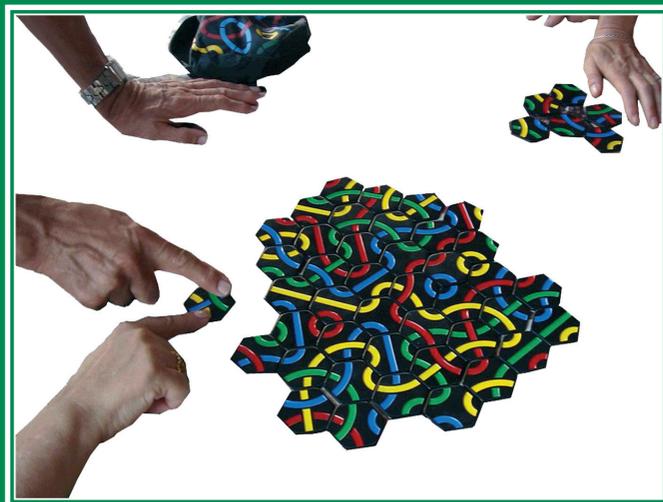


Raquel Lagunas (coord.)



Gestión del conocimiento, calidad de la ayuda y equidad de género.

Una propuesta de trabajo para la Cooperación Española

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, CALIDAD DE LA AYUDA Y EQUIDAD DE GÉNERO

Una propuesta de trabajo
para la Cooperación Española

Raquel Lagunas (coord.)

Estos materiales están pensados para que tengan la mayor difusión posible y que, de esa forma, contribuyan al conocimiento y al intercambio de ideas. Se autoriza, por tanto, su reproducción, siempre que se cite la fuente y se realice sin ánimo de lucro.

Los trabajos son responsabilidad de los autores y su contenido no representa necesariamente la opinión de la Fundación Carolina o de su Consejo Editorial.

Están disponibles en la siguiente dirección:
<http://www.fundacioncarolina.es>

Primera edición, agosto de 2009

© Fundación Carolina - CeALCI
C/ Guzmán el Bueno, 133 - 5.º dcha.
Edificio Britannia
28003 Madrid
www.fundacioncarolina.es
informacion@fundacioncarolina.es

Diseño de la cubierta: Alfonso Gamo

Foto de la cubierta: Jordi Graells

DERECHOS RESERVADOS CONFORME A LA LEY

Impreso y hecho en España
Printed and made in Spain

ISSN: 1885-866-X

Depósito legal: M-34.868-2009

Fotocomposición e impresión: EFCA, S.A.

Parque Industrial «Las Monjas»
28850 Torrejón de Ardoz (Madrid)

Impreso en papel reciclado

EQUIPO INVESTIGADOR

Raquel Lagunas del Amo, licenciada en Filosofía, máster en Género y Desarrollo por la UCM, con experiencia de trabajo de más de 10 años en el ámbito de la cooperación internacional: género y desarrollo especialmente en América Latina, tanto con ONG del Sur, movimiento feminista, agencias bilaterales de cooperación (AECI); actualmente es Asesora de Desarrollo Institucional del equipo de género del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Nueva York.

Sandra Bareyre, feminista, licenciada en Ciencias Políticas (Instituto de Estudios Políticos de Burdeos), diplomada de Estudios Avanzados sobre sociedades latinoamericanas (Sorbona, París), y Magisterio en Género y Desarrollo (Universidad Complutense, Madrid). Tiene experiencia en género y desarrollo en Bolivia, Honduras, Marruecos, Francia y España, en organizaciones no gubernamentales, en agencias del sistema de las Naciones Unidas (PNUD, UNIFEM) y en la Comisión Europea.

Ana de Mendoza Barberá, experta en género y desarrollo, ha trabajado durante los últimos años para la Cooperación Española, especialmente en Centroamérica, y cuenta con amplia experiencia en el área de Políticas Públicas, Gobernabilidad y Género. Tiene una hija y actualmente trabaja como investigadora en la Universidad Complutense de Madrid en un proyecto europeo sobre calidad en las políticas de igualdad.

Sonia Tomás Llop, licenciada en Psicología, máster en Género y Desarrollo por la UCM, Posgrado en Sociedades Africanas y Desarrollo por la UPF y Posgrado en Cooperación y Desarrollo de la UB. Profesionalmente ha trabajado en América Latina y África con diferentes ONGD. Ha publicado varias investigaciones y artículos sobre la incorporación de la perspectiva de género en la cooperación para el desarrollo. Actualmente es investigadora independiente y colaboradora de INDERA, Consultoría de Género.

COLABORADORES

Antonio González, licenciado en Psicología, tiene amplia experiencia en el área de Marketing y Dirección General en el sector privado. Coordinador General de Médicos del Mundo España desde hace cinco años. Ha participado activamente en el Tercer Sector, ex presidente de la Fundación Fundraising, ex secretario general de Attak Madrid.

Mariana Ruiz de Lobera, doctorada en Psicología Social, licenciada en Sociología, Universidad Complutense, especialista en Investigación-Acción Participativa y Gestión Local. Graduada en la Escuela de Cine y Televisión Española. Ha trabajado en Cooperación para el Desarrollo, Inmigración, Educación para la Paz y Participación Ciudadana. Asesora externa del CREADE (Centro de Recursos para la Atención a la Diversidad Cultural) CIDE - Ministerio de Educación y Ciencia, también ha formado parte de red europea Long Term Training for Trainees on Development Education 2005/07.

EDICIÓN

Iñaki Juániz Velilla, licenciado en Derecho, máster en Resolución de Conflictos, Diplomado en Gobernabilidad y Políticas Públicas y en Cooperación Internacional. Profesionalmente ha trabajado tanto en el ámbito de las ONG y Universidades (tanto del Sur como aquí en España), como en el de la cooperación bilateral (AECID) y, también, en el de la multilateral (PNUD y IPEC-OIT). Cuenta con un conocimiento desarrollado de la Cooperación Española, con especial énfasis en el ámbito de la calidad de la ayuda y el fortalecimiento de capacidades. En la actualidad trabaja como consultor.

Esta investigación no hubiera sido posible realizarla sin el apoyo de la Fundación Carolina, y en concreto del CeALCI, y sin la apuesta del Instituto Complutense de Estudios Internacionales (ICEI). Ambas instituciones comparten la valentía de abrir nuevas líneas de investigación con el objetivo final de mejorar nuestro sistema internacional de la ayuda y, por lo tanto, de que en los países empobrecidos, las mujeres y los hombres accedan, sin tardanza, a los derechos y beneficios del desarrollo humano equitativo y sostenible.

Agradecemos el esfuerzo creativo de inmersión en una temática compleja y desafiante realizado especialmente por Ana Alcalde. También a la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo y a la Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas de Desarrollo (DGPOLDE) por los conocimientos y la confianza depositados en el equipo investigador. A la ACDI y al proyecto «América Latina Genera» del PNUD por el espíritu colaborador y de transparencia, que nos ha permitido acceder a sus experiencias en el ámbito de la gestión del conocimiento. A Antonio González y Mariana Ruiz de Lobera (Médicos del Mundo) por compartir la pasión por mejorar las organizaciones y a INDERA (consultora de género y desarrollo) por el apoyo y la calidad de su compromiso con la investigación. Y un agradecimiento final muy especial a todo el equipo investigador: Sandra Bareyre, Ana de Mendoza y Sonia Tomás por el ejercicio de alto riesgo que les ha tocado hacer, y a Iñaki Juárez por atreverse a ligar y unir los diferentes espíritus que habitan en esta investigación. Siempre a Natalia Navarro y Neus Bernabéu por ayudarnos a pensar desde el feminismo y la dimensión política del conocimiento.

Raquel Lagunas

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	XIII
--------------------	------

PRIMERA PARTE

MARCO CONCEPTUAL

EL DESAFÍO DE LA EFICACIA DE LA AYUDA AL DESARROLLO Y LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA	3
I. La transformación vertiginosa del sistema internacional de la ayuda: nuevos principios e instrumentos para nuevos escenarios	3
II. España frente a los nuevos retos del sistema internacional de la ayuda..	6
CONOCIMIENTO, REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA DE LA INFORMACIÓN Y SOCIEDADES DEL CONOCIMIENTO	11
I. Aproximación histórico-filosófica al conocimiento	11
II. La revolución de las tecnologías de la información y las sociedades de conocimiento	14
III. Desarrollo humano, sociedad del conocimiento y nuevas tecnologías.	17
IV. Breve balance feminista de la sociedad del conocimiento y las nuevas tecnologías	22
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CON ENFOQUE DE GÉNERO	25
I. ¿Qué entendemos por gestión del conocimiento?	25
II. Principales etapas para la gestión del conocimiento en una organización	30
III. Aspectos organizacionales de la gestión del conocimiento.....	35
IV. Reflexiones finales sobre el enfoque de género en la gestión del conocimiento	42

SEGUNDA PARTE

ESTUDIO DE CASOS

A) EL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA AGENCIA CANADIENSE DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL (ACDI)	45
INTRODUCCIÓN A LA ACDI	47
I. ¿Qué es la ACDI?.....	47

II. Prioridades geográficas y principales ámbitos de trabajo	48
III. Integración de la perspectiva de género.....	50
IV. Reformas institucionales más importantes.....	51
INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ACDI.....	53
I. Antecedentes y contexto institucional	53
II. Modelo de la gestión del conocimiento.....	53
III. Visión de la agencia sobre la gestión del conocimiento (GC)	59
MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ACDI	61
I. Aspectos generales	61
II. Metodología y herramientas de intercambio de conocimiento	62
III. Las redes de conocimiento como elemento característico de la GC de la ACDI.....	65
LA EQUIDAD DE GÉNERO EN EL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCI- MIENTO DE LA ACDI	71
I. El Programa de intercambio de conocimiento para la equidad de género (Brasil)	72
II. El Fórum de Equidad de Género (Filipinas)	74
VALORACIÓN DE LA EXPERIENCIA Y LECCIONES APRENDIDAS.....	77
I. Valoración de las redes como elemento característico del modelo de GC de la ACDI.....	78
II. Lecciones aprendidas del modelo de gestión del conocimiento de la ACDI.....	80
B) EL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)	83
INTRODUCCIÓN AL PNUD.....	85
INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL PNUD.....	87
MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	89
I. De los SURF a los Centros Regionales	89

II. Las redes de conocimiento y las comunidades de prácticas del PNUD.	90
III. La adaptación del modelo corporativo de gestión del conocimiento a la región latinoamericana	92
EL PROYECTO REGIONAL «AMÉRICA LATINA GENERA»	97
MARCO CONCEPTUAL DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL PROYECTO REGIONAL «AMÉRICA LATINA GENERA».....	101
ANÁLISIS DE SERVICIOS Y HERRAMIENTAS DEL PROYECTO REGIONAL «AMÉRICA LATINA GENERA»	103
I. Principales logros del proyecto «América Latina Genera».....	106
II. Inserción del modelo de gestión del conocimiento del proyecto América Latina Genera en la Estrategia de Género del PNUD 2008-2011	108
VALORACIÓN DE LA EXPERIENCIA	111
I. El modelo de gestión del conocimiento del PNUD	111
II. El modelo de gestión del conocimiento del proyecto América Latina Genera.....	111
LECCIONES APRENDIDAS	113
I. Lecciones aprendidas del modelo de gestión del conocimiento del PNUD	113
II. Lecciones aprendidas del proyecto América Latina Genera (ALG)	114
TERCERA PARTE	
LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA	
INTRODUCCIÓN A LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA.....	121
I. Objetivos, prioridades sectoriales y geográficas. El nuevo III Plan Director de la Cooperación Española	121
II. Estructura de la Cooperación Española: la DGPOLDE y la AECID.....	123
III. El enfoque de género en la Cooperación Española	125
INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA.....	129

SITUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA.....	135
INICIATIVAS RECIENTES EN GESTION DEL CONOCIMIENTO.....	145
PROPUESTA DE TRABAJO PARA ORIENTAR LA MEJORA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA	151
A. ¿Por dónde comenzamos? Algunas lecciones aprendidas	151
B. Propuestas para mejorar la gestión del conocimiento en la Cooperación Española.....	153
C. Propuestas sobre gestión del conocimiento en Género y Desarrollo	165
ANEXO: DOCUMENTO DE TRABAJO DE LA ONG «MÉDICOS DEL MUNDO» SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	169
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	179

INTRODUCCIÓN

Esta investigación pretende mostrar algunas pistas sobre el tema de la gestión del conocimiento proequidad de género, que si bien es incipiente para la Cooperación Española, se ha revelado como una herramienta imprescindible para la mejora sustancial de las organizaciones. Las organizaciones de cooperación del futuro sólo podrán ser eficientes mediante el uso adecuado de la información y, sobre todo, del conocimiento, lo que implica la necesidad de desarrollar estrategias de gestión del conocimiento por parte de las agencias de cooperación para adaptarse a este entorno.

En este contexto, el objetivo principal de esta investigación es aportar un documento que acompañe los procesos de reforma interna y ayude a la reflexión sobre un tema poco explorado hasta ahora en el ámbito de la Cooperación Española, y que ofrezca una serie de pautas y propuestas útiles en materia de gestión del conocimiento a la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID) y la Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas del Desarrollo (DGPOLDE), en el marco de su reestructuración interna y conforme a los compromisos asumidos en la Declaración de París.

Para ello se ha elaborado *una primera parte* que ofrece un marco conceptual sencillo y útil que nos ayuda a definir lo que es la gestión del conocimiento, permite homogeneizar conceptos, y vincular la gestión del conocimiento al de-

sarrollo humano sostenible, la equidad de género, y la mejora de la calidad y eficacia de la ayuda.

Desde esa base conceptual, *la segunda parte* de la investigación analiza diferentes modelos de gestión del conocimiento implementados por algunas agencias de cooperación destacadas en el tema: la Agencia Canadiense de Cooperación Internacional (CIDA) y el Programa de Naciones Unidas (PNUD), más concretamente el proyecto «América Latina Genera: gestión del conocimiento para la Equidad de Género», con el objetivo de extraer lecciones aprendidas.

En la *tercera parte* se analiza la situación de la gestión del conocimiento de la Cooperación Española (AECID y DGPOLDE), y se ofrece una propuesta de trabajo con el objetivo de orientar a la Cooperación Española en la implantación de una estrategia y un sistema de gestión del conocimiento. La propuesta incorpora las lecciones aprendidas de otras agencias, propone líneas de acción generales para la organización e incluye pautas específicas en cuanto a género se refiere.

La metodología utilizada para esta investigación ha sido principalmente la investigación documental de diversos estudios conceptuales, y otros públicos e internos de las organizaciones, así como las entrevistas en profundidad y semiestructuradas. No obstante, queremos destacar que las conclusiones y recomendaciones que aquí se reflejan

constituyen una elaboración propia y son fruto de estas discusiones. Aunque no reflejan una opinión estadísticamente significativa, sí recogen las principales inquietudes en el discurso institucional de la Cooperación Española en torno a la gestión del conocimiento. Muchas de las apreciaciones que aquí se exponen son reflexiones basadas en el «sentido común» que no pretenden sino sistematizar lo que la institución en su conjunto ya conoce.

Por último, también merece la pena destacar la escasez de estudios que existe en España que vinculen el enfoque de género a la gestión del conocimiento en el marco de la calidad de la ayuda en las organizaciones de desarrollo, pese a que

sí hay producción de artículos destacables de autoras españolas que relacionan el tema de cambio organizacional y equidad de género en organizaciones no gubernamentales, que por la cercanía temática han resultado de gran interés. Se puede concluir que la mayor parte de la producción relacionada con gestión del conocimiento en España se encuentra vinculada al ámbito de la empresa, aunque sí existen algunos artículos de interés sobre gestión del conocimiento ligada a la administración pública publicados por universidades, y menciones dispersas sobre la gestión del conocimiento ligada a la cooperación para el desarrollo, pero no una producción sistemática, y mucho menos vinculando el tema al género.

PRIMERA PARTE

MARCO CONCEPTUAL

EL DESAFÍO DE LA EFICACIA DE LA AYUDA AL DESARROLLO Y LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA

I. LA TRANSFORMACIÓN VERTIGINOSA DEL SISTEMA INTERNACIONAL DE LA AYUDA: NUEVOS PRINCIPIOS E INSTRUMENTOS PARA NUEVOS ESCENARIOS

Con el cambio de siglo, el panorama de la cooperación internacional para el desarrollo sufrió una transformación vertiginosa, presentando una nueva perspectiva de la ayuda al desarrollo, que a corto y medio plazo prometía ser cuanto menos innovadora. Y es que, como era de prever, el tradicional esquema blandido hasta entonces no ofrecía alternativas para su mantenimiento en la agenda internacional. Pese al incesante flujo económico, financiero y de materiales destinado a los países empobrecidos año tras año la situación en la que se encontraban o no mejoraba o ni siquiera evolucionaba.

Frente a una problemática de este calibre los recursos que se utilizaron para intentar paliar las sucesivas crisis fueron los cercanos o conocidos. De ahí que se optara obstinadamente por fórmulas de reconocido éxito teórico que buscaban preparar las condiciones para el desarrollo, como las confeccionadas en Washington o las sustentadas en la presunta equidad de la abundancia. Pero, por paradójico que pareciera, el modelo de crecimiento y sostenibilidad esgrimido hasta entonces no tuvo más opción que el de contraerse y devenir insostenible. Por ello, las calificaciones obtenidas no fueron nada halagüeñas: o se perdían décadas o se olvidaban

continentes. De ahí que, los sucesivos acuerdos internacionales adoptados (Nueva York, Monterrey, Roma y París, esencialmente) presentaron una nueva perspectiva de la ayuda al desarrollo.

La *Declaración del Milenio* (2000) definió una serie de principios y compromisos destinados a guiar a los donantes y a los países socios hacia la mejora del desarrollo humano, la reducción de la pobreza y del empoderamiento de las mujeres a través de una nueva asociación para el desarrollo global. Su aprobación constituyó el punto de inflexión y arranque para la nueva arquitectura de la ayuda (apuntalada después por los resultados de varias conferencias de alto nivel, incluida la *Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda*), ya que fue elaborada con el objetivo de transformar las hasta entonces concebidas como formas habituales de canalización de la ayuda oficial y multilateral.

Para llevar a cabo semejante transformación se requirió del reconocimiento de la necesidad de crear un nuevo escenario, tal y como contempló el *Consenso de Monterrey* (2002), donde se creó una alianza basada en la necesidad de aumentar los recursos financieros, la coherencia, buena gestión y la cohesión de la ayuda al desarrollo.

Once meses después de Monterrey, en el Primer Foro de alto nivel en Roma, quedan establecidos los fundamentos para la nueva intervención en los países en vías de desarrollo. Las pretensiones

principales fueron minimizar la burocracia de la cooperación, así como paliar las divergencias existentes entre los sistemas de gestión de las ayudas y los propios del gasto público y administración financiera. También se reconoce la necesidad de potenciar el liderazgo nacional en la coordinación de la asistencia para el desarrollo y la generación de confianza hacia los donantes. Frente a la necesidad de mejorar la gestión y cumplir con los compromisos adquiridos, también se hizo imprescindible crear «nuevos instrumentos» adaptados a las nuevas condiciones de la cooperación internacional¹.

Desde entonces la continuidad de los compromisos se ha traducido en la conformación de numerosos subgrupos de trabajo, talleres internacionales y nuevos foros. Entre los más destacados cabe mencionar el que finalizó con el *Memo-rándum de Marrakech*. En él se hace hincapié en la gestión por resultados, como uno de los compromisos fundamentales para mejorar la calidad de la ayuda, y acentuando la necesidad de fortalecer las capacidades de planificación estratégica, análisis estadístico, monitoreo y evaluación, y el desarrollo de la coordinación entre las agencias.

Junto a estos documentos también se encuentran los del Senior Level Forum on Development Effectiveness in Fragile

States (Londres, enero de 2005) y el Paris High-Level Forum on Aid Effectiveness (marzo de 2005), que culminó con la Declaración de París sobre la calidad de la ayuda (2005). En esta última quedaron finalmente plasmados cinco principios sobre los que cimentar la eficacia de la ayuda que hemos ido comentando: la apropiación, la alineación, la armonización, la gestión orientada hacia resultados y la rendición mutua de cuentas.

Es importante destacar que, tanto países donantes como países socios establecieron en la Declaración de París que estos cinco compromisos debían basarse en la enseñanza de las experiencias (Declaración de París sobre la calidad de la ayuda al desarrollo, 2005: párrafo 32). Pero, eso sí, partiendo desde un nuevo enfoque que racionalice «las actividades de donantes para alcanzar el máximo rendimiento posible». Con ello, se pretende eliminar errores esenciales de la anterior etapa como *la duplicación de esfuerzos* (Declaración de París sobre la calidad de la ayuda al desarrollo, 2005: párrafo 3).

Sucintamente hemos visto cómo los sucesivos acuerdos internacionales adoptados conforman un nuevo escenario de la ayuda al desarrollo. Y éste no es un cambio que afecte únicamente a las relaciones de cooperación, sino que también a corto y medio plazo exige a las

¹ Los Nuevos Instrumentos fundamentales reconocidos en el II Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008 son los de Enfoque Sectorial, Apoyo Presupuestario y Fondo Global.

propias organizaciones y agencias transformaciones profundas. En el marco de estas transiciones, el objetivo de la igualdad de género ha encontrado nuevas oportunidades y desafíos. Y, de igual forma, la gestión del conocimiento se ha convertido —como veremos más adelante— en una herramienta imprescindible para la mejora sustancial de las organizaciones, en el objetivo último de dar cumplimiento a los cinco principios de la Declaración de París, además de contar con un gran potencial para favorecer el avance hacia la igualdad entre hombres y mujeres.

En los últimos años diversas organizaciones multilaterales y de la sociedad civil, entre las cuales destaca el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM según sus siglas en inglés) han hecho el seguimiento al compromiso de los donantes y países socios con la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres en el contexto de la Declaración de París y las nuevas modalidades de la Ayuda al Desarrollo. De hecho, han manifestado que esta nueva arquitectura y el impulso de políticas que promuevan la eficacia de la ayuda son una oportunidad para avanzar en la agenda de la igualdad entre hombres y mujeres.

En junio de 2008 y con motivo de la revisión que se haría del Consenso de Monterrey tres meses después en el Tercer Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia

de la Ayuda al Desarrollo en Accra, se reunió en Nueva York el Grupo de Trabajo de Mujeres sobre el Financiamiento para el Desarrollo². El encuentro recibió el apoyo de UNIFEM y de la Oficina de Financiamiento para el Desarrollo en DESA, y contó con la fuerte participación y colaboración de un numeroso Grupo de Redes de ONG de Doha. Precisamente, y en cuanto al capítulo relacionado con la cooperación internacional financiera y técnica, se hizo hincapié en la necesidad de asegurar la participación paritaria entre donantes y receptores y que los gobiernos implicados faciliten la rendición de cuentas ante diversos públicos, incluidas las mujeres; asimismo, se insistió en que el desarrollo de herramientas y metodologías con información de género debe realizarse dentro de un proceso participativo que involucre tanto a los donantes tradicionales como a los nuevos, a través de diversas modalidades de ayuda.

Finalmente, el Tercer Foro de Alto Nivel celebrado en Accra supuso la primera oportunidad para evaluar los avances en las metas de la Declaración de París a tres años de su lanzamiento. El balance del Foro de Mujeres de Accra, si bien reconoce que en el Programa de Acción de Accra (AAA, según sus siglas en inglés) se han registrado algunas mejoras, también considera preciso seguir reforzando áreas fundamentales que permitan avanzar hacia la igualdad de género, los

² Fuente: sitio web <http://www.choike.org/nuevo/informes/6530.html>

derechos y el empoderamiento de las mujeres. Se trata de necesidades sobre las que se ha venido insistiendo. Por ejemplo, de subrayar la necesidad de definir la apropiación democrática y participativa como principio rector de la aplicación de la Declaración de París, sin establecer nuevas formas o procesos de condicionalidad; o de que, también, las actuales metas están siendo objeto de seguimiento mediante indicadores que no incorporan la perspectiva de género. Por ello, en este sentido, recomendaron establecer un plan estratégico para financiar la igualdad de género³.

En cuanto a aspectos técnicos de la ayuda, respecto al uso de los Nuevos Instrumentos, aconsejaron la combinación de mecanismos de financiación para asegurar avances en los derechos y el empoderamiento de las mujeres. Las orientaciones dadas buscan la inclusión del Apoyo Presupuestario, tanto General como Sectorial, y el de Fondos conjuntos, a través del Enfoque Sectorial y a través de asociaciones con organizaciones de la sociedad civil y organismos de Naciones Unidas. Es destacable la observación hecha referente a que el Apo-

yo General Presupuestario no puede generar por sí solo progresos en las metas de desarrollo, especialmente en el caso de los grupos más marginados.

Por último, la Declaración de Doha sobre la Financiación para el Desarrollo (diciembre de 2008) se incorpora a la corriente actual de seguir aumentando las menciones acerca de los derechos de las mujeres, su empoderamiento y la consecución de la igualdad entre hombres y mujeres, pero sin establecer metas ni herramientas concretas.

Como vemos, los retos están ahí y también los compromisos de los países donantes, países socios y agencias de cooperación. Veamos, entonces, cuál ha sido la evolución de la Cooperación Española en este ámbito.

II. ESPAÑA FRENTE A LOS NUEVOS RETOS DEL SISTEMA INTERNACIONAL DE LA AYUDA⁴

Resulta pertinente caracterizar los cambios sustantivos que España, en térmi-

³ El Foro de Mujeres de Accra aconsejó seguir la recomendación de la reunión del Grupo de Expertos sobre Financiación para la Igualdad de Género de las Naciones Unidas que exhorta a los gobiernos a alcanzar 10% de la AOD para la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer antes de 2010 y 20% para 2015, estableciendo en el plan de acción de los donantes, países receptores y el CAD estrategias para lograr esa meta, monitorear el desempeño y evaluar el impacto (Grupo de Expertos sobre Financiación para la Igualdad de Género - Comisión sobre la Condición de la Mujer de las Naciones Unidas, Oslo, septiembre de 2007).

⁴ Elaborado con aportes de José Antonio Alonso en «ICEI paper 03. Cooperación española: desafíos para una nueva legislatura». Madrid, 2008; y «Avances y retos de la Cooperación española. Reflexiones para una década». Fundación Carolina y Siglo XXI, Madrid, 2007.

nos de su política de cooperación internacional, ha realizado desde 2004. Fundamentalmente, porque éstos han incidido sobre el tipo de organización que en este momento es la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), como órgano «de fomento, gestión y ejecución de la política española de cooperación internacional»⁵. La AECID —objetivo final de este estudio—, es la institución de la Administración General del Estado dedicada a la cooperación internacional, cuyo objetivo final quedó definido en el II Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008 como el de la lucha contra la pobreza y la promoción del desarrollo sostenible en los países en desarrollo.

Las transformaciones mencionadas han sido tanto internas como externas. El cambio más visible sucede a partir de 2004, en el marco de los nuevos compromisos internacionales suscritos por España de revisión y actualización de la arquitectura de la ayuda, anteriormente analizados. A partir de entonces la Cooperación Española inicia un cambio radical en su política asumiendo las Metas del Milenio, como objetivo rector de su principal herramienta de planificación: el Plan Director (en concreto el II Plan Director 2005-2008).

No se pueden dejar pasar por alto dos aspectos esenciales. Uno, es el incremento significativo de los recursos des-

tinados a la AOD, incluyendo la de género en desarrollo. Y dos, el inicio de un proceso de reingeniería interna, creando la Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas de Desarrollo (DGPOLDE) y acometiendo una serie de reformas de su organismo gestor, en la entonces Agencia Española de Cooperación Internacional, pendientes de su culminación. Sumado a esto, es digno de destacar el esfuerzo realizado por mantener canales fluidos de diálogo y consenso con los actores sociales durante este proceso transformador.

Es interesante detenernos a analizar tres aspectos estructurales de este proceso de evolución de la Cooperación Española. Se trata del aumento de la AOD, de la mejora de las capacidades de planificación y evaluación, y de la optimización del conocimiento.

Aumento de la AOD

El incremento reciente de la AOD refleja el compromiso del Gobierno español de alcanzar el 0,7% del PIB en 2012, tres años antes que la fecha acordada en Europa. Este incremento está inscrito y planificado para que se realice de forma progresiva en el marco del II Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008. El objetivo que planteó, en cumplimiento con el Consenso de Monterrey (2002), fue el de «duplicar la AOD, pa-

⁵ «Avances y retos de la Cooperación española. Reflexiones para una década». Fundación Carolina. 2007, Madrid. Pág. 123.

sando por el hito intermedio del 0,33% del PIB en 2006 hasta alcanzar (en 2008), el 0,5%» (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2005).

Aunque en 2006 no se logró alcanzar por 0,01% la meta planteada (la AOD llegó al 0,32% del PIB), la AOD aumentó un 25% en comparación con el año anterior, cuando ya en 2005 había crecido significativamente en comparación con 2004.

En lo que concierne al sector de género, hubo un incremento considerable especialmente en lo referido a la asignación presupuestaria: de 2004 a 2006 las contribuciones para este tema aumentaron un 341% (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2007a).

Con todo, uno de los mayores retos a los que se ha enfrentado la Cooperación Española, en este periodo de incremento presupuestario constante, ha sido el de adaptar y emplear nuevas herramientas e instrumentos para poder canalizar dichas asignaciones progresivas.

Mejora de las capacidades de planificación y evaluación

Precisamente, en el marco de esta nueva arquitectura de la ayuda, la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional (SECI) creó la Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas de Desarrollo (DGPOLDE) en 2005, con el objetivo de contar con un orga-

nismo que consensuara y coordinara con los diferentes actores públicos y privados el diseño y la elaboración de las directrices de la AOD. Mediante esta iniciativa, pretendió incorporar las capacidades y orientaciones de las instituciones involucradas en el mundo de la cooperación dentro de los cuatro instrumentos fundamentales que marcan su guía de trabajo: el Plan Director, los Documentos de Estrategia Sectorial (DES), los Documentos de Estrategia del País (DEP) y los Planes Anuales de la Cooperación Internacional (PACI).

Estos instrumentos se han beneficiado progresivamente de una incorporación transversal y sectorial del enfoque de género y de la promoción del empoderamiento de las mujeres, iniciativas claves que son parte de la recientemente aprobada *Estrategia de «género en desarrollo» de la Cooperación Española*. Para evitar que la diversidad de propuestas pudiera desembocar en una mayor descoordinación y dispersión de resultados, la AECID también ha fortalecido en este tiempo su sistema de seguimiento y evaluación.

Optimización del conocimiento

Como veremos con mayor profundidad en la tercera parte de esta investigación, a pesar de los esfuerzos realizados por la Cooperación Española, ante la inflación de información y conocimiento que se genera conforme crece y se organiza la AOD española, existen carencias en la

gestión de ésta, que dificultan los progresos hacia una mayor eficacia de la ayuda al desarrollo.

José Antonio Alonso —en el *ICEI paper 3*, 2008— señaló algunos desafíos interesantes para la consolidación de los cambios que la Política Española de Ayuda ha emprendido. Destacan, entre otros, los siguientes: 1) mejorar la coordinación entre actores; 2) mejorar la definición estratégica y su vínculo con la planificación; 3) avanzar en la coherencia de las políticas; y 4) seleccionar todavía mejor sus prioridades geográficas y operacionales. Pero hay tres aspectos más a reforzar —según apunta Alonso— y que inciden directamente en la capacidad de la Cooperación Española para gestionar su conocimiento, que nos interesa abordar. Se trata de:

- *Impulsar la evaluación y el aprendizaje colectivo*: se considera preciso potenciar los mecanismos de «identificación de errores y alimentar el aprendizaje», en el marco de la necesidad de rendición de cuentas, y dentro de un sistema asimétrico de relaciones, donde la producción y el acceso al conocimiento también es asimétrico.
- *Invertir en las capacidades del sistema*: el aumento significativo de la ayuda debe ir parejo al aumento de las capacidades para gestionarla, por lo que se considera esencial invertir en las capacidades organizativas (humanas e institucionales).
- *Reformar las instituciones para mejorar la gestión*: el *ICEI paper 3* señala

como característico de la Cooperación Española que mantiene una cultura corporativa débil, jerarquizada y burocrática y, por lo tanto, con dificultades para adaptarse a la nueva arquitectura de la ayuda; por otra parte, señala la excesiva centralización del trabajo, un factor que dificulta el trabajo operativo en el terreno y la flexibilidad que éste requiere; y, finalmente, tiene en los órganos directivos de la Cooperación Española a miembros del cuerpo diplomático, con una elevada movilidad debido a su origen (la carrera diplomática) y sin formación especializada en cooperación y desarrollo.

Todos éstos son factores, como veremos más adelante, negativos a la hora de gestionar el conocimiento de manera óptima en el interior de una organización. En efecto, tal y como apuntan algunos especialistas, las organizaciones del futuro sólo podrán ser eficientes mediante el uso adecuado de la información y, sobre todo, del conocimiento.

En su examen de la AOD española, en 2007, el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) resaltó la necesidad de concentrar esfuerzos en la gestión del conocimiento, afirmando que «las ambiciones de liderazgo de España (en materia de AOD) en el ámbito internacional están en la actualidad impedidas por su falta de capacidades en la gestión del conocimiento».

Más aún, necesita realizar análisis sectoriales, aprender de las lecciones de sus propias experiencias de terreno para encargar investigaciones y gestionar el conocimiento (OCDE, 2007: 48). Esta última carencia ya se había identificado al formular el II Plan Director 2005-2008, en la parte relativa a la calidad de la cooperación, aunque desde la perspectiva de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), ya que éstas constituyen una de las principales herramientas para la gestión del conocimiento (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2006b).

Con todo, no faltan voces dentro de la Cooperación Española que comparten parcialmente esta evaluación del CAD-OCDE. En concreto, señalan la necesidad de no abrir nuevos caminos «hasta sistematizar y analizar la experiencia ad-

quirida», así como considerar que el desarrollo de las capacidades de la Cooperación Española pasa por impulsar «un cambio en la cultura en la sede y en las OTC»⁶.

No obstante, es destacable el esfuerzo que desde la reciente Estrategia de «*Género en Desarrollo*» de la Cooperación Española, se está acometiendo. El fundamento reside en que entre sus acciones contempla la creación de una red (GEDEA), como vehículo de transferencia de la información y coordinación entre los diferentes actores comprometidos con la estrategia, que contará con un banco de recursos (expertos/as, buenas prácticas, publicaciones, etc.) como principal herramienta de gestión del conocimiento. Exploraremos la GEDEA con mayor detenimiento en la tercera parte de esta investigación.

⁶ Juan Pita, «La Declaración de París y países de renta media», 2008: 50.

CONOCIMIENTO, REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA DE LA INFORMACIÓN Y SOCIEDADES DEL CONOCIMIENTO

I. APROXIMACIÓN HISTÓRICO-FILOSÓFICA AL CONOCIMIENTO

Para poder analizar cómo deberíamos abordar la gestión del conocimiento en la AOD, es crucial esclarecer de qué tipo de conocimiento estamos hablando. Para ello es necesario señalar algunas de las principales teorías del conocimiento y grandes debates de la filosofía, con el objetivo de acotar el marco epistemológico desde el que hemos abordado la presente investigación. Podrían resumirse en las siguientes:

En primer lugar, es necesario recordar que los griegos crearon el gran escenario del pensamiento occidental y, por ello, sus categorías de análisis no deben obviarse. La filosofía helénica aceptó la existencia de una realidad objetiva a la cual debe ceñirse el conocimiento, ya fuera éste un elemento físico (el agua, el aire, etc.) o un elemento inmaterial (las ideas platónicas), pero existe una realidad objetiva independiente y un ser humano que la piensa. Por otra parte, la filosofía helenista da una orientación práctica al saber dirigiéndolo hacia la consecución de la felicidad humana e, incluso, algunas corrientes (estoicismo y epicureísmo) ubicaron la ética en el centro de este saber.

Adentrarnos en la Edad Media supone un desplazamiento del objeto del conocimiento y también del sujeto: el tema fundamental del conocimiento fue la divinidad y la mejor herramienta de acer-

camiento al objeto de conocimiento ya no será el *logos* o razón sino la fe. La inicial sumisión de la razón a la fe (con Tomás de Aquino a la cabeza) condujo a la conocida «crisis de la Escolástica», de la mano de Guillermo de Ockam, y la independencia de la razón fue el debate con el que se inició la filosofía moderna.

La problematización del conocimiento es uno de los caracteres de la modernidad. Desde este punto de vista dos grandes escuelas presiden esta etapa histórica: el empirismo y el racionalismo. El gran debate abierto sobre el acto de conocer se resume en la siguiente alternativa: o el conocimiento es el resultado de la grabación en el sujeto de informaciones ya organizadas en el mundo exterior y cuyo origen es la experiencia (empirismo), o éste está producido por la razón del sujeto que posee la facultad de agenciar los datos de la percepción y organizarlos bajo un método (racionalismo). Descartes, Locke, Leibniz y Hume son algunos de los protagonistas más destacados de estas reflexiones ya clásicas en la historia de la filosofía.

Con el desarrollo del humanismo y de la filosofía renacentista, junto con la revolución copernicana asociada al desarrollo de la nueva ciencia, se impusieron nuevos esquemas conceptuales y el desarrollo de las ciencias hizo tambalear los cimientos de la filosofía. Se impuso entonces con fuerza el pensamiento científico partidario de la Ciencia como una fórmula de conocimiento verdadero. De hecho, los cimientos de la actual tradi-

ción científica dominante, siguen siendo la objetividad y la racionalidad.

No obstante, la modernidad, tal y como plantea Gabriel Amengual¹, es la época de la duda y la sospecha, de la crítica y la crisis. Es «una etapa de afirmación de la razón, la libertad, la emancipación y a la vez se convierte en la afirmación del mito de la razón, de individualismo, de la dominación/manipulación y de la explotación del otro/explotación de la naturaleza»².

La epistemología feminista también ha puesto en cuestión, ya en los siglos xx y xxi, la supuesta objetividad, racionalidad, verdad y evidencia de las ciencias (Adán: 2006). Pero, antes que el feminismo, el vitalismo nietzscheano, el existencialismo de Sartre y el psicoanálisis inauguró la llamada «crisis del sujeto», o muerte de ese sujeto dueño de la razón y dominador del mundo, una razón «objetivante, totalizadora, controladora y disciplinadora» (Adorno). El conocimiento como un proceso racional, universal y objetivante se ha derrumbado frente a los postulados nietzscheanos del conocimiento, como voluntad de poder y dominación, entre otras críticas.

Estos debates —sin duda no son todos, pero sí una buena muestra de los mismos— hacen que consideremos que

cualquier investigación sobre el conocimiento tiene que enfrentarse, desde sus inicios, con opciones de carácter estrictamente filosófico. Es más, ninguna opción o alternativa es políticamente neutral, de ahí que las elecciones epistemológicas seleccionadas por los científicos para el desarrollo de su trabajo son fundamentales. Veamos, brevemente, algunas de las más destacadas:

La Escuela de Frankfurt, con Habermas a la cabeza, insiste en señalar que cada saber viene regido por un interés de dominio práctico o emancipatorio y, por lo tanto, se llega a convertir en ocasiones en ideología que legitima el orden social existente. Se plantea la imposibilidad de determinar lo verdadero o lo correcto y, por ello, la propuesta de la Escuela de Frankfurt es la razón comunicativa centrada en el diálogo y el consenso³.

Las investigadoras feministas retoman este postulado recordando cómo «el conocimiento y las prácticas científicas están siempre situadas», es decir, el sujeto está «situado en un espacio y un tiempo concretos y en una sociedad y cultura determinadas». Argumentan así que el hecho de que «las mujeres no hayan participado en la Ciencia de la misma manera que lo han hecho los varones, (ha) dejado características específicas en ella» (Adán, 2006: 19). De ahí que se-

¹ Gabriel Amengual, *Modernidad y crisis del sujeto*, Madrid, Caparrós Editores, 1998, p. 14.

² *Ibíd.*

³ La razón comunicativa se alza frente a la razón subjetiva instrumental —nada vale racionalmente si no es medio para otra cosa— y plantea como verdad el consenso de intersubjetividades.

ñalen que, tanto los supuestos, métodos, diseños experimentales, el lenguaje utilizado, etc. hubieran sido diferentes si las mujeres hubiesen tenido la oportunidad de participar al igual que los hombres en la evolución del conocimiento y de la ciencia.

Por esta razón, los diferentes grupos de teóricas feministas rechazan la llamada Ciencia, por considerarla patriarcal; y no sólo *deconstruyen* el sujeto universal masculino, sino que también lo hacen con el sujeto universal «mujer», para dar paso a la multiplicidad de sujetos y de saberes. Por tanto, resulta de crucial importancia para esta investigación señalar qué se debe incluir en lo que consideremos «conocimiento». Junto a esto, el proceso de su gestión debe detenerse, entonces, por la necesidad de realizar una lectura siempre atenta a la ideología patriarcal subyacente a nuestro paradigma dominante del conocimiento.

Por otra parte, el feminismo señala qué ha determinado también su objeto de estudio. La Ciencia, tal y como se ha ido construyendo, bajo la supuesta universalidad, objetividad y neutralidad valorativa, ha tenido como objeto real de estudio la mitad de la humanidad, es decir, al hombre. La gestión del conocimiento con la equidad de género, como veremos más adelante, implicará que la producción, administración y el acceso al conocimiento deben incorporar permanentemente la presencia de las mujeres.

Siguiendo a Carme Adán, los diversos feminismos también proponen redefinir el sujeto de conocimiento y reconceptualizar la objetividad, teniendo como punto común la propuesta de interrelacionar epistemología y política, y reconfigurar un nuevo espacio para el conocimiento y la acción política.

Para cerrar este recorrido es preciso retomar algunas de estas preguntas y ubicarlas en el terreno de la cooperación internacional, sector específico al que queremos destinar el objeto de esta investigación. Algunas de las más destacadas son las siguientes: ¿Qué repercusión tiene esta conceptualización del conocimiento en el Sistema Internacional de la ayuda? ¿Quiénes son los sujetos creadores y gestores del conocimiento en el campo del desarrollo? ¿Qué entendemos por conocimiento en este contexto?

Podemos plantear otras, pero consideramos más interesante centrarnos en dar respuesta a estas preguntas, que consideramos centrales, para así presentar algunas conclusiones generales que, sin duda, han orientado esta investigación y contribuido a acotar el marco epistemológico del que partimos:

- ¿Qué paradigma del conocimiento está vigente?
Sigue vigente el de la supuesta universalidad/dominación del conocimiento, como proceso racional pausado por Occidente. Y, además, en el

contexto del Sistema Internacional de la Ayuda, los procesos de creación y gestión del conocimiento son profundamente asimétricos y excluyentes.

