

SERIE CENTRADA EN EL APRENDIZAJE

Intercambio de conocimiento tácito en el contexto humanitario: un paquete de recursos



APRENDIZAJE ACTIVO

5 ALNAP
1997 - 2022

ALNAP es una red mundial de ONG, organismos de las Naciones Unidas, miembros del Movimiento de la Cruz Roja/Media Luna Roja, donantes, académicos, redes y consultores empeñada en aprender el modo de mejorar la respuesta a crisis humanitarias.

www.alnap.org

Acerca de las autoras

Sali Hafez (Directora de Investigación) y Joanna Knight (Jefa de Seguimiento y Evaluación), de The Research People, han redactado este paquete de recursos.

Contribuciones técnicas

Las autoras quisieran agradecer la contribución técnica del grupo de coordinación del proyecto, que orientó el desarrollo y la prueba piloto del paquete de recursos. Sus miembros son: Heng Aik Cheng (Mercy Malaysia, Malasia), Joseph Gyandi (CRUDAN, Nigeria), Nagwa Konda (NRRDO, Sudán del Sur), Barkat Ullah Maruf (consultor independiente, Bangladesh), Sudhanshu Singh (Alliance for Empowerment Partnerships y Humanitarian Aid International, India) y Md. Mujibul Haque Munir (COAST, Bangladesh), a quienes se sumó la Secretaría de ALNAP, supervisada por Jennifer Doherty.

Agradecimientos

Las autoras quieren dar las gracias a todas las personas que participaron en las consultas, el grupo de coordinación y todos los miembros del personal que contribuyeron a probar el paquete de recursos y a proporcionar valiosas valoraciones. También quisieran agradecer sus aportaciones al equipo de ALNAP. Las opiniones vertidas en este informe no necesariamente reflejan los puntos de vista de las afiliadas de ALNAP.

Cita sugerida

ALNAP (2022). *Intercambio de conocimiento tácito en el contexto humanitario: un paquete de recursos*. Londres: ODI/ALNAP.

ISBN 978-1-913526-08-5

© ALNAP/ODI 2022. Esta publicación ha sido autorizada bajo licencia Creative Commons/Licencia No Comercial (CC BY-NC 4.0).

Coordinación de comunicaciones: Maria Gili y Danny Liu
Corrección: Anna Brown
Diseño y composición tipográfica: Soapbox,
www.designbysoapbox.com

En caso de comentarios o preguntas acerca de este recurso, se pueden enviar por correo electrónico a: actionlearning@alnap.org.

Acerca del paquete de recursos

El personal humanitario de primera línea y las organizaciones locales poseen conocimiento relevante, aunque rara vez se comparte de forma generalizada o se utiliza plenamente dentro de las organizaciones y entre ellas (ALNAP, 2003). Gran parte del conocimiento de que dispone el personal de primera línea proviene de sus experiencias diarias a la hora de ejecutar proyectos con las comunidades. Este tipo de aprendizaje social que no recurre a la documentación escrita se llama “conocimiento tácito”. Este aprendizaje es especialmente sólido en el personal que trabaja en las organizaciones locales y nacionales que interactúan estrechamente con las comunidades con el paso del tiempo.

Además, dentro del sistema humanitario, el reconocimiento y el intercambio de este conocimiento tácito han sido limitados debido a que, tradicionalmente, se ha prestado atención al conocimiento documentado y al apoyo del aprendizaje del personal de ONG internacionales y de las oficinas centrales (ALNAP, 2003; Tanner, 2016). Para maximizar el uso de este conocimiento dentro de las organizaciones del sistema humanitario y entre ellas, las personas y las organizaciones deben entender la función del aprendizaje tácito y favorecer la creación de entornos que propicien el aprendizaje. Este paquete de recursos se ha elaborado en colaboración con organizaciones humanitarias locales para proporcionar un marco que favorezca el aprendizaje tácito que tanto las personas como las organizaciones pueden emplear para asimilar y compartir enseñanzas de una forma más eficaz.

Cómo se ha elaborado este paquete de recursos

En 2021, ALNAP comenzó a colaborar con un grupo de coordinación, cuyos integrantes provenían de organizaciones locales de distintos países afectados por una crisis, y un grupo de consultoría, The Research People (TRP). El propósito era elaborar este paquete de recursos que permitiera a las personas asimilar, compartir y valorar el conocimiento tácito con eficacia. Este paquete de recursos se desarrolló de una manera participativa y con base empírica, mediante un mapeo de las carencias existentes en los enfoques actuales¹ y la orientación de un grupo de coordinación de personal experto en cuestiones humanitarias, cuyos integrantes procedían de Bangladesh, la India, Malasia, Nigeria y Sudán del Sur.² Se utilizó un proceso de diseño iterativo para obtener aportaciones del grupo de coordinación en diversas etapas del proyecto. El paquete incluye un marco de conocimiento tácito y cinco recursos que se pueden emplear juntos o por separado. Contiene recursos diseñados para uso individual y también como parte de un proceso de aprendizaje institucional.

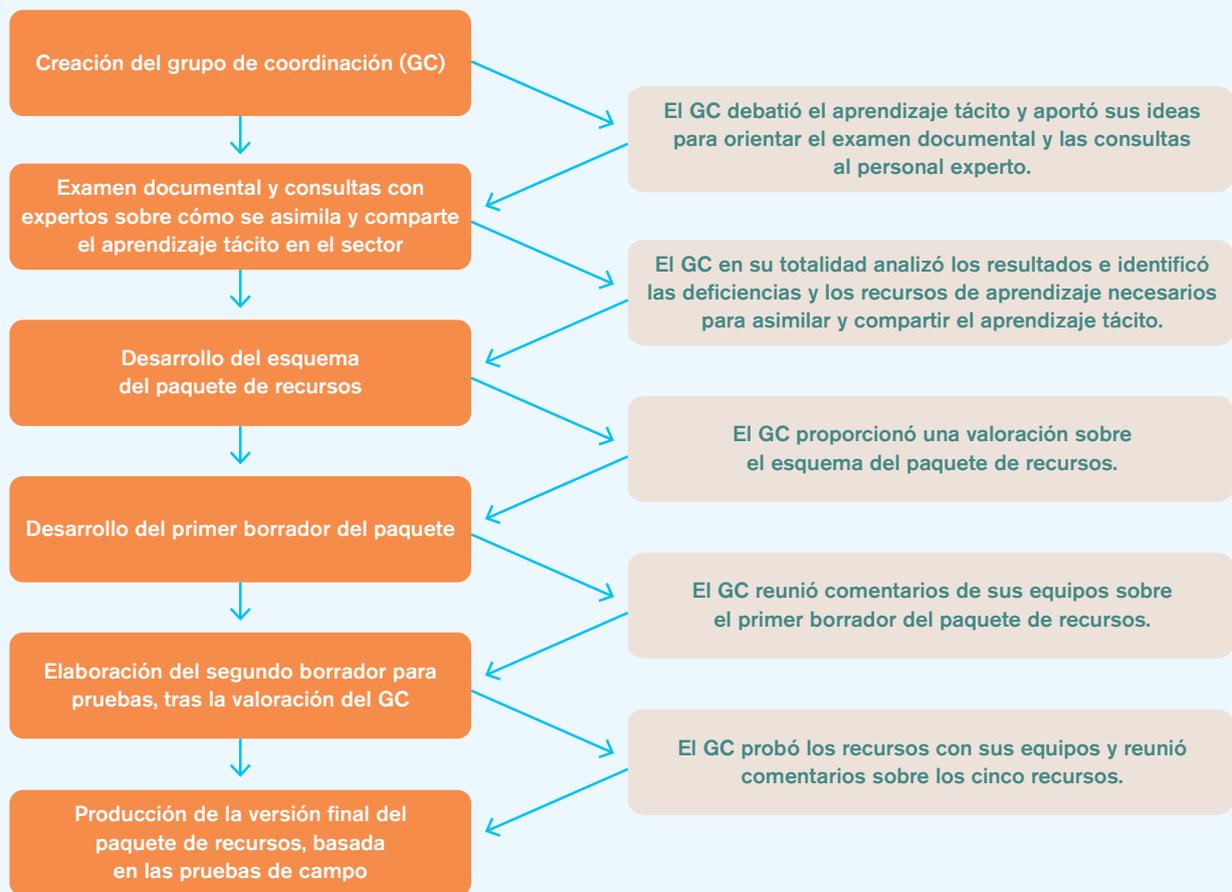
El grupo de coordinación ayudó a guiar el diseño del paquete y a probar los recursos para cerciorarse de que eran adecuados para su propósito en sus contextos humanitarios. Las aportaciones del grupo de coordinación fueron especialmente importantes para moldear cinco aspectos clave de este recurso:

