierto</i></li> <li>- <u><i>Camaradas del conocimiento</i></u></li> <li>- <i>Interacciones sociales informales (recesos durante refrigerios, etc.)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Talleres</i></li> <li>- <i>Plataformas de múltiples actores interesados</i></li> <li>- <i>Trabajo en equipo</i></li> <li>- <i>Coaching</i></li> <li>- <i>Proyectos y políticas en GCO<sup>3</sup></i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u><i>Mapa de resultados</i></u></li> <li>- <u><i>Análisis de redes sociales.</i></u></li> <li>- <u><i>Técnicas de cambio más significativo.</i></u></li> </ul>
	Almacenar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Entrevistas de salida.</i></li> <li>- <i>Entrega de conocimientos planificadas.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Sistemas de archivo</i></li> <li>- <i>Sistemas de computación en red</i></li> <li>- <i>Bases de datos vinculadas</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u><i>Uso de metáforas, historias registradas</i></u></li> </ul>

<sup>3</sup> Por ejemplo, ASOCAM, CALPI, CE-WLP (Capitalización de Experiencias sobre Agua, Tierra y Personas), LEAF, SAAKTI, etc.

	<b>Compartir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Apoyo de pares</i></li> <li>- <i>Mentoring</i></li> <li>- <i>Preguntas apreciativas</i></li> <li>- <i>Comunidades de Práctica (CoPs)</i></li> <li>- <i>Mapeo mental</i></li> <li>- <i>Difusión de historias</i></li> <li>- <i>Tours de estudio</i></li> <li>- <i>Rotación de personal</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intranet</li> <li>- Bases de datos vinculadas.</li> <li>- Internet</li> <li>- E-mail</li> <li>- CDs</li> <li>- Registros de <u>videos</u>, <u>fotografías</u></li> <li>- Librerías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Análisis de impacto</u></li> <li>- <u>Monitoreo y Evaluación participativos</u></li> </ul>
--	------------------	--	--	--

**Tabla adaptada de:** Nutley, S., Davies, H. y Walter, I. (2003) *Aprendiendo de la Gestión de Conocimientos*, St Andrews, Escocia: Universidad de St Andrews.