- ¿De qué sujetos estamos hablando y dónde están las mujeres?
Los sujetos del conocimiento somos sujetos éticos y políticos, inmersos en un tiempo histórico y en una sociedad y cultura determinada. En este marco, las mujeres han tenido restringido durante siglos el acceso a la construcción del paradigma científico del conocimiento, y tampoco han sido incluidas como *objeto de estudio* de las ciencias.
- ¿Es posible un nuevo escenario?
Para crear un nuevo escenario para el conocimiento es preciso redefinir el sujeto de conocimiento huyendo de ese sujeto neutro, abstracto, heredado de la Ilustración y construido a través de una narrativa masculina dominante. Entonces, a partir de ahora, hablaremos de diversidad de sujetos, hombres y mujeres, diversas narrativas y conocimientos (ciencias, sistemas simbólicos, lenguajes, etc.) y de diversidad de experiencias comunicables.
- ¿Qué entendemos por conocimiento?
Entenderemos el conocimiento no como un saber estanco y acumulable, sino como un proceso comunicativo colectivo, el cual debe dar cabida a los diversos marcos interpretativos exis-

tentes y que contribuirá a «democratizar» el conocimiento/los conocimientos y mejorar su gestión.

- ¿Qué relación hay entre conocimiento y desarrollo?
En el marco del desarrollo, como veremos más adelante, el conocimiento lo concebimos como praxis política, es decir, como acción transformadora colectiva (en un proceso con rasgos similares al empoderamiento y aplicable a personas e instituciones) cuya finalidad será aumentar las capacidades de hombres y mujeres para tomar decisiones sobre sus vidas, y su acceso a oportunidades.

II. LA REVOLUCIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS SOCIEDADES DEL CONOCIMIENTO

No se puede abordar la gestión del conocimiento en el marco de la Calidad de la Ayuda sin contextualizar nuestro objeto de estudio. En el debate actual sobre la sociedad de la información y sociedades del conocimiento es preciso incluir la revolución que las nuevas tecnologías han protagonizado y que —como veremos más adelante— tiene profundas implicaciones en la gestión del conocimiento y su relación con el Sistema Internacional de la Ayuda.

En su obra maestra, *La era de la información: economía, sociedad y cultura* (2005), Manuel Castells analiza las carac-

terísticas de la revolución de la tecnología de la información que, por su amplitud y alcance, es igual sino más importante que la Revolución Industrial de los siglos XVIII y XIX. El núcleo de la transformación actual se refiere a las tecnologías del procesamiento y comunicación de la información y plantea una serie de características como las siguientes:

1. No es el conocimiento lo revolucionario, sino su aplicación a la generación del mismo: «lo que caracteriza la revolución tecnológica actual no es la centralidad del conocimiento y la información, sino la aplicación de ese conocimiento e información a la generación de conocimiento y los dispositivos de procesamiento/comunicación de la información».
2. Las personas y organizaciones adaptan la tecnología a sus necesidades, valores e intereses y, asimismo, la transforman y desarrollan: usuarios y proveedores pueden llegar a ser la misma cosa, lo que apunta a un nuevo sujeto del conocimiento diverso y activo en la construcción del conocimiento. Este sujeto nos interesa particularmente para plantear un modelo de gestión del conocimiento que hará uso de las TIC, desde y con equidad de género para la AECID, tomando en cuenta las experiencias y necesidades de su personal tanto a nivel de sede como de terreno.
3. La aplicación inmediata para su propio desarrollo de las tecnologías que genera en los diferentes países, conectando al mundo a través de tecnología de la información.
4. Un sistema común de información: el nuevo sistema tecnológico ofrece un sistema común de información con capacidad de trasladarla a gran velocidad (creciente). En el epígrafe anterior planteábamos la necesidad de crear un nuevo escenario para el conocimiento: precisamente las nuevas tecnologías ofrecen la posibilidad de diversas narrativas dentro de un mismo sistema común de información, aunque ofrezca limitaciones como el desigual acceso a este nuevo sistema tecnológico. Nos detendremos en el epígrafe próximo en las brechas cognitivas y digitales.
5. Facilitan el funcionamiento en red: «las redes constituyen la nueva morfología social de nuestras sociedades y la difusión de su lógica de enlace modifica de forma sustancial la operación y los resultados de los procesos de producción, la experiencia, el poder y la cultura» (Ibíd.: 55).

Por lo tanto, las nuevas tecnologías hacen posible la sociedad de la información y no solamente se insertan en un orden ya existente, sino que vienen a subvertirlo en cierta medida. Castells define la sociedad informacional como

«una forma específica de organización social en la que la generación, el procesamiento y la transmisión de la información se convierten en las fuentes fundamentales de productividad y poder, debido a las nuevas condiciones tecnológicas que surgen en este periodo histórico». (*La era de la información: economía, sociedad y cultura*: 51).

¿En qué sentido son fuente de productividad y poder? Lo que es fundamental en el nuevo modo de producción de riqueza, que Castells sitúa en lo que llama «la economía informacional», es «la aparición de un nuevo agente económico, la empresa red, que comparte y distribuye información y conocimiento aplicándolo a procesos de producción y de gestión a partir de redes de cooperación fundadas en las tecnologías digitales de comunicación y procesamiento de información». Para él, «de ahí se derivan la productividad y la competitividad de las empresas en nuestro tipo de economía» (Ibíd.: IV).

La noción de «sociedades del conocimiento», sin embargo supera a la de sociedad de la información que se basa en los progresos tecnológicos, sobre todo aplicados a la economía, y plantea un horizonte que «comprende dimensiones sociales, éticas y políticas mucho más vastas» (Ibíd.: 17). Parten de la intención de reconocer la heterogeneidad y diversidad de las sociedades humanas. Abdul Waheed Khan (subdirector general de la UNESCO para la Comunicación y la Información), escribe:

«el concepto de “sociedades del conocimiento” incluye una dimensión de transformación social, cultural, económica, política e institucional, así como una perspectiva más pluralista y desarrolladora. El concepto de “sociedades del conocimiento” es preferible al de la “sociedad de la información” ya que expresa mejor la complejidad y el dinamismo de los cambios que se están dando. (...) el conocimiento en cuestión no sólo es importante para el crecimiento económico sino también para empoderar y desarrollar todos los sectores de la sociedad».

El debate está abierto: la Declaración de Principios de la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información (Ginebra, 2003; Túnez, 2005) expresa en su primer artículo:

Nosotros (...) declaramos nuestro deseo y compromiso comunes de construir una Sociedad de la Información centrada en la persona, integradora y orientada al desarrollo, en que todos puedan crear, consultar, utilizar y compartir la información y el conocimiento, para que las personas, las comunidades y los pueblos puedan emplear plenamente sus posibilidades en la promoción de su desarrollo sostenible y en la mejora de su calidad de vida, sobre la base de los propósitos y principios de la Carta de las Naciones Unidas y respetando plenamente y defendiendo la Declaración Universal de Derechos Humanos.

Adoptaremos en nuestro estudio el concepto de «sociedades del conocimiento», por su afán de inscribirse en una

Sociedades del conocimiento:
un horizonte de convivencia social

- Rechazan un modelo único de conocimiento y pasan a tomar en cuenta la diversidad cultural y lingüística.
- El conocimiento es un vector poderoso de lucha contra la pobreza y que pone el énfasis en la inversión de capacidades de aprendizaje de las sociedades.
- El conocimiento es un bien público y, como tal, las sociedades deben favorecer su acceso a él (mujeres, jóvenes, ancianos, etc.).
- Insiste en la importancia del conocimiento local y autóctono y su fórmula particular de producción.
- La creatividad y la innovación son valores primordiales para cuestionar los modelos existentes y responder a las nuevas necesidades.
- La libertad de expresión y el pluralismo y la participación garantizan la posibilidad y perdurabilidad de las sociedades del conocimiento.

Fuente: «Hacia las sociedades del conocimiento», UNESCO (2005).

dinámica de desarrollo, igualdad y respeto a la diversidad, ubicando la gestión del conocimiento como una herramienta de empoderamiento organizacional que, en el contexto de la cooperación y el desarrollo, favorece y potencia la creación, el acceso y la circulación de la información y el conocimiento.

III. DESARROLLO HUMANO, SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

Diferentes actores interesados por la lucha contra las desigualdades y el

desarrollo han reflexionado ampliamente sobre el surgimiento de la sociedad informacional y su impacto y/o vínculo con el desarrollo humano. En este acápite trataremos de reflejar algunos puntos de esta consideración, cruciales para entender la importancia de una gestión óptima del conocimiento, no sin antes definir lo que entendemos por desarrollo. Vayamos entonces por partes:

El Desarrollo Humano como un paradigma genuinamente colectivo, interdisciplinario, crítico y pragmático tiene su origen en la colaboración entre dos economistas: Mahbub ul Haq, paquis-

taní, y Amartya Sen, de origen indio, Premio Nobel de economía en 1998. En 1990 el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) publicó el primer Informe sobre Desarrollo Humano inaugurando un nuevo camino en la conceptualización del desarrollo, de su medición —a través de la creación de un Índice de Desarrollo Humano— y de la propuesta de políticas que se requieren para su logro. Siguiendo la definición ofrecida por el propio PNUD⁴ el desarrollo humano es «el proceso de ampliación de las capacidades de la gente para vivir en libertad y dignidad» (De la Cruz, 2007: 23).

Amartya Sen (2000) aportó el «enfoque sobre las capacidades» humanas —definidas como los recursos y aptitudes que posibilitan a las personas llevar la vida que valoran y desean—, situando la capacidad de acción humana (*human agency*) en el centro del desarrollo. Es desde esta perspectiva donde el desarrollo se considera como el proceso de expansión de las libertades reales de las que disfrutaban los individuos, hombres y mujeres. Este nuevo paradigma ampliaba considerablemente anteriores formulaciones sobre el proceso de desarrollo, notablemente más economicistas, en las que los aspectos de la desigualdad entre mujeres y hombres quedaban oscurecidos o subordinados a las prioridades económicas.

Por lo tanto, el paradigma del desarrollo humano centrado en las personas, como referente teórico, ofrece la oportunidad de colocar las relaciones de género y las desigualdades que éstas producen en el centro de su análisis. Carmen de la Cruz señala la existencia de cierto consenso entre el mundo feminista al señalar el enfoque de Sen como válido para abordar las desigualdades de género, destacando como potencialidades principales: el hecho de considerar los funcionamientos y capacidades permite analizar la condición y posición de las mujeres en un ángulo objetivo (salud, educación, empleo, etc.) e identificar sus brechas; también permitiría abordar el problema de la violencia de género como la negación a ejercer opciones; facilita hacer el vínculo con el trabajo reproductivo como forma de cuidado de esas capacidades y funcionamientos; y, finalmente, al reconocer a los seres humanos como sujetos de su propio desarrollo y valorar la autonomía de las personas, coloca al paradigma del desarrollo humano cercano al concepto de empoderamiento como potenciación de las mujeres, de sus capacidades y opciones.

La filósofa Martha Nussbaum apunta que es un problema de justicia social el hecho que las mujeres, por su situación de desigualdad, no logren un nivel superior de capacidad. Y que, precisamente, la resolución debe situarse en el cen-

⁴ Carmen de la Cruz, «Género, Derechos Humanos y Desarrollo Humano», Proyecto América Latina General, PNUD, 2007, p. 23.

tro del proceso de desarrollo humano. El camino hacia una justicia entre los sexos, hacia la equidad de género, implica según Nussbaum, no sólo promover una adecuada disposición interior en las mujeres para que se atrevan a ejercer plenamente sus capacidades —empoderamiento—, sino también, preparar el entorno material e institucional a través de políticas económicas y sociales y de instituciones democráticas adecuadas, que creen las condiciones para el pleno desarrollo del potencial de las mujeres.

En el caso de España y su política de Cooperación Internacional hay que señalar que en 2005 adoptó el paradigma del desarrollo humano, plasmándolo en su II Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008. En concreto, quedó definido como «la ampliación de capacidades y libertades de las personas» (pág. 12); un derecho de las personas y colectivos relacionado con «la expansión de los conocimientos, las libertades, la participación y por supuesto las necesidades sociales básicas». Es evidente que este giro ha tenido consecuencias directas en la ejecución de las líneas estratégicas de la Cooperación Española.

En cuanto a los vínculos entre desarrollo, conocimiento y nuevas tecnologías, las teorías del desarrollo siempre han contemplado el conocimiento como un elemento central para la mejora de las

condiciones de vida y progreso de los países. Sebastián⁵ (2007) señala que, si bien el conocimiento es un factor fundamental, el fomento de los procesos implicados en su generación, difusión, absorción y uso se han convertido en centrales para el desarrollo económico. Pero, al mismo tiempo, también son un factor para la gobernabilidad: el conocimiento favorece la gobernabilidad, porque ayuda a comprender los problemas y aspiraciones de las sociedades; mejora los sistemas educativos y tiene capacidad para satisfacer demandas que provienen de sectores críticos como la salud, vivienda, transporte, medio ambiente, seguridad, etc.; el conocimiento ayuda a tomar decisiones y opciones políticas con menor riesgo y, además, favorece el fortalecimiento de la democracia a través de la participación social en la toma de decisiones —en términos de dilemas éticos asociados a la ciencia y tecnología y de políticas científicas y tecnológicas.

En el marco del desarrollo, como lo subraya la UNESCO en su informe (2005), el problema «no será (aunque también lo es) la falta de acceso al conocimiento en sí la que crea un hándicap para el desarrollo futuro de ciertos países del Sur, sino sus dificultades de gestionar el conocimiento y adaptar su sociedad a la economía informacional, de transformarse cultural, social y económicamente en una sociedad informacional».

⁵ «Reflexiones en torno a la cooperación científica española al desarrollo», en *Avances y retos de la Cooperación española. Reflexiones para una década*. Art. Fundación Carolina y Siglo XXI Madrid, 2007. pp. 221-232.

Esta aserción es también transferible al marco de las organizaciones, ya que las organizaciones de cooperación —en este caso— del futuro sólo podrán ser eficientes mediante el uso adecuado de la información y, sobre todo, del conocimiento. Esta situación implicará la necesidad de desarrollar estrategias de gestión del conocimiento por parte de las agencias de cooperación para adaptarse a este entorno. Es más, deberán trabajar en dos direcciones: en primer lugar, creando estrategias de gestión de su propio conocimiento. En esta dirección Sebastián señala la importancia del «fomento de la generación, difusión y transferencia de conocimientos en el marco de los proyectos de la cooperación al desarrollo ejecutados por la Cooperación Española (Ibíd, p. 229). Y, en segundo lugar, las agencias de cooperación deberán también favorecer estrategias específicas de cooperación científica para el desarrollo.

El PNUD también percibe el conocimiento y las tecnologías como poderosos vectores de la lucha contra la pobreza. Su Informe sobre Desarrollo Humano de 2001, titulado «Poner el adelanto tecnológico al servicio del desarrollo humano», señala que mejoran directamente la supervivencia y la salud, la producción de alimentos y la nutrición, el empleo y el crecimiento económico, la participación de la gente en las decisiones sobre sus vidas y la vida política de sus comunidades.

En el marco de la cooperación para el desarrollo, la UNESCO indica que la lu-

cha contra la pobreza no puede reducirse exclusivamente al suministro de infraestructuras, la ejecución de micro proyectos cuya perdurabilidad depende en gran medida de financiaciones externas caso por caso, o la promoción de mecanismos institucionales cuya utilidad para los países menos adelantados puede cuestionarse. La estructura en materia de información y la creación de capacidades son igualmente importantes, sino más. Por otra parte, los éxitos conseguidos por algunos países de Asia Oriental y Sudoriental en la lucha contra la pobreza se explican, en gran medida, por las inversiones masivas que han realizado a lo largo de varios decenios en la educación, la investigación y el desarrollo.

Pero, para poder aprender de estas experiencias exitosas y así garantizar futuras inversiones de calidad para el desarrollo, es necesario hacer una excelente gestión del conocimiento, documentando las diferentes etapas y los varios elementos constituyentes de la experiencia, recuperando testimonios y vivencias de los protagonistas a todos los niveles y poner al servicio de todas y todos este conocimiento.

Brechas digitales y cognitivas

Para favorecer la creación del conocimiento y el fortalecimiento de las capacidades de los países en vías de desarrollo es preciso cerrar la brecha tecnológica que persiste entre Norte

y Sur. Varios informes (PNUD, 2001 y UNESCO 2005, entre otros) han puesto en evidencia las brechas existentes en materia digital, cognitivas y de desarrollo. Por ejemplo, el número de internautas aumenta muy rápidamente: representaba en 1995 el 3% de la población mundial y en 2003 el 11%, es decir, más de 600 millones de personas. Sin embargo, el crecimiento de la red corre el riesgo de tropezar rápidamente con un «techo transparente» de la solvencia económica y la educación. En efecto, «vivimos en una sociedad en la que el 20% de la población mundial concentra en sus manos el 80% de los ingresos del planeta».

La brecha digital —o mejor dicho las brechas digitales, habida cuenta de su carácter multiforme— son un problema muy preocupante y «cabe prever que el acelerado ritmo actual de crecimiento del número de internautas disminuya a medida que su proporción se vaya acercando al 20% de la población mundial» (UNESCO, 2005: 23).

Como lo demuestra el citado informe de la UNESCO (Ibíd.), esta brecha digital alimenta otra mucho más preocupante: la *brecha cognitiva*. Ésta acumula los efectos de las distintas brechas observadas en los principales ámbitos constitutivos del conocimiento —el acceso a la información, la educación, la investigación científica y la diversidad cultural y lingüística— y representa el verdadero desafío planteado a la edificación de las sociedades del conocimiento. La *brecha*

cognitiva se fundamenta en la dinámica propia de las disparidades en materia de conocimientos, ya se trate de desigualdades mundiales en el reparto del potencial cognitivo (disparidades entre los conocimientos), o de la valoración dispar de unos determinados tipos de saber con respecto a otros en la economía del conocimiento (disparidades dentro de los conocimientos).

Sin duda, su existencia es obvia entre los países del Norte y los del Sur, pero también se manifiesta dentro de cada sociedad, ya que un contacto igual con el conocimiento raras veces da por resultado un dominio igual de dicho conocimiento. Y, como señala Elvin Toffler (citado por Besnier, 2005: 8), «el conocimiento está aún peor distribuido que (...) la riqueza. Resulta de ello que una redistribución del conocimiento (y sobre todo del conocimiento sobre el conocimiento) es más importante aún que una redistribución de los demás recursos, que incluso puede generar».

Por si no bastara con esto, las desigualdades entre hombres y mujeres en el ámbito de las nuevas tecnologías es una de las facetas más destacadas de la brecha digital. En efecto, casi los dos tercios de los analfabetos del mundo son mujeres. En los países en desarrollo una mujer de cada dos, por término medio, no sabe leer. Aunque en los países industrializados las mujeres representan una proporción bastante considerable de los usuarios de Internet, en los países en desarrollo existe el riesgo de que

acumulen una serie de desventajas que les impidan acceder a las nuevas tecnologías.

Por lo tanto, incorporar un sistema de gestión del conocimiento eficaz en las organizaciones de desarrollo —tomando en cuenta la multiplicidad de actores que participan en sus intervenciones (personal técnico/as, contrapartes y socios/as, etc.)—, así como la hegemonía de género, económica, cultural y lingüística asociada a las nuevas tecnologías, significará:

- Identificar, en primer lugar, la diversidad de sujetos de conocimiento y sus brechas cognitivas y digitales.
- Buscar para cada narrativa diferente el vehículo necesario que permita que el aprendizaje sea colectivo. El objetivo debe ser poder articular un sistema eficaz de gestión del conocimiento que incluya las nuevas tecnologías, pero no solamente éstas, sino contar también con metodologías alternativas e inclusivas.

IV. BREVE BALANCE FEMINISTA DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

Desde el plano teórico, y a partir de la década de los ochenta, la relación entre mujeres, conocimiento/ciencia y nuevas tecnologías ha sido tratada de muy diversas maneras. Por este motivo, quere-

mos ocupar aquí un pequeño espacio para mostrar cómo esta relación ha permeado en los abordajes teóricos y políticos del feminismo y ha generado posiciones diversas. Consideramos que son de especial interés los planteamientos desarrollados por autoras como Donna Haraway o Rosi Braidotti, cuyos trabajos se enmarcan en el llamado *ciberfeminismo*.

En primer lugar, tenemos que partir de la base de que la construcción de las identidades femeninas y masculinas está condicionada por la voluntad de mantener una relación de poder desigual. Si reparamos en este aspecto, según el concepto desarrollado por la filósofa Valcárcel (1991), como son las mujeres las que están en una posición de subordinación, están conminadas a sufrir una histórica *heterodesignación*, es decir, la obligación de asimilar una identidad impuesta por los hombres. En consecuencia, la identidad propuesta por las feministas implica un proceso de des-identificación. De ahí que, la generación de nuevas identidades sea parte del proceso liberador de las mujeres.

Como lo acotan Ana de Miguel y Montserrat Boix, en su artículo «Los géneros de la red: los ciberfeminismos», «en este contexto algunas autoras han descubierto el mundo virtual como una nueva posibilidad, un nuevo espacio —más allá o más acá de los espacios público-privado/doméstico— en que por fin los géneros queden desarticulados y desactivados, y las personas liberadas de los

rígidos corsés de una masculinidad y feminidad empobrecedora y alienante (...) Donna Haraway ha postulado con vehemencia la necesidad de cambiar de metáforas: «necesitamos el poder de las teorías críticas modernas sobre cómo son creados los significados y los cuerpos, no para negar los significados y los cuerpos, sino para vivir en significados y en cuerpos que tengan una oportunidad en el futuro».

Ya hemos visto que una característica importante de la sociedad informacional es la preponderancia de las redes. Desde la Academia, y de entre su diversidad de autores por supuesto Castells, se ha demostrado cómo este tipo de organización ha sido muy utilizado por las mujeres, incluso antes de que tuviese lugar la revolución informacional. Más aún, esta postura podría formar parte del feminismo llamado «tecnoufórico». Este último mantiene una posición que resalta las características «femeninas» de las nuevas tecnologías, destacando la comunicación, el funcionamiento en red y la creatividad como aptitudes de las mujeres que favorecen esta relación. En conclusión, las mujeres serían grandes gestoras del conocimiento.

Sostiene Castells que las mujeres, en su organización en torno a intereses políticos, económicos, sociales o culturales, han sido más propensas a generar vínculos horizontales, flexibles y organi-

zaciones con gran capacidad de adaptación; todas ellas, a su vez, características de las redes. En este sentido, una vez superado el problema de la brecha digital, no debería costar mucho a las mujeres adaptarse y promover una cultura reticulada.

Y de hecho, las mujeres ya han sabido, por una parte, aprovechar la organización en red para defender sus derechos e intereses; y, por otra, poner de relieve la importancia de las nuevas tecnologías de la información para la promoción de sus derechos. Gloria Bonder⁶ (2004) recoge el planteamiento de Ren Bahi cuando señala que «internet puede convertirse en un entorno que facilite el ejercicio de los derechos humanos de las mujeres a nivel internacional, ya que propicia la creación de alianzas estratégicas y empodera a las mujeres al acercarles información vital...».

Sin embargo, el feminismo constructivista plantea que el capitalismo y el patriarcado reproducen sus relaciones de poder también en el ámbito de las nuevas tecnologías (¿Quién las crea? ¿Qué idioma es el predominante? ¿Quién las usa y para qué?). Por esta razón, evidencian, persisten inequidades que no desaparecerán hasta que se transformen las relaciones sociales y económicas en su conjunto. Por lo tanto, en lo que afecta a la gestión del conocimiento, habrá también asimetrías que abordar. Pese a ello, es rescatable la posibilidad que

⁶ «Mujeres en la ruta hacia la sociedad del conocimiento», 2004.

ofrecen las nuevas tecnologías (internet en este caso) de hacer accesibles la producción de pensamiento de las feministas del Sur hacia el Norte.

Montserrat Boix, en su artículo «La comunicación como aliada: tejiendo redes de mujeres», proporciona muchos ejemplos interesantes sobre la importancia que han tenido diferentes redes internacionales que hacían uso de las nuevas tecnologías en la defensa de los derechos humanos de las mujeres. Uno de ellos (Boix, 26-29) explica la articulación alrededor de la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer, celebrada en Beijing en 1995. Así, en primer lugar, se tejió una red para la preparación del citado evento, por parte de las organizaciones de mujeres; en segundo lugar, se continuó trabajando mediante la difu-

sión, por parte de mujeres participantes a otras mujeres en el mundo, de la información y las decisiones relevantes tomadas en este foro; y, finalmente, también se mantuvo la comunicación durante el posterior seguimiento que se realizó, por parte de estas mujeres organizadas en redes, a los compromisos contraídos por los diferentes Estados y plasmados en la «Plataforma de Acción de Beijing».

Si la organización en red y el uso de las nuevas tecnologías tuvieron un papel clave en el conocimiento, la defensa y el uso de sus derechos por parte de mujeres activistas en todo el mundo, el acceso a estas herramientas de la sociedad informacional fue también reconocido como un derecho fundamental de las mujeres.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CON ENFOQUE DE GÉNERO

I. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?

Una definición de conocimiento

Es evidente que existen muchas definiciones de conocimiento. No obstante, la presente investigación requiere una que sea conceptualmente consistente y a la vez pragmáticamente útil, que permita en capítulos sucesivos identificar y representarlo dentro de las organizaciones objeto de este estudio.

Una vez hecha esta salvedad, merece la pena diferenciar dato e información de conocimiento. El dato (Davenport y Prusak, 1999) es un conjunto discreto de factores objetivos sobre un hecho real que, por sí mismo, tiene poca relevancia, no explica el por qué de las cosas. La Real Academia de la Lengua lo define de la siguiente manera: de sus raíces latinas «datum, lo que se da», como el «antecedente necesario para llegar al conocimiento exacto de una cosa o para deducir las consecuencias legítimas de una hecho» (Real Academia de la Lengua, 1992: 663).

Mientras que la información significaría originalmente «dar forma» y, además, alude a un mensaje organizado y a la «acción y (el) efecto de informar o informarse»; e informar corresponde a «enterar, dar noticia de una cosa» (Ibíd., 1164-1165). La información frente al dato tiene significado, relevancia y propósito, pero el conocimiento es definitivamente más amplio y profundo que

ambos. Siguiendo la definición que Davenport y Prusak proponen: el conocimiento, una mezcla de experiencia, valores, información y «saber hacer», que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción.

Una acepción más sencilla y operativa es la de entender *el conocimiento como un estado mental que permite a los sujetos tomar decisiones, resolver problemas y actuar* (Pérez Montoro, 2004: 9).

Conocimiento explícito y tácito

Dentro de las diversas narrativas y tipos de conocimientos del que este estudio parte, completaremos la definición recurriendo a dos clásicos de la gestión del conocimiento —Nonaka y Takeuchi— quienes, en su obra *The knowledge-creating company* (1995), se basan en Polanyi para distinguir el conocimiento explícito y el tácito.

El primero de ellos, el conocimiento explícito, es racional, secuencial, teórico y puede ser estructurado, almacenado y distribuido; mientras que el conocimiento tácito es el de las habilidades, las prácticas, forma parte de las experiencias de aprendizaje personal de cada individuo y, por tanto, resulta sumamente complicado, si no imposible, de estructurar, almacenar en repositorios y distribuir. El conocimiento tácito, sin embargo, es absolutamente esencial ya que,

como señalan Del Moral, Pazos, Rodríguez, Rodríguez-Patón y Suárez (2007: 137), «guarda mucha relación con el método, con los enfoques, con los valores, con los comportamientos, con el estilo de enseñanza, con las formas de encarar los problemas de una organización».

Nuestro modelo de gestión del conocimiento se basará en la codificación del conocimiento explícito y en la difusión y socialización del conocimiento tácito dentro de las organizaciones.

Como acotan Serradell López y Pérez (2003: 5), «la codificación se fundamenta en almacenar conocimiento explícito en bases de datos o sistemas expertos, de manera que éste pueda ser utilizado con posterioridad. Por su parte, la difusión y *socialización del conocimiento tácito* consiste en fomentar la comunicación entre los individuos que componen la organización a fin de que se vuelva colectivo su conocimiento individual».

Por otro lado, es importante observar que con los progresos tecnológicos algunas formas de conocimiento que antes eran consideradas como conocimiento tácito, han pasado a ser conocimiento explícito gracias a las posibilidades que ofrecen las redes de comunicación, los archivos multimedia y las tecnologías audiovisuales (Serradell López y Pérez, 2003: 3).

Pero, además de presentar una definición, vemos útil también para el desa-

rollo posterior sobre la gestión del conocimiento en organizaciones retomar otras propiedades del conocimiento, que son presentadas por Del Moral, Pazos, Rodríguez, Rodríguez-Patón y Suárez (2007: 76). Son las siguientes:

- Es un acto humano y no un objeto y la mayoría de las veces está incorporado en agentes con voluntad, en particular en seres humanos.
- Es intangible y difícil de medir ya que sólo se conoce por los efectos que produce.
- Es volátil, es decir, que puede desaparecer fácilmente.
- No se consume por su uso en procesos, sino que se incrementa mediante el uso. Es decir, al revés de cualquier otro tipo de recurso, sobre todo los materiales, uno puede dar conocimiento sin que el donante lo pierda.
- Tiene un amplio rango de impactos en las instituciones.
- No puede comprarse en el mercado en cualquier momento, con frecuencia hay que esperar a que esté disponible.
- No «rivaliza» de modo que puede usarse por distintos procesos al mismo tiempo. Es decir, tiene el don de ubicuidad.
- Es abundante y crece de modo casi exponencial. Cuanto más se conoce y ha inventado, tanto más fácil resulta inventar y conocer aún más.
- No está limitado por modos, formas o espacio o cantidad. Previsiblemente no existe un límite superior a ese crecimiento del conocimiento y las invenciones.

Definición de gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento surge en el ámbito de la sociedad informacional *como un instrumento de desarrollo organizacional y de mejora de la calidad, donde el conocimiento de las personas se convierte en capital humano imprescindible* para las empresas, pero también de gran utilidad para el aumento de la transparencia y la eficacia de la gestión de cualquier institución.

A finales de los años noventa, diferentes agencias internacionales y bilaterales de cooperación internacional comienzan a promover una nueva alianza entre: nuevas tecnologías, gestión del conocimiento y la mejora en la calidad de la ayuda; todo ello en un contexto en el que el impacto, la coordinación y la coherencia de las intervenciones de la cooperación en los países en vías de desarrollo estaba siendo cuestionada. Concretamente, las agencias de cooperación, como la alemana (GTZ) y la canadiense (ACDI), iniciaron un proceso de reorganización interna dirigido a mejorar la generación, uso y acceso a la información a fin de fortalecer el trabajo que venían desarrollando.

No obstante, todavía no hay acuerdo sobre una definición de gestión del conocimiento. Existen muchas definiciones, razón por la cual optamos por una más general y que retoma elementos pertinentes de la demás definiciones, y a la vez incorporamos el enfoque de género,

totalmente ausente en las fuentes consultadas.

Como vimos en el capítulo anterior, Davenport y Prusak proponían que: el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y «saber hacer», que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información y es útil para la acción. Por lo tanto, retomamos el conocimiento, no sólo como lo que nos permite interpretar nuestro entorno, sino también lo que nos da la posibilidad de actuar.

La gestión, según el Diccionario de la Real Academia Española, es la «acción y (el) efecto de gestionar», entendiendo gestionar como el «hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera» (Real Academia Española, 1992: 1038). Del Moral, Pazos, Rodríguez, Rodríguez-Patón y Suárez acotan en su libro *Gestión del Conocimiento* (2007: 42) que «la gestión es un proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de una organización».

Por lo tanto, gestión del conocimiento —en el contexto de las organizaciones— sería la *optimización del uso del conocimiento (tácito y explícito) por parte de las organizaciones mediante la creación de condiciones necesarias vinculadas al entorno que favorezcan la creación y transmisión y la circulación del conocimiento*.

En el caso de las agencias de cooperación internacional, todas ellas han vinculado rendimiento y calidad de sus intervenciones en el terreno, con la socialización de la información y la capacidad de integrar nuevas formas de conocimiento (tácito y explícito) y de «saber hacer».

La ACIDI —cuyo caso abordaremos en la segunda parte de la investigación— fue la primera Agencia que apostó por la importancia de la retroalimentación y la democratización de la información. En 1990 implantó un plan de creación de redes temáticas que permitiera compartir lecciones aprendidas. Esta iniciativa fue mejorada en 2000 por medio de un Proyecto Piloto (Network Support Pilot Project), dirigido a modernizar *la estructura de la organización y el proceso de toma de decisiones*.

Como resultados concretos de la evaluación realizada, se puede resaltar que esta herramienta permitió compartir e intercambiar experiencias relevantes para la organización; rompió las barreras de comunicación, tanto horizontales como verticales; y mejoró la calidad de sus productos, al economizar tiempo y contar con grupos de trabajo más heterogéneos.

Por su parte, en su proceso de reestructuración, la GTZ también se fijó como objetivo fundamental la gestión innovadora del conocimiento. Para ello, promovió que la información fluyera, para socializarla e institucionalizarla, y que el conocimiento individual y las experiencias que aportan los proyectos y programas se

convirtieran en aprendizaje de la organización. Esta iniciativa le otorgó la distinción «Wissens-manager des Jahres» (Gestión del Conocimiento) concedida por el Commerzbank y dos importantes revistas de economía en 2005, proyectando internacionalmente la innovadora labor que GTZ realiza en esta materia.

En cuanto al ámbito de género se refiere, otro proyecto de características similares y que también exploraremos en la segunda parte —dirigido al fortalecimiento de la formulación de planes, políticas, programas y proyectos sensibles al género— es «América Latina Genera: Gestión del Conocimiento para la Equidad de Género» del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. En este caso, su objetivo ha sido el de plantear a través de la creación de una comunidad virtual latinoamericana de aprendizaje, como un espacio interactivo, contribuir a la democratización del conocimiento y a la generación de espacios de discusión y debate en temas claves para la igualdad de género.

Las anteriores propuestas son tres ejemplos del nuevo rumbo en el panorama mundial y del valor que se está otorgando a la gestión del conocimiento, como herramienta de transformación y empoderamiento que revierte en la mejora de la calidad de las intervenciones.

Por lo tanto, vistas las transformaciones y avances en otros actores de la cooperación internacional —y dadas las necesidades que la Cooperación Española

tiene con su proceso de expansión y reforma— sin lugar a duda, esta última está ante un nuevo desafío. Es evidente, por otra parte, que valoremos que el cambio que la Cooperación Española necesita requiera de intervenciones vertebradoras. De ahí que también consideremos la necesidad de un modelo y una estrategia de gestión del conocimiento integral y adecuado, que permitan administrar correctamente los activos que posee, tanto los tangibles como los intangibles. Los beneficios que redundarán están expuestos a continuación:

- Permitirá avanzar en la armonización y alineación de líneas de trabajo a nivel interno y con la comunidad donante.
- Mejorará la coordinación entre actores a nivel regional, nacional e internacional.
- Facilitará el aprovechamiento del aprendizaje de las experiencias en el terreno y contribuirá a administrar y producir conocimiento.
- Evitará la duplicidad de esfuerzos.
- Finalmente, economizará recursos.

Obviamente, todos estos resultados, vendrán en una *mayor eficacia de la ayuda*, ya que la gestión del conocimiento es una de las herramientas necesarias para potenciar el cumplimiento de los principios contenidos en la Declaración de París.

Pero, es que, además, es necesario resaltar que la gestión del conocimiento puesta al servicio del desarrollo —aparte de ofrecer la posibilidad de utilizarse

como herramienta de transformación social y de mejora de la calidad del trabajo de las instituciones— puede favorecer —según Rusell— que «la información sea un bien público, no una mercancía, la comunicación un proceso participativo e interactivo, el conocimiento una construcción social compartida, no una propiedad privada, y las tecnologías un soporte para todo ello, sin que se conviertan en un fin en sí».

Por lo tanto, ¿por qué no emprender este camino en el ámbito organizacional? Como señalan Martínez, Lara-Navarra y Beltrán «en el caso de la organizaciones públicas (éste sería el caso de la AECID como veremos más adelante), cuya materia prima está constituida básicamente por la información y el conocimiento y que son verdaderas organizaciones intensivas de información, la adecuada gestión de esa información y ese conocimiento cobran una importancia indudable, ya que posibilita que el conocimiento organizativo sea más accesible y se pueda compartir y difundir de una forma más eficiente, y que se produzca un ciclo continuo de regeneración de conocimiento» (2006: 3).

Por último, a pesar de no encontrar literatura especializada acerca de la gestión del conocimiento con equidad de género en las organizaciones públicas, consideramos que la disminución de las desigualdades entre hombres y mujeres —además de derivarse del derecho a la no discriminación— genera eficiencia, e incorporar el enfoque de género en las

estrategias de gestión del conocimiento solamente contribuirá a mejorar la calidad de sus intervenciones, así como el rigor y la transparencia de su gestión.

II. PRINCIPALES ETAPAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNA ORGANIZACIÓN

A continuación mostraremos las principales etapas de la gestión del conocimiento en una organización, siguiendo la propuesta de Ponce y Falcón¹. Veremos cómo, para cada etapa, es posible identificar diferentes herramientas y sistemas tecnológicos de gestión del conocimiento. Nuestro objetivo no es el de profundizar en ellos, sino el de presentar todo el conjunto, abordarlos de manera genérica, para que así poder contar con una visión panorámica y sistémica. Además, hemos optado por presentar los eslabones esenciales, puesto que describir con detalle cada uno y sus posibles ramificaciones haría que, dada la rápida evolución del sector de la cooperación internacional, este estudio pudiese quedar obsoleto. Por otra parte, es necesario aclarar que estas etapas no se dan de manera lineal y simultánea en todos los niveles y actividades de una organización. Es importante precisar que estamos ante una distinción metodológica, para identificar las actividades centrales de la Gestión del Conocimiento.

Veamos, pues, cuáles son estas etapas que la componen.

A. Identificar el conocimiento: ¿qué necesitamos saber?

En primer lugar, es preciso que las organizaciones identifiquen, antes que nada, lo que quieren lograr (en los diferentes niveles de la planificación estratégica y operativa) y, a continuación, el conocimiento que necesitan para alcanzarlo. De ahí que, deberán realizarse permanentes análisis enfocados a identificar las brechas y el conocimiento que no se ha adquirido (sea tácito o implícito) a todos los niveles (estratégico, funcional, de procesos, personal, etc.), incluyendo las brechas de género: ¿Qué sabemos sobre género y qué necesitamos saber? Esta información² es vital para la toma de decisiones.

En este sentido, los *mapas de conocimientos* son herramientas valiosas para —una vez identificado el conocimiento que necesita una organización— realizar este ejercicio de recopilación, tanto de los explícitos como de los tácitos, de los que dispone una organización. Por otra parte, evitan que las personas se dediquen a crear conocimientos que ya existen; permiten localizar la mejor fuente/experiencia para conseguir un conocimiento; son la base para la búsqueda de acciones de mejora;

¹ Centro de Información y Gestión Tecnológica de Cienfuegos.

² Para conocer más acerca de los sistemas de información, consultar el siguiente enlace: <http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml>

y, también, nos indican dónde pueden crearse las comunidades y centros de interés o de práctica (también llamadas «comunidades de aprendizaje»).

En el ámbito específico de la cooperación este tipo de «mapa del conocimiento» deberá incluir a las contrapartes, socios y aliados. Y en el caso concreto de la Cooperación Española, hay que partir de la *Guía para la Integración de las TIC en la Cooperación Española* (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2006). Ésta recomienda identificar qué tipos de productos y servicios de conocimiento se requieren (*kits*, publicaciones, guías, etc.) para formular proyectos y programas. Desde aquí consideramos que la visión que plantea debe ser más amplia y contemplar el resto de instrumentos que utiliza la Cooperación Española, junto con los nuevos instrumentos reconocidos en la Declaración de París. Destacar que la identificación de las brechas en términos de capacidades y conocimiento (tácito y explícito), tanto en la sede como en el terreno (OTCs), que persisten en cuanto a género se refiere, debe ser una prioridad a la hora de cumplir con la demanda que la Estrategia de Género de la Cooperación Española ha creado desde su aprobación.

B. Crear conocimiento: ¿cómo crea el conocimiento una organización?

Se trata de identificar cómo se crea el conocimiento en una organización (tácito

y explícito). Para ello, se colocará en el centro de éste a las personas que trabajan en la misma y a los equipos/grupos formales e informales. Se explorará, también, si el conocimiento se produce de manera diferenciada en los hombres y mujeres de la organización, realizando un balance de género en cuanto a la creación misma, en términos de calidad y cantidad, y potenciando las diversas subculturas y narrativas que conviven en una organización. Además, con el objetivo de reducir brechas de género en la creación y producción de conocimiento, se pueden favorecer programas y proyectos enmarcados en este sector específico de la gestión del conocimiento dirigidos a empoderar a las mujeres.

Llevemos este planteamiento al supuesto concreto de la Cooperación Española. Ya hemos comentado que España ha aumentado su AOD. Esto en el nivel programático y operativo conlleva necesariamente que también lo hayan hecho sus programas y proyectos, su plantilla de expertos y expertas, contratación de estudios y diagnósticos, etc. Por ejemplo, en 2007 creó quince «unidades de género» y destinó mayor presupuesto a la promoción de la igualdad de género (2.221.000€ en 2006, frente a 1.680.000€ en 2005). Por todo ello, sus fuentes de creación de conocimiento son, en este momento, variadas y abundantes, proviniendo de todos los instrumentos y sectores definidos por el *II Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008*.

Este supuesto, además de cercano, nos sirve para resaltar un aspecto esencial de este apartado en el que es preciso detenerse: *el crecimiento del conocimiento de una organización debe correr paralelo a sus capacidades de gestionarlo*. Máxime cuando los compromisos adquiridos en París invitan a «eliminar la duplicación de esfuerzos y racionalizar las actividades de donantes, para alcanzar el mayor rendimiento posible» (Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo, 2005: párrafo 3). No obstante, analizaremos con mayor profundidad las implicaciones que en la práctica de la gestión del conocimiento tiene la Declaración de París en la tercera parte de este estudio.

C. Almacenar el conocimiento: ¿dónde lo depositamos?

Este paso es significativo en la construcción de activos de conocimiento, puesto que el conocimiento debe incorporarse a la organización para facilitar su reutilización. Y, asimismo, adquiere mayor relevancia en organizaciones que depositan el conocimiento especializado en colaboraciones externas. Este tipo de organización —como en el caso de la Cooperación Española y otras agencias— deben otorgar gran importancia a la transferencia y almacenaje de este conocimiento de expertos/as —realizado a través de procedimientos, manuales,

mejores prácticas, sugerencias a proyectos ejecutados—, con el objetivo de no perder el aprendizaje institucional.

El principal sistema de almacenaje del conocimiento se denomina *Knowledge repository* (almacén de conocimiento). Se trata de bases de documentos y archivos (estructuradas y categorizadas), fácilmente indexables para los miembros de una organización y donde se almacenan, desde las prácticas más destacables, lecciones aprendidas, hasta metodologías, informes, manuales, referencias bibliográficas, *roster* de expertos/as, etc.