- 1. Poner de relieve el concepto de “conocimiento tácito” como recurso valioso.** Aunque muchos miembros del grupo de coordinación reconocían la importancia del conocimiento del personal de primera línea, no había una forma coherente de referirse a este y enfatizar su presencia. Pese a que la expresión “conocimiento tácito” puede que no sea intuitiva para mucha gente, la introducción del concepto en los debates se consideró valiosa por sí misma en el sentido de que arrojaba luz sobre el conocimiento que poseía el personal de primera línea.
- 2. Reconocer la variedad existente de herramientas disponibles para asimilar y compartir el aprendizaje tácito.** El grupo de coordinación pensó que no era necesario crear una nueva herramienta para asimilar y compartir el aprendizaje. El grupo ya conocía varias herramientas a tal efecto. En vez de eso, quería crear un *marco* que aunara las mejores prácticas de una manera sucinta y que estimulara la reflexión y el debate sobre el modo de mejorar el aprendizaje tácito dentro de las organizaciones. Por consiguiente, las listas de verificación y los recursos incluidos en este paquete no son prescriptivos deliberadamente, sino que permiten la adaptación de los planteamientos en función de las distintas necesidades individuales, institucionales y contextuales.
- 3. Centrarse tanto en el aprendizaje individual como en la creación de entornos que propicien el aprendizaje dentro de las organizaciones.** Aunque es importante que el personal de primera línea se sienta capacitado para aprender y compartir su conocimiento, el grupo de coordinación explicó que las oportunidades de aprendizaje no se aprovecharían al máximo a menos que la jerarquía de la organización en su conjunto apoyara el proceso y valorara el aprendizaje de su personal de primera línea. Por lo tanto, los distintos recursos del paquete se orientan a diferentes personas de la organización.
- 4. Destacar la importancia de los conocimientos de las comunidades.** El grupo de coordinación puso de relieve constantemente los conocimientos de las comunidades como una fuente de aprendizaje para el personal de primera línea. Pese a que en el paquete de recursos se analizan la asimilación y el intercambio de conocimiento tácito en la amplia variedad de procesos de las organizaciones, algunos de los recursos hacen referencia específica a la importancia de valorar las aportaciones de la comunidad como parte de la estrategia de aprendizaje de una organización.
- 5. Es idóneo para diversos tipos de organización humanitaria.** Aunque la orientación del desarrollo de este paquete corrió a cargo de los representantes de organizaciones nacionales, el grupo de coordinación quería que los recursos no se vieran únicamente como algo destinado a las organizaciones nacionales; todas las organizaciones, ya fueran locales o internacionales, pueden fortalecer su intercambio y uso del aprendizaje tácito para mejorar la acción humanitaria. Es importante que todas las organizaciones humanitarias valoren el conocimiento que posee su personal de primera línea (o el de sus socios) y creen entornos propicios para el aprendizaje.

Como se ilustra en la Figura 1, los miembros del grupo de coordinación participaron en todas las fases de la elaboración del paquete de recursos, esto es:

1. comprender las necesidades y las prioridades al asimilar el aprendizaje tácito;
2. diseñar el paquete de recursos;
3. probarlo en distintos contextos; y
4. facilitar una valoración sobre cómo se utilizó el paquete de recursos para introducir, identificar, asimilar y compartir el conocimiento tácito.

EL PROCESO PARTICIPATIVO DE ELABORACIÓN DEL PAQUETE DE RECURSOS



¿Qué se incluye en este paquete de recursos?

SECCIÓN 1

SECCIÓN 2

¿En qué consiste el conocimiento tácito?

A menudo, el personal humanitario que trabaja en primera línea posee un conocimiento sumamente importante que no está escrito, como la mejor manera de negociar o comunicarse con una comunidad específica, o comprender las normas sociales no escritas de un determinado grupo de la población. Esta información, o “conocimiento tácito”, es vital para dar respuestas pertinentes, efectivas y adecuadas.

[IR A...](#)

El conocimiento tácito no siempre se pasa de una persona a otra. Por ejemplo, un compañero o una compañera lleva un tiempo trabajando con una comunidad y ha llegado a conocer las diferencias de género en el comportamiento de las personas que solicitan asistencia sanitaria. Esta información no está escrita y aún debe incorporarse en el programa de respuesta de la organización humanitaria. Sin embargo, este compañero o compañera va a cambiar de organización, con lo que esa información tan crucial podría perderse, y la persona sustituta tendrá que aprenderla de nuevo. El intercambio de conocimiento tácito del compañero o la compañera garantizaría que la información se preserva y se usa para guiar la toma de decisiones y dar respuestas humanitarias más eficaces.

El conocimiento tácito es conocimiento adquirido a través del trabajo diario, la experiencia práctica y la observación, y no está escrito. Ese tipo de aprendizaje social tiene lugar en todo momento. Aprendemos continuamente de nuestro trabajo, nuestros pares y las comunidades con las que trabajamos. Mientras que el conocimiento explícito te indica el “qué”, el conocimiento tácito trata más sobre “cómo” hacer algo en determinados contextos. El “cómo” se puede obtener principalmente a partir de la experiencia, lo que dificulta expresarlo con claridad en un formato de normas, directrices, manuales o principios.

Este paquete de recursos te ayudará a pensar sobre el modo de asimilar y compartir esta información tan sumamente importante. ¿Alguna vez has deseado mantener una mejor reunión de traspaso de información con un miembro del personal saliente o has reconocido que el conocimiento que tiene un compañero o una compañera podría resultar útil para mejorar tu trabajo diario que la información que se facilita en el informe de un donante? De ser así, sigue leyendo.

Términos clave que aparecen en esta guía

Conocimiento tácito: Forma de conocimiento no escrita ni documentada y habilidades que una persona adquiere a través de la observación y la experiencia práctica.

Conocimiento explícito: Conocimiento que se produce como consecuencia de un proceso formal de intercambio de aprendizaje, que puede estar en formato documental y que normalmente se encuentra en informes, manuales, videos y directrices.

Transferencia de conocimientos: Proceso de intercambio o difusión de conocimientos dentro de una organización o entre organizaciones o comunidades.

¿Por qué es importante el conocimiento tácito?

El conocimiento tácito puede ser fruto de las experiencias de una amplia variedad de comportamientos humanos, interacciones sociales y relaciones. La asimilación de este conocimiento puede permitir una comprensión profunda de las comunidades afectadas con las que trabajamos. El conocimiento tácito contextual obtenido a través del trabajo directo con las comunidades influye mucho a la hora de dar respuestas humanitarias eficaces. El aprendizaje obtenido de las comunidades puede orientar la toma de decisiones estratégicas y la prestación de servicios en contextos humanitarios. El conocimiento contextual puede tener matices y ser difícil de trasladar a los documentos u otras formas de conocimiento explícito, lo cual destaca la importancia vital del personal de primera línea y las organizaciones humanitarias locales que lo poseen.

Uso de este paquete de recursos

El personal de primera línea del ámbito humanitario, la dirección de proyectos o programas y la alta dirección, así como las personas encargadas del seguimiento, la evaluación, la rendición de cuentas y el aprendizaje (MEAL, por sus siglas en inglés) pueden usar este paquete de recursos para identificar e incorporar el conocimiento tácito en su práctica diaria, labores de gestión de proyectos y cultura organizacional. El paquete de recursos se ha diseñado para ayudaros a ti y a tu organización a inculcar un pensamiento individual y colectivo en la organización y entablar debates sobre el conocimiento tácito.

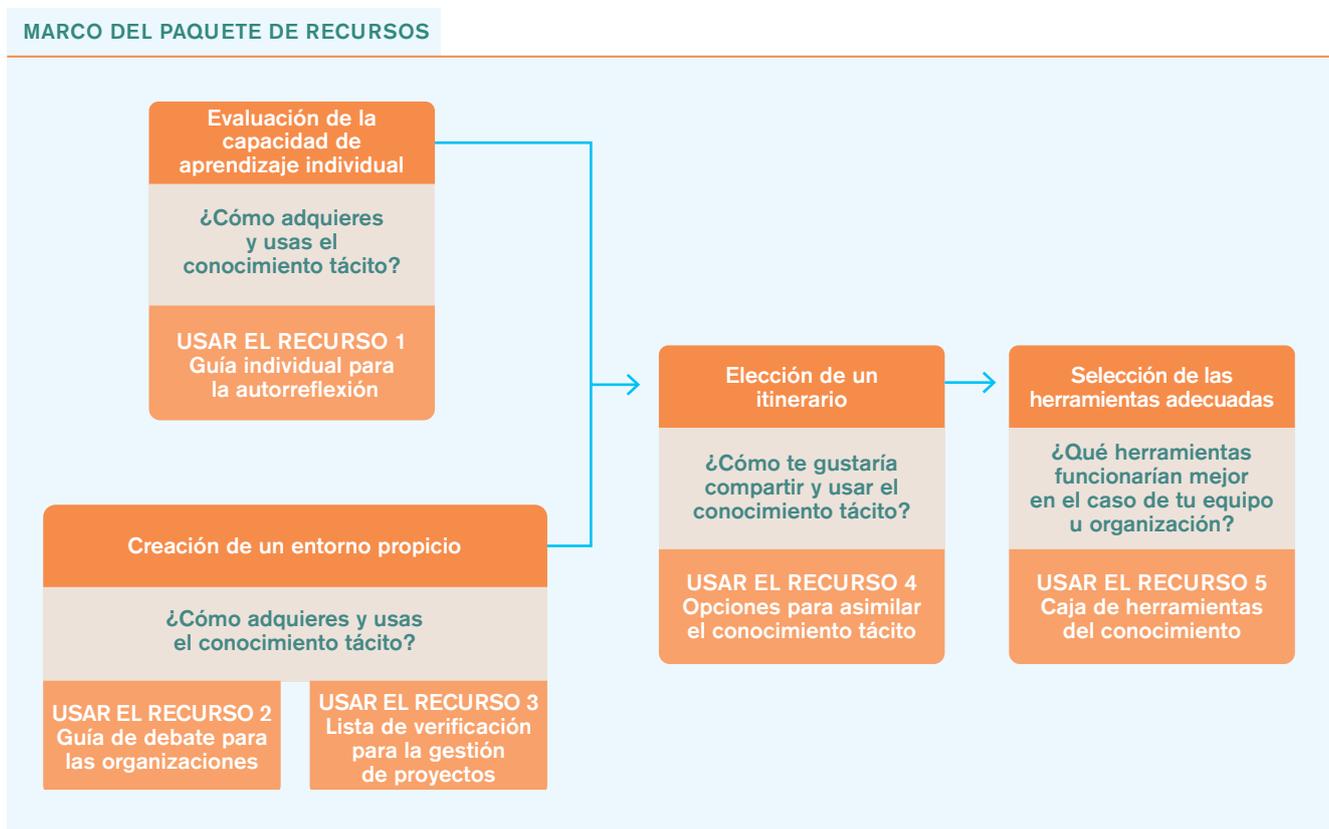
Cada herramienta comienza por un resumen de su propósito y quién debería usarla. Por ejemplo, la guía individual para la autorreflexión está destinada al personal de primera línea que trabaja en el ámbito humanitario y al nivel medio de la dirección para que reflexionen sobre qué y cómo quieren aprender, además de acerca del conocimiento tácito que desean compartir y el modo de hacerlo.

Los recursos se pueden usar **por separado, combinando recursos o todo junto como un paquete de recursos integral**. La decisión al respecto dependerá de quién lo use y de sus objetivos de aprendizaje. El paquete de recursos se puede emplear en cualquier momento para el uso y el aprendizaje individuales. A nivel de organización, puede resultarles útil a la dirección de programas y la alta dirección a la hora de revisar el desarrollo institucional con miras a promover una cultura de aprendizaje; poner en marcha o examinar los procesos de seguimiento, evaluación y aprendizaje; e implantar un programa y pensar en el modo en que el equipo asimilará y compartirá el conocimiento tácito adquirido a lo largo del ciclo de un proyecto.

Si el paquete de recursos se va a utilizar por primera vez, sería más apropiado hacerlo en crisis de evolución lenta o prolongadas, o en contextos de resiliencia, en lugar de en crisis de inicio repentino. Las crisis de evolución lenta o prolongadas ofrecen más margen para la reflexión y el debate en torno al conocimiento tácito que los contextos de emergencia. Sin embargo, cabe esperar que, a través del uso del paquete de recursos, se adopten las mejores prácticas en materia de intercambio de conocimiento tácito que se integren en el comportamiento individual e institucional, y que esto pueda permear en todos los contextos humanitarios, incluidos los de emergencia.

Marco del paquete de recursos

El paquete de recursos se basa en un marco de cuatro preguntas clave para el personal a título individual y las organizaciones. El marco pretende guiarnos a ti y a tu organización durante el proceso de identificación, asimilación y uso del conocimiento tácito. Para responder a estas preguntas, el paquete de recursos ofrece cinco recursos que se pueden emplear individual o colectivamente.



1. ¿Cómo adquieres y usas el conocimiento tácito?

La primera pregunta del marco te ayuda a identificar las necesidades de aprendizaje existentes y futuras del personal humanitario de primera línea. Al utilizar el **Recurso 1: Guía individual para la autorreflexión**, puedes examinar y reflexionar sobre tus capacidades y necesidades individuales de aprendizaje, y qué tipo de conocimiento podrías querer priorizar. En el recurso se proporcionan preguntas clave que te guiarán a la hora de pensar en las mejores maneras de adquirir y compartir el conocimiento tácito.

Ejemplo 1

Emmanuel, que trabaja en un programa de prevención del cólera en el norte de Nigeria, va a dejar su puesto. Utilizó la sección 2 de la evaluación individual (Recurso 1) para orientar sus ideas acerca de qué conocimiento debía compartir, con quién y cómo, antes de marcharse. Identificó que era importante compartir con los miembros de su equipo sus conocimientos sobre formas eficaces de trabajar con las comunidades para eliminar el estigma del cólera. Posteriormente, utilizó los Recursos 4 y 5 para decidir cómo compartir sus conocimientos.

2. ¿Cómo puedes crear un entorno propicio para optimizar el uso del conocimiento tácito?

Esta segunda pregunta te guía a ti y orienta a la organización en la reflexión sobre los factores organizacionales determinantes que generan un entorno propicio para valorar, compartir y utilizar el conocimiento tácito. El [Recurso 2: Guía de debate para las organizaciones](#) orienta a la dirección para evaluar en qué medida está creando su organización un entorno propicio para el aprendizaje.

Ejemplo 2a

Munir ocupa un cargo en la alta dirección en COAST, una de las principales organizaciones humanitarias nacionales de Bangladesh. En la organización, el conocimiento tácito no era un término muy conocido, aunque gran parte de los miembros del equipo lo practique. Munir utilizó la guía de debate para las organizaciones (Recurso 2) con miras a entablar debates de equipo sobre el entorno de aprendizaje actual de COAST, y la medida en que se valora, asimila y comparte el conocimiento tácito. El recurso permitió a Munir moderar debates constructivos y reflexivos con colegas sobre el modo en que la organización asimila y utiliza el conocimiento tácito, lo que le permite precisar los espacios donde cree que se debería incorporar el conocimiento tácito, como en la fase inicial del proyecto y en los sistemas y procesos de seguimiento y evaluación.

La dirección de proyectos y de MEAL puede usar el [Recurso 3: Lista de verificación para la gestión de proyectos](#) a fin de integrar y asimilar el conocimiento tácito en todo el ciclo de gestión de proyectos.

Ejemplo 2b

Fátima es directora de aprendizaje y desarrollo en una organización humanitaria local del Yemen. Quería plantear un debate sobre el conocimiento tácito en la reunión de planificación anual de la organización. Utilizó el recurso de evaluación institucional para debatir con la alta dirección y la dirección de los programas el modo en que pueden generar un entorno propicio para el aprendizaje. El recurso ayudó a Fátima y a su organización a identificar áreas que desean desarrollar más. Trabajó con las personas encargadas de la gestión de proyectos para usar la lista de verificación para la gestión de proyectos en todo el ciclo de gestión de proyectos con miras a cerciorarse de que se asimilaba el conocimiento tácito clave generado por el proyecto.

3. ¿Cómo te gustaría compartir y usar el conocimiento tácito?

La tercera pregunta te permite explorar las distintas opciones de asimilación y gestión del conocimiento tácito para las necesidades individuales, colectivas o institucionales. El [Recurso 4: Opciones para asimilar el conocimiento tácito](#) te ofrece un conjunto de preguntas que puede guiarte a la hora de seleccionar la mejor opción para asimilar y compartir el conocimiento tácito. Según tus respuestas, puedes decidir:

- A. mantener el conocimiento tácito en su formato no documentado;
- B. transferir el conocimiento tácito a conocimiento documentado; o
- C. adoptar un enfoque mixto que use el conocimiento tácito tanto en un formato documentado como en su forma tácita.

Ejemplo 3

Neha es oficiala de un programa de agua, saneamiento e higiene en la India. Aprendió maneras relevantes de evaluar a las comunidades afectadas y comunicarse y participar con ellas al instalar soluciones de agua, saneamiento e higiene en sus zonas. Prevé compartir este conocimiento con otro proyecto de agua, saneamiento e higiene que dará comienzo en la misma región, y va a colaborar con la misma comunidad. Utilizó las preguntas orientativas del Recurso 4 como ayuda para decidirse por la manera más apropiada de compartir su conocimiento tácito. Se decantó por un enfoque mixto que le permitiera documentar el aprendizaje lo máximo posible y compartir su conocimiento verbalmente, de modo que no se perdieran los matices culturales.

4. ¿Qué herramientas funcionarían mejor en el caso de tu equipo u organización?

La cuarta pregunta te orienta para determinar la herramienta más apropiada para asimilar el conocimiento tácito que hayas identificado. Puedes usar el **Recurso 5: Caja de herramientas del conocimiento tácito** para examinar y seleccionar una herramienta, o un conjunto de herramientas, que sea la más adecuada para compartir el conocimiento tácito identificado.