En los sistemas de almacenaje del conocimiento se explorará si el contenido almacenado (buenas prácticas, *rosters*, informes, bibliotecas virtuales, etc.) es expuesto con un lenguaje no sexista; si presentan ideas no discriminatorias; también, si se almacena y da visibilidad a la producción relacionada con el enfoque de género (manuales, guías, expertas, etc.); incluso si existe un balance de género en las autorías de las publicaciones y documentos de autor.

D. Compartir el conocimiento: ¿de qué forma?

Afirma Carles Dorado (2006)³ que, más importante que las tecnologías y los contenidos, son las estrategias didácti-

³ Carles Dorado, *El trabajo en red como fuente de aprendizaje: posibilidades y límites para la creación de un conocimiento. Una visión crítica*, Universidad Autónoma de Barcelona, 2006.

cas y la inversión en las personas para alcanzar el objetivo de compartir el conocimiento. Por lo tanto, el reparto, distribución o dosificación del conocimiento puede estar mediado o supeditado por las nuevas tecnologías, pero de lo que se trata, en definitiva, es que las personas se muevan por un auténtico deseo de saber.

El conocimiento se puede compartir de muchas formas: de persona a persona, mediante la colaboración, talleres, aprendizaje en el trabajo diario, etc. En el caso que se haga a través de herramientas informáticas destacan especialmente las *sharing networks* (redes de conocimiento): foros de discusión, espacios de trabajo en grupo, comunidades virtuales de práctica, plataformas, ferias del conocimiento, redes temáticas, etc.). Se trata de instrumentos diseñados para procesos de colaboración, que permiten el acceso común a una comunidad virtual de personas formadas en áreas de intereses afines.

Obviamente, estas herramientas exigen ir más allá de la pura gestión de información en la red. Es más, su puesta en práctica constata la necesidad de un planteamiento estratégico. Y en el caso del sujeto principal que ocupa esta investigación, el de la Cooperación Española, estamos ante una nueva tipología, la de la colaboración en red, cuya necesidad ya se evidenció en varios documentos de la AECID (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2003 y 2006b, entre otros).

Retomando las potencialidades de las redes de conocimiento, si las llevamos al ámbito de la Declaración de París, es necesario resaltar que tienen efectos muy importantes al facilitar la colaboración y posibilitar una mejor coordinación entre donantes y países socios. En definitiva, contribuyen a la mejora de la alineación —como proceso de diálogo— por parte de la comunidad donante con las políticas de desarrollo de los países.

Y si, además de todo lo expuesto, tenemos en cuenta que las mujeres han tenido restringido durante siglos el acceso a los círculos de conocimiento, con la utilización de estas herramientas se favorecerá su incorporación permanente y su participación en los espacios de aprendizaje individual y colectivo y en todos los estados y niveles. El enfoque de género implicará, entonces, favorecer el acceso y la participación de mujeres y hombres en los espacios que la organización disponga para compartir el conocimiento. Y, cuando nos referimos a espacios disponibles queremos hacer mención, tanto a los formales (*sharing networks*, talleres, etc.), como a los informales (almuerzos de trabajo, *pasilleo*, «máquinas de café», espacios de ocio corporativos, etc.); además de tener que explorar las posibles barreras diferenciadas (formales e invisibles) que ambos sexos atraviesan a la hora de acceder a esos espacios y compartir el conocimiento: miedos escénicos, habilidades de comunicación, actitudes cooperativas *versus* actitudes competitivas, culturas de trabajo, conciliación laboral, etc.

Indicadores para medir el uso del conocimiento

Aumento del impacto de las acciones de cooperación en términos de eficacia y eficiencia

Incremento de los niveles de satisfacción de las contrapartes, aliados y socios

- (Para ello hay múltiples herramientas ligadas al control de calidad, como es el caso del PNUD que las aplica desde hace una década)

Incremento del elemento participativo en las intervenciones y, consecuentemente, de la equidad de género

- (Se puede medir a través de espacios de toma de decisiones, número de reuniones y asistentes, foros de discusión, uso de redes, etc.)

Crecimiento de los índices de liderazgos múltiples e incremento cualitativo y cuantitativo de las comunicaciones, valorando especialmente el aumento de las comunicaciones no formales

Crecimiento de la base de conocimiento

- (Ligado a producción de documentos, publicaciones pero también a las solicitudes internas y externas, y la demanda cubierta)

Reducción del tiempo de respuesta a la demanda

- (De especial importancia en las intervenciones relacionadas con la Acción Humanitaria)

Utilizar el conocimiento: ¿para qué lo usamos?

En una organización, el conocimiento añade valor cuando se utiliza para mejorar la toma de decisiones y la resolución de problemas y, por consiguiente, contribuirá a mejorar sus resultados de manera permanente. Para identificar su buen uso, la empresa privada ha creado diferentes indicadores de los que realizaremos una adaptación —de momento, muy general— a una organización de desarrollo. No obstante este tipo de indicadores se deberán desarrollar sistemáticamente en el marco de una estrategia de gestión del conocimiento (GC).

Señalar, por último, que el enfoque de género implica, por una parte, facilitar que el conocimiento sea usado por los hombres y mujeres de la organización para responder a las demandas y objetivos de la organización. Pero, por otra, siendo una prioridad la igualdad entre hombres y mujeres, el uso del conocimiento deberá dirigirse también hacia la consecución de este resultado y favorecer que toda la producción, que en torno al tema de género se produzca en una organización, sea de fácil acceso y utilidad para toda la organización.

III. ASPECTOS ORGANIZACIONALES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La aplicación y el uso de los sistemas de gestión del conocimiento, se encuen-

tran en función de otros aspectos de una organización, que en el caso de la cooperación internacional, resultan pertinentes de abordar, ya que sin ellos sería una tarea infructuosa elaborar e implementar una estrategia de GC.

Hemos considerado de interés abordar: 1) El aprendizaje organizacional; 2) El tipo de estructura de la organización; 3) La cultura organizacional; 4) Las nuevas tecnologías; y, por último, 5) Sistemas de seguimiento y evaluación permanentes. Estamos ante elementos que facilitarán la optimización del uso de los diversos sistemas de Gestión del Conocimiento que una organización del desarrollo puede disponer.

Una organización que aprende

La gestión del conocimiento trata del aprendizaje de las personas y de cómo éste se transforma en colectivo a través de procesos de comunicación organizacional. Las nuevas teorías organizacionales conciben las organizaciones, no tanto como entidades abstractas que no pueden aprender, sino como seres vivos. Por lo tanto, una organización abierta al aprendizaje, según Senge (1990)⁴, es «ésta donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto».

⁴ Peter Senge, *La quinta disciplina*, Ed. Granica, 1990.

Las organizaciones abiertas al aprendizaje son las que mejor gestionan el conocimiento e implementar el enfoque de género se convierte en una condición indispensable para potenciar todo su capital humano. Las personas somos hombres y mujeres, con diferentes posiciones y condiciones en el interior de las organizaciones dentro de una estructura y cultura determinadas. De ahí que desde la gestión del conocimiento debamos asegurar que, tanto nuestro modelo seleccionado como su implementación, potencian un nuevo modelo social de convivencia y de responsabilidad social, que contempla la diversidad de capacidades de ambos y favorece acciones de empoderamiento de las mujeres de la organización, si es preciso.

Como lo expresa Sallán «decimos que las organizaciones aprenden cuando la ejecución de tareas que sus miembros realizan individual o colectivamente mejora constantemente, ya sea porque los procedimientos internos se mejoran y/o porque la interrelación entre los objetivos, los recursos y el sistema relacional se hace, a nivel organizativo, menos disfuncional». Una organización que aprende es, entonces también, una organización que es más eficiente y, al mismo tiempo, provee servicios de mejor calidad (Sallán, 2000: 32).

En el marco de las organizaciones de cooperación Alonso Rodríguez indica, a lo largo de diferentes artículos, que «la calidad de las intervenciones de desarrollo depende crucialmente de que las orga-

nizaciones que las promuevan sean entidades abiertas al aprendizaje. Lo que supone que sean capaces de alentar un proceso continuo de formación, reflexión, síntesis y socialización de conocimientos, fruto de la combinación continuada del saber expreso y tácito, tanto en su seno como respecto al entorno» (Ibíd.).

Es importante señalar que las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. Por lo tanto, nunca será suficiente, para ser una organización abierta al aprendizaje, aplicar solamente políticas de formación permanente del personal. Realizando una selección de lo que diversos autores proponen ¿cuáles serían los principales elementos para que una organización se abra al aprendizaje?

- Una cultura más cooperativa que competitiva, que potencie procesos relacionados con compartir información y conocimiento ya generado, la formación continua, e incorpore permanentemente la presencia de las mujeres en la producción, administración y el acceso al conocimiento. Lo veremos en el siguiente epígrafe.
- Un entorno de trabajo/clima organizacional que favorezca a mujeres y hombres la realización de todo tipo de actividades de aprendizaje, adaptando para ello sus políticas de formación a las de conciliación, etc.

- Estructuras organizacionales más horizontales y con menor número de niveles jerárquicos que favorezcan la apertura y flexibilidad, la capacidad de reacción inmediata y adaptación a la diversidad de entornos cambiantes. Esto implicará facilitar relaciones de «poder para» y «poder con», más que de «poder sobre» (incluyendo las relaciones de género). También lo veremos a continuación.
- Aprendizaje en equipo, que significa la capacidad de aprender en conjunto a través del diálogo. Sin duda, el enfoque de género como nuevo patrón de pensamiento, amplía las posibilidades de «aprender a aprender en conjunto» (Senge).
- Funcionamiento en red, nuevas tecnologías e innovación: contar con una estructura organizacional y herramientas tecnológicas adecuadas que favorezcan superar —con mayor énfasis siendo organizaciones de cooperación— las barreras físicas, geográficas, entre otras.

Para Alonso Rodríguez, por ejemplo, el modelo de planificación adoptado por los diferentes actores de la cooperación al desarrollo (agencias bilaterales y multilaterales, ONG, etc.), basado en el enfoque del marco lógico es equivocado, en la medida en que como está aplicado no es flexible y no admite errores y subsiguientes correcciones, cuando las actividades que organiza están vinculadas a

procesos sociales en algunos casos poco previsibles.

En palabras del autor «los ejercicios de definición de la política de ayuda, si quieren estar acordes con la naturaleza del proceso, deben abrir un espacio notable a los procesos de aprendizaje, requiriendo, por tanto, actitudes capaces de procesar el error y de aprender de la experiencia. Deben venir inspirados más por un propósito estratégico firme y por una actitud abierta al aprendizaje, que por un ejercicio hermético de programación» (2004: 380). El principio de la Declaración de París de Gestión por Resultados, compromete a las agencias con un marco de planificación estratégica flexible y con capacidad de adaptarse a los nuevos escenarios que demanda la ayuda internacional.

En resumen, una propuesta de gestión del conocimiento con enfoque de género para la Cooperación Española supondrá, por lo tanto, revisar todos estos aspectos para determinar las capacidades de aprendizaje de la misma.

Organizaciones más horizontales⁵ y flexibles: el desafío de la cooperación

En el ámbito de la cooperación para el desarrollo se puede afirmar que, durante mucho tiempo, las organizaciones

⁵ Elaborado con insumos de: «Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización», Pérez y Rodríguez, ACIMED, 2007.

—su estructura, políticas de recursos humanos, procedimientos, etc.— han quedado fuera del foco de análisis. Como si trabajar en este ámbito supusiera sólo cumplir con los valores que las inspiran. Y, sin embargo, como afirma Navarro Oliván, hay una profunda relación entre las estructuras y procedimientos de las organizaciones con los resultados que alcanzan.

Las organizaciones que inciden sobre su entorno a la vez son productos sociales y expresiones de la sociedad. En este sentido, todavía muchas organizaciones son herederas de estructuras organizativas de la economía industrial, pero que no sirven para la llamada «sociedad del conocimiento».

En el caso de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), y siendo Administración Pública, el mismo Juan Pablo de Laiglesia ⁶ señala que mantiene todavía «una cultura, misión, procedimientos y hasta unidades de soporte en compartimentos estancos». Por tales motivos plantea «la necesidad de contar con una cultura organizativa común de mejora continua, que permita lograr resultados más útiles para los beneficiarios de nuestras acciones». Para ello la AECID ha acometido una serie de reformas es-

tructurales, entre las se encuentra, por ejemplo, el refuerzo en la coordinación y trabajo en equipo entre las diferentes unidades (geográficas y sectoriales). Veremos estas reformas con mayor detenimiento en la tercera parte de la investigación.

Pero, ¿qué estructura organizacional es la que favorece la Gestión del Conocimiento con equidad de género? Siguiendo a Bartlett C. y Bartlett ⁷ (1999), plantean que, tradicionalmente, las organizaciones centraban su atención en tres elementos: la estrategia, la estructura y los sistemas. Este planteamiento dio lugar a una manera de concebir la organización estructurada en divisiones y que tenía como estrategia básica la diversificación. La estructura jerárquica se basaba en tres niveles de gestión: la alta dirección, que se ocupaba de definir la estrategia; los mandos intermedios, que tenían como función gestionar los sistemas y que trasladaban la estrategia hacia abajo y los resultados hacia arriba (gerencia); y los mandos de primera línea, encargados de las operaciones.

Esta estrategia funcionó en su tiempo, porque se adaptaba bien al entorno, pero no sirve en la situación actual. El escenario de hoy no se caracteriza por el crecimiento continuo, sino por discontinuidades.

⁶ Art. «La reforma de la Agencia Española de Cooperación Internacional». *Avances y retos de la Cooperación española. Reflexiones para una década*. Fundación Carolina y Siglo XXI, Madrid, 2007, p. 115.

⁷ C. A. Bartlett, «The Knowledge-Based Organization: A Managerial Revolution». En *Ruggles, R., Holtschouse, D., The Knowledge Advantage: 14 Visionaries Define Marketplace Success in the New Economy*. Dover, NH, Capstone, 1999.

des estructurales, como la explosión de la información y el conocimiento. Por otra parte, las organizaciones, ahora menos que nunca, son entes aislados. En el ámbito de la cooperación, por ejemplo, las relaciones entre organizaciones (bilaterales, no gubernamentales, multilaterales, contrapartes y socios, etc.) y entre sus técnico/as son de carácter temporal y, a menudo, dependen de un proyecto específico. Los equipos se hacen y deshacen en función de las necesidades. A pesar de que la Declaración de París indica un camino hacia la desaparición de esta forma tradicional de cooperación (programas y proyectos), todo esto tiene claras implicaciones a la hora de fomentar la creación y compartir el conocimiento.

En este estudio adoptaremos la propuesta de Bartlett sobre algunas claves de la nueva organización, que sintetiza en tres y que son aplicables al nuevo escenario de la cooperación internacional:

- Un concepto de la organización basado en las personas y las relaciones entre ellas, más que en los procedimientos y las funciones. Las personas como capital humano principal de las organizaciones.
- Una nueva filosofía de gestión basada en los resultados, en su medición y en las capacidades personas, más que en rígidos sistemas de planificación. En este sentido la misma Declaración de París apunta también la importancia de la gestión por resultados y la información para la mejora en la toma de decisiones.

- Un cambio en la función de la gerencia. Más que estrategias, controladores/as e implementadores/as se requieren funciones de liderazgo capaces de «construir» y desarrollar la organización y de innovar.

Las organizaciones de cooperación que pretendan gestionar el conocimiento, por lo tanto, deberán tender a transformar sus formas organizativas jerarquizadas y convertirlas en estructuras más horizontales, más dinámicas, más ágiles. Esto significa también contar previamente con un análisis de la distribución del poder, en términos de género, en el interior de la organización (sexo y cargos, posibles techos de cristal, acceso a promociones, salarios, canales de comunicación y procedimientos, etc.) y crear una estructura que reinterprete y redistribuya este poder.

En resumen: las nuevas estructuras requieren nuevos modelos organizativos, con características como la importancia de la cooperación, el trabajo en grupo, el aprendizaje y la innovación tecnológica. Pero, para alcanzar este estadio es preciso incidir además de la estructura, en la cultura de las organizaciones.

*¿Hablamos el mismo idioma?
Una cultura organizativa
colaborativa y equitativa*

La cultura de una organización la podemos definir como la combinación de

normas, valores y formas de pensar u opiniones personales que conviven en una organización y caracterizan el comportamiento del personal de la misma en todos sus niveles. Estos valores y modelos mentales son, a su vez, parte del entorno donde se insertan las organizaciones.

Hay aspectos de la cultura visibles, observables y medibles, que se expresan a través de la estructura, tecnología, políticas de la organización, etc. y otros aspectos no visibles, que se expresan de manera informal y se relacionan con percepciones, actitudes, sentimientos compartidos, etc. Por lo tanto, la cultura funcionaría como un sistema integrado en la visión, estrategias, procedimientos y resultados de una organización y es la médula de las organizaciones.

¿Por qué resulta de crucial importancia en la gestión del conocimiento? Cuando se han acometido cambios organizacionales, con frecuencia se han privilegiado las estructuras, procedimientos y/o elementos formales en detrimento de este entramado invisible que a veces regula con mayor fuerza la vida de las organizaciones. Sin embargo, en la cultura organizacional residen aspectos clave que facilitarán o dificultarán la implementación de una estrategia de gestión del conocimiento con equidad de género.

Algunos elementos o aspectos subjetivos que debemos enfocar dentro de una organización, para favorecer una cultura colaborativa y equitativa con es-

píritu de un aprendizaje continuo van desde los estilos de liderazgo y ejercicio de la autoridad; estilos de trabajo (individual o en equipo); coherencia entre valores y la misión (brechas entre el discurso y la práctica); escalas de valores; percepción de las políticas de promoción del personal; percepciones sobre la innovación y los cambios; hasta el manejo de la información y el conocimiento, por ejemplo, si se usa como fuente de poder o se facilita el acceso a la misma a las personas que integran la organización.

Todos estos aspectos tienen una dimensión de género que destacar y sacar a la luz, para incorporarlos a una estrategia de Gestión del Conocimiento como: ¿Qué fórmulas de aprendizaje mantienen mujeres y hombres? ¿Ejercen de formas distintas el poder? ¿Quién se adapta mejor a los cambios/nuevas tecnologías? ¿Qué estilos de liderazgos practican mujeres y hombres?

América Latina Genera (2007) plantea que la gestión del conocimiento con enfoque de género requiere, por parte del personal, también una reflexión sobre su identidad de género y un esfuerzo para cambiar las relaciones de poder existentes, tanto en el trabajo como en lo personal. En esta dirección apunta también la AECID con su Estrategia de «Género en Desarrollo» de la Cooperación Española. Plantea un proceso de cambio organizacional en esta dirección y, como lo demuestran mu-

chas experiencias⁸, los resultados facilitarán sobremedida la implantación de una estrategia de gestión del conocimiento.

Las nuevas tecnologías de la información

Las nuevas tecnologías de la información, como hemos visto anteriormente, mejoran el uso y acceso a la información y el conocimiento en las organizaciones, y son la condición sin la cual no es posible implementar una estrategia de gestión del conocimiento. El papel fundamental radica en su habilidad para potenciar la comunicación, la colaboración y la búsqueda y generación de información y conocimiento. Y para cada momento del proceso de la gestión del conocimiento se requerirán diferentes herramientas y/o sistemas que, como hemos visto, van desde los repositorios de conocimiento —que tiene como función el almacenaje del conocimiento codificado—, hasta los *groupware* o espacios virtuales donde varias personas comparten experiencias.

Cualquier sistema de gestión del conocimiento debe contar con una estrategia asociada al propósito claro de la extinción, en lo que concierne a la organiza-

ción, de las brechas digitales, sobre todo las genéricas, pero también las generacionales, espaciales, etc. Para que el conocimiento pueda beneficiar a la organización en su conjunto, pero también para que la organización pueda beneficiarse del conocimiento de mujeres y hombres, es importante dedicar recursos para la alfabetización de potenciales usuarios/as en las tecnologías de la información.

Por otra parte, en el ámbito de la cooperación se trabaja con organizaciones locales y otros/as usuarios/as, por lo que partir de los diversos códigos y experiencias significa que no siempre el conocimiento va a ser codificable y «transportable». En consecuencia, se debe buscar para cada narrativa diferente el vehículo necesario que permita que el aprendizaje sea colectivo. Es decir: articular un sistema eficaz de gestión del conocimiento que incluya las nuevas tecnologías, pero no solamente éstas, sino contar con otras metodologías alternativas e inclusivas de las mujeres.

Finalmente, queremos señalar, en coincidencia con los autores de la *Guía para la Integración de las TIC en la Cooperación Española* (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2006b: 69), que los principales cuellos

⁸ Ver, entre otros, los análisis de cambio organizacional realizados por la socióloga Natalia Navarro o las acotaciones al respecto en el manual elaborado por Raquel Lagunas y Neus Bernabéu (2005), *Guía: ¿Cómo elaborar una estrategia de género para una oficina de país?*, Bureau de Desarrollo de Políticas (BDP) PNUD, San Salvador.

de botella no están tanto en las nuevas tecnologías, sino en los procedimientos y procesos (inercias organizativas) de las organizaciones, en este caso de la AECID. Lo que significa que, cualquier estrategia de gestión del conocimiento en esta dirección que emprenda la AECID, deberá ir acompañada de un cambio organizacional más amplio que incluya elementos como los arriba abordados.

Sistema de seguimiento y evaluación del modelo y sus componentes

Es preciso contar con un sistema de seguimiento y evaluación del modelo de gestión del conocimiento y de sus componentes, con el fin de adaptarlo constantemente a las nuevas demandas de la organización y el contexto nacional e internacional en el cual se desarrolla y sobre el cual actúa.

Asimismo, los diferentes contenidos estarán puestos a disposición gracias a las herramientas del modelo de gestión del conocimiento. Con ellas, se deberá asegurar que el conocimiento que se produzca y gestione tendrá que ser expuesto con un lenguaje no sexista, presentar ideas no discriminatorias y, si es posible, promover la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres.

IV. REFLEXIONES FINALES SOBRE EL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Hasta ahora la estrategia del *gender mainstreaming*, o la aplicación práctica que ha alcanzado en el ámbito de la cooperación internacional, ha obtenido un uso residual. Según Navarro Oliván⁹, son de nuevo las organizaciones en sí mismas —en cuanto a género se refiere— un factor de influencia en el entorno social, y como tales acogen y reproducen las inequidades de género, y las transfieren a sus actuaciones, proyectos y programas. Por otra parte, tal y como señala la autora «eliminar las inequidades es una condición *sine qua non* para la eficiencia» (Ibíd. 8).

No obstante, la mejora de determinados aspectos como los anteriormente analizados (estructura organizacional, cultura, procedimientos, etc.), si bien son condiciones necesarias para que una organización gestione su conocimiento, con todo esto no asegura el avance en la agenda de la igualdad. En todo caso, lo asegura la clara voluntad política, junto con herramientas de planificación rigurosas que faciliten una implementación sistemática del enfoque de género en una estrategia de gestión del conocimiento.

A lo largo de todo el capítulo hemos cuidado la inclusión del análisis de género con el objetivo de que el enfoque de gé-

⁹ Natalia Navarro Oliván, «Desigualdades de género en las organizaciones: procesos de cambio proequidad», PNUD, 2007.

nero deje de ser un aspecto marginal. Pese a ello, resulta pertinente llegados a este apartado, hacer visibles y reunir algunos aspectos a cuidar en la inclusión de este enfoque en la gestión del conocimiento. A continuación ofrecemos una serie de reflexiones y pistas —que en modo alguno suponen recetas o fórmulas acabadas— sobre la inclusión del enfoque de género en la gestión del conocimiento:

¿Qué significa incluir el enfoque de género en la gestión del conocimiento?

Significa hacer visible y analizar las diferencias de género que en la producción, administración y el acceso al conocimiento tienen hombres y mujeres en una organización. Esto implica realizarlo tanto en sus aspectos internos como en sus programas, proyectos y actividades—, para reconocer posibles brechas, discriminaciones y/o relaciones de poder, con el objetivo de identificar causas y posibles soluciones. Pero, por otra parte, implicará también incorporar como objetivo no sólo la igualdad, sino también el empoderamiento de las mujeres.

¿Somos neutrales?

Ninguna opción o alternativa epistemológica es políticamente neutral, luego las elecciones realizadas por las organizaciones para el desarrollo de sus estrategias de gestión del conocimiento,

tampoco. La epistemología feminista nos recuerda que «el conocimiento y las prácticas científicas están siempre «situadas», «en un espacio y un tiempo concretos y en una sociedad y cultura determinadas»; por lo tanto, se hará indispensable revisar el paradigma del conocimiento dominante en el que una organización se inserta y, en este caso, la supuesta «universalidad» del conocimiento como proceso de dominio racional pautado por occidente.

Beneficios de la crisis del sujeto

Para crear un escenario organizacional más equitativo será preciso revisar ese sujeto de conocimiento neutro, abstracto, heredado de la Ilustración y construido a través de una narrativa masculina dominante. Redefinir el sujeto de conocimiento y hablar desde la apertura a la diversidad de mujeres y hombres, diversas narrativas/culturas, conocimientos (ciencias, sistemas simbólicos, lenguajes, etc.), y de diversidad de experiencias comunicables.

¿Cómo se produce el conocimiento?

¿Quién decide qué es conocimiento?
¿Quién lo gestiona y quién lo usa? En el contexto de las organizaciones de cooperación también debemos preguntarnos por las diferentes asimetrías que se producen en torno al mismo. Entender el conocimiento como un proceso comunicativo colectivo, que surge de las

prácticas y, por ello, interactivo y participativo, contribuirá a garantizar la participación igualitaria de hombres y mujeres en esta tarea y, gracias a esto, al avance en la agenda de la equidad de género.

Conocimiento, poder y ciudadanía

El proyecto «América Latina Genera» plantea¹⁰ que el conocimiento, su acce-

so a él y la capacidad de usarlo para tomar decisiones, está íntimamente relacionado con la capacidad de ejercer la ciudadanía en las sociedades democráticas actuales. Una organización que enfoque la gestión del conocimiento hacia la redistribución del mismo y convierta el poder —hasta ahora unidireccional del conocimiento— en poder colectivo y accesible, también será un motor de cambio para la equidad de género.

¹⁰ Memoria del Festival de Buenas Prácticas 2007, Proyecto América Latina Genera, PNUD.

SEGUNDA PARTE

ESTUDIO DE CASOS

- A) EL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
EN LA AGENCIA CANADIENSE
DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL (ACDI)

INTRODUCCIÓN A LA ACDI

I. ¿QUÉ ES LA ACDI?

La Agencia Canadiense de Cooperación Internacional (ACDI) es el principal organismo de ayuda para el desarrollo del Gobierno de Canadá. Su mandato se centra en apoyar el desarrollo sostenible en los países del Sur, con el fin de reducir la pobreza y así alcanzar un mundo más seguro, equitativo y desarrollado.

La ACDI fue creada en 1968 con el objetivo de administrar el programa de ayuda oficial al desarrollo. La oficina central está ubicada en Quebec, y tiene tres oficinas regionales situadas en las zonas de Atlántico, Pacífico y Llanura. Asimismo, también cuenta con representaciones estables en la mayoría de los países del Sur donde trabaja.

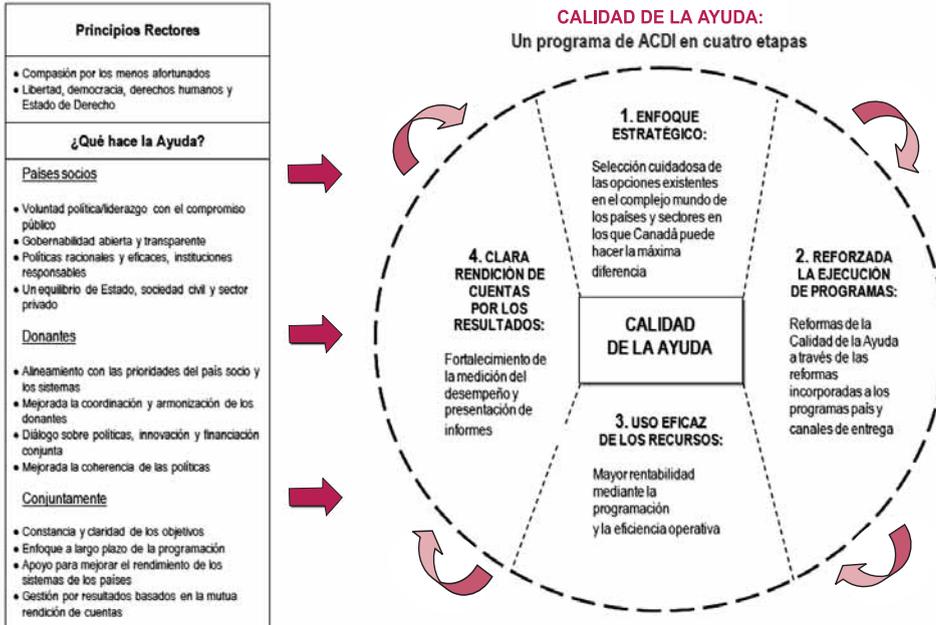
Las políticas y programas de cooperación de la ACDI:

- Promueven los valores de una ciudadanía global, con equidad e integrando el medio ambiente sostenible, así como los intereses en materia de seguridad, bienestar y gobernabilidad.
- Fomentan un impacto visible y sostenible en relación a los problemas claves del mundo del desarrollo identificados en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).
- Se centran en la reducción de la pobreza a través de un enfoque de eficacia en donde se identifiquen, coordinadamente con otros donantes, las necesidades de los países en desarrollo.

- Reconocen y apoyan soluciones sostenibles para hacer frente a los vínculos establecidos entre degradación medioambiental, pobreza y desigualdad social.
- Movilizan a la población canadiense con el objetivo de desarrollar las capacidades que contribuyan eficazmente a la reducción de la pobreza a escala mundial.

Según el «Informe sobre Prioridades y Planes 2007-2008», la ACDI centra su estrategia de trabajo en la *Agenda de la Efectividad de la Ayuda de Canadá*, en donde se pretende capitalizar los esfuerzos y las lecciones aprendidas teniendo en cuenta el siguiente esquema:

- 1) *Prioridades estratégicas*: gobernabilidad democrática, desarrollo del sector privado, salud, educación básica, igualdad entre mujeres y hombres y medio ambiente.
- 2) *Asistencia a programas*: la efectividad de la ayuda se maximiza cuando se integran sistemáticamente las lecciones aprendidas y principios del trabajo en los programas. Este enfoque incluye reformas en las modalidades de ayuda multilateral, bilateral y partenariatado.
- 3) *Uso efectivo de los recursos*: se fortalece la presencia en terreno y se equilibran los recursos humanos y financieros a los diferentes contextos y/o desafíos del desarrollo.
- 4) *Rendición de cuentas por resultados*: la planificación, tanto estratégica como operativa, sigue la



Estructura de Gestión de Recursos y Resultados (MRSS, por sus siglas en inglés).

El presupuesto, para el año financiero 2005-2006, era de 2.782.000 millones de dólares canadienses, lo que significaba el 78% del total de la Ayuda Oficial para el Desarrollo (AOD) del país.

II. PRIORIDADES GEOGRÁFICAS Y PRINCIPALES ÁMBITOS DE TRABAJO

La ACDI centra su trabajo principal en 30 países o regiones; aunque, a través de las diferentes modalidades de ayuda, puede estar ofreciendo asistencia y/o

trabajando en partenariatio con aproximadamente unos 120 países distribuidos por África, América Latina, Asia, Oriente Próximo y Europa del Este.

La clasificación y modalidad de trabajo con los países se define en base a las siguientes tres categorías:

- 1) *Países de renta media*: normalmente cuentan con planes propios, sectoriales o nacionales, de reducción de la pobreza, en donde quedan especificados sus requisitos y criterios para la asistencia al desarrollo. En esta categoría, los programas de desarrollo están más relacionados con asistencia técnica que con transferencias de recursos.

- 2) *Países de renta baja en situación de crisis*: suelen ser países muy pobres y con niveles relativamente bajos en relación a la capacidad de gobernanza. En esta categoría los programas se limitan a intervenciones de asistencia humanitaria de emergencia, iniciativas de mantenimiento de la paz y puesta en marcha de proyectos a través de las organizaciones no gubernamentales.
- 3) *Países de renta baja*: a pesar de tener niveles muy débiles de gobernanza, estos países suelen estar comprometidos con las reformas y el aumento de transparencia y democracia. Los programas desarrollados suelen estar vinculados con la sociedad civil, aunque el principal interlocutor es el gobierno.

Según el informe de «Desarrollo por Resultados 2007» la distribución geográfica de la ACDI es la siguiente:

- América Latina: 356 millones de dólares (USA)
- Norte de África y Oriente Medio: 132 millones de dólares (USA)
- África Subsahariana: 1,45 millones de dólares (USA)
- Europa del Este: 90 millones de dólares (USA)
- Asia: 669 millones de dólares (USA)

En cuanto a prioridades sectoriales, éstas se especificaron en septiembre de 2000 en el informe «Prioridades de Desarrollo Social: un esquema para la acción», en donde se definieron cuatro

áreas de trabajo prioritarias; en todas la igualdad de género se tiene en cuenta como parte integral y de trabajo transversal:

- i) *Salud y nutrición*: incluye la mejora de la seguridad alimentaria y de nutrición, acceso a agua limpia y saneamiento, prevención y control de las enfermedades contagiosas, salud sexual y reproductiva, prevención y control de las enfermedades no contagiosas tales como enfermedades mentales y efectos del abuso de tabaco.
- ii) *VIH/SIDA*: se basa en un enfoque de promoción y protección de los derechos humanos y centra su trabajo en prevención y educación, empoderamiento de mujeres y niñas, apoyo a la incidencia, políticas de desarrollo y legislación, fortalecimiento de capacidades comunitarias para asistir y cuidar a personas portadoras de VIH/SIDA, y apoyo a la investigación en áreas como las vacunas y el desarrollo de microbicidas.
- iii) *Educación básica*: se despliega a través de los siguientes objetivos: acceso gratuito a la educación primaria, eliminación de las desigualdades de género en educación y mejora de la calidad de la enseñanza básica.
- iv) *Protección a la infancia*: se articula en torno a un enfoque basado en derechos con el objetivo de trabajar con la infancia en relación a protección especial, explotación, abuso y discriminación.

III. INTEGRACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

La ACDI actualizó, en marzo de 1999, su Política sobre la Igualdad de Género como resultado de años de trabajo, experiencia acumulada y producto de un proceso interno de autocrítica. Los objetivos de esta nueva política se definieron como:

- Fomentar la participación de la mujer y el hombre en igualdad de condiciones en la toma de decisiones para forjar el desarrollo sostenible de sus sociedades.
- Apoyar a las mujeres y a las niñas en el pleno ejercicio de sus derechos humanos.
- Reducir las desigualdades de género en el acceso y el control de los recursos y beneficios del desarrollo.

Una de las principales novedades de dicha posición radica en el hecho de establecer vínculos entre la política global de reducción de la pobreza de la ACDI, con sus prioridades de programación y con la igualdad de género, incluyendo ejemplos que puedan servir para orientar la consecución de resultados específicos de igualdad de género en los programas y proyectos.

En el ámbito institucional, se establece un marco de resultados a través de los cuáles se mide la implementación de la política. Así, la División de Igualdad de Género de la Dirección de Políticas, en colaboración con la Dirección de la Ges-

tión del Rendimiento y del Conocimiento y otras direcciones de la ACDI, elabora un Esquema de medición de rendimiento en donde se incluyen indicadores que permiten la evaluación sobre el desarrollo y puesta en marcha de la política de igualdad de género. Este Esquema de medición del rendimiento fue revisado en 2005, cuando se definió como una guía de trabajo que garantizase, a nivel corporativo, la puesta en marcha de una evaluación continua en relación al proceso de integración de la igualdad de género como enfoque transversal en toda la Agencia. Dicho esquema está conformado por tres grandes bloques de análisis:

- a) *Evaluación del personal directivo y las personas responsables de programa:* define una serie de herramientas e indicadores para analizar y clasificar los resultados obtenidos en relación a los tres objetivos definidos en la Política de igualdad de género de la ACDI. La consecución de tales objetivos se cruza con una tipología de clasificación relacionada con los resultados obtenidos; dichas categorías son definidas como i) resultado significativo, ii) alentador, iii) modesto, y iv) débil.
- b) *Evaluación de las subvenciones y/o apoyos otorgados:* despliega unas preguntas e indicadores con el objetivo de definir criterios que orienten la valoración y tipología de instituciones que reciben financiamiento de la ACDI. Dichos criterios están clasificados como: i) buenas, ii) com-

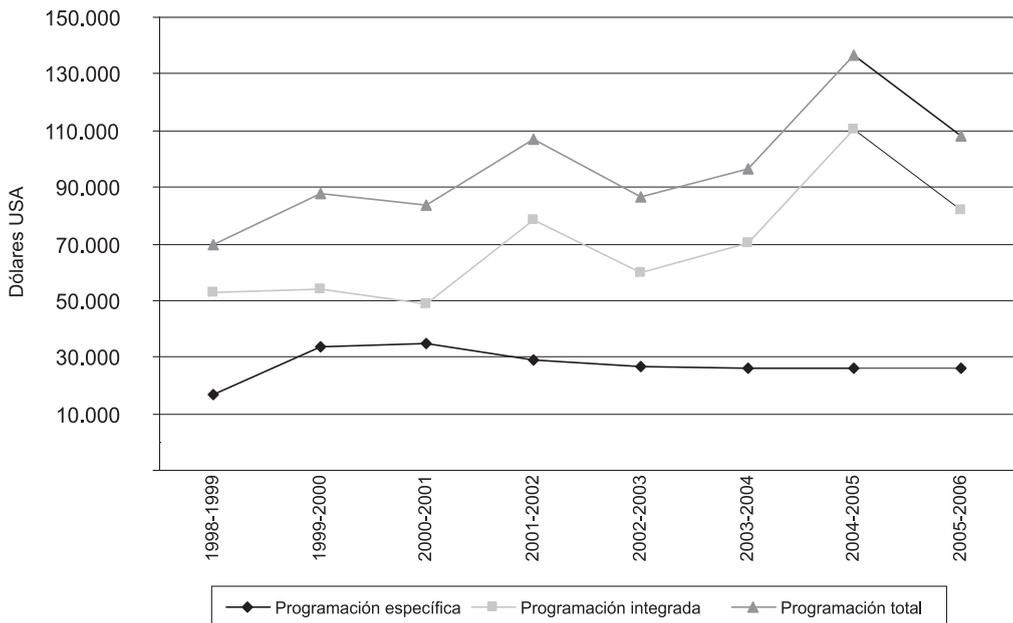
- prometidas, iii) justas y, iv) sensibilizadas.
- c) *Evaluación de la estructura corporativa*: se determinan una serie de herramientas e indicadores que permitan la revisión de la planificación de la Agencia en tres modalidades concretas de trabajo: programas bilaterales, programas multilaterales y partenariado.

En el ámbito financiero y, según los datos fiscales del período 1998-1999 a 2005-2006, el total de AOD de la ACDI fue de 16,95 billones de dólares canadienses, de este monto 792,8 dólares canadienses estuvieron destinados a iniciativas que tenían como principal

objetivo y/o resultado la igualdad entre mujeres y hombres (acciones específicas), e iniciativas donde la igualdad está contemplada como un factor que tiñe todas las fases del ciclo del proyecto (acciones transversales). El gráfico siguiente refleja dicha evolución.

IV. REFORMAS INSTITUCIONALES MÁS IMPORTANTES

En la Declaración sobre el fortalecimiento de la efectividad de la ayuda (septiembre, 2002) quedaron reflejados los principales cambios a nivel corporativo sobre los que la ACDI estuvo trabajando con el objetivo de mejorar los sis-



Fuente: Sistema de información de la ACDI (AIS) en el período: 1998-1999 a 2005-2006 (años fiscales).

temas y estructuras internas, y que han tenido implicaciones importantes en el nivel operativo de la agencia. Las reformas institucionales llevadas a cabo fueron:

- *Medición por resultados*: se alinearon los marcos «Resultados Clave de la Agencia» con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y otros enfoques sobre la efectividad de la ayuda. Dichos «Resultados Clave de la Agencia» han sido integrados en la planificación, presupuesto y estructura anual de la ACDI.
- *Presencia sobre el terreno*: se desarrolló una política de descentralización de los recursos humanos con el objetivo de fomentar la presencia en el terreno. De esta forma, se pretende aumentar el conocimiento en los contextos locales y adquirir mejor y más rápida capacidad de respuesta.
- *Institución basada en el aprendizaje*: se puso en marcha una «Iniciativa de

Gestión del Conocimiento» que tenía un objetivo doble: por un lado, pretendía convertir a la ACDI en una organización que continuamente evalúa su experiencia y así la transforma en conocimiento; y por el otro, aseguraba que la Agencia ponía en marcha un enfoque que facilitase la fluidez de conocimiento, tanto desde fuera como desde dentro. En este sentido, los principales cambios llevados a cabo han sido:

- Fortalecer las capacidades.
- Renovar el personal científico y técnico.
- Elaborar una base de recursos humanos (RRHH).
- Actualizar la información tecnológica y los sistemas de gestión de la información.
- Revisar el enfoque de gestión de la información.
- Fortalecer las redes internas de conocimiento.

INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ACDI

I. ANTECEDENTES Y CONTEXTO INSTITUCIONAL

A finales de los años noventa, la ACDI se encontraba ante un importante desafío, ya que se quería garantizar la permeabilidad entre los programas existentes. Hasta entonces se caracterizaban por estar fuertemente compartimentados y, a la vez, intentaba subsanar la ausencia de una estructura horizontal de aprendizaje en la organización. Asimismo, también se presentaba la necesidad de garantizar un relevo, considerando que más de un tercio de las personas empleadas se iban a jubilar en los siguientes cinco años, llevándose consigo todo el conocimiento acumulado gracias a una larga experiencia de trabajo en la organización.

Ante esta situación y gracias a una voluntad política de inversión planificada en materia de gestión del conocimiento, se buscó incrementar la eficacia de la ayuda gestionada por la Agencia.

Para responder a todas estas necesidades identificadas, la ACDI tomó medidas institucionales y estratégicas, cuya evaluación periódica permitió mejorar constantemente el trabajo realizado. En esta línea, surgieron algunos documentos corporativos claves, como por ejemplo, la Estrategia de gestión de los recursos humanos, o la Declaración política sobre el fortalecimiento de la Eficacia de la Ayuda: Canadá marcando la diferencia en el mundo (2002), donde

queda claramente reflejado la voluntad de la Agencia de transformarse en *una organización que aprende*, basada en la gestión del conocimiento. Es así como, durante el otoño de 1999, la ACDI contrató a un Director General de la Gestión del Conocimiento, ubicado en el «Departamento de Recursos Humanos y Servicios Corporativos», que tenía como mandato elaborar una estrategia con el objetivo de transitar hacia una *organización que aprende*.

II. MODELO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En octubre de 2000, el Comité de Políticas de la ACDI aprobó la «Iniciativa para la Gestión del Conocimiento» (KMI¹), ésta tenía como objetivo «apoyar el proceso de renovación de la Agencia mejorando la creación, el reparto y la aplicación del conocimiento en el seno de la ACDI así como entre la Agencia y sus socios».