Ejemplo 4

Como continuación del ejemplo 3, Neha decidió organizar una Comunidad de Prácticas (CdP) a pequeña escala. Una CdP brinda el espacio necesario para compartir experiencias y reflexiones sobre un tema o área temática concretos. En este caso, ofrece una buena plataforma para compartir y recibir reflexiones y conocimiento sobre cómo comunicarse con las comunidades al diseñar intervenciones de agua, saneamiento e higiene. La CdP estaba compuesta por Neha, los miembros de su equipo y los integrantes del equipo del proyecto nuevo. Neha pretende ampliar esta CdP para incluir organizaciones de todo el sector que se dediquen al tema del agua, saneamiento e higiene en su región.

Consejo:

Recuerda que tanto las personas como las organizaciones pueden usar uno o más de los recursos, saltarse pasos, retroceder o repetir pasos anteriores para reflexionar, volver a evaluar y desarrollar de nuevo sus enseñanzas a lo largo del proceso de aprendizaje, de ser necesario.

Recursos

Esta sección contiene cinco recursos que te servirán para adquirir y compartir el aprendizaje tácito, algunos de los cuales puedes usar a título individual y otros como parte de un proceso institucional. Puedes usar un solo recurso o combinar varios, en función de tus necesidades y prioridades de aprendizaje.

[IR A...](#)

Recurso 1

Guía individual para la autorreflexión: adquirir y compartir el conocimiento tácito

INTRODUCCIÓN	Este recurso presenta un conjunto de preguntas que te ayudarán a pensar en tus necesidades de aprendizaje. Las preguntas orientarán tu reflexión sobre lo que te gustaría aprender y el modo de hacerlo. También te ayudan a evaluar el conocimiento y aprendizaje no documentados que posees y te permitirá plantearte la forma de compartirlos.
¿A QUIÉN ESTÁ DESTINADO?	Este recurso es para el personal humanitario que trabaja en primera línea o el nivel medio de la dirección, aunque cualquier miembro del personal puede usarlo para reflexionar sobre lo que le gustaría aprender o compartir.
¿CÓMO SE UTILIZA?	<p>Puedes usar esta guía individualmente o en un equipo u organización.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Emplea las preguntas siguientes para reflexionar sobre tu conocimiento.▪ Anota las respuestas y compártelas con tu equipo o superior directo, o guárdalas como referencia para posteriores debates.▪ Puedes usar ambas secciones o una sola, en función de tus necesidades y capacidades de conocimientos.▪ Usa las respuestas de esta evaluación para identificar el aprendizaje clave.▪ Prosigue hasta los Recursos 4 y 5 y sírvete de ellos para decidir el modo de asimilar y compartir el conocimiento tácito. <p>CONSEJO: El Recurso 4: Opciones para asimilar el conocimiento tácito puede ayudarte a responder en parte la pregunta 3.</p>
RESULTADO	Al final de esta evaluación, habrás identificado el conocimiento que quieres adquirir o compartir, y habrás empezado a pensar en la forma de hacerlo.

Sección 1 Adquirir conocimiento tácito

Adquirir conocimiento tácito de otros miembros del equipo

- ¿Qué quieres aprender que no sea fácil de aprender con un libro o una sesión de formación?
- ¿Quién tiene el conocimiento que quieres aprender (esto es, miembros del equipo, alta dirección o socios)?
- ¿Qué necesitas para que puedas adquirir ese conocimiento (p. ej., tiempo, presupuesto o apoyo de tus responsables jerárquicos)?
- ¿Has debatido esto con tu responsable jerárquico o con los miembros del equipo?
- ¿Cómo te gustaría aprender (esto es, leyendo, con experiencia en el empleo o a través de debates entre pares)?

Sección 2 Identificar y compartir el conocimiento tácito

Identificar el conocimiento tácito

- ¿Qué conocimiento tienes que resulte más útil para tu equipo u organización pero que no esté escrito actualmente?
- ¿Por qué crees que se debería compartir este conocimiento?

- ¿A quién beneficiaría más este conocimiento (p. ej., miembros del equipo, socios o alta dirección)?
- ¿Cómo prefieres compartir el conocimiento con los demás (esto es, por medio de la redacción de notas de aprendizaje, debates, presentaciones o demostraciones prácticas de tus tareas)?
- ¿De qué maneras crees que preferirían recibir el conocimiento los demás?
- ¿Cuánto tiempo puedes dedicar a compartir este conocimiento?

Analizar la mejor manera de compartir el conocimiento tácito

- ¿Se puede documentar el conocimiento que posees?

En caso afirmativo:

- ¿Cuál es la mejor manera de documentarlo (p. ej., por escrito, mediante un podcast o a través de video)?
- ¿Es factible y práctico documentarlo?
- ¿Qué tipo de recursos necesitarías para documentarlo (a saber, asistencia de los miembros del equipo, apoyo de pares o una grabadora de video)?

De no ser así:

- ¿Sería posible compartirlo verbalmente (esto es, en reuniones de equipo, una Comunidad de Prácticas o mentorías)?

Puedes usar el [Recurso 4: Opciones para asimilar el conocimiento tácito](#) y el [Recurso 5: Caja de herramientas del conocimiento tácito](#) para identificar los pasos siguientes.

Recurso 2

Guía de debate sobre conocimiento tácito para las organizaciones

INTRODUCCIÓN	Este recurso sirve de orientación a las organizaciones humanitarias a la hora de examinar y evaluar el modo en que identifican, incorporan y utilizan el conocimiento tácito, como parte de la cultura de aprendizaje institucional. El recurso ayuda a las organizaciones a identificar y provocar conversaciones que permitan crear o reforzar el entorno propicio para el aprendizaje ³ y generar la confianza ⁴ necesaria para aprovechar al máximo el conocimiento tácito, especialmente entre los equipos de primera línea o de proyectos.
¿A QUIÉN ESTÁ DESTINADO?	Este recurso es para el personal de desarrollo y conocimiento humanitarios y la alta dirección.
¿CÓMO SE UTILIZA?	<p>Las organizaciones pueden utilizar estas preguntas para moderar los debates y facilitar la reflexión sobre el conocimiento tácito dentro de la organización, y acerca del modo en que la institución puede crear un entorno que favorezca el intercambio de conocimiento tácito. Las preguntas están ahí como una manera de iniciar la conversación. Al responderlas, se espera que tanto tú como tu equipo reflexionéis acerca de la situación actual, para considerar posteriormente el modo en que se podrían fortalecer distintos aspectos. Las preguntas pueden orientar a las organizaciones a la hora de identificar las deficiencias y las maneras de paliarlas.</p> <p>El recurso se puede usar periódicamente para examinar el progreso hasta conseguir incorporar, asimilar y valorar el conocimiento tácito dentro de la organización.</p>
RESULTADO	Una comprensión de la medida en que una organización crea un entorno propicio para compartir conocimiento, junto con la identificación de las facetas que se deberían desarrollar.

Sección 1 Estrategia y política

- ¿Tiene tu organización una política o estrategia sobre la gestión del aprendizaje o el conocimiento?

De no ser así:

- ¿Os habéis planteado crear una? ¿Qué pasos podríais dar para crear una?
- Ve a la sección 2 de este recurso.

En caso afirmativo:

- ¿Incluye esta política alguna referencia al conocimiento extraído de la comunidad, así como a las experiencias y los conocimientos especializados del personal profesional de primera línea (conocimiento tácito) dentro de la organización?
- ¿Os ayuda esta política o estrategia a asimilar y utilizar el conocimiento tácito dentro de vuestra organización?
- ¿Cómo podéis cambiar o fortalecer vuestras políticas y estrategias?

Sección 2 Operaciones y procedimientos

- ¿En qué medida valora y promueve tu organización el conocimiento tácito cuando se evalúan las necesidades de conocimiento de la institución?
- ¿Cómo identificas el conocimiento que es importante?

- ¿Qué tipo de conocimiento valoráis o en cuál prestáis especial atención — formación externa formal, conocimiento interno de proyectos (p. ej., informes de donantes) o experiencia del personal (como las interacciones con las comunidades)—?
- ¿Cómo se incorpora actualmente el conocimiento no documentado del personal de primera línea y las comunidades afectadas en la toma de decisiones?
- ¿Qué recursos (financieros o humanos) asignáis (p. ej., personal, tiempo o presupuesto) a promover y compartir el conocimiento tácito entre distintos departamentos y equipos?
- ¿Qué ha funcionado y qué no a la hora de compartir el conocimiento tácito?
- ¿Cómo podéis cambiar o fortalecer vuestras operaciones o procedimientos?

Sección 3 Creación de un entorno propicio

- ¿Cómo genera espacio la dirección dentro de la organización para favorecer el conocimiento tácito?
- ¿Cómo generáis tú o los demás confianza entre todos los miembros del personal?
- ¿Hasta qué punto se valora y comparte el conocimiento tácito en la organización independientemente de la antigüedad o la jerarquía?
¿En qué medida influye el personal de primera línea, de proyectos y recién incorporado en el programa de aprendizaje de la organización?
- ¿Cómo sorteas la organización las barreras culturales o lingüísticas cuando se promueve el intercambio de conocimiento tácito entre los miembros del equipo?
- ¿Cómo puedes fortalecer un entorno propicio en tu organización?

Recursos adicionales

[CHS Alliance: Learning and Development Framework](#)

[Oxfam: Building Trust in Diverse Teams: The toolkit for emergency response](#)

Recurso 3

Lista de verificación para la gestión de proyectos

INTRODUCCIÓN	<p>La lista de verificación provoca que el personal encargado de la gestión de los proyectos humanitarios piense en cuándo y cómo se asimila y comparte el conocimiento tácito a lo largo del ciclo de un proyecto.</p> <p>La lista de verificación proporciona a los directores de proyectos y de MEAL maneras de asimilar y compartir el conocimiento tácito. Considera 1) los miembros del equipo del proyecto que necesitan aprender al principio del proyecto para ejecutarlo con eficacia; y 2) el modo en que pueden aprender de la ejecución y la evaluación del proyecto para ayudar en futuros proyectos.</p>
¿A QUIÉN ESTÁ DESTINADO?	Este recurso es para personal encargado de la gestión de proyectos humanitarios y de MEAL.
¿CÓMO SE UTILIZA?	<p>Avanza por los puntos y úsalos como lista de verificación en las etapas críticas del proyecto: configuración y planificación, ejecución y conclusión.</p> <p>El recurso se puede adaptar según el contexto y las necesidades.</p> <p>CONSEJO: Ante restricciones de tiempo y recursos, piensa en maneras simples de que el equipo preste más atención en el conocimiento tácito. Por ejemplo, cabe la posibilidad de llevar a cabo breves contactos y debates en cada fase o añadir una pregunta a la agenda de la reunión o el contacto para que el equipo no se olvide del conocimiento tácito que está adquiriendo.</p>
RESULTADO	<p>La lista de verificación incluye consideraciones o medidas fundamentales que permite a quien la use:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ desarrollar objetivos de aprendizaje del proyecto;▪ identificar el conocimiento clave que genera un proyecto y el modo de asimilarlo;▪ integrar la asimilación del conocimiento tácito en los planes de MEAL;▪ revisar los objetivos de aprendizaje.

Sección 1 Configuración y planificación del proyecto

Antes de que el proyecto dé comienzo, resulta útil plantearse...

A. Los conocimientos que necesita el equipo

- Las características y las preferencias y necesidades de conocimiento de los miembros de tu equipo.
- La medida en que se puede facilitar este conocimiento a través de formación y directrices.
- Otros posibles itinerarios de aprendizaje (p. ej., mentorías, formación en el empleo o CdP).

B. La asimilación del conocimiento tácito que genere el proyecto

- Desarrollar objetivos y planes de aprendizaje con respecto al proyecto para asimilar el conocimiento tácito que genere, y garantizar su incorporación en los marcos y planes de MEAL.
- Debatir con tu equipo cómo comunicar, compartir y recibir el conocimiento tácito de las comunidades con las que trabajas.
- Planificar los recursos necesarios para asimilar el conocimiento tácito generado a partir de la ejecución del proyecto (asignación de tiempo, recursos financieros, equipos, etc.).
- Integrar los debates y las reflexiones sobre el conocimiento tácito en los planes de MEAL y en determinados momentos de un contacto relativo al proyecto.

Sección 2 Ejecución del proyecto

Durante la ejecución del proyecto, resulta útil plantearse...

- Sonsacar el conocimiento tácito del equipo en las reuniones y los exámenes del proyecto (esto es, asimilar el conocimiento que el equipo pueda haber documentado o no).
- Proporcionar un espacio para que el personal hable sobre lo que ha escuchado y aprendido durante la ejecución del proyecto (por ejemplo, en las sesiones de reflexión o las reuniones de equipo).
- Reflexionar con el equipo sobre qué ha aprendido a raíz de trabajar con las comunidades afectadas por una crisis.
- Debatir con el equipo el modo de asimilar el conocimiento que está adquiriendo a través de las actividades del proyecto y que no ha quedado reflejado en los informes.
- Programar reuniones trimestrales de conocimientos con los miembros de tu equipo para reflexionar acerca de sus ideas y conocimientos, en las que se identifiquen las necesidades o dificultades emergentes en relación con el conocimiento.

Sección 3 Asimilación del conocimiento tácito al concluir un proyecto

Durante la conclusión y la evaluación del proyecto, resulta útil plantearse...

- Debatir el progreso logrado en relación con los objetivos de aprendizaje del proyecto; hay que considerar el conocimiento más allá de los simples indicadores recopilados en virtud de los requisitos de presentación de informes.
- Debatir el conocimiento del proyecto que se ha generado a raíz de las comunidades afectadas por una crisis, y la manera de asimilarlo.
- Compartir el conocimiento del proyecto con otros proyectos, dentro de la organización o con el sector en general.

Recurso 4

Opciones para asimilar y compartir el conocimiento tácito

INTRODUCCIÓN	<p>Este recurso te ayuda a considerar las opciones para asimilar y compartir el conocimiento tácito.</p> <p>Hay distintas maneras de asimilar el conocimiento tácito, aunque ninguna solución es universal. Podrías plantearte mantener el conocimiento de forma no documentada, documentarlo o emplear un formato mixto. El conocimiento que quieras asimilar y compartir variará, de modo que este recurso te proporciona algunas sugerencias orientativas que te ayudarán a tomar decisiones.</p>
¿A QUIÉN ESTÁ DESTINADO?	<p>Este recurso es para el personal humanitario que trabaja en primera línea, especialistas de aprendizaje y desarrollo, y las personas encargadas de gestionar proyectos. Aunque cualquier miembro del personal que desee asimilar o compartir conocimientos podría utilizarlo.</p>
¿CÓMO SE UTILIZA?	<p>Sigue los cuatro pasos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Identificar el conocimiento que te gustaría asimilar y compartir.2. Responder a las preguntas sobre el tipo, el uso, el público y los recursos disponibles.3. Examinar los criterios de cada opción para ver qué funciona mejor en tu situación.4. Usar el Recurso 5: Caja de herramientas del conocimiento tácito para ver las posibles opciones.
RESULTADO	<p>Las respuestas a las preguntas junto con los criterios de cada opción te guiarán para decidir la forma más apropiada de asimilar el conocimiento tácito. Puedes usar el Recurso 5 para barajar la herramienta o las herramientas que puedes emplear.</p>

Paso 1

Identifica un área de conocimiento tácito que te gustaría asimilar. (Puedes usar el [Recurso 1: Evaluación individual](#) como ayuda para identificarla).

Paso 2

Responde estas preguntas:

- ¿Qué tipo de conocimiento deseas asimilar?
 - aptitudes interpersonales (esto es, habilidades de liderazgo, negociación o comunicación);
 - información técnica (p. ej., cómo construir una letrina);
 - conocimiento contextual del proyecto sobre la cultura, las normas sociales y las políticas.
- ¿Cuál es el uso previsto del conocimiento (esto es, para traspasos al personal, asimilar las enseñanzas del proyecto o compartirlo con otro proyecto en un lugar geográfico diferente)?
- ¿Cuál es el público principal de este conocimiento y cómo quiere aprenderlo (p. ej., leyendo, escuchando o debatiendo)?
- ¿Qué recursos y cuánto tiempo puedes asignar a asimilar y compartir este conocimiento?

Paso 3

Consulta los criterios siguientes de las distintas opciones para tomar una decisión.