Inicialmente la KMI se centraba en «conectar al personal de la Agencia entre sí y con socios/as externos con la finalidad de crear, intercambiar y aplicar nuevos conocimientos en programas y proyectos. En segundo lugar se trataba de promocionar una cultura corporativa que fomentara el valor del aprendizaje, el compartir conocimiento y el espíritu de la investigación y el desarrollo». La KMI (2000) estaba formada por siete componentes: cuatro directos y tres indirectos:

¹ Responde a las siglas en inglés: «Knowledge Management Initiative».

COMPONENTES DE LA «INICIATIVA PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO» (KMI) DE LA ACDI	
Componentes directos	Componentes indirectos
Apoyar las redes existentes mediante doce redes piloto.	Apoyar la concepción y la ejecución de nuevos programas piloto.
Elaborar y publicar en la intranet de la Agencia un repertorio de personal experto para que este bagaje pueda ser aprovechado por las personas de la organización que lo necesiten.	Apoyar el cambio de cultura organizacional, en parte gracias a una nueva política de recursos humanos que valorizaba generar y compartir conocimiento gracias a los programas de aprendizaje continuo.
Fomentar iniciativas para compartir el conocimiento, como las «ferias mensuales del conocimiento» de la Dirección General de Asia.	Definir las necesidades de información interna y externa y de herramientas de las tecnologías de la información y comunicación apropiadas.
Establecer relaciones estrechas con algunos socios externos claves en el campo del conocimiento, tales como centros de investigación u otras agencias de cooperación internacional trabajando sobre la gestión del conocimiento.	

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ACDI.

La ACDI propuso poner en marcha esta iniciativa ya que, a nivel institucional, se decidieron llevar a cabo algunos cambios corporativos que se identificaron como necesarios para que así la Agencia se convirtiese en una *organización que aprende*. Los resultados que se esperaban obtener con su puesta en marcha se definieron como:

- Garantizar una capacidad de reacción y respuesta rápida en los países donde se trabajaba, aplicando los mejores enfoques, sistemas y disponibilidad de la información.
- Motivar al personal nuevo para mantenerse en la institución.

- Capitalizar el conocimiento acumulado por el personal que, en breve, se iba a retirar.
- Dejar de cometer los mismos errores sin pretender «reinventar la rueda» de nuevo.

Más adelante, en junio de 2002, después de haber implementado uno de los componentes de la estrategia (componente de apoyo a las redes²), se decidió potenciar dicha iniciativa, adoptando un «Plan de gestión del conocimiento 2002-2005», que incluía, además de los siete componentes directos e indirectos definidos en la KMI, cuatro grandes áreas:

² Más adelante, se detalla específicamente la tipología y desarrollo de las redes como herramientas que caracteriza el modelo de gestión de conocimiento de la ACDI.

- *Liderazgo*: el personal directivo entendía y promovía la iniciativa. Se definieron una serie de acciones que dicho personal debía promover con el objetivo de crear una comunidad de personas directivas que i) integrara en sus perfiles competenciales y en los contratos de ejecución la GC e, ii) implementara un plan de comunicación. El liderazgo y responsabilidad de estas iniciativas recaía en el departamento de RRHH, el Secretariado de GC y en general en todo el personal de alta dirección.
 - *Recursos humanos*: Esta área debía poner en marcha prácticas efectivas que apoyaran e incentivaran al personal que compartía el conocimiento. En este sentido, las iniciativas que se debían llevar a cabo fueron definidas como: i) seleccionar y contratar a personal con competencias en GC, ii) desarrollar módulos de formación específicos de GC, y iii) elaborar un proyecto piloto de sensibilización de la GC con el personal de terreno. La responsabilidad de tales acciones también recaía en el Secretariado de la GC, el departamento de RRHH y en general en todo el personal de alta dirección.
 - *Proceso de renovación*: se desarrollaba este proceso fomentando el intercambio de conocimiento. Así, se concretaron unas acciones que eran responsabilidad tanto del Secretariado de GC, como del departamento de Políticas. Estas acciones fueron:
 - a) *Gestión de contenidos*: desarrollar un sistema de la información a través de la intranet y un proyecto de aprendizaje a través de las tecnologías de la comunicación (e-aprendizaje).
 - b) *Clarificar y consensuar los roles y responsabilidades del personal sectorial en relación a la GC.*
 - c) *Planificación corporativa*: integrar la GC en los informes sobre políticas y planes, en los procesos de seguimiento y evaluación y en general en todas las iniciativas llevadas a cabo por el departamento de Planificación.
 - *Personal*: se compartía mejor y más el conocimiento, tanto interno como externo. Finalmente, las iniciativas desarrolladas en esta área quedaron determinadas como: i) establecer una serie de recomendaciones al proyecto piloto de apoyo a redes, ii) integrar al personal de terreno en la KMI y iii) fomentar un ambiente laboral favorable a la GC. En este caso, la responsabilidad era del secretariado de GC y del departamento de Gestión de la Información y Tecnología.
- El plan se evaluaba anualmente, donde se ajustaban los resultados y se elaboraba un esquema de trabajo, con definición de actividades concretas, para los años siguientes. De esta forma, al finalizar el período que cubría el plan, se ponía en marcha una evaluación general que sentaba las bases para elaborar el siguiente plan trianual.
- Según el enfoque de gestión por resultados, este plan presentaba una cadena

de resultados, acompañados de indicadores para cada uno de los componentes, directos e indirectos, descritos anteriormente, y definición de roles y responsabilidades para cada una de las personas o grupos implicados en la puesta en marcha del mismo. La consecución de tales resultados dependía de cómo se planteaba el trabajo en las siguientes cuatro dimensiones:

1. Integrar la gestión del conocimiento en la definición de los perfiles profesionales, en los acuerdos operativos del personal directivo y en la definición de un plan de comunicación.
2. Desarrollar prácticas relacionadas con el ámbito de RRHH para promover un apoyo realmente efectivo y recompensar al personal que pusiera en práctica dinámicas de intercambio de conocimiento (como por ejemplo, integrar la gestión del conocimiento en la formación de la organización, facilitar el acceso y la distribución del conocimiento de terreno, etc.).
3. Renovar estructuras y sistemas para generar y compartir conocimiento (mapas de desarrollo de conocimiento a través de la intranet, incorporación de la gestión del conocimiento en la planificación de la organización, orientación del rol y la estructura del personal sectorial).
4. Ofrecer apoyo y asesoría a todo el personal en la creación e intercambio de conocimiento (añadir áreas de trabajo en el directorio de terreno, apoyar las redes, etc.).

CADENA DE RESULTADOS - TABLA RESUMEN		
Impacto	Impacto	Impacto
<p>Todas aquellas personas que trabajan en la ACIDI comparten y tienen acceso al conocimiento sobre desarrollo sostenible y reducción de la pobreza. Este aprendizaje está disponible para todo el mundo (ya sea a nivel interno, como socios/as externos), y continuamente estimula y mejora los programas y las políticas de la Agencia.</p>	<p>A. El personal directivo promueve prácticas de intercambio de conocimiento.</p>	<p>A1. Creación de una comunidad directiva. A2. Desarrollo de nuevos perfiles incorporando la GC. A3. Implementación de un plan de comunicación. A4. Acuerdos ejecutivos que incluyan compromisos con la GC.</p>
	<p>B. El departamento de RRHH apoya y fomenta el desarrollo de competencias de gestión del conocimiento.</p>	<p>B1. Procesos de selección de personal que incluyan la GC. B2. Incorporación de la GC en la formación. B3. Conocimiento del personal de terreno: desarrollo de proyectos piloto.</p>

CADENA DE RESULTADOS - TABLA RESUMEN		
Impacto	Impacto	Impacto
<p>Todas aquellas personas que trabajan en la ACDI comparten y tienen acceso al conocimiento sobre desarrollo sostenible y reducción de la pobreza. Este aprendizaje está disponible para todo el mundo (ya sea a nivel interno, como socios/as externos), y continuamente estimula y mejora los programas y las políticas de la Agencia.</p>	<p>C. Los procesos de gestión se renuevan apoyando una mejor gestión del conocimiento.</p>	<p>C1. Gestión de contenidos. C2. Roles y responsabilidades especificados para el personal sectorial y temático. C3. Planificación a nivel corporativo (incorporando diferentes departamentos).</p>
	<p>D. El personal conoce y tiene la capacidad de aplicar competencias y habilidades relacionadas con la gestión del conocimiento.</p>	<p>D1. Desarrollo de redes. D2. Puesta en marcha de la dirección del conocimiento. D3. Integración del personal de terreno. D4. Desarrollo de un entorno corporativo de confianza.</p>

Fuente: ACDI (2003).

ROLES Y RESPONSABILIDADES EN LA INICIATIVA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
Grupo	Roles y responsabilidades
<p>Comité directivo</p> <p>Grupo de trabajo de planificación estratégica</p> <p>Secretariado de la GC</p> <p>Departamentos de: RRHH, políticas, gestión de la información y tecnología y otros</p>	<p>Responsabilidad sobre la consecución general de los productos y resultados. Aprobación del plan anual de acción tal y como marca la cadena de resultados y aprobación de los informes de progreso.</p> <p>Aprobación de resultados adicionales.</p> <p>Seguimiento y monitoreo de la KMI.</p> <p>Rol líder: apoyo, asesoría y clarificación de responsabilidades.</p> <p>Seguimiento y análisis de la información del resto de departamentos y/o direcciones.</p> <p>Elaboración de informes de logros y riesgos.</p> <p>Producción de informes para Comité directivo y otros departamentos de la Agencia que lo demanden.</p> <p>Desarrollo del plan anual de acción a través de la revisión de la cadena de resultados.</p> <p>Consecución de diferentes resultados clave.</p> <p>Elaboración de informes sobre consecución de resultados al secretariado de la GC.</p> <p>Seguimiento y retroalimentación de los posibles riesgos al secretariado de la GC.</p> <p>Colaboración en el diseño y revisión de los resultados e indicadores de los respectivos departamentos.</p> <p>Retroalimentación de los informes al Comité directivo.</p>

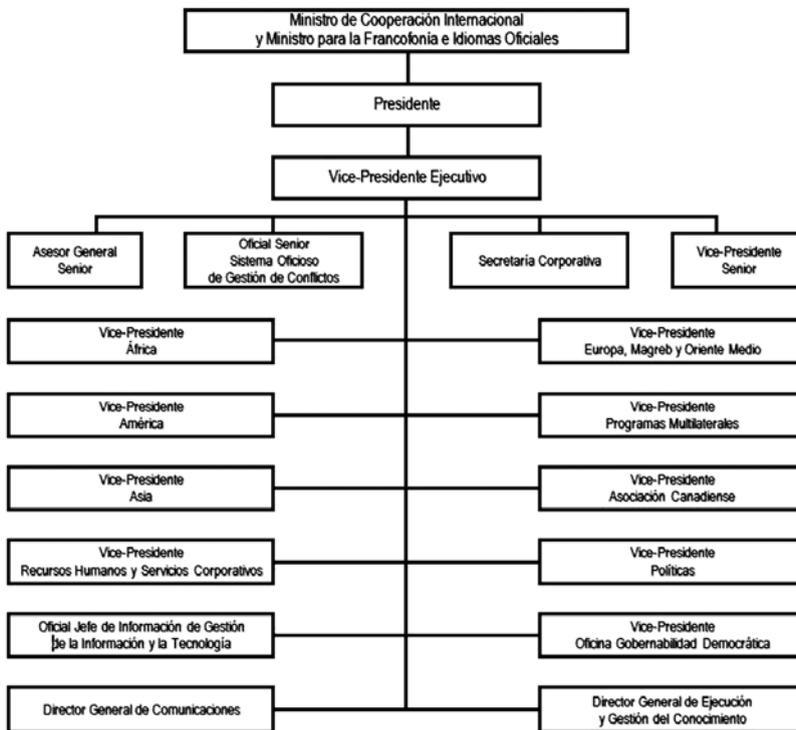
Fuente: ACDI (2003).

La adopción de este plan operativo fue acompañada de la designación oficial, por el Comité directivo de la ACDI, de una persona responsable y una persona suplente, ambas con responsabilidades en la gestión del conocimiento por parte de la Dirección General. También se creó un grupo de personas «líderes» que acordaron reunirse regularmente para compartir información, ideas y conocimiento; asimismo son responsables de dar seguimiento tanto

al plan como a la estrategia. A nivel organizativo, tanto la gestión del plan como la estrategia están a cargo del Secretariado de la Gestión del Conocimiento, que cuenta con cuatro personas empleadas.

Entre el año 2000 y el año 2003, la Dirección de la Gestión del Conocimiento pasó de estar ubicada en el departamento de Recursos Humanos y Servicios Corporativos al de Políticas, para

ORGANIGRAMA DE LAS DIRECCIONES DE LA ACDI



Fuente: ACDI (2007).

más tarde depender directamente de la Oficina del Vicepresidente de la ACDI.

Finalmente, y a través de un proceso de autoevaluación y reexamen de la KMI por parte del Comité directivo en 2003, se decidió reorientar la gestión del conocimiento hacia el mejoramiento de la gestión del rendimiento. Es así que en el año 2004 se creó, tal y como está reflejado en el organigrama siguiente, la Dirección de la Gestión del Rendimiento y del Conocimiento:

Este organigrama pone de relieve la importancia y conexión de la gestión del conocimiento para mejorar la eficacia de la ayuda en la estructura interna de la ACDI.

III. VISIÓN DE LA AGENCIA SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GC)

En línea con el estudio del Banco Mundial publicado en 1998 «el conocimiento al servicio del desarrollo», la ACDI deseó convertirse en una *organización que aprende*, garantizando así que la información interna de la organización fluyese, que no se *reinventaba la rueda* y que el conocimiento no se perdía conforme se jubilaba gran parte del personal. De esta forma, la estrategia llevada a cabo por la Agencia centró su atención en asegurar que todo el personal: i) aprenda valores y comparta conocimiento, ii) tenga acceso al conocimiento técnico, iii) adquiriera experiencia sobre

desarrollo sostenible y reducción de la pobreza.

La gestión del conocimiento fue reorientada, en el año 2004 hacia la mejora de la gestión del rendimiento. Se trataba de que la gestión del conocimiento ayudase a que las direcciones generales contribuyesen al alcance de los objetivos estratégicos basados sobre resultados definidos por la ACDI.

Tal y como expresó el Director del Departamento de Servicios a clientes y relaciones con socios, la visión de la Agencia respecto a la gestión del conocimiento está constituida por tres elementos: compartir, crear y aplicar el conocimiento.

Según un estudio realizado por el Overseas Development Institute (abril, 2005), el enfoque de la ACDI se ha centrado en el desarrollo de una estrategia de gestión del conocimiento a nivel interno; basándose en la idea implícita que, el intercambio de dicho conocimiento llevará consecuentemente a una mejora de intercambio a nivel externo; aunque se reconoce que los mecanismos, sistemas y herramientas puedan ser muy distintos para cada uno de dichos enfoques. Los esfuerzos y el trabajo desarrollado en este ámbito, intentaron fomentar mejoras en los programas que la agencia llevaba a cabo, con el objetivo de fortalecer la política de la efectividad de la ayuda.

Ciertamente, los esfuerzos de la KMI, según los resultados de un taller realizado

en Ottawa, en 2003, que pretendía evaluar la implementación de dicha iniciativa, se concentraron en la mejora interna de la Agencia, en cuanto a estructura, procedimiento y herramientas; pero sin dejar de tener en cuenta a todo el personal que trabajaba en las oficinas sobre el terreno³. En este sentido, y a largo plazo, el impacto previsto de dicha iniciativa se definió para que respondiera a las siguientes cuestiones: i) todo el personal, tanto en sede como en oficinas sobre el terreno, comparte y tiene acceso al conocimiento e información generados a través de la experiencia acumulada a lo largo de los años; y ii) esta

experiencia está disponible para todos los socios, internos y externos, e informa y promueve mejoras en los programas y políticas de la Agencia.

El primer paso de la KMI se centró, realmente, en el trabajo interno de la organización. Sin embargo, muchas de las redes ofrecían una plataforma virtual que permitía que todo el personal participara. Incluso cuando el centro de atención era una temática interna, las herramientas iban dirigidas a fortalecer la efectividad de la ayuda de la ACDI en su conjunto, aplicando los principios acordados internacionalmente.

³ En el año 2003 trabajaban en la ACDI aproximadamente un total de 600 personas.

MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ACDI

I. ASPECTOS GENERALES

El modelo de gestión del conocimiento adoptado por la ACDI sigue el modelo de proceso de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), y se basa en la codificación del conocimiento explícito y en la difusión y socialización del conocimiento tácito. En este caso, el mayor esfuerzo inicial fue orientado hacia la difusión y socialización del conocimiento tácito, en particular a través de diferentes redes temáticas. Éste fue acompañado por la mejora de la estructura y el contenido de los documentos y otras fuentes de información disponibles en la intranet de la organización.

El modelo, al implicar el conjunto de direcciones de la Agencia, y al plantearse como un elemento clave del cambio organizacional necesario para lograr una mayor eficacia, tiene un alcance integral y pretende funcionar tanto a nivel central como en las delegaciones de los diferentes países priorizados por la ACDI. A nivel operativo, el Secretariado de GC trabaja conjuntamente con los departamentos de RRHH, de gestión de la información y de evaluación, y establece mecanismos de coordinación e intercambio con el personal sobre el terreno. En cuanto a recursos humanos implicados, el Secretariado de GC cuenta con un equipo de 4,5 personas: 1 persona de alta dirección, 1 persona responsable de análisis, 2 analistas y 1 persona de administración a media jornada. Asimismo, el Secretariado de GC

trabaja coordinadamente con dos grupos clave:

- El Grupo líder del departamento de GC, conformado por una persona representante de cada uno de los departamentos de la Agencia. Cada uno de los trece departamentos (políticas, programas y servicios) cuenta con una persona responsable para temas relacionados con la GC. Este grupo desarrolla la agenda, los resultados y la estrategia de comunicación.
- Los líderes de las redes, conformados por las personas coordinadoras de las 12 redes pilotos. El objetivo de este grupo es apoyar tanto el despliegue y puesta en marcha de las redes, como la consecución de los respectivos objetivos.

Según el Director de la División de Servicios a clientes y relaciones con socios, Adrian Poplawski (2002), la gestión del conocimiento en la ACDI se basa en los siguientes elementos:

1. La creación de una infraestructura sólida para la gestión del conocimiento a través de la tecnología (colaboración y fluidez de la información gracias al uso de la base de datos Lotus Notes, portales, e-governance).
2. La creación y la gerencia de una intranet llamada «Entre nous» (fuente de información, crisol para nuevas ideas, *hub* para extranet e intranet especializadas).

3. La creación y la gerencia de extranet como comunidades de aprendizaje (foro de las personas asociadas, foro de las personas representantes en terreno, foro de la gestión de la información estratégica y foros regionales).
4. El apoyo a redes, que se constituyó en uno de los proyectos pilotos de la estrategia.
5. La creación de una guía del conocimiento.
6. La difusión de las lecciones aprendidas, los resultados obtenidos y las metodologías adoptadas.
7. El fomento de una cultura basada en compartir el conocimiento.

El cambio organizacional que la ACDI ha desarrollado, ha pivotado alrededor del modelo de gestión del conocimiento, así los esfuerzos se han centrado en identificar los objetivos a nivel interno, tanto en la planificación estratégica como operativa, y en la propia estructura organizacional. Una vez definida esta fase, se han creado las herramientas necesarias para ponerlo en marcha. Por otro lado la integración de la perspectiva de género en este modelo, ha venido marcada por la puesta en marcha de proyectos concretos que han complementado las prácticas de intercambio de conocimiento.

II. METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO

Con el objetivo de desplegar y poner en marcha tanto la KMI como los diferentes Planes de Acción de GC, la ACDI diseñó y/o adaptó toda una serie de herramientas y metodología de trabajo que facilitara el acceso y el intercambio de conocimiento a todo el personal. De esta forma, se pretendió crear un entorno laboral que apoyara y fomentara este tipo de prácticas. El Secretariado de GC se ofrecía en todo momento como dinamizador y responsable de acompañar los procesos a la hora de utilizar o seleccionar una u otra metodología. Las herramientas se clasificaron en tres tipologías:

- *Métodos de intercambio de conocimiento*: detallan como una persona puede recibir u ofrecer información de o hacia el resto del equipo.
- *Reuniones de intercambio de conocimiento*: creación de espacios virtuales o físicos donde el aprendizaje y la información es intercambiada.
- *Herramientas accesibles (intranet)*: detalla toda una serie de fichas técnicas que se pueden encontrar en la intranet de la Agencia.

MÉTODOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO		
Nombre	Descripción	Utilidad
Asistencia entre pares	<p>Método de cooperación basado en el diálogo y respeto mutuo.</p> <p>En el momento de iniciar un proyecto, la persona responsable acude o llama a otra persona o grupo que tiene experiencia e información en ese tema. Se identifican las soluciones al problema conjuntamente.</p>	<p>Al iniciar proyectos nuevos.</p> <p>Cuando no se tiene certeza del mejor y más eficaz procedimiento a seguir.</p> <p>En la planificación de un proyecto que es similar al que otro equipo ha finalizado.</p>
Revisión después de la acción	<p>Un grupo discute y reflexiona en relación a un proyecto en concreto. La idea se centra más en establecer lecciones aprendidas que no en encontrar soluciones o criticar.</p>	<p>Se puede utilizar en cada una de las fases de un proyecto, tomando cada fase como un todo.</p> <p>Sistematizar y evaluar la toma de decisiones y procesos llevados a cabo en la implementación de un proyecto o una de sus fases.</p>
Narración	<p>Contar una historia para describir relaciones entre personal o actividades, ya sea de manera formal o informal.</p>	<p>Las historias son una manera simple y accesible de comunicar ideas complejas, mensajes claves o lecciones aprendidas.</p>
Tutorías	<p>Relación de aprendizaje, implica que una de las partes tiene más conocimiento y experiencia que la otra. Se basa en el compromiso mutuo, respeto y confianza.</p>	<p>Mejoran la comunicación interna.</p> <p>Desarrollan de forma más eficaz los recorridos profesionales.</p>
Asesorías (<i>coaching</i>)	<p>Relación entre dos personas que tiene como objetivo el desarrollo de nuevas competencias y habilidades.</p>	<p>Afianzan la seguridad profesional de las personas.</p> <p>Ofrecen un seguimiento cercano y acompañamiento ante una situación, proyecto o actividad concreta.</p>

MÉTODOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO		
Nombre	Descripción	Utilidad
Redes	Intercambio de conocimiento y experiencias sobre un tema. No son grupos de trabajo, puesto que no pretenden alcanzar un resultado prefijado. Suelen tener una persona coordinadora.	<p>Vinculan procedimientos corporativos formales e informales.</p> <p>Permiten analizar nuevas ideas.</p> <p>Generan conocimientos sobre un aspecto específico.</p> <p>Vinculan personal tanto de sede como de terreno.</p>
Fóruns y reuniones	<p>Discusiones en grupo, deben de estar previamente organizadas y planificadas.</p> <p>Pueden ser conferencias, presentaciones, mesas redondas, etc.</p>	<p>Se conocen ideas y diferentes puntos de vista de otras personas de la organización.</p> <p>Fomentan los mecanismos de participación.</p>
Talleres, formaciones y seminarios	Aprendizaje interactivo donde las personas discuten y analizan sobre un tema.	
Ferias de conocimiento	Espacios físicos o virtuales donde se presentan casos concretos y experiencias de trabajo donde se pretenden establecer vínculos e intercambio de lecciones aprendidas sobre uno o varios temas previamente seleccionados.	<p>Identifican nudos de trabajo y creación de redes futuras.</p> <p>Fortalecen el espíritu de equipo y la capacidad de trabajo colaborativo.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ACDI.

HERRAMIENTAS ACCESIBLES (INTRANET)		
Nombre	Descripción	Utilidad
Extranets	Bases de datos interactivas donde las personas crean un centro de información común.	Acceso a documentos sobre una temática específica. Ayudan a desarrollar de una forma más eficaz las redes o grupos de trabajo.
Sistemas de localización de expertos/as	Directorios donde se detallan las capacidades, conocimientos y experiencias de las personas.	Acceder al conocimiento tácito de las personas que trabajan en una organización.
Base de datos electrónicas	Bancos de información que permiten tener acceso a la información de una forma rápida y estructurada.	Encontrar personas, documentos de referencia o experiencias previas sobre un tema.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ACDI.

III. LAS REDES DE CONOCIMIENTO COMO ELEMENTO CARACTERÍSTICO DE LA GC DE LA ACDI

Las redes fueron creadas, como herramienta para apoyar y fomentar el intercambio de información y conocimiento entre los diferentes departamentos de la Agencia. El antecedente inmediato de esta herramienta fue una experiencia ya desarrollada por la ACDI desde principios de los años noventa, conocida como «grupos extensos de personas expertas». La idea era abrir estos grupos de personas expertas a todo el personal interesado en la temática abordada por el grupo.

Con la disolución, en 1993, del Departamento de Servicios Profesionales, los/as

especialistas sectoriales ubicados en el Departamento de Políticas recibieron el encargo de crear redes temáticas y sectoriales. En muchos de los casos, el objetivo de estas redes era desarrollar o implementar una política específica de ACDI, como por ejemplo fue el caso de la Red de Reducción de la Pobreza. Estas redes eran sobre todo internas a la Agencia, y la mayoría funcionaba como grupos de trabajo compuesto de personas expertas, excepto alguna (en particular la Red de Derechos Humanos y Democracia) que funcionaba realmente como una comunidad de prácticas. Por lo general estas redes eran desiguales en calidad y estructura, y la mayoría no eran accesibles al personal de terreno de la ACDI,

restringiéndose exclusivamente al personal en sede.

Con la adopción de la «Iniciativa de Gestión del Conocimiento» (KMI), fueron seleccionadas doce redes temáticas, en febrero de 2001, por el Comité de Políticas, para ser parte del «proyecto piloto de apoyo a redes» (ACDI, 2004). Según los resultados de un taller realizado en Ottawa en 2003, 450 personas empleadas de la Agencia, de un total de 1.500, estaban participando activamente en alguna de las redes propuestas. Seguidamente se analizarán estas redes, con el fin de extraer algunas lecciones aprendidas de esta experiencia.

Papel y definición de una red de conocimiento para la ACDI

Las «redes de conocimiento», para la ACDI, son comunidades de personas que comparten un interés en un campo específico (ACDI, 2004). Sus objetivos principales son generar y compartir conocimiento. Son consideradas como centrales para permitir que exista un mecanismo de aprendizaje horizontal para todo el personal de la Agencia. Sirven como foro de intercambio y aprendizaje, y tienen los siguientes propósitos:

- Intercambiar información y conocimiento a través de sus encuentros regulares y webs.
- Generar conocimiento gracias a actividades como proyectos de investiga-

ción, seminarios y presentaciones de visitantes expertos.

- Desarrollar una práctica común y ayudar a los/las miembros/as a afrontar problemas en sus áreas de trabajo.

Un elemento importante de las redes es que se centran en el mandato, las prioridades y las prácticas de gestión de la ACDI. Pueden desempeñar un papel clave en la formulación de políticas de la agencia o en consultas para temas de importancia para la Agencia. Dependiendo de cada red, la participación puede o no ser limitada al personal de la ACDI. Sin embargo, idealmente, una red debe incluir cualquier personal de la ACDI interesado en la temática, así como estar abierta a la participación de personas externas a la agencia.

En la ACDI, se estableció una distinción entre tres tipos de redes: formales, informales y «grupo núcleo».

- Una red formal está caracterizada (i) por el hecho de que la responsabilidad de su coordinación ha sido formalmente asignada a una unidad de trabajo específica y a una persona gestora, y (ii) por el hecho de tener como objetivo el compartir y generar conocimiento en una temática concreta. Si una red formal necesita tener un plan anual de trabajo con sus respectivas actividades y presupuesto específico, éste debe ser lo suficientemente sencillo y delimitado como para permitir una gestión fácil por parte del personal voluntariado.

- Existen 11 redes formales: (i) desarrollo de capacidades*¹, (ii) salud, población, nutrición, VIH/SIDA*, (iii) asuntos indígenas*, (iv) tecnologías de la información para el desarrollo*, (v) reducción de la pobreza*, (vi) educación*, (vii) medio ambiente*, (viii) enfoque sectorial*, (ix) comercio y desarrollo*, (x) protección de la infancia, (xi) derechos humanos y democracia.
- Una red informal es por naturaleza más experimental. Puede estar conformada alrededor de un tema que sólo está emergiendo, o que resulta de interés particular, en relación con el mandato de la ACDI sin ser una prioridad institucional, por parte del personal. Las redes informales no son asignadas a unidades específicas y no tienen que remitir a planes de trabajo anuales. En 2004 se identificaron las siguientes redes informales en la Agencia: (i) recursos hídricos*, (ii) energía, (iii) desarrollo del sector privado, (iv) microcrédito, (v) conflicto y seguridad, (vi) agricultura, (vii) sociedad civil, (viii) comercio justo, (ix) bosques.
- En cuanto al «grupo núcleo», corresponde a un equipo constituido por expertos en la temática. La participación no es necesariamente voluntaria, y la existencia del grupo puede estar delimitada en el tiempo. Por ejemplo, un «grupo núcleo» or-

ganizado con el objetivo específico de preparar un documento de política puede terminar una vez su misión cumplida. Los dos «grupos núcleo» censados en el año 2004 eran el de Equidad de género* y el de Gobernabilidad.

Establecimiento de las redes y definición de objetivos

Según las bases del «proyecto piloto de apoyo a redes», las 12 redes elegidas debían seleccionar una persona responsable, presentar planes anuales y, en función de éstos, verse atribuido un pequeño presupuesto.

El proyecto se inició con consultas a la coordinación de las redes seleccionadas, con el afán de crear un esfuerzo concertado y sistematizado para gestionar, coordinar, planificar, implementar y llevar el seguimiento de las actividades de estas redes. Estas redes piloto tenían que consolidar sus actividades según el formato de un plan anual de trabajo orientado hacia resultados, lo cual era un requisito para tener acceso a los fondos destinados a estas actividades.

Los tres objetivos siguientes orientaban los planes anuales de trabajo de las diferentes redes:

¹ Los nombres de las redes seguidas de un asterisco (*) son las que fueron seleccionadas para ser parte del «proyecto piloto de apoyo a redes».

- Facilitar un aprendizaje informal individual y colectivo.
- Influenciar el desarrollo de políticas y facilitar la integración transversal de algunas temáticas (género y medio ambiente sobre todo).
- Resolver problemas y brindarse apoyo mutuo.

Asignación de roles en la gestión de las redes

Si todas las áreas de la ACDI están concernidas por las redes, se puede decir que dos áreas específicamente tienen un involucramiento especial en el funcionamiento del «Proyecto piloto de apoyo a redes»: el Secretariado para la Gestión del Conocimiento (ubicado en la Dirección del conocimiento y el rendimiento, véase organigrama en el punto 2.2), y la Dirección de políticas.

El Secretariado para la Gestión del Conocimiento tiene cuatro responsabilidades relacionadas con la gestión de estas redes:

- Desarrollar políticas sobre el trabajo en red y proveer soporte técnico y asesoría a las redes sobre las mejores prácticas y lecciones aprendidas de otras organizaciones en relación al trabajo en red, especialmente en el caso de las nuevas redes.
- Promover las redes y facilitar la colaboración entre ellas; proveer y organizar formaciones, seminarios, eventos relacionados con las redes.

- Dar apoyo financiero y técnico a proyectos especiales propuestos por las redes.
- Hacerse responsable de las redes informales y experimentales.

La Dirección de Políticas, a través de sus diferentes áreas, es responsable, como coordinadora, de la mayoría de las redes. En este aspecto tiene las siguientes responsabilidades relacionadas con la gestión de las redes:

- Coordinar, facilitar y proveer fondos a las redes.
- Trabajar junto con el Secretariado para la Gestión del Conocimiento para formular políticas y mejores prácticas relacionadas con las redes.
- Identificar actores, de las direcciones programáticas, especialmente implicados (llamados/as campeonas/es por ACDI) en las redes, con el fin de promover el involucramiento de otras direcciones en la gestión de las redes.

En general, las otras áreas de la ACDI también tienen responsabilidades con/ hacia las redes, resumidas seguidamente:

- Incitar a su personal a participar en las redes y promover la importancia de este tipo de actividad para compartir el conocimiento.
- Coordinar, promover y proveer fondos a las redes relacionadas con su campo de acción y para las cuales una responsabilidad específica les ha sido asignada.

Financiamiento de las redes

Los fondos provistos por el proyecto (alrededor de 150.000€) sirvieron por lo general como «fondos semilla». En efecto, varias redes consiguieron movilizar fondos adicionales para poder llevar a cabo las actividades planteadas en su plan de trabajo. Estos fondos, por lo general, provenían de las áreas relacionadas con la temática de la red.

Una vez terminado el proyecto, las diferentes áreas relacionadas con las redes tuvieron que hacerse cargo del financiamiento de éstas, y un presupuesto específico para sus actividades fue incorporado al presupuesto del área.

El Secretariado de Gestión del Conocimiento seguía gestionando un pequeño presupuesto aparte, para apoyar las redes en diversos aspectos.

LA EQUIDAD DE GÉNERO EN EL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA ACDI

Desde hace más de dos décadas, la ACDI ha trabajado en pro de la participación plena e igualitaria de todas las personas, sin distinción de sexo, así como en el desarrollo sostenible de sus comunidades y sociedades. Desde la elaboración de sus directivas en 1976 y la difusión de su política sobre la Mujer en el Desarrollo (MED) en 1984, la ACDI ha mantenido un trabajo, tanto dentro de la Agencia como con sus socios, otros organismos donantes e instituciones internacionales, con el fin de promover la plena participación de la mujer como agente y beneficiaria del desarrollo.

Al reconocer que el género es una importante división social caracterizada por la desigualdad, la ACDI revisó, en 1999, su política para visibilizar la importancia de la equidad de género y el empoderamiento de la mujer. La perspectiva de la ACDI en materia de equidad de género se orientaba a lograr un trato justo para la mujer y el hombre e implicaba la adopción de medidas especiales para resolver las desigualdades de género y aumentar la autonomía de la mujer. Estas medidas especiales y el proceso de empoderamiento siguen siendo elementos esenciales para corregir los desequilibrios en las relaciones de poder entre la mujer y el hombre.

Los objetivos de esta política pueden ser considerados como resultados a nivel corporativo frente a los cuáles se puede medir la implementación de la política de igualdad de género. La División de Igualdad de Género de la Direc-

ción de Políticas, en colaboración con la Dirección de la Gestión del Rendimiento y del Conocimiento y otras direcciones de la ACDI, elaboró un marco de medición de rendimiento que incluía indicadores a través de los cuáles se evaluaba la implementación de la política de igualdad de género. El marco debía tratar asuntos tales como:

- Recopilación y análisis de datos desagregados por sexo, así como por grupos de edad, nivel socio-económico, raza y filiación étnica.
- Análisis de la información sobre las dificultades que impiden lograr la igualdad de género y sobre el progreso en la reducción de las desigualdades de género, y la promoción de la igualdad.
- Información y análisis cuantitativo y cualitativo.
- Actividades no relacionadas con proyectos tales como diálogo sobre políticas sobre igualdad de género.
- La capacidad institucional de la ACDI para obtener resultados en materia de igualdad de género.
- Disponibilidad y uso de recursos tanto financieros como humanos para apoyar la igualdad de género.

Asimismo, cada dirección de programa es responsable no sólo de preparar, a su nivel, una declaración sobre los resultados que se esperan en materia de igualdad de género con respecto a cada uno de los objetivos de la política de igualdad de género, sino también de asegurar que las declaraciones sobre resul-

tados en todas la áreas prioritarias apoyen dichos objetivos. En todas las actividades apoyadas por la ACDI se debe formular, medir e informar sobre resultados en materia de igualdad de género. Las direcciones de programas informan, a través de los procesos normales de medición de rendimiento, sobre los progresos realizados en la obtención de resultados en materia de igualdad de género.

La responsabilidad de la implementación de esta política recae sobre cada una de las direcciones corporativas y de programas de la ACDI, sobre sus socios y agencias ejecutoras. Por último, el examen del rendimiento de la implementación de esta política es responsabilidad de la Dirección de la Gestión del Rendimiento y del Conocimiento y se llevará a cabo como parte del ciclo normal del seguimiento del rendimiento.

A continuación se describen algunas de las experiencias que detallan cómo la equidad de género ha sido incorporada, poco a poco, en la estrategias de Gestión del Conocimiento desarrolladas en las oficinas de terreno de la ACDI.

I. EL PROGRAMA DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO PARA LA EQUIDAD DE GÉNERO (BRASIL)

El Programa de intercambio de conocimiento para la equidad de género (KEEP¹)

es un mecanismo creado por ACDI para acompañar la implementación de la Estrategia País en Brasil 2005-2010. El KEEP es un programa que cuenta con un presupuesto de 20 millones de dólares canadienses. Basado en el intercambio de conocimiento, el programa pretende apoyar, a corto, medio y largo plazo, proyectos de desarrollo que contribuyan y promuevan la equidad de género en Brasil. A su vez, el programa también trata de fortalecer las relaciones bilaterales entre Brasil y Canadá. De esta forma, se fomenta el intercambio de conocimiento entre ambos países, el resultado de dicho intercambio es implementado y adaptado por las organizaciones socias brasileñas al contexto local.

El KEEP busca recuperar las experiencias, modelos y *saber hacer* entre organizaciones canadienses y brasileñas capaces de identificar y desarrollar intervenciones centradas en la consecución de la equidad de género en Brasil. En este sentido, se trabaja más en base a modelos sociales y de conocimiento, que no con enfoques puramente técnicos o científicos. También se reconoce que los modelos, experiencias y *saber hacer* de ambos países pueden ser compartidos para que, de esta forma, las organizaciones se involucren más en un proceso de aprendizaje mutuo.

La tabla siguiente refleja la tipología de iniciativas, actores y propuestas que pueden estar incluidas en este programa:

¹ KEEP, responde a las siglas en inglés: Knowledge Exchange Equity Program.

	Organizaciones elegibles	Duración del proyecto	Contribución de ACDI	Fecha límite propuesta	Dirigirlo a
Iniciativas KEEP Express	Instituciones brasileñas (federales, estatales y municipales) y organizaciones no gubernamentales (ONG) brasileñas.	Corto plazo: menos de 6 meses Medio plazo: menos de 2 años	Corto plazo: 35.000\$ canadienses. Medio plazo: 100.000\$ canadienses.	No existe, pero las propuestas han de ser presentadas, al menos, 6 meses antes del inicio de actividades.	Embajada de Canadá y Coordinación de la Cooperación Bilateral en Brasil.
Iniciativas KEEP a largo plazo	Consortio ente organizaciones canadienses y brasileñas. Brasil: instituciones (federales, estatales y municipales), ONG, instituciones académicas y del sector privado (estas últimas no pueden ser cabeza de consorcio).	Entre 2 y 4 años.	Máximo de 2,5 millones de \$ canadienses.	1 de mayo - 1 de noviembre <i>NOTA: se pueden establecer reuniones preliminares para discutir/presentar la propuesta.</i>	Sede de ACDI y Coordinación de la Cooperación Bilateral en Brasil.
Iniciativas KEEP de replicación y diseminación	Organizaciones gubernamentales brasileñas, agencias públicas (federales, estatales y municipales) y ONG que hayan trabajado previamente con ACDI o interesadas en generar conocimiento a través de la propuesta.	Hasta 2 años.	Máximo de 100.000\$ canadienses.	1 de marzo - 1 de junio - 1 de septiembre - 1 de diciembre.	Embajada de Canadá y Coordinación de la Cooperación Bilateral en Brasil.
Iniciativas KEEP Inta Brasil	Organizaciones gubernamentales brasileñas, agencias públicas (federales, estatales y municipales) y ONG.	Hasta 2 años.	Máximo de 100.000\$ canadienses.	1 de marzo - 1 de junio - 1 de septiembre - 1 de diciembre.	Embajada de Canadá y Coordinación de la Cooperación Bilateral en Brasil.
KEEP Género y etnia (en construcción)	Agencias públicas brasileñas, ministerios (federales, estatales y municipales), ONG, universidades, centros de investigación y personal laboral de las organizaciones.				
KEEP trilateral (en construcción)	Organizaciones brasileñas y canadienses gubernamentales y no gubernamentales, en partenariado con una o varias organizaciones, gubernamentales o no, de terceros países.				

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ACDI.

II. EL FÓRUM DE EQUIDAD DE GÉNERO (FILIPINAS)

La ACDI en Filipinas ha adaptado la Iniciativa de GC a su propia realidad y contexto, así se han definido una serie de programas pilotos que se han venido desarrollando a lo largo de los últimos años:

- Grupos de aprendizaje (redes): promueven el intercambio de conocimiento tácito.
- Website de intercambio de conocimiento: <http://www.pcco.org.ph/pub-km.asp>
- Informes a nivel de programas.

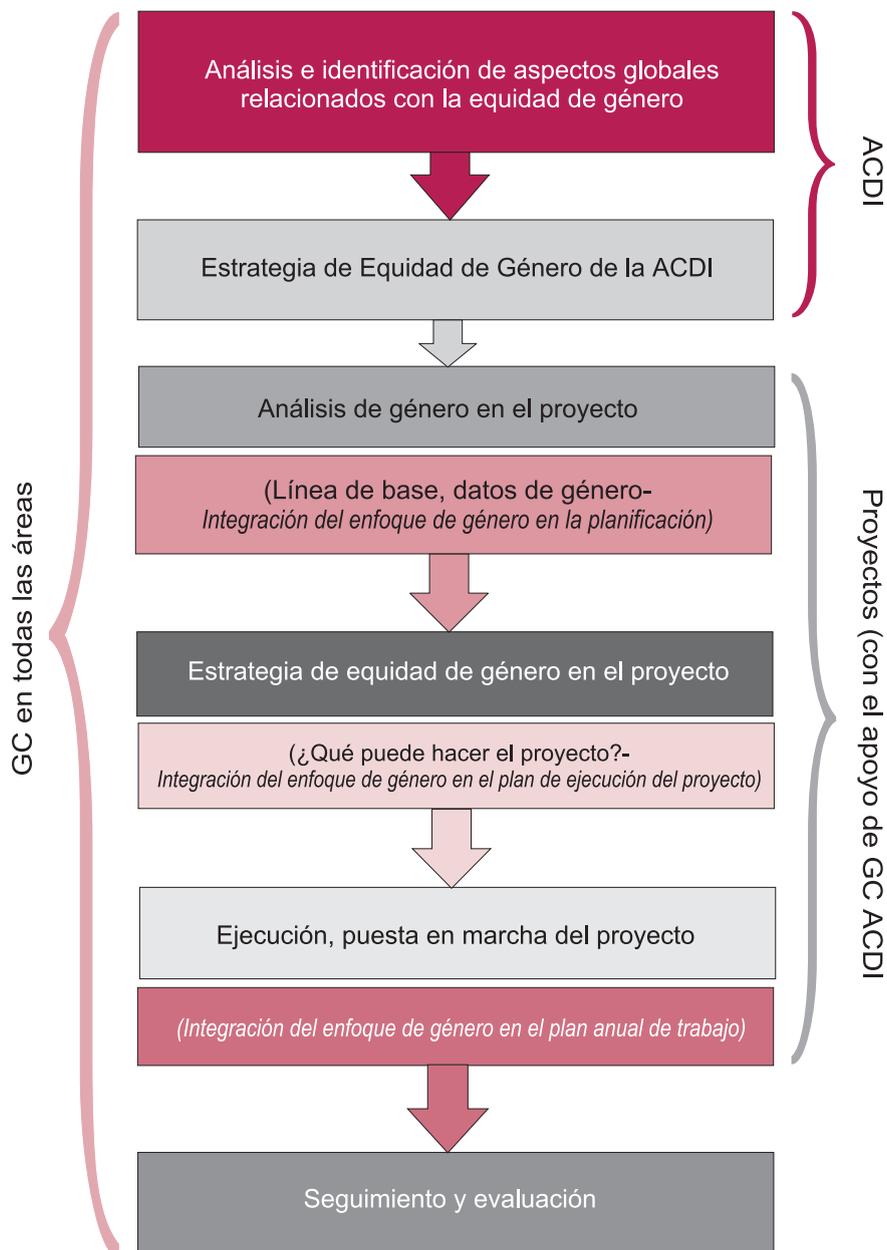
En el caso que nos ocupa, el análisis se centra en los Grupos de aprendizaje ya que de entre todos ellos², el Fórum de Equidad de Género ha sido uno de estos grupos que ha aglutinado a más instituciones y ha mantenido un enfoque más interdisciplinar. Este fórum se reúne anualmente, y mantiene contacto continuo a través del correo electrónico. En

agosto de 2007 se organizó un encuentro que centró el trabajo en: i) sistematizar prácticas que integraran la equidad de género en las intervenciones llevadas a cabo por ACDI, ii) promover e informar sobre los resultados alcanzados en términos de equidad y, iii) discutir aspectos y lecciones aprendidas desde el análisis de de la equidad de género en gobernanza y desarrollo del sector privado.

Los resultados de dicho taller marcaron una hoja de ruta que se debía tener en cuenta en la planificación de las intervenciones que la ACDI estaba desarrollando en Filipinas, éstos se organizaron en torno a tres ejes: papel de las mujeres en la toma de decisiones, derechos de las mujeres y desarrollo de recursos y beneficios específicos para las mujeres.

En relación a la gestión del conocimiento, el Fórum diseñó un ciclo de equidad de género donde se integraba la gestión del conocimiento, que se detalla a continuación:

² Los Grupos de aprendizaje puestos en marcha han sido: Desarrollo del Sector Privado, Paz y Desarrollo y Fórum de Equidad de Género.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la ACDI.

VALORACIÓN DE LA EXPERIENCIA Y LECCIONES APRENDIDAS

El modelo de la ACDI se basa en un enfoque de la gestión del conocimiento conceptualizada como un estrategia dinámica donde están interrelacionadas tanto las dimensiones sociales como técnicas, incluyendo personas y cultura, liderazgo y gestión y, proceso y tecnología. En este sentido, dicha estrategia no sólo pretende trabajar sobre el conocimiento tangible, sino que parte de la premisa de que el conocimiento es tanto explícito (tangible y codificado) como tácito (intangible y sin codificar).

Desde sus inicios hasta la actualidad la Iniciativa de GC de la ACDI ha generado una serie de planes de acción, herramientas, desarrollo de redes, etc. que le han permitido hacer un viraje en sus políticas, prácticas y estructuras hacia un «enfoque de ayuda basado en el conocimiento» (*knowledge-based aid approach*). Se han elaborado y puesto en marcha medios y recursos para compartir, crear y aplicar el conocimiento en la Agencia. En este contexto, el modelo desarrollado se ha centrado en la implementación y desarrollo de redes como una parte esencial de la estrategia de gestión de conocimiento. A través de éstas, las personas que participan crean sinergias y aúnan esfuerzos sobre cuestiones que afectan a su trabajo cotidiano e intentan desarrollar soluciones innovadoras.

El éxito de la redes ha radicado en la capacidad de éstas a la hora de establecer vínculos de comunicación, fomentar el debate y el aprendizaje, minimizar la du-

plicación de esfuerzos y mejorar la efectividad organizacional. Sin embargo, en la mayoría de los casos, las redes creadas se han reunido *ad-hoc*, han sido muy desiguales y poco estructuradas; y con algunas excepciones, inaccesibles para el personal que trabaja en terreno. Las redes pocas veces han sido ampliamente conocidas y utilizadas por todo el personal, asimismo sólo en algunas ocasiones se han articularon eficazmente con la gestión y estructura de la Agencia.

En este sentido, la ACDI intentó estructurar y ordenar el trabajo realizado por la redes e incluso vincularlas a las prioridades de la Agencia, a la mejora de la efectividad de la ayuda y así orientar el trabajo anual de éstas hacia la gestión por resultados. Fruto de esta reorientación surgió el «Proyecto piloto de apoyo a redes», algunos de cuyos principales éxitos se detallan a continuación:

- Formaciones *on-line* y publicaciones sobre herramientas y recursos relacionados con la equidad de género.
- Reflexiones y discusiones sobre enfoques y procedimientos relacionados con la capacidad de la Agencia para mejorar la efectividad de la ayuda.
- Intercambio de perspectivas con otras agencias o incluso, con personal experto externo a la red.
- Revisión de los procedimientos y dinámicas de trabajo.
- Aprendizaje mutuo entre todas las personas que, en algún momento, hayan participado en alguna red.

I. VALORACIÓN DE LAS REDES COMO ELEMENTO CARACTERÍSTICO DEL MODELO DE GC DE LA ACDI

El diseño y puesta en marcha de las redes fue concebido como una herramienta que permitiera el intercambio de conocimiento entre los diferentes departamentos de la ACDI. Inicialmente las redes se crearon a través de grupos de expertos de las respectivas materias; más adelante, aglutinaron y estuvieron conformadas por todas aquellas personas que estuvieran interesadas en la temática a tratar. A nivel organizativo, las redes no estaban vinculadas a ninguna estructura concreta de la Agencia, simplemente el Secretariado de la GC apoyaba su creación y ofrecía asesoría y acompañamiento tanto en su puesta en marcha como en su desarrollo.

Durante 2002, se realizó una evaluación del modelo y funcionamiento de las redes creadas en la ACDI. Dicho análisis se centró no tanto en los contenidos y actividades concretas de cada una de las redes, sino más bien en cómo éstas estaban apoyando el enfoque y cambio organizacional que la ACDI pretendía llevar a cabo, convirtiéndose en un elemento catalizador de dicha transformación. Los resultados de la evaluación evidenciaron que las redes se habían convertido en un factor que proporcionaba un valor añadido al trabajo realizado en la Agencia, y demostraron que eran un factor esencial que apoyaba la consecución de los objeti-

vos y prioridades identificados por la ACDI.

Los principales resultados de la evaluación realizada al «Proyecto piloto de apoyo a redes» mostraron que las redes:

- Fueron un medio efectivo y útil para intercambiar y/o divulgar el conocimiento e información relevante para el personal de la ACDI.
- Fomentaron un planteamiento de trabajo más horizontal y mejoraron su estructura puesto que se desarrollaban mediante un plan de trabajo orientado a la gestión por resultados.
- Subsananon las barreras comunicacionales previamente creadas, ya fuera a nivel horizontal como vertical, y así facilitaron una mayor comunicación entre todos los sectores temáticos y departamentos de la organización.
- No dependieron exclusivamente del apoyo financiero que se les diera, ya que éste no fue siempre un factor decisivo en su creación y buen funcionamiento.
- Debían reflejar claridad en la definición de sus objetivos y actividades.

El enfoque de equidad de género en este modelo

En cuanto a la integración transversal del enfoque de equidad de género en la creación y desarrollo de las redes, la evaluación efectuada reveló también los siguientes datos:

- La participación de mujeres y hombres en las respectivas redes no encontró mayores diferencias, ya fuera como personas que participaban en las discusiones y actividades de cada una de éstas, como en las personas que se responsabilizaban de la coordinación. Sin embargo, la figura de «presidente» de una red era representada por hombres (10 hombres) frente a 2 mujeres.
- Sólo un 30% de las mujeres entrevistadas, en el marco de dicha evaluación, consideraban que el enfoque de equidad de género estaba correctamente integrado en las diferentes redes, frente al 44% de los hombres.
- La red temática «Equidad de Género» fue una de las más activas, generando algunos productos:
 - Publicación de herramientas y recursos como un ensayo sobre «la cultura, el género y la cooperación al desarrollo: algunas preguntas».
 - Consejos para la generación de una herramienta corporativa, el sitio web «la equidad de género en la ACDI».
 - Lanzamiento de un curso en internet, dirigido al personal de la ACDI y a toda persona interesada, sobre promoción de la equidad de género.

Recomendaciones y lecciones aprendidas de las redes

Después del análisis realizado, se pueden definir algunas recomendaciones en cuanto a estructura organizacional.

De esta forma, se pretenden extraer algunas lecciones y/o buenas prácticas de las redes, creadas en el marco de la ACDI, en la medida en que pueden ser un elemento importante para establecer las bases de un modelo de gestión del conocimiento.

A nivel estratégico

- La conformación de redes y sus resultados esperados tienen que estar relacionados con las estrategias corporativas y aparecer en los planes operativos de la organización.
- Un proceso participativo, liderado desde el más alto nivel (compromiso de todo el personal directivo), debe ser implementado para así identificar las redes que van a ser creadas.
- La diversidad de redes aumenta la probabilidad de asegurar una base amplia de conocimiento que puede apoyar la mejora del funcionamiento de la organización y, por ende, de la eficacia de la ayuda.

A nivel operativo

- La creación de un grupo o departamento responsable del apoyo y acompañamiento a las redes garantiza el buen funcionamiento de éstas.
- La definición de una estrategia de trabajo debe ser participativa a todos los niveles de la organización y creada a través de la voluntad política y operativa por parte de la dirección.

- Es importante elaborar una guía sobre las redes, en la que se incluyan elementos específicos para tomar en cuenta los ejes transversales.

A nivel de organización, gestión y financiamiento

- Como elemento previo a la constitución de redes, es necesaria la creación de una intranet, a través de la cual el personal puede inscribirse y participar.
- La existencia de fondos para la creación de las redes son primordiales sobre todo en sus inicios; sin embargo, el buen funcionamiento de éstas no depende exclusivamente de la disponibilidad de recursos económicos.
- Las responsabilidades de cada área y cada individuo, en relación a la coordinación, gestión y seguimiento de las actividades de las redes, deben estar claramente definidas.
- La designación de una persona responsable de la coordinación de la red, teniendo en cuenta el equilibrio mujer/hombre, ha de tomar en consideración que su dedicación será aproximadamente de un 30-40% de su tiempo de trabajo. Asimismo, la selección de una persona que ejerza el cargo de presidente/a debe fomentar tanto la igualdad de acceso como el equilibrio representativo ente mujeres y hombres.
- La provisión y desembolso de fondos a las redes han de estar supeditados a la previa presentación de un plan de trabajo anual con actividades realistas, teniendo en cuenta el enfoque de

gestión de resultados e incluyendo los enfoques transversales.

- El personal, tanto en sede como en terreno, ha de estar parcialmente liberado, al menos un 10% de su tiempo laboral, para dedicarse al trabajo propio de la red. Es importante que dicha dedicación esté claramente reflejada en su descripción del lugar de trabajo.
- La integración de los diferentes enfoques transversales o sectoriales ha de permitir la participación de personas especialistas en los respectivos temas.
- Se debe fomentar la creación de redes informales en las que las personas que participen tengan por único objetivo compartir y generar información y conocimiento sobre una temática específica, y como tal, no tendrán que elaborar un plan de acción o solicitar fondos.

II. LECCIONES APRENDIDAS DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA ACDI

Uno de los principales elementos de la reforma organizativa de la ACDI se llevó a cabo a través de la puesta en marcha de una estrategia de gestión del conocimiento que pretendía acercar el modelo hacia una «organización que aprende» para fomentar la efectividad de la ayuda oficial al desarrollo del Gobierno de Canadá. Por ello a través de la revisión realizada de toda su trayectoria, se pueden extraer algunas recomendaciones

a tener en cuenta en el momento que otra agencia de cooperación internacional pretenda llevar a cabo un cambio organizacional de tales características.

Las principales recomendaciones se pueden resumir en:

- Si no existe una firme voluntad política de cambio y/o desarrollo organizacional, el modelo de gestión de conocimiento no podrá estar vinculado a una acción de transformación colectiva, donde se incluyan todos los niveles y sectores de la organización.
- La estrategia de gestión del conocimiento ha de estar aprobada en un plan de acción, con actividades y resultados concretos. Asimismo, la responsabilidad y el buen funcionamiento de ésta debe ser compartida entre varios departamentos, así como liderada desde la dirección.
- La estrategia de gestión del conocimiento debe incluir elementos que permitan revisarla y evaluarla continuamente; sólo de esta forma se conseguirá aprender e incorporar lecciones aprendidas surgidas en el proceso. Asimismo, es fundamental tener en cuenta que una estrategia de conocimiento realmente efectiva requerirá de tiempo y reflexión, tanto en su proceso de diseño como en su ejecución y evaluación.
- Un proceso de definición y puesta en marcha de una estrategia de conocimiento pasa inicialmente por una revisión de la estructura organizativa, por un estudio de los procedimientos internos. Una vez se hayan analizado los valores, prácticas y cultura organizacional, y se hayan desplegado herramientas propias de gestión e intercambio de conocimiento, se debería ampliar el trabajo para ir integrando a los socios/as y personas colaboradoras externas. La gestión del conocimiento ofrece el marco idóneo para que el aprendizaje individual y la formación se conviertan en aprendizaje organizacional.
- La existencia de un departamento/unidad responsable específicamente de la gestión del conocimiento que debe coordinarse y estar articulado con el resto de departamentos de la organización.
- Uno de los principales logros de una estrategia de gestión del conocimiento viene avalada por el despliegue de toda una serie de herramientas que faciliten y hagan operativa dicha estrategia. El grupo responsable de su coordinación deberá acompañar la puesta en marcha y evaluación de tales herramientas.
- Es importante prestar atención y coordinarse con los departamentos de recursos humanos, ya que es necesario incluir en la definición de perfiles profesionales y en los procesos de selección aspectos y competencias relacionadas con la gestión del conocimiento.
- El diseño de talleres, seminarios y foros son una buena oportunidad para crear un entorno organizacional favorable al intercambio de información y conocimiento.

- Las nuevas tecnologías, tales como el correo electrónico o la intranet, son un soporte que multiplica las potencialidades de un modelo organizativo basado en la gestión del conocimiento. Estas tecnologías han de estar disponibles a todo el personal que conforma dicha organización, ya esté ubicado en sede como en las delegaciones de terreno.
- La creación de fondos específicos para el desarrollo de algunas herramientas o actividades relacionadas con el intercambio de información y/o creación de conocimiento significa una necesaria palanca inicial. Es por ello importante, asignar presupuesto específico para poner en marcha una iniciativa organizacional de gestión del conocimiento. Los procedimientos para solicitar dichos fondos han de ser sencillos a la vez que rigurosos y alineados con los objetivos generales de la organización.
- La importancia de incluir indicadores de género (tomando como referencia el marco de medición de rendimiento donde se incluye indicadores para evaluar la política de igualdad de género). Asimismo, es fundamental destacar la importancia de la gestión del conocimiento para el seguimiento de los resultados vinculados al objetivo de la igualdad de género.
- Establecer mecanismos de rendición de cuentas, como son los reportes de rendimiento, garantiza la integración de la perspectiva de género y responsabiliza a las personas a tener en cuenta este enfoque.

Es importante rescatar el conocimiento desde la experiencia, tal y como ha desarrollado el programa KEEP en Brasil, para convertir el intercambio de conocimiento en una propuesta realmente participativa y transformadora. No por ello debe de ser eliminado el discurso más científico y/o académico, ambos enfoques son perfectamente complementarios.

En cuanto a la incorporación de la perspectiva de género en el modelo de gestión del conocimiento desarrollado por la ACIDI, se podría destacar:

B) EL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
EN EL PROGRAMA DE NACIONES
UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)

INTRODUCCIÓN AL PNUD

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) es la red mundial de las Naciones Unidas (NNUU) en materia de desarrollo que promueve el cambio y conecta a los países a través de los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para apoyar a los pueblos a forjar una vida mejor. El PNUD está presente en 166 países, donde trabaja con los gobiernos y las personas para asistirles en la búsqueda de soluciones a los retos, internacionales y nacionales, relacionados con la consecución del desarrollo humano. Asimismo, el PNUD coordina esfuerzos, tanto a nivel internacional como nacional, para alcanzar las metas propuestas por los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Su principal contribución es el desarrollo de capacidades, haciendo hincapié en una gestión eficaz de la ayuda, y en priorizar soluciones Sur-Sur. En este sentido, las áreas de trabajo del PNUD son:

- Reducción de la pobreza y logro de los ODM.
- Gobernabilidad democrática.

- Prevención de crisis y recuperación.
- Medio ambiente y energía.

En cada una de estas temáticas, el PNUD promueve la protección de los derechos humanos y especialmente el empoderamiento de las mujeres. A través de la red mundial, se identifican y difunden los medios para promover la igualdad de género como una dimensión esencial para asegurar la participación y la responsabilidad políticas; el fortalecimiento económico y la planificación efectiva del desarrollo; la prevención de las crisis y la solución de conflictos; el acceso al agua limpia, y servicios de saneamiento y energía; el uso óptimo de nuevas tecnologías para fines de desarrollo, y la movilización de la sociedad contra el VIH/SIDA.

Por otro lado, el PNUD realiza el Informe sobre Desarrollo Humano anualmente, que centra el debate mundial sobre las cuestiones clave de desarrollo, proporcionando nuevos instrumentos de medición, análisis y, a menudo, propuestas políticas.

INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL PNUD

El PNUD inició un proceso de cambio para convertirse en una organización de conocimiento con el fin de responder con efectividad a los nuevos retos que enfrenta la cooperación al desarrollo en un contexto global. En este proceso, se han llevado a cabo una serie de reformas institucionales, tales como la descentralización de los Asesores de Política y la creación de los SURF¹ - Centros de Servicios y Recursos Sub-Regionales en cada región (América Latina y el Caribe, Asia y el Pacífico, Europa y el CIS, Países Árabes y África), y se han creado instrumentos como las comunidades de práctica o redes de conocimiento que han posibilitado la interacción de personas funcionarias del PNUD y otras personas expertas y profesionales alre-

dedor de los temas de interés de la organización.

La gestión del conocimiento se define, según el PNUD, como la recopilación de actividades, procesos y políticas que permitan a la organización la aplicación del conocimiento con el objetivo de mejorar la efectividad de la ayuda e innovar la calidad de las intervenciones. La finalidad de la gestión del conocimiento se centra en convertir el conocimiento individual en conocimiento organizacional.

El recorrido y avances realizados por el PNUD en la definición y puesta en marcha de una estrategia y herramientas propias de gestión de conocimiento se detallan a continuación:

AÑO	ACCIONES
1997	Se crean los Centros de Servicios y Recursos Sub-Regionales (SURF) en diferentes regiones del mundo.
1999	Se crean las primeras redes de conocimiento. Se lanza la Iniciativa Gestión del Aprendizaje «LM».
2000	Se define el modelo organizacional del PNUD como la descentralización de las redes y la difusión de las capacidades. Existe apoyo externo en programas formativos internos de gestión del conocimiento.
2001	Se inicia una discusión on line (e-discusión) para definir la estrategia de gestión del conocimiento en el PNUD. La reflexión se centra en: a) Descentralización <i>versus</i> centralización. b) Externalización <i>versus</i> internalización. Se realiza un taller con el SURF de la Unidad de África Central y del Este.

¹ SURF responde a las siglas en inglés *Sub-Regional Resources Facilities*.

AÑO	ACCIONES
2002	PNUD se define como una organización que aprende y centrada en el conocimiento. Se describen los roles de gestión de conocimiento para las Oficinas País. Las plataformas SURF inician misiones de asesoría. Se realizan formaciones internas en gestión del conocimiento. LM recomienda pasar a una segunda etapa en gestión de conocimiento.
2003	La evaluación de competencias y resultados y el esquema de gestión por resultados incluyen intercambio de conocimiento. Se implementa el kit de herramientas. Se realiza en Copenhague un taller específico sobre gestión del conocimiento.
2004	Se diseña la hoja de ruta en gestión del conocimiento.
2005	Se lanza el proyecto «América Latina Genera», Gestión del Conocimiento para la Equidad de Género.

MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

I. DE LOS SURF A LOS CENTROS REGIONALES

El PNUD tiene una amplia experiencia e importante caudal de conocimientos sobre desarrollo; por ello ha invertido esfuerzos en la creación de redes mundiales de conocimiento. Éstas han vinculado países, regiones y a la comunidad mundial, así como han aportado una fuente de experiencia de países desarrollados y en desarrollo que resulta indispensable para alcanzar los ODM.

Los Centros de Servicios y Recursos Sub-Regionales (SURF) se establecieron en mayo de 1997 con el objetivo de (1) apoyar los continuos y cambiantes retos del mundo del desarrollo que el PNUD ha de hacer frente en las respectivas oficinas país, y (2) para mejorar el aprendizaje organizacional. Esta iniciativa surge de las recomendaciones del «Proceso de cambio PNUD 2001» que pretendía descentralizar la prestación de servicios técnicos en las regiones. Con la creación de los SURF se intentaba garantizar la agilidad y eficiencia de tales servicios, donde quedaba incluido también la identificación y aportación de personas expertas a nivel regional y el intercambio de conocimiento.

Inicialmente se crearon nueve SURF ubicados en Addis Abeba (Etiopía), Bangkok (Tailandia), Islamabad (Pakistán), Beijing (China), Suva (Fiji), Beirut (Líbano), Bratislava (Eslovaquia), Harare (Zimbabwe) y Puerto España (Trinidad y Tobago) para intentar abarcar cinco regiones geográficas. Más tarde, se crearon otros centros

para dar cobertura a la región latinoamericana (ubicado en Panamá) y las regiones de África Central y del Oeste.

Los SURF prestan servicios a las regiones tomando como punto de partida el despliegue de cuatro funciones que están relacionadas entre sí:

- Sistematización y acceso a la información relacionada, tanto con recursos humanos existentes en la región (identificación de especialistas), como a nivel operativo (lecciones aprendidas e intercambio de experiencias vinculadas a programas concretos).
- Apoyo técnico a las diferentes oficinas del país en la identificación, diseño y ejecución de programas, así como asesoría de los respectivos ejes temáticos desarrollados.
- Identificación, documentación y difusión de las mejores prácticas y análisis comparativo de las experiencias con el objetivo de orientar los futuros programas de la organización.
- Creación de redes de conocimiento y promoción de intercambio de información entre el personal y las personas asociadas a la organización.

El rol organizacional de los SURF se definió para que complementase la función que estaba desarrollando hasta entonces la Dirección de Políticas de Desarrollo, situada en Nueva York. Los SURF al estar ubicados a nivel regional, y mucho más cerca de las oficinas país, se convirtieron rápidamente en un elemento clave para identificar y movilizar los conocimientos

de la región, para responder a demandas concretas y para conocer a las personas especialista en los respectivos territorios donde actuaban. En este sentido, los SURF han aumentado la capacidad de la organización en la gestión e intercambio de conocimiento, y por extensión conocen al resto de actores e instituciones que colaboran con los respectivos programas de las oficinas país.

A pesar de los avances organizacionales que los SURF han fomentado, el PNUD ha identificado la necesidad de llevar a cabo un paso más en el proceso de descentralización, así han surgido los Centros Regionales, éstos asumen además de las funciones propias de los SURF, la capacidad de tomar decisiones desde la región. Asimismo también se pretende que desarrollen funciones de asesoría con otras agencias del sistema de NNUU ubicadas en la región. De esta forma los Centros Regionales tienen mayor capacidad de gestión y están mejor insertados en la apuesta del PNUD para institucionalizar de forma más eficaz la gestión del conocimiento. Inicialmente se han creado estos centros en Bogotá (Colombia), Bratislava (Eslovaquia) y en la ciudad de Panamá (Panamá).

II. LAS REDES DE CONOCIMIENTO Y LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICAS DEL PNUD

Las redes es una de las apuesta más fuertes de esta organización, participan

más de 12.000 profesionales del desarrollo, tanto del PNUD como externos, y funcionan como comunidades virtuales, cuyos miembros pueden recabar asesoramiento técnico y de políticas para transmitirlo a los gobiernos y otros asociados, intercambiar información sobre qué funciona y qué no, y remitir a los expertos investigaciones y casos concretos. En este sentido, el PNUD entiende la gestión de conocimiento como intercambio, unas de sus principales herramientas han sido las redes de conocimiento y las comunidades de prácticas, ambas son apoyadas por los Centros Regionales (RSC) y Sub-regionales (SURF) de servicios y recursos.

Inicialmente las redes de conocimiento se diseñaron como (1) un elemento para el fortalecimiento de las capacidades del personal de la organización, (2) un mecanismo de conexión entre las oficinas centrales y las delegaciones en terreno, (3) un enlace entre las oficinas país y (4) una modalidad para promocionar los intercambios Sur-Sur. Las redes se institucionalizaron, formaron parte de la planificación de la organización y se convirtieron en la base de la estrategia de gestión del conocimiento del PNUD.

Normalmente las redes de conocimiento operan a nivel interno, informan a sus participantes de nuevas actividades y recursos disponibles y son un fórum de intercambio global. Éstas son también una herramienta para intercambiar experiencias y buenas prácticas, así como

para la discusión sobre aspectos relacionados con las respectivas temáticas tratadas. Cada red está vinculada a una red electrónica o lista de correo, aún así también pueden realizarse encuentros de tipo presencial. Una de las características de las redes de conocimiento del PNUD es que su uso está estandarizado a través de las «respuestas consolidadas». Este tipo de respuestas se produce cuando una persona lanza una cuestión; en ese momento, no sólo se inicia una discusión y diálogo alrededor de la pregunta concreta, sino que también ésta es complementada con informes y/o artículos de reciente publicación relacionados con la temática tratada.

El PNUD cuenta con 20 redes de conocimiento que están categorizadas como:

- 6 redes prácticas (5 relacionadas con prácticas de desarrollo y 1 relacionada con prácticas operativas): Recuperación y prevención ante las crisis, Gobernabilidad democrática, Medio Ambiente y energía, VIH/SIDA, Reducción de la pobreza y Gestión.
- 7 redes de sub-prácticas: Tecnologías de la información y comunicación para el desarrollo, Gobernabilidad local, Descentralización y desarrollo urbano (ubicadas bajo la red de Gobernabilidad democrática); Recursos Humanos, Finanzas, Compras y Proyecto (ubicadas bajo la red de Gestión); y Estadísticas (ubicada bajo la red de Informe de Desarrollo Humano)
- 4 redes de conocimiento abiertas a otras agencias de NNUU: Objetivos de

Desarrollo del Milenio, Informe de Desarrollo Humano, Política de Derechos Humanos, Coordinación de NNUU.

- 2 redes transversales: Género y Evaluación.

En cifras, el número total de suscripciones a las redes era de unos 21.000 registros (según datos de junio de 2005). En este sentido, el PNUD ha apoyado activamente la expansión de las redes con el objetivo de fomentar la capacidad en la gestión del conocimiento de la organización y para establecer un modelo interagencial dentro del sistema NNUU de intercambio de conocimiento. Así, el PNUD, en el año 2004, apoyó la creación de nuevas redes en el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y en la Conferencia de NNUU sobre Comercio y Desarrollo.

Las redes de conocimiento constituyen el primer estadio de la gestión del conocimiento del PNUD, cuando una red está más estructurada se convierte en una comunidad de práctica; ésta tiene más entidad y está más articulada en el interior de la organización. Normalmente en las comunidades de prácticas se encuentra una mayor oferta de servicios y cursos de formación.

El enfoque se ha centrado en la conexión (conectar a personas que a lo largo de los años hayan adquirido conocimiento y experiencia y quieran compartirlo) más que en la sistematización y recopilación de conocimiento. El impacto de ambos elementos ha fomentado tan-

to el aprendizaje individual como organizacional, ya que han mejorado los intercambios entre sede central y terreno, entre oficinas y país y también ha contribuido a nivelar las jerarquías internas promoviendo un enfoque ascendente (*bottom-up*), tanto en la definición de políticas como en las dinámicas de trabajo más operativas.

III. LA ADAPTACIÓN DEL MODELO CORPORATIVO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A LA REGIÓN LATINOAMERICANA

La gestión del conocimiento es concebida por el Área de América Latina y el Caribe (LAC) del PNUD como el proceso de identificación, documentación, validación, producción, socialización y transferencia efectiva de conocimiento práctico en temas de desarrollo. En esta región, existe una gran demanda de conocimiento relacionado con los temas de desarrollo, pero a su vez, también existe, teniendo en cuenta las características de la zona, una gran oferta de conocimiento endógeno sobre estos temas.

a) *El modelo de gestión del conocimiento del PNUD-LAC*

La estrategia de gestión del conocimiento del PNUD-LAC facilita la transformación de marcos conceptuales y experiencias o buenas prácticas en herramientas de acción que puedan ser usadas por las

oficinas de país del PNUD y por actores externos en sus funciones de abogacía, asesoría de política y en todas las fases del ciclo de gestión de proyectos. Para desarrollar acciones relacionadas con la gestión de conocimiento es necesario tener en cuenta que éstas sólo tienen sentido cuando:

- Son útiles para las operaciones habituales de la organización.
- Utilizan un lenguaje común para compartir y acceder al conocimiento.
- Generan oportunidades de acción con un alto valor agregado a las oficinas de país.
- El personal de la organización y particularmente el personal de las oficinas de terreno, son actores clave en el proceso de intercambio de conocimiento.
- Los servicios de asistencia técnica se basan en productos de conocimiento.

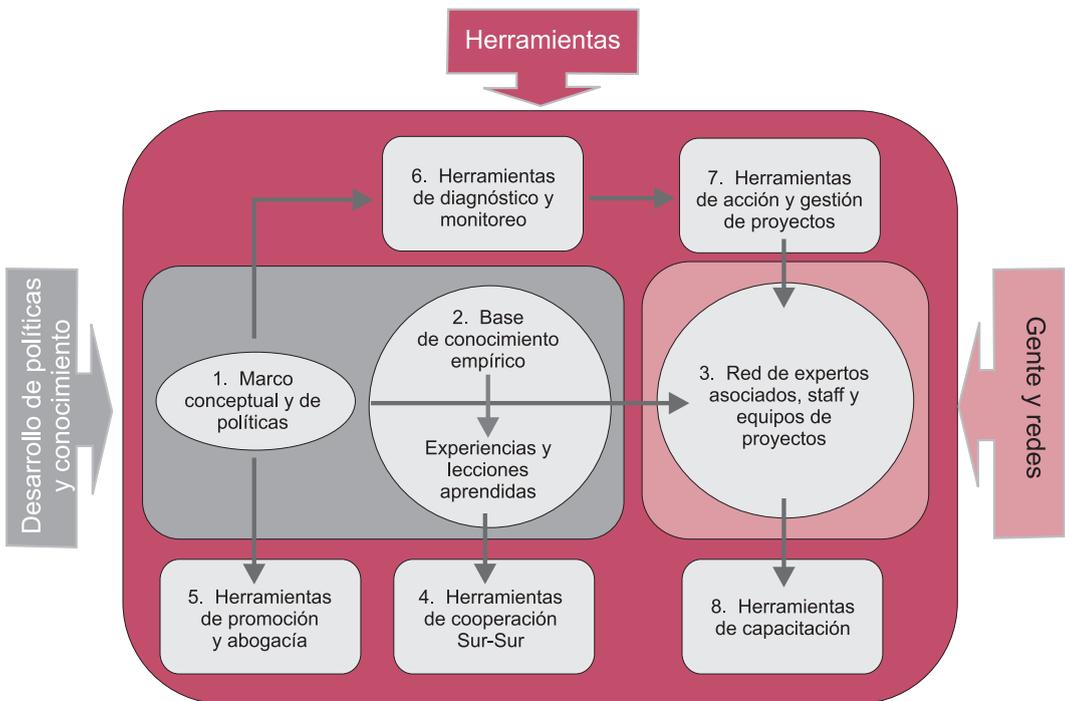
Dentro del proceso de gestión de conocimiento, se desarrollaron productos específicos de conocimiento. Estos productos tienen en común que:

- No son desarrollados puramente desde la teoría, sino que incluyen insumos provistos desde la práctica.
- Incluyen el valor agregado del PNUD y no son resultado de una actividad aislada sino que se utilizan en las actividades normales de la organización.
- Han sido sistematizados y son tangibles y verificables.
- Son herramientas que han sido utilizadas y son replicables; no son una idea de proyecto a ser llevada a cabo.

El proceso de gestión de conocimiento, promovido por el PNUD-LAC, queda reflejado en una plataforma metodológica que contiene tres partes, cada una de las cuales desarrolla diferentes productos y puede sintetizarse en el siguiente diagrama¹:

- Captura y codificación del conocimiento (corresponde al área de Desarrollo de políticas y conocimiento en el diagrama): en primer lugar se define un marco conceptual y de políticas

(1) que postula la posición del PNUD frente a un tema y contextualiza dicho enfoque en un territorio. El marco conceptual se alimenta de las lecciones aprendidas de experiencias prácticas. Estas experiencias constituyen la base de conocimiento empírico (2) donde se encuentran identificadas, codificadas, analizadas y sistematizadas —tanto las experiencias prácticas del PNUD como de actores externos— de las cuales se pueden extraer tanto buenas prácticas como lecciones aprendidas. Estas últi-



Fuente: Ponencia Juan Manuel Salazar en el marco del Festival de Buenas Prácticas en Género, Proyecto América Latina Genera, 2007.

¹ Los números en las explicaciones corresponden a los números en el diagrama de la plataforma.

mas son esenciales para la retroalimentación del marco conceptual y para el desarrollo de las herramientas de diagnóstico y monitoreo y de acción y gestión de proyectos.

- Construcción de redes (corresponde a gente y redes en la plataforma): La ventaja comparativa es que el PNUD es una red mundial de personas funcionarias, equipos de proyectos, personas expertas asociadas y otras agencias del Sistema de NNUU (3). Estas redes permiten ampliar las capacidades de la organización y a su vez, promueven el desarrollo de herramientas y la provisión de asistencias técnicas.
- Producción e implementación de herramientas (corresponde a herramientas en la plataforma): de acuerdo a las necesidades de operaciones, se desarrollan diferentes tipos de herramientas; por una parte están los mecanismos de cooperación Sur-Sur (4) que consisten en instrumentos para facilitar el intercambio de conocimiento. El mecanismo de cooperación Sur-Sur por excelencia es la Feria de Conocimiento que ha sido diseñada para defender, intercambiar y aprender sobre temas de desarrollo humano, al mismo tiempo se pretende potenciar el rol del PNUD como mediador para generar una interacción directa entre las personas demandantes y las oferentes de conocimiento. Durante una feria se utilizan mecanismos tales como exhibiciones, ruedas de negocios y acuerdos de transferencia de conocimiento.

Por otro lado, también existen las herramientas de promoción y abogacía (5) que traducen el marco conceptual y de políticas en material utilizable para difundir de forma aprehensible los conceptos y para promover nuevas oportunidades de acción para la organización. Otra clase de herramientas son las de diagnóstico y monitoreo (6), las cuales son la clave para tener un impacto en la formulación de política y el diseño, monitoreo y evaluación de proyectos. Estas herramientas permiten valorar tres aspectos: las capacidades, las necesidades de desarrollo y las prioridades del cliente para identificar las áreas principales de intervención en cada tema y territorio donde se utilizan. Para responder al diagnóstico, se producen herramientas de acción y gestión de proyectos (7) que están diseñadas para facilitar la formulación y la implementación de los mismos. Estas herramientas están enmarcadas dentro del marco conceptual y de políticas y se basan lecciones aprendidas de las buenas prácticas. Están diseñadas para proveer insumos sustantivos en las diferentes áreas del desarrollo.

Por último se encuentran las herramientas de formación (8), que son mecanismos formales (como diplomaturas) e informales (como talleres y misiones para conocer buenas prácticas) para construir capacidades y compartir conocimiento.

Todos los productos de conocimiento producidos bajo la plataforma metodológica de gestión de conocimiento para un tema específico, se reúnen en una

Plataforma tecnológica o espacio virtual que los pone a disposición de los/as actores internos o externos que lo requieran, y permite la retroalimentación de los productos. De esta forma, se facilita su actualización y constante enriquecimiento con nuevas experiencias y conocimiento práctico.

Hasta la fecha dicha plataforma ha sido adoptada por asesores del SURF-LAC en diferentes áreas temáticas, tales como: descentralización, seguridad y justicia, medio ambiente y gobernabili-

dad local. El tema de género ha sido desarrollado e incorporado en la Plataforma a través del Proyecto Regional América Latina Genera. Actualmente, se están llevando a cabo iniciativas con otras Agencias del Sistema de Naciones Unidas en América Latina (UNICEF, UNFPA, CEPAL, UNIFEM², entre otras) para que éstas también adopten la plataforma, ya que la gestión de conocimiento es una de las apuestas hacia la armonización y coherencia del sistema de NNUU en su proceso de reforma.

² UNICEF: Agencia de Naciones Unidas que tiene como objetivo garantizar el cumplimiento de los derechos de la infancia.; UNFPA: Fondo de Población de las Naciones Unidas; CEPAL: Comisión Económica para América Latina; UNIFEM: Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer.

EL PROYECTO REGIONAL «AMÉRICA LATINA GENERA»

América Latina Genera, Gestión del Conocimiento para la Equidad de Género es un proyecto del Programa Regional de la Dirección de América Latina del PNUD, con sede en El Salvador inicialmente y más tarde en Panamá. El origen más inmediato de dicho proyecto se encuentra en el Seminario Regional sobre *Gender Mainstreaming* de PNUD, realizado en México en 2003, donde los 12 países asistentes identificaron una serie de problemas con la equidad de género, tales como: la dispersión de recursos humanos y materiales, la débil sistematización de resultados y metodologías para visibilizar los avances en la región, el vacío conceptual de herramientas que todavía persisten en algunos temas no tradicionales, la necesidad de fortalecer las capacidades en los/as actores de desarrollo o la importancia de dinamizar la temática y así colocarla en el centro de las agendas de desarrollo regionales. Asimismo el seminario identificó que en las dos últimas décadas, los avances en la región en materia de igualdad de género habían sido considerables, pero discontinuos, heterogéneos según los países, inestables con vaivenes de avances y retrocesos y poco medibles en algunos temas.

Como respuesta a los problemas identificados nació, en julio de 2005, el Proyecto América Latina Genera, con el apoyo del fondo temático japonés para el desarrollo de la mujer (JWID, por sus siglas en inglés). El proyecto se ejecuta a través de las oficinas del PNUD de cada país; actualmente participan

16 países de América Latina (Argentina, Chile, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Honduras, Nicaragua, México, Panamá, Paraguay, Uruguay, Perú, República Dominicana, Venezuela y Guatemala).

Este proyecto tiene como objetivo contribuir a la incorporación del enfoque de género en las políticas, programas y estrategias de desarrollo en la región como medio para avanzar hacia la igualdad de género. También se plantea la democratización de la información como uno de sus propósitos. De esta forma, se trata de facilitar el acceso a la información que la región produce sobre equidad de género, poniendo a disposición de las oficinas del PNUD y de las contrapartes, una serie de recursos humanos y materiales, servicios de asesoría *on-line*, *roster* de especialistas, espacios de aprendizaje, buenas prácticas, asistencias técnicas y otras acciones, con la finalidad de fortalecer las capacidades nacionales en los países participantes para la formulación de políticas, programas y proyectos sensibles al género.

Para los objetivos propuestos, el proyecto planteaba:

- Consolidar y expandir la plataforma de conocimiento América Latina Genera, para evitar la dispersión de recursos, sistematizar resultados, experiencias y metodologías, coordinar e integrar el trabajo, intercambiar conocimiento, etc. en las áreas de gober-

nabilidad democrática, reducción de pobreza y desigualdades, crisis y recuperación, medio ambiente y desarrollo sostenible.

- Fortalecer las capacidades de los/as actores nacionales y regionales para incorporar el enfoque de género en políticas, programas y proyectos estratégicos de manera que éstos contribuyan a la igualdad de género en la región.
- Fortalecer las capacidades de los/as actores nacionales y regionales en temas de prevención y recuperación de crisis en la región.
- Generar el intercambio, el debate y el diálogo político en materia de igualdad de género en la región con el objetivo de lograr aprendizajes y avances en las agendas de género, la eliminación de desigualdades y un crecimiento inclusivo en la región.
- Mejorar el abordaje y el posicionamiento mediático de la temática en la región.
- Fortalecer la red interna del PNUD en materia de género, su coordinación efectiva con las otras agencias del Sistema de NNUU y su articulación con el PNUD a nivel global, para contribuir de manera sólida a la reducción de las desigualdades de género en la región.

En su fase inicial, las principales líneas estratégicas del proyecto se definieron como:

1. *Creación de una gran comunidad virtual de aprendizaje latinoameri-*

cana —el portal web «La ciudad del conocimiento en género»—. Esta herramienta pretendía facilitar el acceso a la información en materia de género, el aprendizaje colectivo y la mejora en la gestión que la región produce.

2. *Capacitación e investigación:* se crearon espacios de aprendizaje sostenibles relacionados con temas estratégicos cuyos objetivos fueron, por un lado, aumentar los productos de conocimiento de la región en temas no tradicionales y por otro, fomentar en las instituciones participantes una nueva metodología de aprendizaje y de comunicación.
3. *Asesorías técnicas:* se acompañaban procesos de *gender mainstreaming* iniciados por las instituciones participantes, para así mostrar como mejoran las intervenciones en el campo del desarrollo y como, a través de la incorporación de la perspectiva de género, se contribuye al avance en el logro de los derechos humanos.
4. *Comunicación e incidencia:* el proyecto pretendía posicionar el tema de la equidad de género en espacios regionales de debate, conferencias y espacios de toma de decisión en el marco de la agenda de desarrollo humano.