	FORMA TÁCITA	FORMA MIXTA	FORMA DOCUMENTADA
	Plantéate asimilar y compartir el conocimiento de forma tácita cuando:	Baraja utilizar una forma mixta (tácita y documentada) cuando:	Decidete por una forma documentada cuando:
Tipo de conocimiento	Quieres asimilar y compartir aptitudes y competencias interpersonales (negociación, liderazgo y solución de problemas) o conocimiento del proyecto sobre las costumbres, las normas sociales y los comportamientos de la comunidad local.	Vayas a asimilar y compartir conocimiento técnico o de proyectos con matices que no quedan recogidos en informes, guías o procedimientos operativos (por ejemplo, cómo ser sensible a la cultura o la política de la comunidad con la que estás trabajando). La forma mixta también puede ser útil para asimilar visitas de campo y reflexiones del proyecto: compartir el conocimiento y asimilarlo por medio de anotaciones.	Desees asimilar y compartir aptitudes técnicas o interpersonales y programas (como los de agua, saneamiento e higiene, o educación), resultados de un proyecto o resúmenes.
Uso previsto	Quieres proporcionar al personal o a los demás conocimiento contextual específico de un proyecto sobre el modo de hacer algo con o para una comunidad afectada (como debatir prácticas culturales o sociales, o reflexionar juntos sobre ejemplos de éxito y retos para extraer las lecciones aprendidas).	Sea importante que el público entienda un matiz de un área de conocimiento en particular y tenga un registro de este conocimiento.	Quieres compartir conocimiento entre proyectos o ubicaciones, con un gran número de personas, o cuando se desee o requiera uniformidad en la práctica (como en los procedimientos operativos estándar), y cuando resulte útil tener una referencia sobre cómo hacer algo, utilizar un sistema o realizar un procedimiento.
Público	El público prefiera aprender mediante la práctica, tenga dificultades de alfabetización o sea nuevo en un contexto dado, por lo que se le pueda explicar claramente los matices.	El tiempo apremie para el público y de ahí la importancia de necesitar ayuda para adquirir el conocimiento, en lugar de tener que leerse muchos informes y guías. Sin embargo, el registro o documento actúa como referencia útil (p. ej., durante los traspasos de conocimientos al personal).	El público se beneficiase de tener el conocimiento en forma escrita o grabada (audiovisual), para que pueda usarlo a la hora de poner en marcha una medida o seguir un proceso.
Tiempo y recursos	Haya tiempo y recursos a disposición del público para que asimile el conocimiento a través de prácticas y debates reflexivos, el seguimiento o la observación de quien posee el conocimiento.	Haya tiempo y recursos a disposición tanto para registrar el conocimiento como para asimilarlo o compartirlo a través de medios interactivos (en línea o presencial).	El tiempo y los recursos varíen en función del uso previsto y el público. Un breve informe o un correo electrónico institucional pueden necesitar pocos recursos y ser rentables, mientras que una guía para todo el sector puede resultar costosa y necesitar muchos recursos.
Resumen	Mantener el conocimiento de forma tácita es muy útil para asimilar y compartir conocimiento específico de un contexto y para explicar los matices de experiencias concretas que podrían perderse si se comparten de otra forma. Es muy útil en el aprendizaje de proyectos, las iniciaciones, los traspasos y la formación en el empleo. Se puede usar para asimilar y compartir el conocimiento de inmediato o a largo plazo.	La asimilación y el intercambio de conocimiento tácito en su forma mixta puede funcionar bien en muchos casos. Puede ser especialmente útil para asimilar el aprendizaje reflexivo o en las sesiones de examen y las reuniones de traspaso de información para el personal, donde se puede intercambiar información detallada o matizada y dejar registrados los aspectos principales para referencias futuras. Se puede usar para asimilar y compartir el conocimiento de inmediato o a largo plazo.	La asimilación y el intercambio de conocimiento tácito en su forma documentada tiende a funcionar bien en un contexto de aprendizaje más general o de transferencia de habilidades técnicas. Se puede usar para asimilar y compartir el conocimiento de inmediato o para mantener un registro o una referencia más a largo plazo.

Paso 4

Una vez que hayas identificado las opciones más apropiadas en función de tus necesidades y los recursos de que dispongas, prosigue con el Recurso 5 para sopesar las herramientas de conocimiento tácito que podrías utilizar.

Recurso 5

Caja de herramientas del conocimiento tácito

<p>INTRODUCCIÓN</p>	<p>Este recurso te proporciona un resumen de las distintas herramientas que permiten asimilar el conocimiento tácito. Está categorizado por las opciones descritas en el Recurso 4 (formas tácita, mixta y documentada).</p> <p>Las herramientas también están organizadas verticalmente por los recursos necesarios (tiempo, presupuesto y capacidad técnica). Las que necesitan menos recursos están más arriba, mientras que las que requieren más recursos están situadas en la parte inferior. Cada herramienta incluye un resumen de uso, los recursos necesarios para usarla, cuándo usarla, variantes de la herramienta y enlaces a recursos adicionales o guías detalladas.</p> <p>NOTA: No todos los recursos enumerados aquí se centran específicamente en la respuesta humanitaria; no obstante, las técnicas descritas pueden aplicarse de forma útil a los contextos humanitarios.⁵</p>
<p>¿A QUIÉN ESTÁ DESTINADO?</p>	<p>Este recurso es para todos los miembros del personal, especialmente el personal humanitario que trabaja en primera línea y las personas encargadas de la gestión de proyectos.</p> <p>Las opciones del recurso que aparecen más abajo difieren en lo que respecta a los recursos necesarios. Por consiguiente, es posible que se necesite la aprobación y el apoyo de la alta dirección para poder utilizar las herramientas que necesitan más recursos.</p>
<p>¿CÓMO SE UTILIZA?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Sabes qué conocimiento tácito quieres asimilar y en qué forma? Si no es así, sírvete del Recurso 4 para pensar detenidamente en tus necesidades y en la forma que podría ser más adecuada. ▪ Consulta la caja de herramientas y piensa en las herramientas que son más adecuadas según tus necesidades con el tiempo y el presupuesto de que dispongas. ▪ Todas las opciones figuran en la tabla de la caja de herramientas del conocimiento tácito que se encuentra a continuación, y en las páginas siguientes se facilitan más datos de cada enfoque. ▪ Puede que necesites debatir las opciones con tu equipo o la alta dirección para obtener la autorización o el presupuesto necesarios para implantar algunas de las herramientas. ▪ Estas guías y sugerencias sirven como punto de partida, y se pueden adaptar en función del contexto, el tiempo y los recursos en cuestión. ▪ Esta no es una lista exhaustiva, así que tienes la libertad de buscar otras guías en línea y usar esta caja de herramientas a modo de inspiración. También puedes tener ideas propias que funcionen mucho mejor en tu contexto operativo.
<p>RESULTADO</p>	<p>Selección de una o varias herramientas para asimilar y compartir el conocimiento.</p>

CAJA DE HERRAMIENTAS DEL CONOCIMIENTO TÁCITO		
Opción 1 Conocimiento en forma tácita	Opción 2 Conocimiento mixto (tácito y documentado)	Opción 3 Conocimiento documentado
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sesiones de reflexión ▪ Aprendizaje activo ▪ Apoyo entre pares ▪ Mentoría y acompañamiento experto ▪ Formación en el empleo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sesiones de aprendizaje tras lograr hitos específicos/exámenes retrospectivos ▪ Narración ▪ Cambios más significativos ▪ Comunidades de Prácticas (CdP) ▪ Intercambio/adscripción de personal ▪ Retiros ▪ Aprendizaje o semanas/jornadas científicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enseñanzas extraídas ▪ Estudios de casos ▪ Mapeo y análisis de las redes sociales ▪ Fondos, archivos y bibliotecas

Opción 1 Compartir el conocimiento de una forma tácita

Sesiones de reflexión

- **Descripción:** Una persona en calidad de moderadora o presidenta guía al grupo a través del debate para reflexionar sobre la práctica o una situación en particular. Las reflexiones se pueden integrar en las reuniones de equipo.
- **Recursos necesarios:** Normalmente se necesitan pocos recursos financieros; sin embargo, sí que se necesita tiempo, y la cantidad de recursos aumenta cuanto mayores son el tamaño y la complejidad de las sesiones de reflexión (como las sesiones dedicadas a todo el sector).
- **Funciona bien con:** Grupos de cuatro a ocho personas con pequeñas diferencias jerárquicas y pares.
- **Variantes:** Puede ser un pequeño grupo de personas, de la organización o del sector.

Recursos y guías adicionales

[Reflection Methods Practical Guide for Trainers and Facilitators, WUR](#)

Aprendizaje activo

- **Descripción:** Enfoque de solución de problemas que acarrea llevar las reflexiones y el aprendizaje tácitos a la práctica.
- **Recursos necesarios:** Nivel de recursos de bajo a medio según la asignación de tiempo que sea necesaria.
- **Funciona bien con:** Pequeños grupos de pares (de cuatro o cinco personas) donde haya una posición de poder similar y que se puedan reunir (cara a cara o en línea) al menos una vez al mes.
- **Variantes:** Incorporación en las reuniones de equipo, exámenes o traspasos.

Recursos y guías adicionales

[Aprendizaje activo para el personal humanitario de primera línea: un paquete de recursos, ALNAP](#)

Apoyo entre pares

- **Descripción:** Intercambio de conocimiento entre pares con el mismo nivel jerárquico.
- **Recursos necesarios:** La inversión financiera varía en función de la necesidad o no de desplazarse. Sí requiere tiempo para conseguir el apoyo mutuo entre pares.
- **Funciona bien con:** Miembros del personal en una posición de poder similar y sin barreras jerárquicas.
- **Variantes:** Se puede llevar a cabo a través de plataformas de aprendizaje, reuniones presenciales o a distancia o intranets y plataformas similares en

función de la ubicación de los pares. Se puede poner en marcha dentro de una organización o entre distintas organizaciones, según los resultados del aprendizaje entre pares que se deseen.