El PNUD se plantea ahora una segunda fase que consiste en consolidar esta plataforma como un espacio más amplio y plural de intercambio de conocimiento en la región, pero también que

desde el proyecto se procure contribuir a la implementación de la *Gender Equality Strategy 2008-2011* en la región latinoamericana y a la incorporación del enfoque de género en alguna de las prioridades temáticas identificadas en el Marco de Cooperación Regional. En esta segunda fase, se plantea que el proyecto:

- a) Contribuya a generar y gestionar conocimiento (interno-externo) sobre algunos de los temas claves identificados en la región en las cuatro áreas prácticas del PNUD (participación política; políticas de igualdad; *gender mainstreaming* en políticas públicas; estrategias de reducción de la pobreza y logro de ODM; economía del cuidado y políticas de conciliación; seguridad ciudadana y violencia contra las mujeres; gestión de riesgos de desastres, etc.).
- b) Apoye los esfuerzos de construcción de alianzas, de generación de diálogo, debate e intercambio en la temática que las oficinas de terreno impulsan, tanto en sus respectivos países como a nivel regional, con el objetivo de lograr aprendizajes y mejoras en las agendas de género, eliminar las desigualdades y avanzar hacia crecimiento inclusivo en la región.
- c) Aporte al fortalecimiento de capacidades, regionales y nacionales, a la hora de incorporar el enfoque de género en políticas, programas y proyectos estratégicos; de tal forma que éstos contribuyan a la igualdad de género en la región, y especialmente en temas que abarcan las cuatro áreas prácticas del PNUD, antes mencionadas.
- d) Se convierta en una propuesta de trabajo para mejorar el abordaje mediático del tema y su posicionamiento en la región. Todo ello se desarrollará en la medida de lo posible, tomando en cuenta la diversidad de intereses y necesidades existentes entre subregiones, países y a sus características internas.

MARCO CONCEPTUAL DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL PROYECTO REGIONAL «AMÉRICA LATINA GENERA»

Desde América Latina Genera se considera la gestión del conocimiento como un proceso estratégico que persigue la democratización del conocimiento para y con la equidad de género. Se entiende que esta democratización tiene en cuenta el acceso a los conocimientos, la valoración del conocimiento generado por diferentes fuentes, más allá de la academia, y los mecanismos de control del conocimiento. Desde este punto de vista, la noción de ciudadanía y gobernabilidad global va más allá de los límites del Estado-Nación. La democratización del conocimiento es un tema de equidad, de derechos y de desarrollo humano.

La gestión de conocimiento toma como punto de partida diferentes nociones pluridisciplinarias, con el objetivo de construir una nueva definición adaptada que supere los estereotipos androcéntricos y no reproduzca sesgos de género. Los elementos comunes que se han tenido en cuenta de las diferentes disciplinas para definir la gestión del conocimiento y que se han trasladado a la concepción del proyecto son:

1. Gestión del conocimiento vinculada a la cultura organizacional: implica replantearse la forma en que se llevan a cabo las actividades relacionadas con el conocimiento y el aprendizaje, cómo cada institución gestiona sus aprendizajes y saberes y cómo los socializa.
2. Gestión del conocimiento como un proceso bidireccional, donde teoría

y práctica se retroalimentan: se articula el conocimiento teórico con la realidad de las organizaciones, se rescata el conocimiento empírico para nutrir los marcos conceptuales.

3. Poner en contacto la oferta de conocimiento con la demanda: asegurar que la disponibilidad de este conocimiento sea accesible para quién lo precise, e incluso generar nuevas demandas de conocimiento.

En este sentido, el proyecto identifica tres ejes de acción, tres dimensiones sobre las que actuar para implementar una estrategia de gestión del conocimiento para la equidad de género.

- Eje 1 - Tecnológico: Creación de herramientas prácticas, bases de conocimiento y sistemas de información y creación de conocimiento que faciliten los procesos de construcción colectiva e intercambio de información. Bajo este eje de trabajo, se crea la plataforma virtual de gestión del conocimiento y formación para la equidad de género en América Latina Genera. Esta plataforma tecnológica se construye como un espacio virtual amigable, creativo y cercano. Una plataforma multifuncional donde se almacena y organiza la información, y se propician espacios de intercambio y generación de nuevos conocimientos de forma colaborativa entre la diversidad de actores relacionados con el tema en América Latina.

- Eje 2 - Contenidos: Parte de una reconceptualización de lo que se considera conocimiento, incluyendo no sólo las aportaciones realizadas desde la academia, sino también la revalorización de fuentes de información menos tradicionales, fuentes que se validan principalmente por su experiencia práctica, las llamadas «fuentes de conocimiento empírico». A partir de esta redefinición, se trata la gestión del conocimiento para y con equidad de género, valorando y haciendo especial incidencia en el campo del desarrollo. La plataforma es el espacio que organiza y sistematiza una gran variedad de información sobre género en español, directorios de organizaciones, diagnósticos de género, experiencias, publicaciones y herramientas, especialistas, cursos y oferta formativa, formal e informal, enlaces de interés, paquetes temáticos con recursos especializados y breves reseñas conceptuales vinculando género con los diferentes temas.
- Eje 3 - Metodologías y nuevas dinámicas de trabajo: El trabajo en red y los procesos de gestión del conocimiento crean, facilitan y fortalecen los mecanismos de trabajo de forma colectiva. Implican por tanto una reconceptualización de las dinámicas y metodologías de trabajo, y la gestión de los cambios que en el ámbito de la cultura organizacional se precisan. En la plataforma, se pretende incrementar y articular alianzas de redes entre organismos e instituciones de diversa naturaleza y generar espacios que fomenten nuevas dinámicas de trabajo para coordinar acciones sobre un tema, a través de diversas herramientas (ferias del conocimiento, red de especialistas, comunidades virtuales, foros de intercambio... etc.). No se plantea la generación de conocimiento desde el propio proyecto de forma individual, sino buscando la creación de redes y alianzas estratégicas en función del tema.

ANÁLISIS DE SERVICIOS Y HERRAMIENTAS DEL PROYECTO «AMÉRICA LATINA GENERA»

Las herramientas de gestión del conocimiento son los instrumentos que favorecen los procesos de gestión del conocimiento y a la vez son creados en el marco de las mismas estrategias de gestión del conocimiento. A continuación se enumeran las principales herramientas desarrolladas desde el proyecto América Latina Genera.

- Herramienta 1. *El portal web «La ciudad del conocimiento en género»*: es una plataforma multidisciplinar donde están organizados y sistematizados recursos y servicios relacionados con la aplicación del *gender mainstreaming*. El portal ofrece un mapeo de conocimiento ordenado, sistematizado, simplificado y accesible en español que procede de organizaciones e instituciones latinoamericanas de diversa naturaleza. Asimismo, dicho portal pretende generar toda una serie de dinámicas de trabajo que fomentan el intercambio entre organizaciones e instituciones que trabajan el tema de género en la región latinoamericana. A través de esta plataforma se canalizan y articulan el resto de herramientas de gestión del conocimiento elaboradas por el proyecto. El portal cuenta con un menú temático que se revisa constantemente para valorar la posibilidad de incluir nuevos temas que sean claves para la región. Actualmente los temas son: *gender mainstreaming* y empoderamiento; desarrollo humano; derechos humanos; Objetivos de Desarrollo del Milenio; gobernabilidad democrática, reducción de la pobreza, conflictos, violencia y desastres, medio ambiente y energía y VIH-SIDA.
- Herramienta 2. Espacios a la medida: Consiste en espacios virtuales que se crean ante una necesidad determinada, parten de la premisa de que existen demandas e intereses que requieren de espacios concretos. La idea es que una vez creados, puedan llegar a convertirse en una comunidad de prácticas. Existe una estructura básica de espacio a la medida, sin embargo, el proceso de creación requiere siempre de reajustes y adaptaciones a las necesidades y contexto de las personas usuarias. Su proceso de construcción es bilateral y participativo entre el equipo de trabajo de ALG y la institución demandante. Su funcionalidad puede variar ya que pueden ser utilizados tanto para la preparación de un evento concreto, como para prolongar los intercambios y reflexiones en torno a los debates generados o, para incluso, construir investigaciones conjuntas a través de alianzas establecidas entre diferentes actores.
- Herramienta 3. Ferias de conocimiento: Son espacios comunes donde las personas participantes muestran y comparten las buenas prácticas y experiencias sobre la incorporación del enfoque de género en políticas, programas y proyectos. De esta forma se pretende generar intercambio y reflexión basados en las experiencias, e incluso se puede fortalecer la generación de nuevo conocimiento colectivo.

vo, en este caso, de cara a poder dar un impulso efectivo y compartido en relación a la promoción de la igualdad de género en la región.

Herramienta 3.1. Festivales de Buenas Prácticas: es una modalidad de feria de conocimiento donde el espacio común de intercambio es virtual y donde se prioriza no sólo el intercambio del momento, que normalmente es presencial, sino también todo el debate generado previo y posterior al festival. La metodología es eminentemente participativa y está abierto a cualquier persona interesada. Durante 2007 se llevó a cabo el «Festival de Buenas Prácticas en Género», concebido como un proceso de recopilación y análisis de experiencias, que después de ser calificadas fueron expuestas de forma innovadora en una feria. De esta forma, se aprovechó el espacio virtual y las nuevas tecnologías, con el objetivo de ampliar la participación a toda la región. El festival se concibió como un proceso de construcción colectiva que se desarrolló a través de las siguientes fases: (véase cuadro pág. 105).

- Herramienta 4. *Roster* de personas expertas: La identificación de especialistas de género en la región latinoamericana, según su especialización temática, es uno de los servicios que se trabajan dentro de las estrategias de gestión del conocimiento. Los *rosters* son un intento por poner en contacto la oferta y la demanda de personal. Éstos son un servicio específico que se oferta desde América Latina Genera para impulsar la

incorporación de este enfoque en todas las organizaciones e instituciones que trabajan en el campo del desarrollo.

- Herramienta 5. Bibliotecas o repositorio de conocimiento: en el portal se puede encontrar información (publicaciones, manuales, artículos, etc.) relacionados con el menú temático que éste ofrece.
- Herramienta 6. Asistencias técnicas virtuales y/o presenciales: son acompañamientos técnicos a los procesos de incorporación del enfoque de género que las organizaciones o instituciones pretenden llevar a cabo. Existen dos tipos de asistencia técnica:
 - a) Asistencia específica: responde a necesidades concretas que pueden ser resueltas con una respuesta sencilla.
 - b) Término medio: combina consultas e interacciones con la parte interesada de la asistencia requerida, puede incluir también la posibilidad de realizar una misión técnica «in situ» a la institución que ha solicitado este tipo de asistencia.

Las asistencias virtuales incluyen revisión de documentos y observaciones para la inclusión de la perspectiva de género, el apoyo en los procesos de *gender mainstreaming* en las instituciones, la utilización del *róster* de especialistas y la búsqueda de recursos especializados sobre todo en lo que se refiere a *gender mainstreaming* y empo-

	DEFINICIÓN	ACCIONES
Paso 1	Elaboración de un marco de referencia sobre las buenas prácticas en género	Se creó un foro de especialistas que definieron el concepto y criterios de buena práctica en género y un marco conceptual
Paso 2	Diseño de la metodología de identificación de las buenas prácticas en género	Se definió una metodología a través de un formulario de presentación de buena práctica.
Paso 3	Identificación de las experiencias	Se promovió una convocatoria pública para toda la región para que se presentaran experiencias.
Paso 4	Análisis de las experiencias	Un comité evaluador, formado por 11 especialistas, seleccionó 17 buenas prácticas.
Paso 5	Feria de exhibición virtual de las buenas prácticas en género	Durante cinco semanas estuvo abierto un foro virtual donde las personas participantes podían conocer las experiencias e intercambiar conocimientos.
Paso 6	Generación de conocimiento colectivo para toda la región	Toda la información y conocimiento mostrada y/o intercambiado se sistematizó con el objetivo de extraer reflexiones sobre los contenidos y metodología de los ejes temáticos ¹ .

deramiento, gobernabilidad, seguridad y violencia.

La naturaleza de las asistencias presenciales también varía dependiendo del tipo de institución que la requiera y de la diversidad de acciones emprendidas al respecto. Todas ellas incluyen reunio-

nes con diferentes actores, desarrollo de talleres y/o diseño de propuestas adaptadas al contexto organizacional. En este sentido, el proyecto ha apoyado especialmente las Iniciativas de *gender mainstreaming* que las respectivas oficinas país del PNUD han puesto en marcha.

¹ Los cinco ejes temáticos del Festival de buenas prácticas en género fueron: estrategias de incidencia política; mujeres, sociedad civil y gobiernos municipales; planes y políticas de igualdad locales; políticas públicas nacionales; institucionalización de las políticas públicas y gestión del conocimiento, innovaciones y aprendizajes.

I. PRINCIPALES LOGROS DEL PROYECTO «AMÉRICA LATINA GENERA»

América Latina Genera se ha convertido en un referente en español sobre la equidad de género en la región latinoamericana. Tanto las acciones propuestas en el marco del proyecto como el desarrollo del portal web responden a una necesidad real en la zona, y así la puesta en marcha de las líneas estratégicas del proyecto han contribuido a unificar esfuerzos y recursos para superar la dispersión sobre el tema en la región.

Actualmente la comunidad virtual es un escaparate único en cuanto a productos, experiencias y recursos de género en español. Cuenta con un importante mapa de servicios y un creativo, dinámico e innovador portal con una amplia red de personas usuarias. Es también una muestra que refleja la posibilidad generar sinergias y mejorar la coordinación, con el fin de evitar la duplicación de esfuerzos. Los espacios de discusión virtual son reconocidos como plurales y la plataforma de aprendizaje ha sido probada y tiene credibilidad entre diferentes tipos de actores. Asimismo, con la comunidad virtual se ha pretendido también reducir la brecha digital sobre el tema en la región.

En relación a las líneas estratégicas inicialmente definidas en la primera fase del proyecto, los logros más destacables se exponen a continuación:

a) La comunidad virtual: el portal de internet con recursos y servicios relacionados con el *gender mainstreaming*: éste se ha situado como uno de los principales referentes en los temas de género en la región latinoamericana. Uno de los valores añadidos del portal ha sido su perfil altamente innovador, ya sea a nivel conceptual como en su diseño y contenidos.

El portal reúne en un espacio virtual varios elementos que ninguna otra página de internet ofrece en la región. Dado que la mayor parte de recursos son publicados en inglés, el portal se posiciona en el *gender mainstreaming* en el lenguaje español. Asimismo, ofrece, no sólo una variedad de enlaces y publicaciones de interés, sino también información procesada. El portal ha sido concebido como una herramienta de trabajo que ofrece documentos y sirve como un espacio interactivo para reflejar un debate, para aprender mediante discusiones *on-line* y para articular y coordinar iniciativas. Parte de su éxito radica en su construcción colectiva: éste se ha ido desarrollando mediante la contribución de organizaciones e instituciones de América Latina, y por el convencimiento de que todas las perspectivas pueden coexistir y retroalimentarse unas con otras. El número de visitas y el número de propuestas de diferentes instituciones conectadas al sitio web, así como el despliegue de

nuevas secciones y servicios son indicadores del impacto del portal. En este sentido es de destacar las alianzas establecidas con la Dirección de Prevención de Crisis y Recuperación (BCPR) donde se ha creado una comunidad virtual de unas 200 personas miembros sobre la «Gestión de Riesgo con Equidad de Género» o la colaboración con UNIFEM a través del «Programa Ciudades Seguras para las Mujeres».

- b) Capacitación e investigación: inicialmente el proyecto tenía previsto realizar (1) dos ediciones de formación, (2) dos paquetes de conocimiento y (3) participar en eventos de formación a nivel regional. A lo largo de los cuatro años de proyecto, éste ha puesto en marcha un número de cursos y productos muy superior a lo inicialmente previsto. Este hecho demuestra que el proyecto se ha consolidado como una plataforma tecnológica de calidad que mantiene, actualiza y adapta las necesidades de formación de la región. En concreto los principales resultados en esta línea estratégica han sido:

— *Sesiones de formación:* se han realizado dos cursos virtuales de Género y Políticas Públicas con la sección argentina de FLACSO, una base de datos sobre toda la oferta formativa en la región, un seminario de Gestión de Riesgo y Género, un curso virtual de Desarrollo Humano y Desigualda-

des de Género en colaboración con la Escuela Virtual del PNUD/RBLAC, un curso de inducción en género para personas que ofrecen servicios de consultoría.

- *Paquetes de conocimiento:* se ha desarrollado un proyecto piloto con la oficina del PNUD en El Salvador sobre cambio organizacional pro-equidad de género, un documento conceptual sobre Desarrollo Humano y Género en colaboración con la Escuela Virtual del PNUD/RBLAC, una caja de herramientas sobre Gestión de Riesgo y Género y una investigación sobre *gender mainstreaming* en políticas públicas.
- c) *Asesorías técnicas:* el proyecto ha respondido a una importante cantidad de solicitudes *on-line* y asistencias técnicas solicitadas, tanto internas y como externas, a la organización. El volumen de solicitudes ha revelado la necesidad de los gobiernos de la región, sociedad civil y Agencias de desarrollo sobre el *gender mainstreaming*, ya que muchas veces no se ha podido dar respuesta a todas las solicitudes requeridas. Es importante señalar dos asistencias técnicas y colaboraciones que han sido traducidas en productos específicos de conocimiento; éstas han sido: una con la Escuela Virtual del PNUD/RBLAC para integrar la perspectiva de género en su trabajo de formación y otra con el «Espacio de trabajo de

género» (*Gender Work Space*²) del PNUD/LAC a través de la creación de un espacio virtual sobre género en la región.

En la segunda fase del proyecto se trabaja la posibilidad de generar asistencias técnicas de forma más sostenible y permanente, así como aumentar los recursos económicos para poder contratar «especialistas de alto nivel».

- d) Comunicación e incidencia: el proyecto ha obtenido una importante visibilidad (especialmente el portal) en la región y se ha convertido en un referente sobre el tema, gracias a la comunicación permanente, la estrategia promocional y la producción de información de calidad. Se podría haber realizado mucho más si se hubiera contado con más recursos humanos y financieros, especialmente con los medios de comunicación, así es importante apoyar y ampliar este elemento en la segunda fase del proyecto.

II. INSERCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL PROYECTO AMÉRICA LATINA GENERA EN LA ESTRATEGIA DE GÉNERO DEL PNUD 2008-2011

El PNUD ha definido las directrices en relación a la equidad de género, tanto

estratégicas como operativas y organizacionales, a través de la elaboración del nuevo marco de trabajo para los próximos años. La planificación de la Estrategia de Género 2008-2011 pone de relieve el compromiso de la organización en el avance de los derechos de las mujeres y, como el enfoque y puesta en práctica de una estrategia de gestión del conocimiento, puede aportar elementos innovadores que mejoren la consecución de dicho avance.

La nueva estrategia de género propone el desarrollo de una comunidad de prácticas en equidad de género, que debe ser dinámica, global y con un perfil marcadamente profesional. El primer eslabón de dicha comunidad son las oficinas del país, donde la organización busca, y en algunos casos vincula, organizaciones de mujeres, instituciones académicas y organizaciones multi y bilaterales que tengan conocimiento y experiencia en los objetivos y avances hacia la igualdad de género. De esta forma, el PNUD pretende convertirse en una plataforma que garantice el intercambio entre regiones y promueva colaboraciones entre redes de conocimiento.

En esta estrategia, el PNUD ha identificado la necesidad de estructurar la gestión del conocimiento en la equidad de género. Se prevé desarrollar un esquema de gestión del conocimiento con el objetivo de promover sinergias con

² Gender Work Space: es un espacio virtual que aglutina información en relación a la equidad de género. Actualmente, dicho espacio existe tanto a nivel global como específico por regiones.

otros enfoques de la organización, como son los ámbitos de la comunicación, el desarrollo de capacidades, la abogacía y la rendición de cuentas. Los elementos claves del esquema de gestión del conocimiento en equidad de género incluyen:

- a) A nivel global: una gestión del conocimiento global que estará conformada por una línea de base de necesidades de conocimiento, un portal web global para cada área estratégica, un vínculo con sitios web especializados, un sistema global para la sistematización de buenas prácticas y un manual de herramientas corporativas en gestión del conocimiento con el objetivo de apoyar y guiar, a nivel organizacional, las intervenciones del PNUD en gestión del conocimiento para la equidad de género.
- b) A nivel regional, vinculando las oficinas país: se pretende crear plataformas en equidad de género donde estarán consolidados los recursos internos de la organización, y donde, a largo plazo, se vincularán con otras fuentes de información y redes externas y donde estarán incluidas sitios web en idiomas locales o regionales. Una de las funciones de estos espacios virtuales de segundo nivel corporativo será el conectar las prácticas con aquellas personas que las llevan a cabo. Las plataformas regionales estarán asociadas a instituciones, redes y productos nacionales. La metodología de aprendizaje entre pares y ferias de conocimiento estarán incluidas, tanto en la modalidad virtual como electrónica.
- c) Las comunidades de prácticas: incorporarán servicios de formación y asesoría a las personas miembro y se convertirán en la continuación del «Espacio de trabajo de género» (*Gender Work Space*) y de la «Red de Género Global» (*Global Gender Net*).
- d) Productos de conocimiento: se desarrollarán productos de conocimiento en equidad de género, en formato tanto electrónico como en papel para su máxima utilización. Todos los portales web contendrán ámbitos de trabajo públicos y privados. Así se expandirán algunos modelos ya existentes, globales y/o regionales, tales como: la Plataforma I-Know de Mujeres en Política³ (puesta en marcha por la Práctica sobre Gobernabilidad Democrática), la Plataforma América Latina

³ En 2007 se lanzó la Plataforma I-Know de Mujeres y Política (www.iknowpolitics.org), la primera red virtual que vincula a mujeres de todo el mundo que actúan en política. La red, diseñada por mujeres que participan en política, contiene una biblioteca en línea y un foro virtual en que las mujeres pueden intercambiar ideas y asesoramiento sobre el fortalecimiento de la participación de la mujer en la vida política. La red es el resultado de una asociación entre el PNUD, el UNIFEM y otras tres organizaciones internacionales que se ocupan de la gobernabilidad democrática.

Genera (puesta en marcha por la Dirección Regional de América Latina-RBLAC), esta última será replicada en, al menos, otras dos regiones; y el enfoque de «conectando personas» desarrollado por la Dirección Regional de Asia y Pacífico-RBAP.

- e) Mecanismo de monitoreo y retroalimentación: se asegurará que la organización aprovecha todo su sistema de gestión de conocimiento a través del seguimiento de los productos generados y la consolidación de las lecciones aprendidas.

VALORACIÓN DE LA EXPERIENCIA

El estudio realizado ha permitido conocer un modelo de gestión de conocimiento de una organización de las características y dimensiones como es el PNUD y un proyecto de gestión de conocimiento concreto cuya temática se ha centrado en el avance hacia la equidad de género en la región latinoamericana. A continuación se extraen algunas luces y sombras de ambas experiencias.

I. EL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL PNUD

El PNUD ha centrado su modelo de gestión de conocimiento desde un enfoque ascendente (*bottom-up*), en este sentido la creación de las redes de conocimiento y comunidades de práctica ha sido un excelente punto de entrada. Este enfoque ha sido clave para promover un proceso de cambio organizacional, sin el cual no hubiera sido posible realizar el viraje estructural, hacia una «organización que aprende» y conecta conocimiento, por el que ha pasado, y está, pasando el PNUD.

Sin embargo el PNUD, en 2004, identificó que las redes de conocimiento y comunidades de práctica, por sí solas, no podían asumir el cambio organizacional y la transversalización de los sistemas de intercambio de conocimiento. Por ello diseñó una estrategia formal, la Hoja de Ruta en Gestión de Conocimiento. Esta estrategia fue diseñada en base al éxito que habían tenido las redes de

conocimiento y comunidades de práctica, (1) vinculando calidad y participación, (2) transversalizando la gestión del conocimiento en el sistema de recursos humanos (acciones como *performance assessment* y diseño de recorridos profesionales), y (3) expandiendo el modelo tanto en el sistema de las NNUU como en la redes creadas en los países.

Adicionalmente, la estrategia se complementó con nuevas herramientas y mejoras en los sistemas a nivel tecnológico. Finalmente también desarrolló una serie de acciones para transversalizar la gestión del conocimiento al resto de la organización (anteriormente recaía bajo la única responsabilidad de la Dirección de Desarrollo de Políticas). En definitiva, esta hoja de ruta ha permitido asentar los estándares organizativos y definir una estructura para fomentar la expansión de nuevas iniciativas de gestión de conocimiento. El modelo continúa siendo ascendente, abre nuevos interrogantes y genera continuos debates cuyas soluciones aún están abiertas y en proceso de construcción.

II. EL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL PROYECTO AMÉRICA LATINA GENERA

El proyecto ALG se ha convertido en una de los factores que ha promovido un replanteamiento organizacional del PNUD con respecto a la estrategia de gestión del conocimiento. El marco con-

ceptual del proyecto y su concepto de sociedades amplias del conocimiento ha planteado la revisión de la noción de desarrollo organizacional frente a cambio organizacional.

Desde sus inicios, ALG respondía a una lógica de proyecto y no de institución, por lo que funcionaba respondiendo a los objetivos y compromisos definidos en el marco del proyecto. A partir de enero de 2009, ALG se articula desde la estructura organizacional propia del PNUD ya que su coordinación ha pasado de estar ubicada en San Salvador (El Salvador) a desarrollarse desde el Centro Regional para América Latina ubicado en Panamá.

ALG plantea una gestión del conocimiento participativa, por ello, ésta no

se entiende si no se incluyen las aportaciones realizadas por actores externos y desde diversos enfoques. Despliega una metodología de gestión de conocimiento inclusiva y que presta atención a la diversidad de disciplinas. No obstante, también se aborda la gestión del conocimiento hacia el interior tanto de la organización como desde la propia lógica de proyecto. Este factor permite mejorar la coordinación y eficiencia de las acciones realizadas en clave de género. Básicamente se trata de articular el trabajo realizado entre las oficinas del PNUD en cuanto a género se refiere. Se sistematiza lo que están haciendo en las oficinas de país, se coordina y dinamiza el trabajo conjunto entre puntos focales, se desarrollan herramientas de intercambio de información, etc.

LECCIONES APRENDIDAS

Una vez realizado el análisis de las características y elementos que han definido el modelo de gestión de conocimiento del PNUD y de América Latina Genera, como proyecto específico de gestión del conocimiento para la equidad de género, se pueden extraer al gu- nas recomendaciones y lecciones aprendidas de ambos modelos. Éstas se han clasificado teniendo en cuenta (1) su valor organizacional y (2) las ventajas e inconvenientes a tener en cuenta en el despliegue de las respectivas herramientas propias de cada uno de los modelos descritos.

I. LECCIONES APRENDIDAS DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL PNUD

1. *A nivel organizacional:*

- a) La institucionalización de la gestión del conocimiento implica cambios en la cultura organizacional y aprendizaje de nuevos métodos y modalidades en los servicios de apoyo técnico e intercambio de la información.
- b) Un sistema de gestión de conocimiento de una organización ha de ser capaz de superar las distancias geográficas y las jerarquías propias de la institución.
- c) Es necesario que una persona, con experiencia y conocimiento demostrados, se responsabilice

de la coordinación y liderazgo de la estrategia de gestión del conocimiento organizacional. Asimismo ésta debe ser capaz de transversalizar dicha estrategia al resto de departamentos relacionados con la administración y los recursos humanos.

- d) La estrategia de gestión de conocimiento debe incluir acciones concretas para su difusión y sensibilización a nivel interno.
- e) Si no hay recursos económicos específicos y descentralizados no se podrá llevar a cabo una estrategia de gestión de conocimiento realmente efectiva.

2. *A nivel operativo: las redes de conocimiento y las comunidades de práctica*

- a) Las redes y/o comunidades de prácticas son más dinámicas y eficientes cuando han sido creadas a raíz de una necesidad expresada por parte de los/as participantes. Este origen de trabajo previo garantiza el buen desarrollo e interés de los miembros.
- b) Para que las redes y/o comunidades de práctica funcionen, se actualicen constantemente y respondan a demandas e intereses reales deben tener una persona que se responsabilice de la coordinación y/o dinamización de éstas. Por lo tanto, han de destinarse recursos económicos a tales efectos.

- c) Los encuentros presenciales son necesarios pero no imprescindibles. Los intercambios virtuales han de apoyarse en los encuentros presenciales, pero no es indispensable dedicar exclusivamente tiempo, energía y recursos a dichas reuniones.
- d) En la definición de los objetivos de las redes y/o comunidades de práctica es importante tener en cuenta la labor de incidencia, abogacía e impacto de éstas. Este objetivo a largo plazo ofrece un valor añadido al propio interés de conocer e intercambiar conocimiento.
- e) Las páginas web son un instrumento importante y útil siempre y cuando se actualicen de forma periódica. Éstas corren el riesgo de caer en el olvido cuando son concebidas como simples espacios virtuales de repositorio de productos y recursos de conocimiento.
- f) Los intercambios a través de los correos electrónicos deben utilizar un lenguaje fácil y accesible para todo el mundo.

II. LECCIONES APRENDIDAS DEL PROYECTO AMÉRICA LATINA GENERA (ALG)

1. *A nivel organizacional:*

- a) Es preciso que la organización promueva, empuje y dinamice

procesos y estrategias adaptadas de gestión del conocimiento. Inicialmente es un proceso que requiere muchos esfuerzos, tiempo y energía ya que es habitual que a corto plazo, no se vean claramente sus beneficios; además puede existir una cultura organizacional que no fomente el intercambio de experiencias y conocimiento.

- b) Es clave tener en cuenta que cualquier iniciativa de este tipo no debería traducirse en sobrecarga para los equipos de trabajo. La optimización del tiempo y del trabajo es una premisa y uno de los mayores beneficios de la gestión del conocimiento, por ello hay que planificar y contar con el tiempo necesario para la gestión.
- c) Es fundamental que la iniciativa tenga un carácter institucional y que sea una línea estratégica de trabajo de la organización, con recursos asignados, presente en el organigrama, etc., es decir que forme parte de la estructura de la organización sin estar vinculada a proyectos concretos.
- d) Existe una falsa creencia de que cuando se trabajan temas relacionados con la incorporación de la perspectiva de género, al ser considerado éste un tema marginal y con pocos recursos asignados, las organizaciones y los respectivos equipos de trabajo compartirán el conocimiento de

una forma espontánea, sin que exista una estrategia que sustente dicho intercambio.

- e) La gestión del conocimiento pasa inevitablemente por revisar la cultura organizacional para poder analizar cómo las organizaciones son reproductoras y productoras de las desigualdades de género. Una estrategia de gestión del conocimiento que fomente el avance hacia la equidad de género debe impulsar y acompañar procesos de cambio organizacional pro-equidad de género.

2. A nivel operativo (herramientas desarrolladas)

a) El portal web

- El hecho de conseguir situar al portal como un elemento dinamizador de la gestión del conocimiento con equidad de género forma parte de un proceso donde los objetivos deben plantearse a largo plazo. El intercambio de conocimiento a través de una metodología participativa e inclusiva debe tener en cuenta un período largo ya que hace falta tiempo para situarse y ubicarse como un referente tanto a nivel geográfico como temático.
- Es clave establecer un mecanismo ágil y eficiente de respuesta a las demandas solicitadas, ya que de esta forma se genera

confianza, respeto y credibilidad en el proceso de acompañamiento para el *gender mainstreaming*.

- Es necesario tener mucha claridad en lo que quiere (¿para qué? y ¿cómo?) porque si no se hace así se puede tener un «crecimiento pulpo». Cuando se tienen bien definidos los objetivos y metodología de trabajo, es clave poder ser flexible y adaptarse tanto a un contexto cambiante como a la diversidad de instituciones con las que se pretende trabajar. El equilibrio entre objetivos y flexibilidad de las demandas es muy importante. Tanto las estrategias de conocimiento como el desarrollo de las herramientas han de acomodarse ante las demandas de servicios, ante la agenda de temas, etc., todo ello sin perder de vista el objetivo inicial.
- Es preciso explorar más el potencial de incidencia de lo virtual y también dar mayor visibilidad a las nuevas tecnologías de la información.
- Cualquier espacio virtual de gestión de conocimiento no debe verse únicamente como almacén de información sino que debe ser un espacio dinámico, flexible y amigable para todas aquellas personas que quieran acercarse a éste.
- Existen muchos recursos e información a través de internet, por

lo que no se debe partir de la nada, habrá que rescatar las experiencias y conocimientos previos y realizar un mapeo de lo que ya existe y de lo que se está llevando a cabo. Cuando se habla de optimizar, no tienen sentido replicar esfuerzos, por ello es importante partir de una forma de trabajo que contemple no sólo la creación de redes, sino también el conocer y aprender del trabajo de otros actores que tienen objetivos similares.

- El espacio virtual no sustituye, en modo alguno, al ámbito presencial, cada uno tiene ventajas y desventajas y habrá que utilizar uno u otro dependiendo de los objetivos, público y metodología que se pretenda llevar a cabo. El espacio virtual ofrece nuevas posibilidades de trabajo e intercambio superando la barrera espaciotemporal, y en muchos casos, el coste es muy reducido. En este sentido, es fundamental analizar la complementariedad de ambas fórmulas, así como explotar las fortalezas de cada una de ellas.
- Un ejemplo clave que muestra la importancia de la complementariedad entre el espacio virtual y el espacio presencial es el ámbito formativo, ya que si sólo se tiene en cuenta el elemento presencial se puede correr el riesgo de estancar los procesos de aprendizaje; en cambio la combi-

nación con un espacio virtual amplía sus potencialidades, se fomenta la reflexión posterior al propio momento de aprendizaje, permite el seguimiento de las acciones, etc.

- Las redes de conocimiento no deben construirse sin destinar tiempo, recursos tanto económicos como humanos, y planificación a ello.

b) *Ferias de conocimiento*

- En caso de utilizar el espacio virtual como único ámbito de trabajo se debe prestar especial atención a las brechas digitales existentes y a los diferentes grados de conectividad entre territorios. Es importante mostrar recorridos sencillos en las rutas de acceso a los recursos para fomentar la participación de las personas usuarias. Asimismo el entorno virtual debe ser claro y amigable. Si se equilibran los objetivos y metodología de la feria con los accesos sencillos y fáciles se podrán reducir las brechas digitales y se superarán los miedos y frustraciones de muchas personas ante las nuevas tecnologías.
- El desarrollo de la feria por fases facilitó la puesta en marcha de las acciones así como la distribución de responsabilidades entre las diferentes personas del equipo.

- Es preferible que en la selección de experiencias, para su posterior exposición y debate en la feria, se inicie la presentación con experiencias sencillas y no muy complejas; y conforme la feria avance se vayan presentando experiencias más complejas. De esta forma, se fomentará la implicación desde el inicio y se mantendrá el interés en los participantes.
 - El tamaño de los grupos de trabajo es importante, así es recomendable trabajar con grupos pequeños e identificados previamente.
 - Para realizar una iniciativa virtual de gestión del conocimiento compleja, como es el caso de los ferias de conocimiento, se debe planificar y organizar correctamente el volumen de trabajo que implicará y definir claramente la distribución de responsabilidades entre las personas que forman parte del equipo.
 - Las ferias del conocimiento, tanto virtual como presencial, son una herramienta valiosa para intercambiar experiencias e intercambiar conocimiento entre diferentes países.
- c) *Rosters de personas expertas*
- Son herramientas muy útiles, sin embargo hay que tener en cuenta aspectos tales como la actualización permanente de la base de datos o el seguimiento/control de calidad de las personas que lo conforman.
 - Los *rosters* pueden ser públicos o privados para la organización. Ambas modalidades tienen ventajas y limitaciones; es importante definir el objetivo y funcionalidad de éstos para definir un tipo u otro de *rosters*. También puede existir una modalidad mixta entre cerrado o abierto al público en general.
 - Es importante destinar tiempo y recursos para elaborar y actualizar los *rosters*. Así como desarrollar herramientas que puedan rastrear y/o recibir retroalimentación sobre el trabajo realizado por la persona recomendada.
- d) *Bibliotecas de conocimiento*
- El valor añadido de la biblioteca del proyecto ALG es que se añada un *abstract* (pequeño resumen y ficha identificativa del documento) a cada publicación. Este elemento permite mejorar la eficiencia en la búsqueda y posterior uso del documento en cuestión.
 - Es importante destinar recursos y tiempo al principio, la inversión inicial es muy costosa, pero una vez funcione es una herramienta sumamente útil, utilizada y consultada por muchas personas.

- Funciona muy bien cuando los documentos están clasificados y ordenados temáticamente.

e) *Asistencias técnicas*

- Esta herramienta permite actualizar los contenidos y estrategia propia de la gestión del conocimiento elaborada, ya que cuando se hace una asistencia, ésta obliga al personal que la realiza a analizar, documentarse y reflexionar sobre la temática solicitada. La asistencia entonces se convierte en un factor que retroa-

limenta continuamente los contenidos y estrategia del proyecto.

- Permite sistematizar el conocimiento, tanto el previo como el generado después.
- Es un buen termómetro para indicar cómo se equilibra la demanda y oferta de conocimiento.
- Puede convertirse en un buen dinamizador de la biblioteca de conocimiento.
- Requiere de una inversión continua de recursos, económicos y financieros, para poder llevar a cabo asistencias rigurosas y de calidad.

TERCERA PARTE

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
EN LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA

INTRODUCCIÓN A LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA ¹

I. OBJETIVOS, PRIORIDADES SECTORIALES Y GEOGRÁFICAS. EL NUEVO III PLAN DIRECTOR DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA 2009-2012

A continuación, pasamos a exponer sucintamente los aspectos esenciales y que más nos interesan resaltar de la política española en materia de cooperación internacional.

De acuerdo al recientemente aprobado III Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012 la lucha contra la pobreza continúa siendo el objetivo final de la política española de cooperación internacional para el desarrollo; y esta última, asimismo, forma parte de la acción exterior del Estado, que se fundamenta en una concepción interdependiente y solidaria de la sociedad internacional.

Consecuentemente, y en esta misma línea, la Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) configuran una agenda y metodología común en la lucha contra la pobreza, por lo que se constituyen en el principal referente de la política española de cooperación internacional.

El recién aprobado III Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012 marca las líneas generales y las directrices básicas de la política española de coopera-

ción internacional para el desarrollo, señalando los objetivos y prioridades, al igual que los recursos presupuestarios indicativos que orientarán la actuación de la Cooperación Española durante ese periodo.

En concreto, el objetivo general que se ha marcado para el final del próximo cuatrienio es el de haber contribuido al final de su período de vigencia a un progreso sustancial hacia el desarrollo humano y sostenible, la erradicación de la pobreza y el ejercicio pleno de los derechos humanos.

Como objetivos específicos, el Plan se propone alcanzar dos. Se trata de los siguientes:

- El primero, de carácter externo, establece que las posibilidades de alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio en plazo se incrementen de manera apreciable respecto a 2008, con una contribución sustancial de la política para el desarrollo compartida en España.
- El segundo, de carácter interno, establece que en 2012 se disponga de una política para el desarrollo, más integral y coherente, sostenible a largo plazo, más eficaz y de mayor calidad, basada en el consenso entre sus actores y el apoyo de la ciudadanía.

¹ Elaborado con las aportaciones de Alonso (2008), «ICEIpaper 03. Cooperación española: desafíos para una nueva legislatura», Madrid, y de M. Iglesia Caruncho (2007), *Avances y retos de la Cooperación española. Reflexiones para una década*, Fundación Carolina y Siglo XXI, e información extraída de la página web: www.aecid.es

Además, el III Plan Director establece el compromiso de alcanzar como meta intermedia el 0,56% de Ayuda Oficial al Desarrollo sobre la Renta Nacional Bruta en 2010 y el 0,7% en 2012.

Ámbitos de actuación

Para la consecución de dichos objetivos el Plan propone llevar a cabo una política integral de desarrollo basada en unos valores, en una misión y visión compartida de la Cooperación Española, y que se articule en torno a siete ámbitos estratégicos de actuación, con especial impacto en los objetivos citados anteriormente. Los ámbitos marcados son:

- La asociación en el terreno con los países socios.
- Los foros y organismos multilaterales.
- A través de la coherencia de políticas para el desarrollo.
- La educación para el desarrollo de la ciudadanía.
- Poner el conocimiento al servicio del desarrollo.
- Capacidades institucionales y humanas apropiadas.
- Coordinación y complementariedad efectiva de los actores de la Cooperación Española.

En cada uno de estos siete ámbitos estratégicos se desarrollarán Planes de Acción, con objetivos y medidas concretas para que el sistema de la Coope-

ración Española cuente con las mejores condiciones posibles para que la política para el desarrollo tenga impacto.

Gestión

Además de la identificación de objetivos y de ámbitos de actuación, el Plan incluye como novedad sobresaliente en este apartado uno de los principios de la Declaración de París al proponer la Gestión para Resultados de Desarrollo basada en el aprendizaje, la evaluación y la Gestión del Conocimiento. Mecanismo de seguimiento que regirá la implementación de las acciones propuestas en el Plan en base a las prioridades temáticas que se hayan marcado previamente.

Prioridades temáticas

Con respecto a los contenidos temáticos prioritarios señalados en el Plan de Acción para los próximos cuatro años se han fijado los siguientes:

- Gobernabilidad democrática
- Desarrollo rural y lucha contra el hambre
- Educación
- Salud
- Agua y saneamiento
- Crecimiento económico para la reducción de la pobreza
- Sostenibilidad ambiental, lucha contra el cambio climático y hábitat

- Ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo humano
- Cultura y desarrollo
- Género en desarrollo
- Migración y desarrollo
- Construcción de la paz

Asimismo, se identifican como parte de la propuesta del Plan Director las políticas específicas para el desarrollo de la infancia, los pueblos indígenas y la población afrodescendiente.

Como es obvio, las intervenciones en cada uno de estos temas deberán observar las prioridades horizontales que también define el Plan Director. Las establecidas para el nuevo ciclo son:

- Inclusión social y lucha contra la pobreza
- Promoción de los derechos humanos y gobernabilidad democrática
- Género en desarrollo
- Sostenibilidad ambiental
- Respeto a la diversidad cultural

En cuanto a las prioridades geográficas en donde se propone concentrar las intervenciones entre 2009 y 2012 han quedado establecidas las subsiguientes:

- Países de categoría A:
Honduras, Nicaragua, El Salvador, Guatemala, Haití, Paraguay, Bolivia, Perú, Ecuador, República Dominicana, Marruecos, Mauritania, Argelia, Territorios Palestinos y Población Saharai, Etiopía, Malí, Mozambique, Senegal, Cabo Verde y Níger, Filipinas y Vietnam.

- Países de categoría B:
Colombia, Irak, Líbano, Guinea Ecuatorial, Sudán, Guinea Bissau, Gambia, Angola y República Democrática del Congo y Guinea Conakry, Timor Oriental, Afganistán, Camboya y Bangladesh.
- Países de categoría C:
Costa Rica, Brasil, México, Venezuela, Panamá, Argentina, Uruguay, Cuba, Siria, Túnez, Egipto, Jordania y Namibia.

II. ESTRUCTURA DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA: LA DGPOLDE Y LA AECID

Dos son las estructuras clave de la Cooperación Española a analizar: por un lado, la Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas de Desarrollo (DGPOLDE), y por el otro, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), ambas adscritas al Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

El Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación es el responsable de la dirección de la política de cooperación y de su coordinación, velando por el cumplimiento del principio de coherencia de políticas reconocido legalmente. Estas funciones se ejecutan a través de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional (SECI), concretamente desde la Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas de Desarrollo (DGPOLDE).