Recursos y guías adicionales

[A guide to Peer-to-Peer Learning, Effective Institutions Platform](#)

Ver un ejemplo

[Peer-Learning Exercise \(Humanitarian Evaluation Capacities\), ALNAP](#)

Mentoría y acompañamiento experto

- **Descripción:** Una persona en calidad de mentor o acompañante experta es alguien que contribuye al proceso de aprendizaje mediante la formulación de preguntas cruciales.
- **Recursos necesarios:** Esto varía en función del valor del tiempo y del nivel jerárquico de quienes participan.
- **Funciona bien con:** Una persona que proporcione orientación y aprendizaje a los miembros del personal a todos los niveles de la organización.
- **Variantes:** Tanto los mentores como los acompañantes expertos formularán preguntas, aunque los mentores pueden plantear supuestos o facilitar opciones con respecto a la que puede ser la respuesta adecuada, mientras que los acompañantes expertos tienden a no dar las respuestas.

Recursos y guías adicionales

[Coaching toolkit, CHS Alliance](#)

Formación en el empleo

- **Descripción:** El personal profesional tiene la oportunidad de aprender por medio de la observación.
- **Recursos necesarios:** Esto varía en función del tipo de formación y el lugar donde se imparte.
- **Funciona bien con:** Contextos donde las personas tratan de comprender procesos y dinámicas.
- **Variantes:** Puede carecer de estructura, estructurarse en torno a objetivos de aprendizaje o semiestructurarse.

Recursos y guías adicionales

[On-the-Job Training for Effective Employee Development, The Balance Careers](#)

Opción 2 Combinación de conocimiento tácito y documentado

Sesiones de aprendizaje tras lograr hitos específicos/exámenes retrospectivos

- **Descripción:** Proceso de debatir qué ha funcionado bien y qué no en un proyecto o una medida. El debate es tan importante como el informe o las actas por escrito. Funciona bien al asimilar conocimientos tras lograr hitos clave, esto es, al final de la primera fase de la ejecución de un proyecto.
- **Recursos necesarios:** Se necesitan pocos recursos.
- **Variantes:** Puede ser un pequeño grupo de personas, de la organización o del sector.

Recursos y guías adicionales

[After action review guidance, USAID y KDMD](#)

[El capítulo "After Action Review" de Knowledge Management Toolkit, SDC](#)

Narración

- **Descripción:** Desarrollo de historias impactantes a través de la estructuración y la narración del progreso o las repercusiones de un proyecto mediante una historia.
- **Recursos necesarios:** El nivel de recursos que se necesita bajo o medio.
- **Funciona bien con:** El conocimiento de las fases finales de un proyecto, donde el progreso y los resultados no documentados se puedan visualizar y narrar.
- **Variantes:** En función de la necesidad y los recursos. Las historias se pueden registrar en formato audiovisual.

Recursos y guías adicionales

[Cuentos, Better Evaluation](#)

[Story Telling: Building Bridges Using Narrative Techniques, SDC](#)

Ver un ejemplo

[Capturing and Sharing through Digital Storytelling, USAID Learning Lab](#)

Cambios más significativos

- **Descripción:** De forma similar a la narración, el proceso conlleva la recopilación de casos de cambios más significativos de las principales partes interesadas de un proyecto. Posteriormente, se emplea un panel de representantes para seleccionar los casos más significativos y verificarlos.
- **Recursos necesarios:** Los recursos necesarios varían en función de la necesidad de recurrir a consultoría externa y de las tareas de recopilación de casos.
- **Funciona bien con:** La asimilación y el aprendizaje de comunidades acerca de los cambios que han tenido lugar de forma sistemática.
- **Variantes:** Puede ser un ejercicio de pequeña, mediana o gran escala.

Recursos y guías adicionales

[The 'Most Significant Change' \(MSC\) Technique: A Guide to Its Use, Davies y Dart](#)

Comunidades de Prácticas (CdP)

- **Descripción:** Grupo compuesto por personal humanitario que comparte un interés en un tema y que se reúne periódicamente para desarrollar y compartir conocimiento sobre alguna cuestión.
- **Recursos necesarios:** Esto varía en función del tamaño de la CdP. Si tiene un carácter institucional o sectorial, se necesitan algunos recursos específicos. O si se destina a una sola oficina, se necesitan pocos recursos.
- **Funciona bien con:** Las situaciones en las que el conocimiento versa sobre un tema en particular (p. ej., programación de agua, saneamiento e higiene, o resiliencia).
- **Variantes:** La estructura de una CdP puede variar; pueden participar tres o cuatro personas, o cientos de ellas. Las CdP pueden ser virtuales, presenciales o mixtas, facilitadas por plataformas específicas y determinado personal de RR HH. o dirigidas informalmente. Pueden ser internas o externas (entre distintas organizaciones).

Recursos y guías adicionales

[Creating a Community of Practice for Disaster Resilience, W. J. D. Barbon](#)

Intercambio/adscripción de personal

- **Descripción:** Asignación y transferencia temporales de un miembro del personal o un empleado o empleada de una organización a un departamento afín o colaborador, o a otra organización.
- **Recursos necesarios:** El nivel de recursos necesarios es de medio a alto.
- **Funciona bien con:** Los contextos donde equipos u organizaciones necesiten nuevos conocimientos especializados, ya sean técnicos o de gestión (esto es, establecer un proceso nuevo de protección contra la explotación y los abusos sexuales, o un programa de asistencia de efectivo).
- **Variantes:** La duración, el lugar y las condiciones del intercambio de personal varían.

Ver un ejemplo

[Préstamo de personal de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja](#)

Retiros

- **Descripción:** Encuentros no estructurados o semiestructurados del equipo fuera del espacio de trabajo. A veces se emplea a una persona externa o interna que se encarga de la moderación para apoyar a los equipos a que aprendan y reflexionen juntos.
- **Recursos necesarios:** Esto varía en función del lugar y el número de asistentes. El nivel de recursos necesarios suele ser de medio a alto.
- **Funciona bien con:** La asimilación de conocimiento sobre hitos clave (esto es, para la planificación anual o el desarrollo de estrategias).
- **Variantes:** Puede ser un retiro de un equipo de proyecto pequeño o de toda una organización.

Aprendizaje o semanas/jornadas científicas

- **Descripción:** Reunión, normalmente con periodicidad anual, para debatir y reflexionar sobre las pruebas y los conocimientos documentados respecto de una materia.
- **Recursos necesarios:** Esto varía en función de la ubicación, el lugar de celebración y la duración. Las jornadas técnicas en línea se pueden poner en marcha con pocos recursos, aunque, aun así, exige a la organización mucho tiempo y preparativos.
- **Funciona bien con:** Las organizaciones centradas en temas específicos.
- **Variantes:** Puede ser un evento de un solo día o de mayor duración.

Ver un ejemplo

[Jornadas científicas de MSF](#)

Opción 3 Documentar el conocimiento

Enseñanzas extraídas

- **Descripción:** Registro de lo que se ha aprendido a partir de las experiencias positivas y negativas durante la ejecución de un proyecto.
- **Recursos necesarios:** Los recursos varían en función del ámbito y la magnitud del aprendizaje. Normalmente, se necesitan pocos recursos financieros, aunque puede llevar tiempo documentar el aprendizaje.
- **Funciona bien con:** La asimilación del conocimiento al final de un proyecto o programa.
- **Variantes:** Su formato puede ser corto, medio o largo.

Recursos y guías adicionales

[Lecciones aprendidas, Better Evaluation](#)

[Knowledge Management Toolkit for the Crisis Prevention and Recovery Practice Area, PNUD \(pág. 27\)](#)

Buenas prácticas

- **Descripción:** Método de estructurar y documentar un proceso, condiciones, requisitos previos, actores y resultados del conocimiento en torno a una práctica específica que contribuya a obtener los mejores resultados en un contexto determinado.
- **Recursos necesarios:** Varían en función del ámbito y la magnitud del aprendizaje. El nivel de recursos necesarios suele ser de bajo a medio.
- **Funciona bien con:** La asimilación de conocimiento a partir de un nuevo enfoque o programa que pueda apoyarse en pruebas de buenos resultados. Normalmente refleja el aspecto positivo de una práctica.
- **Variantes:** Su formato puede ser corto, medio o largo.

Recursos y guías adicionales

[El capítulo "Good Practice" de Knowledge Management Toolkit, SDC](#)

Ver un ejemplo

[Good Practice Guide: embedding inclusion of older people and people with disabilities in humanitarian policy and practice, CENDEP](#)

Estudios de casos

- **Descripción:** Examen en profundidad de un caso o unidad. Puede resultar útil al examinar el modo en que distintos elementos encajan entre sí. A menudo usa datos cualitativos y cuantitativos.
- **Recursos necesarios:** Los recursos varían en función de quién asimila el estudio de caso y de qué manera.

- **Funciona bien con:** La asimilación de conocimiento sobre el proceso del programa y cómo un contexto influye en la ejecución del mismo.
- **Variantes:** Se puede incorporar en los planes de MEAL.

Recursos y guías adicionales

[Estudio de caso, Better Evaluation](#): ofrece una visión general de los distintos tipos de estudios de casos y proporciona enlaces a otros recursos.