Entre las funciones asignadas a la DGPOLDE se encuentran la de formulación, planificación, seguimiento y evaluación de la política de cooperación. Ello conlleva, entre otras actuaciones, la formulación de los Planes Anuales de Cooperación Internacional (que serán aprobados posteriormente por el Gobierno) o la elaboración y seguimiento de políticas sectoriales y transversales de desarrollo y de las estrategias territoriales, la evaluación de políticas, programas e instrumentos o el fomento de la cultura de evaluación en el sistema español de cooperación, entre otras. Además, en el ámbito multilateral, es a esta Dirección General a la que le corresponde participar en el Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE o en el diálogo de políticas en los respectivos organismos multilaterales de desarrollo.

Asimismo, y como ya hemos indicado, vinculada al MAEC también se encuentra la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), órgano para el fomento, gestión y ejecución de las políticas de cooperación internacional para el desarrollo. La AECID, inmersa en un proceso de reforma durante 2007 con el objeto de dotarla de la estructura y condiciones necesarias para responder a los nuevos retos de la cooperación internacional, cuenta, además de los servicios centrales, con distintas unidades en el exterior que funcionan bajo la dependencia funcional de la misma (Oficinas Técnicas de Cooperación,

Centros de Formación y Centros Culturales).

Según recoge su propio Estatuto (Art. 4), a la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo le corresponden la consecución de los siguientes fines:

- Contribuir a la reducción de la pobreza en los países en desarrollo.
- Impulsar el desarrollo humano sostenible en los países en desarrollo, potenciando las propias capacidades de los países socios.
- Contribuir a la paz, la libertad y la seguridad humana, promoviendo el respeto a los derechos humanos y el desarrollo de los sistemas democráticos.
- Promover la cohesión social a través del fomento y el impulso de las políticas públicas relacionadas con el buen gobierno en los países en desarrollo.
- Contribuir al logro de los propósitos de la Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo del Milenio aprobados en la Cumbre del Milenio de Naciones Unidas en 2000 y, también, al logro de objetivos que se acuerden en futuras Cumbres de Desarrollo de Naciones Unidas asumidos por el Gobierno Español.
- Potenciar la igualdad de género en los países en desarrollo, a través de actuaciones sectoriales y transversales en los programas y proyectos de cooperación y la promoción de políticas de igualdad.

- Contribuir a la mejora de la calidad medioambiental en los países en desarrollo a través de actuaciones sectoriales y transversales en los programas y proyectos de cooperación y la promoción de políticas medioambientales.
- Potenciar la acción humanitaria, abarcando tanto la prevención como la atención en situaciones de emergencia y reconstrucción. Sensibilizar y educar para el desarrollo, tanto en España como en los países socios.
- Impulsar el papel de la cultura y el conocimiento en el desarrollo, prestando especial atención al fomento del respeto a la diversidad cultural.

En lo que concierne a su arquitectura exterior, la AECID está compuesta por 42 Oficinas Técnicas de Cooperación (OTC), 16 Centros Culturales y 3 Centros de Formación, todos situados en los países socios con los que la AECID tiene una relación más intensa en cooperación. Se trata de unidades adscritas orgánicamente a las embajadas, pero que funcionalmente dependen de la AECID, a la que corresponde su dotación presupuestaria.

Para alcanzar dichos fines por medio de la estructura expuesta, la AECID cuenta con un presupuesto de 406 millones de euros y gestiona además 100 millones del Fondo de Concesión de Microcréditos. En 2008 el presupuesto superó los 942 millones de euros, lo que representa un incremento del 23,8% sobre el año anterior.

III. EL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA

Compromiso político y herramientas de planificación estratégica

En los últimos años, y ya centrándonos en concreto en el sector de Género y Desarrollo, se han dado importantes avances en la Cooperación Española. De hecho, éstos han sido reconocidos en el reciente Examen de Pares de la AOD española del CAD. Por una parte, la importancia del enfoque de género se refleja tanto en el Plan Director 2005-2008 como en el nuevo Plan Director 2009-2012, donde se incluye el género como

EVOLUCIÓN DE PRESUPUESTOS DE GASTOS DE LA AECID 2002-2008 EN MILLONES DE EUROS							
Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Miles de euros	268.415,26	289.238,25	292.800,51	406.995,43	574.829,56	761.626,96	942.910,23
Incremento % año anterior	10,58	7,75	1,23	39	41,23	32,5	23,8

Fuente: www.aecid.es

doble prioridad: como sector específico y como prioridad horizontal. Además, ya desde 2005 el propio Plan Director se posiciona claramente con un enfoque de Género en Desarrollo, dando un salto cualitativo frente a visiones anteriores más centradas en los enfoques de Mujer y Desarrollo.

Estos avances en el posicionamiento político en torno a Género y Desarrollo se han consolidado con el proceso de elaboración de la Estrategia de Género, que cuenta con un enfoque innovador y una orientación transformadora y multi-sectorial. Ésta, pese a su dilatado proceso de elaboración y su complejidad, se ha constituido como un documento de especial relevancia para orientar las acciones sobre género y desarrollo y, asimismo, como el principal referente en el diseño de las actuaciones sobre Género y Desarrollo del III Plan Director, recientemente aprobado.

Como veremos y con especial relación a la gestión del conocimiento, la Estrategia de Género supone un gran avance al recoger por primera vez algunos elementos centrales relacionados con la misma. Se trata, por ejemplo, de: la importancia de realizar cambios en la cultura organizacional de la Cooperación Española, el esfuerzo de coordinación y trabajo en red reflejado en la propuesta de creación de la red GEDEA y la mención explícita de la gestión del conocimiento y transferencia de la información como parte de las funciones de esta red.

Aumento de los recursos y de los instrumentos

Más allá de los marcos de actuación, imprescindibles para sustentar una reorientación tan específica, resulta especialmente significativo el aumento en la asignación presupuestaria realizada al sector género y desarrollo en los últimos años. En concreto, estamos hablando de un incremento cercano al 400% en 2007 respecto a 2004 y en torno al 100% en población y salud sexual y reproductiva durante el mismo periodo.

En relación con el conjunto de la AOD, en 2003 las contribuciones para género y desarrollo y salud sexual y reproductiva representaban el 1,45% del total, mientras en 2006 ascendieron a un 3,65%. En la ayuda bilateral se pasó de un 2,4% en 2002 a un 6,1% en 2006 en relación con el resto de sectores (DGPOLDE, 2007).

Es preciso observar en este apartado que, además del aumento cuantitativo de los fondos, la Cooperación Española también ha ampliado su marco de actuación en cuanto a instrumentos (multilaterales, bilaterales, regionales y a través de ONG) y temáticas.

Retos pendientes

A pesar del extraordinario aumento presupuestario, el esfuerzo por diversificar los instrumentos de intervención y el

apoyo político conseguido, quedan retos pendientes para mejorar la incorporación del enfoque de género. Se trata fundamentalmente de los siguientes:

1. Mejorar la institucionalización del enfoque de género en sede y OTCs.
2. Incluir el enfoque de género en todo el ciclo de planificación.
3. Mejorar el sistema de rendición de cuentas.
4. Consolidar las capacidades técnicas (formación sistemática e institucionalizada).
5. Mejorar la comunicación, cooperación y coordinación de todos los organismos relevantes en la materia.
6. Lograr la difusión de experiencias, maximizar el uso de las TIC e invertir esfuerzos para consolidar el aprendizaje organizacional.

INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA

El interés por la Gestión del Conocimiento en la Cooperación Española es bastante incipiente. Aunque en muchas ocasiones se ha reflexionado sobre la necesidad de mejorar los sistemas de información, los procesos de comunicación y la propia coordinación de actores, no ha sido hasta hace muy poco cuando se ha comenzado a debatir y hacer visible la importancia de la gestión de conocimiento como tal.

De hecho, diversos documentos recogen la necesidad de mejorar la Gestión del Conocimiento en la Cooperación Española. Son los casos del reciente Examen de Pares de la AOD española del CAD; o del nuevo III Plan Director, recientemente aprobado; pasando por el Estatuto de la AECID; su nuevo contrato de gestión; o, incluso, de documentos de naturaleza más técnica, como la Guía para la integración de las TIC en la Cooperación Española. Algunos de estos documentos, que constituyen las bases incipientes de la reflexión en la que está inmersa la AECID en este sector, se analizan a continuación.

En el reciente Examen de Pares de la AOD española, el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) enfatizó la necesidad de concentrar esfuerzos en la Gestión del Conocimiento, afirmando que *«las ambiciones de liderazgo de España (en materia de AOD) a nivel internacional están en la actualidad impedidas por su falta de capacidades en gestión del*

conocimiento». A lo largo del informe se señalan algunos de los puntos críticos y recomendaciones:

- *«España no está incorporando de forma sistemática la amplia experiencia adquirida en sus políticas» (OCDE, 2007: 12).*
- *«España necesita realizar análisis sectoriales, aprender de las lecciones de sus propias experiencias de terreno para encargar investigaciones y gestionar el conocimiento» (OCDE, 2007: 58).*
- *«España debe desarrollar una mayor capacidad para ocupar posiciones de liderazgo en determinados foros internacionales, haciendo uso de los aprendizajes sobre el terreno en sectores donde España goza de una ventaja comparativa» (con especial énfasis en el área de buen gobierno) (OCDE, 2007: 78).*
- *«España debería compartir con la comunidad internacional del desarrollo las lecciones y experiencias aprendidas en la cooperación al desarrollo para apoyar los procesos de aprendizaje institucionales y del sistema en su conjunto» (OCDE, 2007: 70).*
- En cuanto a consideraciones para el futuro, se solicita explícitamente que: *«Aprovechando su profunda experiencia en la asistencia técnica, España invierta más en analizar dónde, por qué y cómo el apoyo al desarrollo de capacidades ha sido eficaz y cómo se podrían repetir o adaptar las lecciones aprendidas en otros lugares. En ese sentido «Se anima a España a que do-*

cumente y difunda más su enorme experiencia sobre el terreno en el área del buen gobierno, rendición de cuentas y anticorrupción y a utilizar esta experiencia en forma más sistemática para desarrollar y mejorar estrategias y políticas, tanto dentro del sistema de la Cooperación Española al desarrollo como con otros donantes» (OCDE, 2007: 78).

Además, a lo largo del mencionado informe del CAD que estamos comentando se enfatiza la necesidad de fomentar una cultura y un sistema de evaluación mejorados, entendiendo que una cultura de evaluación va más allá de la mera formación del personal (OCDE, 2007: 17). Y, por otra parte, se anima a España a culminar con éxito la reforma de la propia AECID, enfatizando la necesidad de contar con un sistema de recursos humanos que contemple un marco profesional definido.

Todas estas recomendaciones no son, por lo demás, nuevas o desconocidas para la propia Cooperación Española. La necesidad de mejorar la Gestión del Conocimiento y el aprendizaje organizacional ya se habían identificado al formular el II Plan Director 2005-2008, en relación con la calidad de la cooperación y vinculadas a conseguir una administración más flexible y menos burocrática. Aunque, eso sí, propuesto más desde la perspectiva de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), como herramientas básicas para la Gestión del Conocimiento (MAEC, 2006).

No obstante, los cambios no se han hecho esperar y ya el propio PACI 2008 (Plan de Actuación de la Cooperación Internacional), que es el documento de planificación anual que concreta las actuaciones que se priorizarán desde la Cooperación Española, recoge las recomendaciones del CAD en materia de Gestión del Conocimiento y propone, aunque de manera muy incipiente, algunas actuaciones vinculadas a dicha gestión en las siguientes áreas:

- Cultura de evaluación y aprendizaje.
- Reforma de la Agencia de Cooperación: Proceso de descentralización, flujo de información y creación de unidades mixtas entre AECID y DGPOLDE.
- Potencialidad en el uso de las TIC.

El PACI 2008 habla, además, de la necesidad de *«usar de forma sistemática las abundantes buenas prácticas y experiencias que se generan en el terreno»*.

Por otra parte, y en relación directa con estos recientes cambios que estamos comentando, en el recientemente aprobado III Plan Director 2009-2012, se da también una mayor relevancia al tema, asumiendo el compromiso futuro de desarrollar una Estrategia de Gestión del Conocimiento. Por ello, y dado que el término Gestión del Conocimiento aparece en repetidas ocasiones a lo largo del documento, se percibe la nueva importancia que está suscitando y que sea tratado como un tema de gran interés para la Cooperación Española. Aunque,

como veremos, fuertemente vinculado a los procesos de seguimiento y evaluación:

Los sistemas de cooperación para el desarrollo internacional, y el español en concreto, generan una ingente cantidad de datos, información y conocimientos que o bien no son aprovechados, o bien no se tiene constancia de que puedan ser útiles para mejorar la calidad de la ayuda, especialmente en términos de eficacia y eficiencia.

Por tanto, uno de los retos para la Cooperación Española es la progresiva implantación de un sistema integrado de gestión del conocimiento que facilite su difusión entre los actores y la mejora progresiva de la calidad de la Cooperación Española a través de la incorporación de estas lecciones aprendidas en la gestión integral de la ayuda.

Un sistema de gestión del conocimiento de la Cooperación Española deberá hacer posible la recopilación, la explotación y la difusión de conocimiento útil para la toma de decisiones basadas en evidencia a demanda de los agentes de la cooperación, a través de una tecnología adecuada y eficaz. Además, dicho sistema de gestión del conocimiento deberá tener un enfoque organizacional y hacia el capital humano, con un abordaje incluyente constituyéndose, por tanto, como una herramienta de cambio organizacional que contribuya al cumplimiento de los compromisos de París y Accra (página 89 del último borrador).

Aunque el tratamiento que se le da a la gestión del conocimiento en este III Plan Director supone un gran avance, el enfoque que prevalece entiende el conocimiento más como producto a difundir

que como herramienta para promover el cambio organizacional y mejorar el capital humano de la propia institución.

Esto no quiere decir que en el III Plan Director no existan numerosas iniciativas que de alguna manera u otra tienen que ver con la gestión del conocimiento y con el aprendizaje organizacional, si bien es cierto que éstas no se vinculan en el texto de manera directa, y se espera que puedan relacionarse en el desarrollo de la estrategia futura.

En ese sentido, el nuevo Plan Director aborda el proceso de reforma institucional, recogiendo bastantes ideas sobre los cambios estructurales internos que deberán de ponerse en marcha dentro de la AECID y sobre la necesidad de iniciar el proceso de su descentralización. Por otro lado, cuando aborda los aspectos organizacionales, señala que es necesario mejorar la dotación y gestión de capital humano, la formación, la mejora de procesos, mecanismos e instrumentos, y el desarrollo de una cultura organizativa adecuada. En relación con la mejora de los recursos humanos y de su formación son numerosas las acciones que se proponen en el documento (itinerarios formativos, potenciación de títulos oficiales, programas de intercambio de personal, dotación de becas, realización de estudios sobre la carrera profesional, entre otras).

Aunque es evidente que las reformas organizacionales que deberán acometerse para lograr trabajar desde un enfo-

que de Gestión para Resultados de Desarrollo, tal como propone el III Plan Director, supondrán en la práctica un cambio en la cultura organizacional, dichos cambios deberán de ser suficientemente identificados y vinculados en la futura Estrategia de Gestión del Conocimiento para lograr desarrollar una mejor política de aprendizaje organizacional.

Tal y como hemos mencionado anteriormente, además de los Planes Directores, existen otros documentos de interés para nuestro análisis que tienen que ver con el propio proceso de reforma de la AECID, tales como el Estatuto de la AECID, la Memoria para la creación de la AECID y su contrato de gestión (recientemente aprobado).

En líneas generales, en estos documentos se percibe un creciente interés sobre cómo se genera el conocimiento, cómo se gestiona y cómo debe de reorganizarse la institución para mejorar la calidad y la eficacia de su ayuda. Al igual que en el caso anterior, se detectan iniciativas para mejorar la gestión de la información e iniciativas para mejorar la eficacia de la organización, algunas veces vinculadas entre sí y otras no. Concretamente, en estos documentos se enfatiza la necesidad de:

- Desarrollar una nueva cultura de gestión (una nueva Agencia inserta en los procesos de modernización organizativa).
- Mejorar la coordinación entre las distintas unidades y el trabajo en equipo,

creando grupos transversales de trabajo y flexibilizando la organización.

- Promover la difusión y el intercambio del conocimiento.
- Mejorar la capacidad de la propia AECID en la realización de estudios y análisis aplicados sobre instituciones, políticas, programas, instrumentos y metodologías de cooperación internacional.
- Poner en marcha redes y comunidades de conocimiento sobre temáticas específicas y relevantes para la práctica de la Cooperación Española y facilitar espacios de debate y reflexión entre las instituciones de la Cooperación Española, los académicos, los decisores políticos, la sociedad civil (ONGD).
- Ofrecer un espacio para vincular el trabajo académico de los estudios sobre desarrollo con su aplicación práctica, mediante la participación y el apoyo a redes de investigación entre centros de estudios, Institutos y universidades españolas y extranjeras dedicadas a la misma temática, todo ello en estrecha coordinación con las unidades competentes del MAEC.

Respecto al contrato de gestión de la AECID, recientemente aprobado, merece la pena destacar que, aunque no se aborda explícitamente la gestión del conocimiento como tal, por lo menos tres de sus prioridades tienen una clara relación con este tema. Se trata de:

- Apoyar al personal y a las distintas unidades de la AECID en el proceso de

cambio (incluyendo temas de formación, movilidad, apoyo jurídico, simplificación de procedimientos). Objetivo estratégico 5.

- Aumentar la transparencia en la gestión y favorecer la rendición de cuentas y resultados a la ciudadanía. Objetivo estratégico 8.
- Adaptación de los sistemas informáticos a los nuevos compromisos de la Agencia con especial atención a la administración electrónica. Objetivo estratégico 9.

Por último, otro documento que ha alimentado significativamente la reflexión sobre la Gestión del Conocimiento ha sido la Guía para la Integración de

las TIC en la Cooperación Española, publicada por el MAEC. Se trata de un manual de gran utilidad que aborda cómo aplicar las TIC en las áreas temáticas de la Cooperación Española, cómo utilizarlas en la promoción de capacidades y servicios para la expansión del propio sector TIC en los países socios y cómo lograr maximizar su uso en la Cooperación Española. La guía recoge una serie de acciones y productos para la integración de las TIC que aquí se retoman, pues se trata de propuestas claras, sencillas y de una utilidad probada que deberán de formar parte de una Estrategia de Gestión del Conocimiento orientada a mejorar la calidad y la eficacia de nuestra AOD.

SITUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA

Como se mencionaba anteriormente, para la elaboración de este apartado dedicado a la Cooperación Española se mantuvieron entrevistas con personal de AECID y DGPOLDE y se analizaron diversos documentos públicos e internos de ambas organizaciones. Las conclusiones y recomendaciones que aquí se reflejan constituyen una elaboración propia y son fruto de estas discusiones. Aunque no reflejan una opinión estadísticamente significativa, sí recogen las principales inquietudes en el discurso institucional en torno a la gestión del conocimiento. Muchas de las apreciaciones que aquí se exponen son reflexiones basadas en el «sentido común», que no pretenden sino sistematizar lo que la institución en su conjunto ya conoce. A continuación, se ofrece una breve descripción sobre el estado de la gestión del conocimiento en la Cooperación Española oficial, abordando los siguientes puntos:

- a) Datos, información y conocimiento: procesos y procedimientos.
- b) Aspectos organizacionales: estructura, aprendizaje organizacional y procesos de formación, seguimiento y evaluación, y uso de las TIC y potencialidades (Internet e Intranet).

En general podemos decir que, tanto en la AECID como en la DGPOLDE, existe consenso para definir el estado de situación en relación con la gestión del conocimiento. Aunque se están dando importantes pasos para su me-

jora, algunos de los cuales se expondrán más adelante, en la actualidad destacan las siguientes limitaciones existentes:

A) DATOS, INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO: PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

No existe una base de datos unificada en la AECID y en la DGPOLDE que permita conocer el conjunto de acciones que realiza la Cooperación Española oficial en tiempo real. Los diferentes departamentos actualizan sus informaciones en función de la demanda y de los recursos humanos disponibles, pero no de forma periódica ni en un formato unificado. Cada unidad trabaja con herramientas y aplicaciones diferentes por lo que no se hace fácil compartir los datos entre bases.

En relación con este punto se hace necesario señalar que desde la Secretaría Técnica se está trabajando en diseñar una base de datos maestra para toda la AECID, en la que se puedan interconectar las distintas bases de datos de toda la Agencia para tener una base común que permita hacer un seguimiento de todas las actuaciones presupuestarias y técnicas, independientemente del departamento del que provenga.

Tanto desde AECID como desde DGPOLDE se genera una cantidad considerable de información y de conocimiento que no

es posible sistematizar o compartir al mismo ritmo que se genera. Parte de ese conocimiento es explícito y queda reflejado en datos, documentos de trabajo como informes internos o externos, memorias, sistematizaciones, evaluaciones, documentos de política, de programación o de posicionamiento. Sin embargo, éstos no forman parte de un sistema de gestión del conocimiento como tal. Algunos documentos se vinculan entre sí, pero no en su conjunto, por tanto, no es posible tener un panorama general ordenado de todo lo que explícitamente se conoce.

Más aún, una gran parte del conocimiento generado es implícito (no ha sido «formalmente explicitado»). Este conocimiento sobre el «¿Cómo se hace?» se genera tanto en el interior de las OTC como en cada unidad en la sede central, y no sólo a nivel intergrupual, sino en cada uno de los/as profesionales que trabajan en la organización. No ha sido identificado ni sistematizado, aunque se reconoce su gran valor.

En general se percibe que no hay un buen flujo de conocimiento dentro de la institución. Hay muchos saberes en terreno y en la sede que no se trasladan entre países ni se comparten (lo que genera la posible duplicidad de esfuerzos, tanto en la sede como en terreno).

La ausencia de una base de datos unificada, por ejemplo en la AECID, dificulta enormemente el intercambio de información entre departamentos y consu-

me una cantidad de tiempo considerable por parte del personal. El tiempo dedicado a localizar datos actualizados «dentro de la propia casa» (sobre proyectos aprobados o en ejecución, presupuestos asignados o intervenciones en un determinado sector) es muy elevado, y es una de las tareas cotidianas consideradas más desgastantes por el propio personal.

También existe cierto consenso acerca del exceso y la gran diversidad de procedimientos y procesos dentro de la gestión cotidiana de la AECID, tanto en la sede como en las OTC. Procedimientos de gestión que también consumen gran cantidad de tiempo y conllevan, en ocasiones, la duplicidad de esfuerzos en la generación y gestión de la información.

Sin embargo, no existen políticas o procedimientos oficiales que orienten sobre qué hacer con el conocimiento que se elabora, cómo difundirlo o cómo utilizarlo en el aprendizaje organizacional, quedando muchas veces esta cuestión a merced del criterio de cada persona, unidad o departamento.

Al respecto debe señalarse que desde la Secretaría Técnica de la AECID se está realizando un inventario de procedimientos para protocolizarlos y recogerlos en manuales, de forma que puedan simplificarse y eliminarse los que resulten innecesarios. También se está tratando de sistematizar, clarificar y unificar los formatos existentes. Para ello, se han realizado entrevistas con todos

los departamentos de AECID. Se espera contar con un inventario de protocolos durante este año.

B) ASPECTOS ORGANIZACIONALES

1. Estructura

En relación con la estructura de la organización hay que señalar que la AECID, como institución, se encuentra todavía inmersa en un proceso de reforma interna, que si bien se inició en 2007 no ha hecho sino comenzar y que deberá consolidarse en los próximos años. Sin embargo, existen algunos elementos que deberán tenerse en cuenta para mejorar el propio desempeño de la organización, en general, pero también, y en particular, específicamente por medio de la gestión del conocimiento como uno de sus pilares fundamentales.

El nivel de horizontalidad de la AECID es bajo todavía. Se trata de una estructura todavía bastante verticalizada, donde el conocimiento pocas veces fluye de manera horizontal. A pesar de las limitaciones formales que pueden existir (formar parte de una administración pública o contar con diferentes modalidades de vinculación laboral) a efectos de la estructura interna, la reforma deberá buscar formas para mejorar los niveles de horizontalidad y superar la cultura de trabajo en compartimentos estancos. Algo que de alguna forma ya se contempla en el Estatuto de la AECID.

Se debe señalar que muchas de estas limitaciones en torno a la falta de agilidad, la excesiva rigidez y la jerarquización no son exclusivas de la AECID, sino que son compartidas con el resto de instituciones de la Administración General del Estado. En ese sentido, se espera que la definición de la nueva AECID, amparada en la nueva Ley de Agencias, dote a la institución de mayor flexibilidad y horizontalidad, aunque es evidente que muchas de las limitaciones serán difíciles de abordar.

El contrato de gestión de AECID habla de medidas para lograr una organización más horizontal y con un formato más matricial, sobre todo a través de la creación de grupos de trabajo transversales. En la actualidad, existen varios grupos de trabajo funcionando (grupo de calidad de la ayuda, de autoevaluación y de programación operativa para 2010), aunque está previsto a corto plazo la formalización de varios más (sobre cooperación multilateral, ONGD, y probablemente alguno sectorial).

Por otra parte, aborda la necesidad de definir ese proceso de descentralización y la articulación sede central-OTC, que todavía no está diseñada, y cómo desde las OTC se pueden ir incorporando a los grupos de trabajo.

Como ya apuntábamos, el marco de reforma de la AECID, aunque inacabado, es idóneo para repensar cómo mejorar la gestión del conocimiento.

2. *Aprendizaje organizacional y procesos de formación*

Existen otros aspectos muy importantes que analizar en el nivel organizacional, en relación a la gestión del conocimiento, como son las políticas de recursos humanos, entendidas aquí en toda su amplitud: selección de personal, formas de contratación, incentivos profesionales, políticas de promoción, evaluación del desempeño, políticas de formación, niveles de satisfacción, etcétera.

Debe señalarse que la diversidad de recursos humanos es un aspecto que abordan los documentos marco de la reforma. En este sentido, la propia AECID habla de transformarse en «una Agencia que mantenga un modelo mixto respecto al modelo o régimen de personal, de acuerdo a la Ley de Agencias, con funcionarios y contratados laborales indefinidos. Este modelo buscará la creación de una carrera profesional para los técnicos de cooperación y, por otro, una cierta movilidad del personal contratado».

Aunque ya se han realizado esfuerzos, tanto reforzando la contratación de personal en el exterior como en sede, queda todavía mucho por hacer para contar con una verdadera política integral de recursos humanos y un diseño de carrera profesional, tanto en la AECID como en la DGPOLDE.

Por la amplitud de la temática y la diversidad en el panorama existente, tanto en la AECID como en la DGPOLDE, nos

centraremos en este apartado en la formación de los recursos humanos, entendida ésta como una pieza más en el proceso de aprendizaje organizacional.

En concreto, en relación con la formación de los recursos humanos se pueden plantear algunas cuestiones de interés en torno a este tema: ¿Cómo se forma el personal de AECID y DGPOLDE? ¿Cómo se definen los objetivos formativos? ¿Cómo se diseña la oferta de formación? ¿Cómo se vincula la formación ofertada con las necesidades institucionales y con el nuevo ambiente de cooperación? ¿Qué tipos de conocimientos se incluyen? ¿Cómo se sistematizan los conocimientos generados en el propio proceso formativo? ¿Cómo se evalúa la formación en términos de adquisición del conocimiento? ¿Cómo se transfiere el conocimiento adquirido a nivel individual a la organización como conjunto? El panorama actual en cuanto a formación cuenta también con sus propias dificultades.

Como primer aspecto mejorable puede señalarse que la oferta formativa es variada y desigual dependiendo del lugar de adscripción de los recursos humanos y de su situación laboral-administrativa. El personal laboral y funcionario cuenta con una oferta formativa pública propia en sede, a la que, en general, no puede acceder otro tipo de personal contratado por otras vías (asistencias técnicas fundamentalmente). En el caso de las OTC, y dado el reciente proceso de contratación pública de directores de pro-

grama y proyecto, se prevé que también dicho personal pueda participar en esa oferta pública de formación. Hasta el momento ese colectivo ha participado en un curso de formación interno (curso de acogida) que se prevé tenga carácter anual.

La oferta formativa básica para personal laboral y funcionario tiene un marcado carácter generalista y común con el resto de administraciones públicas, con mayor énfasis en el área de idiomas, pero centrada en cursos básicos como manejo de programas informáticos, o cursos básicos sobre cooperación. Dentro de esa oferta formativa existen pocos cursos que de manera regular se imparten sobre temas de máxima actualidad en cooperación para el desarrollo y que están claramente vinculados con los nuevos temas o enfoques que aparecen en los Planes Directores (tanto el vigente como el próximo, todavía en borrador).

Aunque se han realizado diagnósticos sobre el perfil de formación del personal y sobre sus necesidades formativas, no existe un diseño de programa formativo que organice la formación en itinerarios formativos de forma escalonada. La formación es a través de cursos independientes que no forman parte de un programa por niveles como tal (es decir, no existe un perfil de entrada y de salida en cada nivel formativo).

Los diferentes profesionales pueden tener motivaciones e intereses diversos a la hora de acceder a la formación (por

ejemplo, personal funcionario que quiere continuar su carrera profesional en la Administración General del Estado, o personal contratado que quiere una especialización en determinados temas de desarrollo, pero que tiene un vínculo eventual con la AECID). Esa diversidad de intereses no se ve ahora mismo reflejada en el programa de formación.

En la actualidad la propia unidad encargada de formación cuenta con un número reducido de personal que claramente debe ser fortalecido para dar respuesta a una organización en la que trabajan alrededor de 1.300 personas (entre sede y personal exterior).

Al margen de esta formación pública ofertada, existen numerosas iniciativas de formación interna, tanto en los departamentos de la sede central, especialmente dirigidas a personal directivo, como en las Oficinas Técnicas de Cooperación. Estas actividades varían en el grado de formalidad y en su regularidad (seminarios, talleres, sesiones informativas), pero en general se perciben como acciones ajustadas a las necesidades del trabajo cotidiano y se evalúan positivamente. Muchas se han realizado en colaboración con centros universitarios especializados.

Es importante enmarcar las políticas de formación como estrategias fundamentales en la gestión del conocimiento, y no como actividades aisladas. En la actualidad existe poco vínculo, por ejemplo entre la dirección encargada en de-

finir las políticas públicas sobre desarrollo, DGPOLDE, y la de planificación de las actividades de formación en la AECID, cuando resulta evidente que debería haber una estrecha conexión entre el diseño de la política pública, su conceptualización y la formación de los recursos humanos encargados de implementar buena parte de ella.

3. *Sistemas de seguimiento y evaluación como fuentes de conocimiento*

Los procesos de seguimiento y evaluación y su relación con el aprendizaje pueden considerarse desde una doble dimensión: seguimiento y evaluación de lo que se hace, de cómo se hace, y de qué se consigue (intervenciones de cooperación para el desarrollo en todas sus modalidades); y seguimiento y evaluación del desempeño de la propia organización (cómo la institución aprende y cómo se transfiere el conocimiento generado en una evaluación al conjunto de la organización).

El primer aspecto está siendo ampliamente abordado, tanto por la DGPOLDE como por distintas unidades de la AECID (en sede y terreno). Aunque queda mucho por hacer para institucionalizar una cultura de evaluación y un sistema sostenido de seguimiento y evaluación, se están dando importantes pasos en esa dirección y existen identificadas iniciativas concretas dentro del Borrador del III Plan Director.

Tal como señala el propio borrador del III Plan Director:

Con la creación de la propia Dirección General, el diseño de algunas herramientas prácticas y una orientación más estratégica de las evaluaciones, se han dado algunos pasos para difundir la cultura de evaluación entre todos los actores e integrarla de forma efectiva en el sistema español de cooperación. No obstante, aún constituye un reto para el próximo periodo consolidar un ciclo integrado de planificación, seguimiento y evaluación. Las evidencias de la aplicación sistemática en la planificación de resultados obtenidos del seguimiento y la evaluación han sido, hasta la fecha, débiles y escasas, quedando muy por detrás en relación a los avances logrados en materia de planificación.

Aunque como reconoce la propia DGPOLDE el número de evaluaciones durante el periodo 2005-2008 ha aumentado considerablemente, este aumento no ha sido proporcional al incremento de la AOD o a la diversidad de instrumentos desplegados y se ha centrado, sobre todo, en proyectos y programas más que en países, instrumentos y sectores.

Por ello, en el marco del nuevo ambiente de cooperación las evaluaciones pretenden enfocarse más hacia la eficacia de las intervenciones, en relación con los resultados de desarrollo. Para ello se pretende:

- Desarrollar un Sistema de Gestión para Resultados de Desarrollo.
- Establecer mecanismos de rendición de cuentas simétricos.

- Apoyar y fortalecer los mecanismos internacionales de rendición de cuentas simétricos.

Entre otras iniciativas a impulsar se prevé:

- Incrementar la cultura de evaluación a partir de la revisión de los marcos normativos (Ley de Cooperación), para que toda intervención contemple su mecanismo de seguimiento y evaluación.
- Fortalecer recursos humanos para asumir la gestión y coordinación de los procesos de programación, seguimiento y evaluación de las intervenciones del conjunto de actores de la Cooperación Española.
- Impulsar las evaluaciones conjuntas con otros donantes y países socios.
- El refuerzo a los sistemas de información de la cooperación oficial para favorecer y garantizar su transparencia y accesibilidad.
- La actualización de la Metodología de Evaluación de la Cooperación Española orientada al aprendizaje para conseguir resultados de desarrollo.

Merece la pena resaltar que las evaluaciones deben de entenderse no sólo como productos, sino también como procesos de aprendizaje mutuos y que, realmente, hay que reforzar la difusión de los resultados de las evaluaciones (aspecto ya iniciado), así como garantizar que la organización (en este caso la Cooperación Española) aprenda de sus propias evaluaciones, y también de las

evaluaciones del resto de donantes (es decir, cómo afianzar el proceso de transferencia de conocimientos durante y una vez concluida la evaluación). Desde la DGPOLDE se han dado pasos importantes para incluir comisiones de seguimiento en los procesos de evaluación que se impulsan (y donde participan, durante toda la evaluación, personal de diferentes unidades u otros actores interesados), pero todavía queda mucho por hacer para vincular los conocimientos que generan las evaluaciones con el ciclo de planificación en su conjunto, o con la definición de los programas de formación de los propios recursos humanos.

Otro punto interesante a abordar es el relativo a la evaluación interna de la propia institución. Aunque en este tema existen algunas iniciativas en marcha, todavía queda un largo camino por recorrer.

Algunos avances importantes los encontramos en documentos que hablan de su propia evaluación o que han sido diseñados a partir de las lecciones aprendidas, como el propio III Plan Director o el contrato de gestión de la AECID.

No está de más destacar que el propio borrador de Plan Director incluye el diseño de un sistema de seguimiento y evaluación de su propia ejecución y de sus principales elementos programáticos, lo cual es en sí mismo un importante avance.

Por otra parte, el compromiso de elaborar un informe de ejecución al finalizar cada uno de los contratos de gestión de la AECID permitirá, en palabras de una de las personas entrevistadas, «*contrastar lo programado con lo realizado y contar con una radiografía clara de qué se hace, cómo y qué se obtiene*». En ese sentido, será importante que el contrato sea evaluado no sólo en términos de cumplimiento de sus objetivos, sino también en términos de pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de los cambios alcanzados.

Como vemos, y no obstante los avances son meritorios, hay aspectos que todavía quedan fuera del ámbito de la evaluación, como es el propio desempeño de la organización (en términos de eficacia y eficiencia) o del desempeño del propio personal, donde todavía no se cuenta con una política institucional sobre el tema. Aunque a nivel de gestión de personal se ha hablado de incentivos, en base a cumplimiento de resultados, como una medida inicial para medir desempeño, no se prevé su puesta en marcha a corto plazo por motivos presupuestarios.

4. *Uso de las TIC y potencialidades (Internet e Intranet)*

En el sistema oficial de la Cooperación Española existe un uso muy limitado de las TIC en la generación, diseminación y gestión del conocimiento. Al respecto conviene hacer algunas apreciaciones:

- El uso de Intranet dentro de la estructura AECID-DGPOLDE es bastante limitado y es incipiente entre la AECID y las OTC. En la actualidad, en la Intranet de la AECID se puede conseguir información de carácter general, formatos tipo, directorio electrónico y aplicaciones para la valoración y seguimiento de subvenciones. Y pese a que es un espacio donde se puede conseguir normativa común y formatos unificados para la gestión cotidiana, queda bastante por hacer para lograr una Intranet realmente interactiva, donde la comunidad de usuarios pueda compartir y usar el conocimiento de forma horizontal, donde puedan encontrarse bases de datos comunes y unificadas sobre actuaciones de la Cooperación Española, o donde pueda conseguirse un listado de contactos institucionales compartido entre departamentos.
- Por otra parte, la página de Internet, tanto de la AECID, recientemente renovada, como de la DGPOLDE, que es sabido suponen una de «las cartas de presentación» de la propia Cooperación Española contienen excesiva información, de difícil acceso y, a veces, poco representativa (no tanto en cantidad, sino en cuanto a diversidad de acciones que las instituciones realizan). En palabras de algunos responsables de las páginas, se hace necesario «*hacer un esfuerzo para actualizar y dinamizar la información que allí se recoge a fin de que sea más accesible y útil*».
- Ambos aspectos, Internet e Intranet, son abordados en el Contrato de Ges-

tión de la AECID como temas clave a mejorar. En relación con esto se está implantando la ley de acceso electrónico para poder elevar el grado de gestión electrónica en la propia institución. Además, se prevé que exista una web institucional en cada OTC, que sea estandarizada y que tenga acceso a las aplicaciones de la propia sede, a través de una pasarela informática. El contrato de gestión de la AECID contempla como uno de sus pilares la informatización de sus tareas de gestión.

- Algo importante a destacar es que existe en la actualidad una reflexión interna acerca de cómo la nueva agenda de la cooperación internacional basada en la eficacia de la ayuda debe conllevar también un esfuerzo por lograr una máxima transparencia en la información que se brinda a la ciudadanía. Este aspecto deberá tenerse en cuenta en la revisión y actualización de las respectivas páginas web. En los documentos de referencia que enmarcan la reforma de la AECID se enfatizan la importancia de mejorar la transparencia y la rendición de cuentas a la ciudadanía y se propone, por ejemplo, la elaboración de una estrategia global de comunicación o la creación de un centro de información y consultas virtual.

Un aspecto importante en el uso de las TIC es el relativo a la cultura organizacional. Como señala la ya mencionada «Guía para la incorporación de las TIC en la Cooperación Española»:

Los principales cuellos de botella en la integración de las TIC están en los procesos y los procedimientos, más que en las tecnologías (...) Se requiere un esfuerzo mayor para que las personas adquieran la capacidad de utilizar las nuevas tecnologías, máxime en un ámbito como el de la cooperación en el que la actitud hacia la tecnología tiende a ser escéptica y a veces inclusive un tanto hostil. Por ello, probablemente, el factor crítico en la integración de las TIC sea el fortalecimiento de capacidades tanto humanas como institucionales en el seno de las agencias (...) Más allá de mejoras en la infraestructura y de capacidades, es importante que el entorno favorezca unos hábitos de trabajo que acompañe la nueva funcionalidad instrumental. Por ejemplo, de poco servirá desarrollar una nueva Intranet corporativa con las mejores prestaciones si no hay costumbre, voluntad ni estímulos para compartir la información entre las personas o los departamentos. Por todo ello la integración de las TIC no suele ocurrir aisladamente, sino que forma parte de procesos de cambios o reformas a nivel corporativo (pág. 16).

Por último, conviene señalar que la infrautilización de las TIC no es exclusivamente un problema de la AECID o de la DGPOLDE, sino que es una realidad común en el conjunto de la Administración General del Estado, salvo excepciones. Tiene que ver, además, con una tradición cultural donde no se ha promovido su uso y donde se encuentran grandes resistencias al cambio. Aunque el nivel de informatización ha aumentado en la Cooperación Española, existen temas relevantes, como son la implantación de la firma digital, la renovación

de la Intranet y el acceso a Internet que una vez resueltos significarán un gran paso adelante para la Cooperación Española.

Para concluir, nos queda señalar que género —como sector y prioridad horizontal— comparte similares limitaciones a las identificadas en el epígrafe anterior. En concreto se trata de situaciones como:

- La inexistencia de bases de datos unificadas entre la AECID y la DGPOLDE que permitan conocer en tiempo real el conjunto de acciones vinculadas al objetivo de la igualdad entre hombres y mujeres que realiza la Cooperación Española.
- La estructura todavía vertical de la Cooperación Española que no favorece la implementación del enfoque de género que precisan organizaciones flexibles y horizontales.
- Por otra parte, la estructura organizacional vinculada al tema de género sigue requiriendo de mayores esfuerzos en términos de asignación de recursos humanos especializados y posicionados en el interior de la organización con el objetivo de aumentar las capacidades y avanzar en la institucionalización de la temática.
- Está pendiente contar con una verdadera política integral de recursos humanos con equidad de género, que incorpore en sus procesos de inducción y selección de personal la gestión del conocimiento con equidad de género.
- La formación y los procesos de aprendizaje relacionados con género todavía siguen siendo aislados, no son sistemáticos y los mecanismos de seguimiento son débiles.
- El uso de las TIC y herramientas de gestión del conocimiento en cuanto a género se refiere (participación en redes temáticas, organización de comunidades de aprendizaje, etc.) es esporádico.
- Es preciso una mayor inversión de esfuerzos para consolidar el aprendizaje organizacional, así como mejorar en los niveles de comunicación, cooperación y coordinación de todos los organismos relevantes en la materia.
- Finalmente, el abordaje de los aspectos culturales de la organización relacionados con género y gestión del conocimiento es débil.

INICIATIVAS RECIENTES EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

A pesar del panorama general descrito anteriormente, que trata de reflejar con realismo la situación actual, es importante destacar algunos pasos importantes que se están dando en el interior de la organización para avanzar en mejorar la gestión del conocimiento. Algunos de estos ejemplos ya se han ido avanzando a lo largo del documento. Aunque con seguridad existan más iniciativas, que por motivos de tiempo no se hayan podido identificar, a continuación se señalan algunas que por su «espíritu» o por los resultados conseguidos pueden encajarse en la senda del cambio institucional.

Estas iniciativas, aunque han sido quizás poco sistematizadas o institucionalizadas, se presentan como pequeñas experiencias piloto que muestran cómo puede fomentarse una mejor gestión del conocimiento en la Cooperación Española, a nivel general y específicamente en el sector de género y desarrollo. Su análisis pretende servir en la reflexión sobre cómo mejorar el abordaje de la gestión del conocimiento en el propio sector y también como punto de partida para hacer extensivas las recomendaciones a otros sectores.