Mapeo y análisis de las redes sociales

- **Descripción:** Proceso de trasladar el conocimiento tácito sobre las relaciones y la interacción entre partes interesadas a una ilustración visual o documentada.
- **Recursos necesarios:** Nivel de recursos de medio a alto. (Se necesitan algún conocimiento técnico o a una persona que modere formada en análisis de redes sociales).
- **Funciona bien con:** La asimilación de conocimiento sobre las relaciones con la comunidad, sus normas sociales o las interacciones con ella.
- **Variantes:** Puede ser un ejercicio de pequeña, mediana o gran escala.

Recursos y guías adicionales

[Social Network Analysis Handbook, IRC](#)

Fondos, archivos y bibliotecas

- **Descripción:** Proceso de organizar y disponer datos tácitos no documentados en material audiovisual o escrito documentado que se pueda categorizar en una biblioteca, un fondo o un archivo.
- **Recursos necesarios:** Esto consume mucho tiempo y puede tener consecuencias para los recursos financieros, en función de los datos que se introduzcan en la plataforma.
- **Funciona bien con:** La asimilación de conocimiento sobre un proceso o un ciclo (p. ej., los POE, cómo interactuar con las comunidades, etc.).
- **Variantes:** Puede tener un formato de pequeña, mediana o gran escala, y principalmente en línea.

Ver ejemplos

[Biblioteca de ALNAP sobre evaluación, aprendizaje y desempeño en contextos humanitarios](#)

[Fondo de datos de HDX](#)

[Archivo de investigaciones y evaluaciones de BRAC](#)

Enlaces a las herramientas del Recurso 5

Aprendizaje activo: ALNAP (2022). **Aprendizaje activo para el personal humanitario de primera línea: un paquete de recursos.**

www.alnap.org/node/84821

Exámenes retrospectivos:

- USAID (s. F.). **After-Action Review Guidance.** www.alnap.org/help-library/after-action-review-guidance
- La Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (2009). **Knowledge Management Toolkit.** <https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/SDC-KM-Toolkit.pdf>

Estudios de casos: Better Evaluation (s. F.). **Estudios de casos.**

www.betterevaluation.org/en/plan/approach/case_study

Acompañamiento experto: CHS Alliance (2018). **Coaching Toolkit.**

https://d1h79zlgft2zs.cloudfront.net/uploads/2019/07/Coaching_Toolkit.pdf

Comunidad de Prácticas: Barbon, W.J.D. (2018). **Creating a Community of Practice for Disaster Resilience.** <https://reliefweb.int/report/world/creating-community-practice-disaster-resilience>

Buenas prácticas: Akerkar S. y Bhardwaj R. (2018). **Good Practice Guide: embedding inclusion of older people and people with disabilities in humanitarian policy and practice.** Centre for Development and Emergency Practice. www.alnap.org/help-library/good-practice-guide-embedding-inclusion-of-older-people-and-people-with-disabilities-in

Aprendizaje/jornadas científicas: MSF (2020). **Jornadas científicas.**

<https://epicentre.msf.org/en/scientific-days/scientific-day-2020>

Enseñanzas extraídas:

- Better Evaluation (s. F.). **Lecciones aprendidas.** www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/lessons_learned
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2007). **Knowledge Management Toolkit for the Crisis Prevention and Recovery Practice Area.** <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/p%26i%20to%20post.pdf>

Cambios más significativos: Davies R. y Dart J. (2005). **The 'Most Significant Change' (MSC) Technique: A Guide to Its Use.** www.alnap.org/help-library/the-most-significant-change-msc-technique-a-guide-to-its-use

Formación en el empleo: The Balance Careers (2021). **What is on the job training?**

www.thebalancecareers.com/how-on-the-job-training-brings-you-value-1917941

Aprendizaje entre pares:

- Andrews, M. y Manning, N. (2016). **A Guide to Peer-to-Peer Learning.** www.effectiveinstitutions.org/files/The_EIP_P_to_P_Learning_Guide.pdf
- ALNAP (s. F.). **Peer-Learning Exercise (Humanitarian Evaluation Capacities).** www.alnap.org/help-library/peer-learning-exercise-humanitarian-evaluation-capacities

Sesiones de reflexión: Gorgijn F., Ernstman N., Helder J. y Brouwer H. (2018). **'Reflection Methods Practical Guide for Trainers and Facilitators'.** Centro Wageningen de Innovación en el Desarrollo, Wageningen University & Research. <https://edepot.wur.nl/439461>

Fondos, archivos y bibliotecas:

- ALNAP (s. F.). **Biblioteca sobre evaluación, aprendizaje y desempeño en contextos humanitarios (HELP)**. www.alnap.org/help-library
- OCHA (s. F.). The Humanitarian Data Exchange (HDX). **Fondo de datos**. <https://data.humdata.org/dataset>
- BRAC (s. F.). **Archivo de la División de Investigaciones y Evaluaciones (RED)**. <http://dspace.bracu.ac.bd/xmlui/handle/10361/12837>

Análisis de redes sociales: Comité Internacional de Rescate (2016).

Social Network Analysis Handbook. www.rescue.org/sites/default/files/document/1263/socialnetworkanalyse-handbook.pdf

Adscripción de personal: Comité Internacional de la Cruz Roja (s. F.). **Staff on loan from national societies**. https://careers.icrc.org/content/Staff-on-loan-from-national-societies/?locale=en_GB

Narración:

- Better Evaluation (s. F.). **Cuentos**. www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/stories
- La Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (2007). **Storytelling Building Bridges Using Narrative Techniques**. www.eda.admin.ch/dam/deza/en/documents/die-deza/strategie/155627-geschichten-erzaehlen_EN.pdf
- USAID (2015). **Capturing and Sharing through Digital Storytelling**. <https://usaidlearninglab.org/lab-notes/capturing-and-sharing-through-digital-storytelling>

Notas finales

- 1 TRP llevó a cabo un examen de documentación y literatura que abarcó 31 artículos, informes y documentos sobre conocimiento tácito en entornos humanitarios, contextos de desarrollo y las empresas sociales en general. El examen incluía artículos revisados por pares y literatura gris. También realizó nueve consultas técnicas con especialistas del conocimiento, que destacaron que el conocimiento tácito no se asimilaba ni compartía entre equipos y proyectos, ni se incorporaba en las estrategias de aprendizaje u orientación de las organizaciones humanitarias.
- 2 El grupo de coordinación del proyecto guio el desarrollo y las primeras pruebas del paquete de recursos. Los miembros son: Heng Aik Cheng (Mercy Malaysia, Malasia), Joseph Gyandi (CRUDAN, Nigeria), Nagwa Konda (NRRDO, Sudán del Sur), Barkat Ullah Maruf (consultor independiente, Bangladesh), Sudhanshu Singh (Alliance for Empowerment Partnerships y Humanitarian Aid International, India) y Md. Mujibul Haque Munir (COAST, Bangladesh).
- 3 El entorno propicio para el aprendizaje difiere de una organización a otra. Los estilos de dirección y gestión, la confianza, la jerarquía, las dinámicas de poder y los factores culturales y lingüísticos contribuyen a crear o restringir un entorno propicio para el aprendizaje.
- 4 La confianza, la comunicación y la sensibilidad cultural también se han identificado como elementos que permiten crear entornos propicios para el aprendizaje. Véase: Holste, J.S. y Fields, D. (2010). 'Trust and tacit knowledge sharing and use'. *Journal of Knowledge Management* 14(1) 128-140.
- 5 La selección se basa en herramientas y sugerencias de personal experto en los ámbitos humanitario y de aprendizaje, validadas por el grupo de coordinación en lo que respecta a su adecuación a los contextos humanitarios.

Referencias

- ALNAP (2003). *Learning by Field Level Workers: ALNAP Review of Humanitarian Action in 2003*. Londres: ALNAP/ODI. (www.alnap.org/help-library/learningby-field-level-workers-alnap-review-of-humanitarian-action-in-2003-fieldlevel).
- CHS Alliance y A Smart. (2017). *Building and Organisational Learning and Development Framework*. CHS Alliance. (www.chsalliance.org/get-support/resource/learning-and-development-framework).
- Holste, J.S. y Fields, D. (2010). 'Trust and tacit knowledge sharing and use'. *Journal of Knowledge Management* 14(1): 128-140.
- Oxfam GB (2007). 'Building Trust in Diverse Teams: The Toolkit for Emergency Response'. (<https://policy-practice.oxfam.org/resources/building-trust-in-diverse-teams-the-toolkit-for-emergency-response-115413>).
- Tanner, L. (2016). 'Knowledge landscape report'. Londres: Humanitarian Leadership Academy. (www.alnap.org/help-library/draft-landscape-report).

Para obtener más información sobre cómo emplear el aprendizaje activo en tu organización:

Contacta con ALNAP a través de: actionlearning@alnap.org

Publicaciones de ALNAP relacionadas

- Aprendizaje activo para el personal humanitario de primera línea: un paquete de recursos



ALNAP

Overseas Development Institute
203 Blackfriars Road
London SE1 8NJ
Reino Unido
alnap@alnap.org