Coordinación de actores

En cuanto a coordinación de actores y generación de espacios de reflexión conjunta, destaca la conformación de una mesa de trabajo permanente sobre efectividad y calidad de la ayuda,

que se ha puesto en marcha recientemente y donde representantes de todas las unidades de la AECID y de la DGPOLDE intercambian de forma periódica puntos de vista y reflexiones en torno al tema. Uno de los primeros productos conseguidos de este grupo de trabajo ha sido la creación de una página web sobre Calidad y Eficacia de la Ayuda, donde se tiene previsto intercambiar conocimiento y prácticas sobre el tema. En un futuro se prevé que también las OTC se puedan incorporar al debate a través de esta página web. Dicha página cuenta con el apoyo de la Fundación Carolina.

Esta acción es una de las primeras que con carácter sostenido se conforma entre dos actores, como son la DGPOLDE y la AECID, y que tiene una clara vocación de mejora en la gestión del conocimiento, además de ser un ejemplo práctico de cómo mejorar la horizontalidad y superar las dificultades de conexión entre la gestión y la planificación. Supone, por tanto, una experiencia piloto replicable en otras áreas de la organización. En la actualidad se tiene previsto crear grupos de trabajo transversales en el área de multilaterales, ONGD y probablemente se amplíe al sector salud.

Mejora del conocimiento

Previo a la conformación de este grupo se conformó uno sobre Nuevos Instrumentos en la Cooperación Española cuyo trabajo se plasmó en la «Guía Técnica

para la puesta en marcha de los nuevos instrumentos de cooperación».

Tanto por el objetivo de conformar un grupo de trabajo específico como éste como por su vocación originaria de mejorar el conocimiento institucional sobre los Nuevos Instrumentos (conocimiento entonces incipiente y más implícito que explícito) rescatamos también esta iniciativa. No obstante, la tarea pendiente que tiene este grupo, y que se prevé abordar en un futuro cercano, es iniciar un proceso de reflexión sobre cómo se han ejecutado y gestionado las respectivas operaciones para poder sacar de estas experiencias lecciones aprendidas que puedan mejorar la guía (entendida ésta como un documento en permanente revisión).

Espacios horizontales

También en el marco de la reforma organizativa se ha conformado en la propia AECID un grupo de trabajo que pretende mejorar el desempeño institucional, en base a las recomendaciones que llegaran de la Agencia Española de Evaluación y Calidad. En la actualidad el grupo, en el que participa personal de todas las unidades, está trabajando en un auto-diagnóstico y en el análisis sobre procesos y procedimientos internos en la AECID, con el fin de simplificarlos y tratar de eliminar los que no sean necesarios. Evidentemente, el proceso de mejora en los procedimientos intraorganizacionales es una condición previa para poder mejorar el flujo de conoci-

miento en la propia organización. Además, la creación de grupos de este tipo «rompe» de alguna forma la verticalidad de la organización y es un buen método para legitimar cambios y a la vez arrancar un proceso de apropiación interna.

Banco de buenas prácticas

Otra reseñable iniciativa identificada es la impulsada por la Dirección General de Relaciones Culturales y Científicas de la AECID al establecer un «Banco de Buenas Prácticas», que constituye una herramienta de puesta en común de experiencias exitosas en el ámbito de cultura y desarrollo. Se trata de una iniciativa de la AECID abierta a proyectos de instituciones o asociaciones públicas o privadas, nacionales o internacionales que incluye aquellos finalizados o en curso. Merece la pena destacar que los proyectos incluidos son valorados por un comité técnico de expertos internacionales de carácter multidisciplinar.

I Curso de Inducción del Personal

También conviene destacar en el ámbito de la formación la celebración del I Curso de Inducción para Directores/as de Programa de AECID, celebrado en noviembre de 2008, y con una duración de cinco días. Aunque existían otras iniciativas similares de formación de personal del exterior, dirigidas a contables y a Coordinadores/as Generales, éste ha supuesto la primera iniciativa institucional

para la formación del propio personal técnico en el exterior de modo intensivo. La institucionalización de este curso y sus subsiguientes ediciones puede suponer un buen ejercicio organizacional, además de concebirse como un espacio para detectar demandas, uniformar criterios e iniciar un diálogo más fluido que favorezca la horizontalidad, el establecimiento de redes, en definitiva, que suponga un elemento sustantivo para la mejora de la gestión del conocimiento.

I. INICIATIVAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL SECTOR DE GÉNERO Y DESARROLLO

Iniciativa de la Red GEDEA

La Estrategia de Género y Desarrollo de la Cooperación Española recoge un exhaustivo plan de difusión y formación para su aplicación, así como la propuesta de constitución de la Red de Género en Desarrollo y Efectividad de la Ayuda (Red GEDEA). Ambas iniciativas no han podido tener inicio, pero se mantienen como prioritarias en la propuesta del III Plan Director y se recogen aquí por su clara vinculación con la transferencia, socialización y gestión del conocimiento.

La Red GEDEA se plantea como

Una iniciativa impulsada por la SECI, a través de DGPOLDE, y se concibe como un

vehículo de transferencia de información, no sólo de la Estrategia sino de acuerdos y debates internacionales que abran un espacio de intercambio de conocimientos y de las últimas noticias sobre GED y Efectividad de la Ayuda. La propuesta de la red incluye la constitución de un banco de recursos (recursos normativos, institucionales y de publicaciones), otro de contactos profesionales y buenas prácticas para su replicabilidad. Se visualiza también como un vehículo para el intercambio de experiencias donde se establezcan mecanismos de gestión y transferencia del conocimiento acumulado en materia de género en el desarrollo por la cooperación española (p. 126).

La Red puede ser una buena oportunidad para la articulación de actores de la sociedad civil e instituciones públicas y puede ser de gran utilidad como canal de fortalecimiento institucional, como responsable de seguimiento, monitoreo y evaluación del grado de cumplimiento de los acuerdos suscritos por el Gobierno español, y como gestora del conocimiento y de las experiencias adquiridas.

La gestión del conocimiento como estrategia clave para el proceso de creación de unidades de género en América Latina

A partir de 1998, y con mayor énfasis en el periodo 2001-2005, en América Latina se inició un proceso de creación de Unidades de Género en las Oficinas Técnicas de Cooperación. Aunque no puede hablarse de unidades de género como

«divisiones institucionalizadas», debe señalarse que desde 1998 hasta hoy se ha pasado de contar con 3 personas, que actuaban como puntos focales de género en la región, a 14. Aunque existen otras iniciativas similares en otras zonas geográficas, se analiza aquí la experiencia de América Latina, por tratarse de un desarrollo colectivo fuertemente vinculado a la Gestión del Conocimiento.

Como apuntan Angulo y Mendoza (2006), *«la creación e institucionalización de estas iniciativas de género fue dispar en las oficinas y no partieron de un mandato institucional, dependiendo predominantemente de la sensibilidad de los coordinadores y coordinadoras o del perfil de los proyectos en curso»*. A pesar de ello suponen una experiencia importante a analizar por dos motivos:

- Constituyen una experiencia de horizontalidad y flexibilidad en la organización. Fueron impulsadas «desde abajo» (en las propias OTC) hacia arriba, logrando conformar una cierta masa crítica que favoreció la multiplicación de acciones y el creciente interés hacia los temas de igualdad en la sede.
- El intercambio de experiencias, el establecimiento de redes internas de trabajo, el impulso a los procesos formativos y la sistematización de experiencias (aspectos todos ellos relacionados con la gestión del conocimiento) fueron elementos clave en ese proceso.

Numerosos son los factores, ya señalados en diversos estudios, que contribuyeron a impulsar la especialización de puntos focales de género en la organización. Entre éstos destacan en un primer momento:

- El elevado compromiso e interés desde la Coordinación General de las OTC.
- El apoyo desde los niveles directivos en la sede.
- La alta motivación y disponibilidad por parte de los equipos técnicos.
- El efecto multiplicador del propio intercambio de experiencias entre oficinas.

En un segundo momento, a partir de 2004, el desarrollo de marcos normativos y programáticos (como es el caso de la Ley de Igualdad Efectiva y Real entre Hombres y Mujeres en España, el II Plan Director, la Estrategia de Género y Desarrollo, entre otros) terminó de respaldar el encaje de estas unidades en el quehacer de la Cooperación Española. Se espera que en el marco del proceso iniciado con la Reforma de la AECID se logre consolidar institucionalmente esta experiencia.

Iniciativas de aprendizaje colectivo para la mejora en las capacidades técnicas

Vinculado a este proceso de creación de unidades de género se organizaron tres encuentros sobre Género y Desarrollo, con responsables sectoriales y coordinadores.

Los encuentros fueron especialmente importantes para fomentar la horizontalidad en la propia organización y fueron pioneros porque, por primera vez, se reunía a expertas sectoriales de un ámbito de una forma más o menos periódica y se consolidaba un lugar de intercambio y discusión técnica (espacios casi inexistentes en esa época).

A partir de los Encuentros sobre Género en Centroamérica se promovió un mayor contacto entre oficinas (intercambiando ideas, documentos y metodologías) y se ha constatado que tuvieron un efecto multiplicador en la propia creación de las unidades de género, lo que contribuyó a la consolidación del trabajo en la región.

Sin embargo, debe señalarse que aunque estos Encuentros Centroamericanos de Género se fueron consolidando como espacio de encuentro subregional, todavía no han logrado institucionalizarse como mecanismo de intercambio de información entre las OTC ni ser replicados en otros sectores.

Por otro lado, y dentro del mismo proceso de creación y consolidación de unidades de género, se realizó un gran esfuerzo en el ámbito de formación interna. Así, tanto en las Oficinas Técnicas de Cooperación como en la sede, se impartieron numerosos cursos de formación en género y desarrollo para el personal técnico. Los espacios de formación fueron además espacios de intercambio horizontal y se convirtieron

en espacios privilegiados de reflexión entre las profesionales.

Recopilación, sistematización y difusión de prácticas

También en este periodo se mejoró la recopilación, sistematización y publicación de las experiencias de trabajo, sobre todo teniendo en cuenta la escasez de documentos publicados por la propia AECID entonces y la falta de acceso a documentación/sistematización de otras experiencias previas similares en la región.

Siguiendo esta iniciativa en la propia Dirección General de Iberoamérica se lograron recopilar documentos y publicaciones elaboradas en el sector género y desarrollo y ponerlas a disposición del público general a través de la página web de la AECID www.aecid.es/03coop/4program_coop/genero/4iberoamerica/index.htm

En dicha compilación aparecen casi 100 documentos producidos por/en/o con apoyo de las Oficinas Técnicas de Cooperación hasta el 2006, que conforman un inicio de base de datos, única a nivel sectorial en la Cooperación Española. Los documentos están agrupados en cuatro categorías:

- Diagnósticos (25 documentos de 10 países y 2 documentos regionales).
- Estrategias para la transversalización del enfoque de género (26 documentos pertenecientes a 8 países).

- Documentos técnicos, planes de actuación, documentos de formación y sistematizaciones (36 documentos en 9 países).
- Materiales de divulgación y campañas (5 documentos de 4 países).

Ésta es una iniciativa incipiente que deberá ser actualizada y mejorada, para poder ofrecer una verdadera sistematización de documentos, con resúmenes y descriptores clave, que permitan una verdadera transferencia de conocimiento en la institución.

PROPUESTA DE TRABAJO PARA ORIENTAR LA MEJORA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA ¹

A. ¿POR DÓNDE COMENZAMOS?

Algunas lecciones aprendidas

1. La gestión del conocimiento como política de cambio organizacional y acción transformadora colectiva requiere de una firme voluntad política de cambio y/o desarrollo organizacional, y de la inclusión de todos los niveles y sectores de la organización.
2. La gestión del conocimiento debe convertirse en una línea estratégica de la organización para que se alcance éxito en su implementación, esto significa que debe integrarse en la estructura de la organización sin depender de algún proyecto, sectores o unidades ya existentes.
3. Una Estrategia de gestión del conocimiento es la herramienta de planificación adecuada para crear un Sistema de Gestión del Conocimiento en una organización, e implementar al mismo tiempo la Gestión del Conocimiento como política de la misma.
4. Crear una Estrategia de gestión del conocimiento realmente efectiva requiere de tiempo, procesos participativos y reflexión, tanto en el diseño como en su ejecución y evaluación. La Estrategia de gestión del conocimiento deberá entonces incluir elementos que permitan revisarla y evaluarla continuamente, ya que sólo de esta forma se conseguirá aprender e incorporar lecciones surgidas en el proceso.
5. Esta estrategia ha de estar aprobada y dotada de un plan de acción, con actividades, resultados concretos y presupuesto propio. Si no hay recursos económicos específicos y descentralizados no se podrá llevar a cabo una Estrategia de gestión del conocimiento realmente efectiva.
6. Está comprobado que los procesos «bottom-up», en los que el modelo de gestión del conocimiento cuenta con un enfoque ascendente —que utiliza una herramienta en el sistema de abajo arriba—, por ejemplo, la creación de las redes de conocimiento y comunidades de prácticas para generar cambios organizacionales más amplios, son excelentes puntos de entrada. Aunque por sí solos —es decir, sin una Estrategia de gestión del conocimiento más amplia—, no son suficientes.
7. Una Estrategia de gestión del conocimiento debe incorporar una

¹ Este apartado ha sido elaborado a partir de las lecciones aprendidas de los estudios de caso de la agencia ACDI y del PNUD, así como del análisis realizado sobre la Cooperación Española, y tiene por objeto ofrecer un soporte que nutra la reflexión y el proceso de puesta en marcha de una estrategia de gestión del conocimiento en la Cooperación Española.

- «hoja de ruta» para poder, por ejemplo: *a)* vincular calidad y participación; *b)* transversalizar la gestión del conocimiento en el sistema de recursos humanos; *c)* expandir el modelo a las oficinas de campo y redes creadas en los países; *d)* crear nuevas herramientas y mejoras en los sistemas a nivel tecnológico; *e)* ejecutar acciones para transversalizar la gestión del conocimiento en toda la organización.
8. Es imprescindible contar con un departamento/unidad responsable específicamente de la gestión del conocimiento que debe coordinarse y estar articulado con el resto de departamentos de la organización. Por otra parte, es necesario que una persona, con experiencia y conocimiento demostrados, se responsabilice de la coordinación y liderazgo de la Estrategia de gestión del conocimiento organizacional.
 9. La institucionalización de la gestión del conocimiento implica cambios en la cultura organizacional y aprendizaje de nuevos métodos y modalidades en los servicios de apoyo técnico e intercambio de la información. Por lo tanto, un proceso de definición y puesta en marcha de una Estrategia de gestión del conocimiento pasa inicialmente por una revisión de la estructura organizativa, por un estudio de los procedimientos internos y de la cultura organizacional.
 10. La gestión del conocimiento es una responsabilidad corporativa. La Unidad de Gestión del Conocimiento debe entonces vincularse estrechamente al resto de departamentos, con especial énfasis a los relacionados con la administración y los recursos humanos. Los departamentos de recursos humanos son los responsables de incluir en la definición de perfiles profesionales y en los procesos de selección aspectos y competencias relacionadas con la gestión del conocimiento.
 11. Es clave tener en cuenta que cualquier iniciativa de este tipo no debe traducirse en sobrecarga para los equipos de trabajo. La optimización del tiempo y del trabajo es una premisa y uno de los mayores beneficios de la gestión del conocimiento, por ello hay que planificar y contar con el tiempo necesario para la gestión.
 12. Los principales logros de una Estrategia de gestión del conocimiento vienen avalados por el despliegue de toda una serie de herramientas que facilitan y operativizan dicha estrategia. El grupo responsable de su coordinación deberá acompañar la puesta en marcha y evaluación de tales herramientas.
 13. Por otra parte, la creación de fondos específicos para el desarrollo de algunas herramientas o

actividades relacionadas con el intercambio de información y/o creación de conocimiento significa una necesaria palanca inicial. Es por ello importante asignar presupuesto específico para poner en marcha una iniciativa organizacional de gestión del conocimiento.

14. El sistema de gestión del conocimiento de una organización ha de ser capaz de superar las distancias geográficas y las jerarquías propias de la institución.
15. Una vez se hayan analizado los valores, prácticas y cultura organizacional y se hayan desplegado herramientas propias de gestión e intercambio de conocimiento, se debería ampliar el trabajo para ir integrando a los socios/as y personas colaboradoras externas.
16. Las nuevas tecnologías son el soporte que multiplica las potencialidades de un modelo organizativo basado en la Gestión del Conocimiento. Estas tecnologías han de estar disponibles a todo el personal que conforma dicha organización, ya esté ubicado en sede como en las delegaciones sobre el terreno.
17. Herramientas como las redes temáticas de conocimiento, bibliotecas virtuales y repositorios de conocimiento, bases de datos de expertos/as, etc., son herramientas valiosas para mejorar el trabajo de una organización.

B. PROPUESTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA

Aspectos organizacionales

Procesos de gestión

- Resulta imprescindible modernizar la estructura de la organización y los procedimientos internos (tanto de gestión como de toma de decisiones). El nuevo contrato de gestión de la AECID ya incluye muchas iniciativas al respecto a las que se deberá dar seguimiento.
- El uso de nuevas tecnologías debe implantarse progresivamente para reducir el tiempo dedicado a la gestión, evitar la duplicidad de esfuerzos y mejorar la eficacia de la organización.
- Debe priorizarse la actualización de la Intranet, como herramienta cotidiana de trabajo, para permitir que la gestión electrónica sea una realidad. Se trata de lograr una Intranet interactiva, donde la comunidad de usuarios pueda compartir y usar el conocimiento de forma horizontal.
- Se debe estimular el uso de las TIC, como parte de una nueva cultura organizacional que potencie el compartir la información entre las personas o los departamentos. A tal efecto, los pequeños pilotos pueden tener un efecto demostrativo importante al respecto.

Mejorar el flujo en la gestión del conocimiento

- Deben existir protocolos claros y sencillos que orienten sobre qué debe hacerse con el conocimiento que se elabora, cómo difundirlo o cómo utilizarlo en el aprendizaje organizacional. Puede comenzarse organizando una parte de todo el conocimiento que se genera (por ejemplo, en un sector temático concreto), para que dicha experiencia tenga carácter demostrativo y sirva como ejemplo a seguir.
- Se debe otorgar gran importancia a la transferencia y almacenaje del conocimiento de expertos/as a través de procedimientos, manuales, mejores prácticas y evaluaciones con el objetivo de no perder el aprendizaje institucional.
- Participar en las actividades de seguimiento y evaluación, a través de las propias redes temáticas especializadas y lograr que los aprendizajes obtenidos alimenten el ciclo de planificación, deben de ser metas a conseguir en un corto plazo.
- Los sistemas de almacenaje de conocimiento deben ser bases de documentos y archivos fácilmente indexables para los miembros de una organización. Es preciso contar con un lugar donde pueden almacenarse desde las prácticas más destacables, lecciones aprendidas, hasta metodologías, presentaciones, informes, manuales, referencias bibliográficas, bancos de personal experto, etcétera.
- Es clave que exista una Unidad de Gestión del Conocimiento que coordine y organice el conocimiento que se genera, bien sectorialmente, bien por nivel de elaboración.
- El conocimiento externo también debe ser accesible para la organización. Los compromisos suscritos en París y Accra enfatizan la premisa de no duplicar esfuerzos y en ese sentido es importante no crear conocimiento ya existente.
- Además puede promoverse el intercambio de conocimiento aprovechando las oportunidades que ofrecen las TIC, tener listas de distribución compartidas, fondos documentales de acceso público, etc. Contar con información actualizada pública y fácilmente accesible es uno de los retos que aborda en 2009 la Cooperación Española.
- El conocimiento «científico» debe estar disponible en la organización, para ello debe ser procesado y difundido de modo que sea accesible. Existe una gran cantidad de conocimiento sobre cooperación y desarrollo disponible en los centros académicos y de investigación especializados, en todos los países, que debe ser accesible para el conjunto de la organización.
- Es preciso que la Cooperación Española se coordine con centros de investigación para definir las líneas de investigación básica que requiere la propia cooperación.
- Por otra parte, puede fomentar que los propios centros de investigación

pongan a disposición de la Cooperación Española el conocimiento que tienen, difundiénolo en un formato accesible, a través de resúmenes, revistas electrónicas o similares.

Cultura organizacional: mayor horizontalidad y flexibilidad, tanto en la definición de la articulación sectorial y geográfica como en el proceso de descentralización

Aunque muchas recomendaciones se han ido adelantando a lo largo de la investigación, se pretende aquí dar unas breves pinceladas sobre puntos que deberían trabajarse en el interior de la organización.

- En cuanto estructura organizativa: debe tratar de fomentar la horizontalidad. Una buena Estrategia de gestión del conocimiento, donde se fomente la colaboración, el trabajo en equipo, el aprendizaje compartido, puede convertirse en un motor de cambio en la propia organización.
- Revisar y redefinir los flujos de comunicación y procesos de toma de decisiones: se debe promover que la información fluya para socializarla e institucionalizarla para que el conocimiento individual y las experiencias que aportan los proyectos, programas e intervenciones se conviertan en aprendizaje de la organización. Esto sucede en mayor medida cuanto más horizontal y flexible es una organización.

- Aunque se hace necesario definir la nueva forma de articulación sectorial y geográfica y el proceso de descentralización en las OTC para que las políticas de gestión del conocimiento se inserten en dichos procesos de reestructuración interna, debe visualizarse una forma de organización flexible, donde el personal prime más sobre la adscripción del puesto de trabajo.
- La creación de grupos de trabajo internos heterogéneos con personal de diferentes unidades, la puesta en valor y el mejor aprovechamiento del conocimiento de sus profesionales, o la mejora en los niveles de participación interna, deben ser aspectos a tener en cuenta en un plazo no muy lejano, cuidando que tanto el personal de sede como el personal en el exterior puedan participar en estos grupos.
- La implementación del enfoque de gestión por resultados favorece el trabajo en equipo y la construcción de visiones compartidas.

Política Integral de Recursos Humanos

- Debe contarse con una Política Integral de Recursos Humanos que aborde todos los aspectos relacionados con la selección de personal, formas de contratación, incentivos profesionales, políticas de promoción, evaluación del desempeño, políticas de formación, niveles de satisfacción, etc.
- La propia política de recursos humanos debe incluir sistemas de evaluación del desempeño y contar con un

sistema de incentivos. Al respecto debe valorarse qué tipos de incentivos se ofrecen desde la institución para motivar al personal en la consecución de los resultados previstos. Además de los económicos, y en relación con la gestión del conocimiento pueden idearse otros, como la participación en espacios de formación como docentes, invitaciones a participar en la reflexión institucional, invitación a elaborar documentos de trabajo, publicaciones, etc. Puesto que muchas veces son una buena forma de motivar al personal y de rescatar el conocimiento que acumulan.

- La Política de Recursos Humanos debe asegurar el flujo e intercambio de personal entre OTC y sede diseñando políticas de movilidad y rotación que favorezcan el intercambio y la creación de conocimiento integrado en todos los niveles y estructura de la organización.
- Como señalábamos anteriormente debe contar con un mapa actualizado de competencias, conocimientos y habilidades para identificar el propio capital existente en la organización y maximizar su uso interno (ya sea a través de la creación de grupos de trabajo, en la elaboración de documentos, para facilitar procesos de inducción, como formadores internos, etc.).
- Asimismo, deberá recoger de forma periódica las necesidades formativas de su personal y a fin de que alimenten la propia Política de Formación, tal como veremos en el siguiente apartado.

Aprendizaje organizacional y formación

a. Formación como parte de una Política Institucional de Recursos Humanos y aprendizaje organizacional

- La formación debe inscribirse en una Política Integral de Recursos Humanos, y debe formar parte de una política institucional de aprendizaje organizacional. La propia institución debe iniciar una reflexión interna sobre dónde quiere estar a 3 ó 4 años vista, en base a qué se le encarga en el nuevo Plan Director e identificar qué tiene que hacer como institución para llegar allí, en términos de preparación del personal.
- La programación de los cursos de formación pública debe definirse a partir de una base empírica sólida, que señale qué brechas existen entre los mandatos institucionales y los conocimientos existentes y los necesarios para cumplir con esos mandatos. Deberá impulsarse la participación de la AECID pero también de la DGPOLDE en la definición de esas brechas.
- Una tarea ineludible es actualizar el diagnóstico sobre necesidades formativas y cruzarlo con las competencias y conocimientos que requiere la puesta en marcha del próximo Plan Director.
- Debe garantizarse que la formación que se oferta responde a las necesidades reales, está claramente vinculada a mejorar el desempeño institucional

y forma parte de una estrategia formativa global (evitando, en la medida de lo posible, las acciones de formación puntuales). Debe incluir todas las modalidades de formación en marcha y deber organizarse por niveles formativos (con perfiles de entrada y de salida).

- Existe un problema de acceso a la formación, según tipología de contratación, que deberá ser abordado para garantizar que todo personal que trabaje en el sistema cuente con la adecuada formación para realizar las funciones que tiene encomendadas.

b. Acceso a formación interna y externa

- Se considera importante consolidar una buena unidad de formación que pueda capitalizar el conocimiento existente en la organización y contar con un banco de personal formador interno que pueda participar como docentes en cursos de inducción o de formación específica (coordinadores/as que forman a otros coordinadores/as, Expertas sectoriales que forman a otras expertas sectoriales, etc.).
- Además se propone la colaboración con centros de formación externos, como universidades, para que se pueda ofertar al personal propio en sede y en terreno, formación de posgrado especializada (a través de módulos y en formato virtual, para posibilitar la máxima participación).

c. Sistematización y difusión de la formación

- Tanto en la formación ofertada oficialmente como en las experiencias piloto que se desarrollan en terreno o en sede, sería interesante lograr sistematizaciones de los procesos formativos para fomentar su difusión (bien desde la página de Intranet o por otros medios) y su posible multiplicación. En muchas OTC, por ejemplo, se han iniciado procesos de formación similares con poco intercambio de información entre países, lo cual ha resultado en duplicidad de esfuerzos y ha minimizado las posibilidades de aprendizaje intraorganizacional.
- En relación con este tema, es importante señalar las potencialidades de la formación *on line* en instituciones donde los recursos humanos están geográficamente tan dispersos. Hasta el momento se han llevado a cabo algunos cursos de formación «on line» en el área de ayuda humanitaria que han tenido muy buena acogida y que se espera puedan replicarse en otras áreas.

d. Formación como aprendizaje organizacional

- Además resulta necesario reflexionar sobre cómo se gestiona el conocimiento generado, acumulado y difundido en los distintos procesos de formación; cómo se evalúa la adquisi-

ción de conocimiento, si es que de alguna forma debería evaluarse (ya sea en base a la clásica distinción entre perfil de entrada y perfil de salida, o en base a la aplicación posterior de dicho conocimiento); y dónde se deposita ese conocimiento a nivel de organización.

- Por último, se considera importante lograr que los aprendizajes individuales o grupales se logren explicitar, sistematizar e institucionalizar en la medida de lo posible, para lograr trascender del proceso de aprendizaje micro, individual o de equipo, y lograr una institución que aprenda de su propia práctica. Existen algunos esfuerzos que se han realizado al respecto (y que analizaremos más adelante en el sector género), esfuerzos que, aunque han sido importantes, no han logrado consolidarse como prácticas institucionales.

e. Fomentando el intercambio de experiencias

- Es importante rescatar el intercambio de experiencias como una herramienta para generar, compartir y difundir conocimiento. Tiene la ventaja de lograr una mayor horizontalidad y generalmente vincularse de manera directa a las inquietudes cotidianas. El intercambio «entre iguales» produce efectos de aprendizaje rápido, sostenido y contextualizado, al tiempo que fomenta una cultura de colaboración dentro de la propia institución.

- Estos intercambios deberán promoverse internamente, pero también externamente con otras agencias donantes y otros socios para poder aprender de lo que hacen los demás y compartir la propia experiencia. En la Cooperación Española han existido intercambios de este tipo, con buenos resultados, pero generalmente se ha tratado de iniciativas puntuales y poco institucionalizadas.

Para finalizar y a modo de resumen se recogen las ideas de Sanahuja (2008), quien sintetiza las principales tareas a emprender desde la AECID, todas ellas con un claro vínculo con la Gestión del Conocimiento:

A través de la reforma, la Agencia deberá: afirmarse como una verdadera agencia de desarrollo; reforzar su estructura, incluyendo su red exterior; ganar autonomía y agilidad administrativa para poder aplicar un modelo de gestión por resultados; contar con mecanismos de contratación y asignación de recursos más flexibles; asegurar mecanismos adecuados para la transparencia y la rendición de cuentas; convertirse en una «organización de aprendizaje» capaz de retener recursos humanos con experiencia, mejorar su formación e incorporar los resultados del seguimiento y la evolución; hacer un uso adecuado de las tecnologías de la información y la comunicación y fortalecer su capacidad para la coordinación operativa de los actores de la cooperación (p. 50).

Herramientas de gestión del conocimiento

Los mapas de conocimiento

- Son herramientas valiosas en cuanto inventario de los conocimientos explícitos e implícitos de los que dispone la organización. Un buen mapa de conocimiento organizacional evita que las personas dupliquen esfuerzos creando conocimientos que ya existen en la propia institución, permite localizar las mejores fuentes para conseguir un conocimiento y señalan cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización en cuanto a conocimiento.
- La Cooperación Española necesita contar con un diagnóstico inicial sobre fuentes de conocimiento, necesidades de conocimiento y propuestas de articulación del mismo.
- Las fuentes de creación del conocimiento en la Cooperación Española son ahora mismo variadas y abundantes (habida cuenta del incremento en AOD que ha supuesto un aumento en programas, proyectos, contribuciones, estudios, diagnósticos y contratación de personal experto).
- Entre las fuentes de conocimiento propias incluiremos documentos de política y estrategia, documentos de gestión y seguimiento de intervenciones, sistematizaciones, evaluaciones, presentaciones, documentación relativa a procesos formativos. Son numerosas las fuentes existentes y, por tanto, es importante identificarlas y organi-

zarlas de forma ordenada para facilitar su uso.

- Los mapas de conocimiento se pueden posteriormente convertir en bases de datos sobre proyectos/intervenciones, los bancos de buenas prácticas, las sistematizaciones de experiencias y las evaluaciones, entre otras, son herramientas útiles para organizar el conocimiento institucional. Deben estar organizadas de forma que no sean meros listados de proyectos sino que tengan descriptores útiles para buscar información concreta. Pueden organizarse por sectores, por nivel de elaboración del conocimiento (desde bases de datos a documentos de reflexión interna) o por fuentes. Es importante comenzar con pequeños pilotos (por ejemplo en un sector) que permitan decidir cuál es la mejor forma de organizar el conocimiento.

Redes del conocimiento/redes temáticas

- El proceso de reforma de la AECID y la reestructuración y especialización de recursos humanos que supone dicha reforma es el marco idóneo para impulsar las «redes temáticas virtuales» y fomentar el aprendizaje colectivo.
- Las redes contribuyen a reducir la duplicidad de esfuerzos, maximizar los conocimientos existentes, fomentar la participación de todas las partes del sistema de cooperación, generar conocimiento de forma colectiva donde

se conecte el «saber hacer» del personal de terreno, con la visión «más estratégica y operativa» del personal de las sedes, conocer y debatir los puntos de vista con nuestros países socios, mejorar la coordinación entre actores y el intercambio de visiones, y lograr finalmente una mayor transparencia en términos de rendición de cuentas.

- La conformación de redes y los resultados esperados de éstas tienen que estar relacionados con las estrategias corporativas y aparecer en los planes operativos de la organización/proyectos.
- Para identificar qué redes establecer debe abrirse un proceso participativo, liderado desde el más alto nivel (compromiso de todo el personal directivo).
- Las redes de conocimiento no deben construirse sin destinar tiempo, y recursos, tanto económicos como humanos, y su planificación. Estas iniciativas deben ir acompañadas de la creación de un grupo o departamento responsable del apoyo y acompañamiento a las redes que garantiza el buen funcionamiento de éstas.
- La diversidad de redes aumenta la probabilidad de asegurar una base amplia de conocimiento que puede apoyar la mejora del funcionamiento de la organización y, por ende, de la eficacia de la ayuda.
- La existencia de fondos para la creación de las redes son primordiales sobre todo en sus inicios; sin embargo, el buen funcionamiento de éstas no depende exclusivamente de la disponibilidad de recursos económicos.
- La designación de una persona responsable de la coordinación de la red, teniendo en cuenta el equilibrio mujer/hombre, ha de tomar en consideración que su dedicación será aproximadamente de un 30-40% de su tiempo de trabajo. Asimismo, la selección de una persona que ejerza el cargo de presidente/a debe fomentar tanto la igualdad de acceso como el equilibrio representativo entre mujeres y hombres.
- El personal, tanto en sede como en terreno, ha de estar parcialmente liberado, al menos un 10% de su tiempo laboral, para dedicarse al trabajo propio de la red. Es importante que dicha dedicación esté claramente reflejada en su descripción del lugar de trabajo.
- Las responsabilidades de cada área y cada individuo, en relación a la coordinación, gestión y seguimiento de las actividades de las redes, deben estar claramente definidas.
- Es importante elaborar una guía sobre las redes, la cual debe incluir elementos específicos para tomar en cuenta los ejes transversales.
- Se debe fomentar la creación de redes informales en las que las personas que participen tengan por único objetivo compartir y generar información y conocimiento sobre una temática específica, y como tal, no tendrán que elaborar un plan de acción o solicitar fondos.

Portales/plataformas de gestión del conocimiento

- Antes de acometer la tarea de crear un portal o plataforma de gestión del conocimiento en la Cooperación Española será necesario tener mucha claridad sobre el objetivo al que responde (¿para qué? y ¿cómo?) con la finalidad de no duplicar iniciativas ya existentes y evitar el tener un *crecimiento pulpo*. Se deben tener bien definidos los objetivos y metodología de trabajo (usuarios, herramientas, etcétera).
- Los portales que se enfocan hacia la gestión del conocimiento deben ser herramientas ágiles y eficientes, que den respuesta a las demandas de la gente y con capacidad de organizar el conocimiento de manera eficiente. También deben favorecer la participación y responder a las demandas con calidad y en el tiempo adecuado con el objetivo de generar confianza y credibilidad.
- Flexibilidad: es clave. Por otra parte, ser flexible y contar con capacidad de adaptación a un contexto tan cambiante como el de la cooperación, en general, así como a la diversidad de países, socios, etc., en particular. El equilibrio entre objetivos y flexibilidad de las demandas es muy importante. Tanto las estrategias de gestión del conocimiento como el desarrollo de las herramientas han de acomodarse ante las demandas de los servicios del portal, la agenda de temas, etc., todo ello sin perder de vista cuál es el objetivo inicial del portal.
- Se debe tomar en cuenta que la gestión del conocimiento forma parte de un proceso de cambio de cultura de trabajo, donde los objetivos deben plantearse a largo plazo. La participación y el intercambio de conocimiento a través de herramientas y metodologías virtuales participativas requieren de liderazgo y un equipo responsable de dinamizar y actualizar el portal.
- En caso de utilizar el espacio virtual como único ámbito de trabajo se debe prestar especial atención a las brechas digitales y a los diferentes grados de conectividad entre territorios. Es importante mostrar recorridos sencillos en las rutas de acceso a los recursos para fomentar la participación de las personas usuarias.
- Cualquier espacio virtual de gestión del conocimiento no debe verse únicamente como un almacén de información, ni como una serie de herramientas aisladas, sino que debe ser un espacio dinámico, flexible y amigable para todas aquellas personas que quieran acercarse.
- A la hora de crear un portal existen muchos recursos e información ya existentes, por lo que se recomienda rescatar las experiencias y conocimientos previos y realizar un mapa de lo que ya existe y de lo que se esté llevando a cabo. Con el objetivo de no duplicar esfuerzos es importante partir de una forma de trabajo que contemple no sólo la creación de redes, sino también conocer y aprender del

trabajo de otros actores que tienen objetivos similares.

- El espacio virtual no sustituye, en modo alguno, al ámbito presencial, cada uno tiene ventajas, limitantes concretos y se utilizará uno u otro dependiendo de los objetivos, público y metodología que se pretenda llevar a cabo. El espacio virtual ofrece nuevas posibilidades de trabajo e intercambio superando la barrera espacio temporal, y, en muchos casos, el coste se reduce. En este sentido, es fundamental analizar la complementariedad de ambas fórmulas, así como explotar las fortalezas de cada una de ellas.
- Un ejemplo clave que muestra la importancia de la complementariedad entre el espacio virtual y el espacio presencial es el ámbito formativo, ya que si sólo se tiene en cuenta el elemento presencial se puede correr el riesgo de estancar los procesos de aprendizaje; en cambio la combinación con un espacio virtual amplía sus potencialidades, se fomenta la reflexión posterior al propio momento de aprendizaje, permite el seguimiento de las acciones, etcétera.

Directorios de personas expertas

- Se recomienda a la Cooperación Española aprovechar al máximo sus capacidades internas e ir creando un «pool» de personal especialista e interna que pueda participar en la creación de conocimiento en cada sector,

y que éste se vincule estrechamente a una Política Integral de Recursos Humanos.

- Se trata de bases de datos que contienen la referencia de personas expertas en determinados temas. Son una buena forma de organizar la información del propio personal experto y externo que hay en cada tema, en qué lugares trabajan, qué experiencia tienen y qué conocimientos son débiles en la organización como conjunto. En definitiva, son herramientas muy útiles para optimizar los tiempos de búsqueda de personas especializadas en diferentes temas.
- Los directorios pueden ser públicos o privados para la organización. Ambas modalidades tienen ventajas y limitantes, es importante definir el objetivo y funcionalidad de éstos para definir un tipo u otro de directorio. También puede existir una modalidad mixta entre cerrado o abierto al público en general.
- Hay que tener en cuenta aspectos tales como la actualización permanente de la base de datos o el seguimiento/control de calidad de las personas que lo conforman.
- Es importante destinar tiempo y recursos para elaborar y actualizar los directorios. Así como desarrollar herramientas que puedan rastrear y/o recibir retroalimentación sobre el trabajo realizado por la persona recomendada.
- A nivel de las Oficinas Técnicas de Cooperación, y en el marco del reciente proceso de contratación de

personal en el exterior, debería contarse con un banco actualizado de «expertise», para localizar con agilidad qué conocimientos se tienen y dónde está localizado ese conocimiento, independientemente de las funciones actuales que dicho personal pueda estar realizando.

experiencias más complejas. De esta forma, se fomentará la implicación desde el inicio y se mantendrá el interés en las personas participantes.

- El tamaño de los grupos de trabajo es importante, por tanto es recomendable trabajar con grupos pequeños e identificados previamente.

Ferias de conocimiento

- Las ferias virtuales de conocimiento son espacios idóneos para mostrar y compartir buenas prácticas y experiencias políticas, programas y proyectos de cooperación. Se genera intercambio y reflexión en base a las experiencias, y se puede fortalecer la generación de nuevo conocimiento colectivo. Las ferias de conocimiento, tanto virtual como presencial, son una herramienta valiosa para intercambiar experiencias e intercambiar conocimiento entre diferentes países.
- Para realizar una iniciativa virtual de gestión del conocimiento compleja, como es el caso de los ferias de conocimiento, se debe planificar y organizar correctamente el volumen de trabajo que implicará y definir claramente la distribución de responsabilidades entre las personas que forman parte del equipo.
- La selección de experiencias para su posterior exposición y debate en la feria deben ser experiencias sencillas y no muy complejas y conforme la feria vaya avanzado se vayan presentando

Bibliotecas virtuales

- Es una de las herramientas más valiosas de gestión del conocimiento y que mayor demanda tiene. Ofrecen la posibilidad de aumentar su eficiencia en la búsqueda de documentos cuando se añaden *abstracts* (pequeño resumen y ficha identificativa del documento) a cada publicación.
- Crear una biblioteca virtual requiere destinar recursos y tiempo al principio, la inversión inicial es muy costosa, pero una vez esté funcionando es una herramienta sumamente útil, utilizada y consultada por muchas personas.
- Funciona muy bien cuando los documentos están clasificados y ordenados temáticamente.
- Se recomienda impulsar las redes de conocimiento temático virtual con participación tanto de las sedes como de las OTC como de los propios países socios, donde se pueda, en diferentes niveles, intercambiar información, aprender de experiencias ajenas, reflexionar conjuntamente y reelaborar de forma permanente el conocimiento institucional.

Productos propios de conocimiento

Además de la organización y difusión del conocimiento ya existente la Cooperación Española debería plantearse la elaboración de productos propios que sirvieran para:

- Capturar el conocimiento que puede estar perdiéndose (por ser implícito o por generarse en unidades en el exterior).
- Promover el intercambio entre unidades (especialmente entre sede y terreno).
- Favorecer el sentido de pertenencia, la motivación del personal y la horizontalidad en la organización.
- Fomentar la reflexión interna, la transferencia y el aprendizaje en la organización.

Algunas de las iniciativas que pueden acometerse a corto plazo son las siguientes:

- Listas de distribución temáticas que ofrezcan de manera actualizada conocimiento «digerido»: Un «link» como el de ODI con hipervínculos a textos relevantes o con mini resúmenes puede ser algo muy útil para el personal que desee suscribirse, aunque sea un paso pequeño. Una iniciativa así permite identificar rápidamente información relevante, acceder a un documento completo o a una fuente de información de manera ágil.
- Elaboración de una revista digital interna donde puedan intercambiarse

experiencias, reflexiones y novedades. Debe primarse el objetivo de mejorar la comunicación, la reflexión interna y la transferencia de conocimiento propio frente a la divulgación pública del quehacer de la Cooperación Española (que puede abordarse desde otra herramienta).

- Elaboración de resúmenes de sistematizaciones y evaluaciones propias y de otros donantes. De forma que se facilite la búsqueda de experiencias similares, lecciones aprendidas, etc. Pueden estar disponibles a través de las listas de distribución.
- Elaboración de conocimiento científico «digerido». Puede tratarse de resumir la información científica y académica en formatos divulgativos a modo de resúmenes, que permitan una rápida actualización de conocimientos. Esto puede ser en colaboración con universidades o centros de investigación, tal como comentábamos en el apartado anterior.
- Elaboración colectiva de textos de posicionamientos, estratégicos o de reflexión. Se abre ahora, con la puesta en marcha del III Plan Director, una oportunidad única de trabajar colaborativamente en la elaboración de documentos de política (Policy Papers). Estos documentos deben de recoger no sólo las directrices del CAD o los compromisos internacionales, sino también la propia reflexión interna y específicamente las prácticas que llegan desde el terreno. Aunque es la DGPOLDE quien finalmente debe elaborar esos documen-

tos, hacerlo de manera abierta y participativa, a través de discusión virtual, puede no sólo enriquecer el propio documento sino fomentar la apropiación, la reflexión interna y la horizontalidad en la organización.

Todos los productos elaborados deben estar disponibles en formato electrónico y en diferentes versiones, incluyendo resúmenes «amigables».

C. PROPUESTAS SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN GÉNERO Y DESARROLLO

Algunas lecciones aprendidas

1. La alianza entre gestión del conocimiento y enfoque de género no sólo potencia el avance en la agenda de la eficacia de la ayuda, sino que contribuye a transformar los marcos epistemológicos dominantes, y favorece el cambio de los aspectos organizacionales que debilitan o dificultan la implementación del *gender mainstreaming* en las organizaciones de cooperación para el desarrollo.
2. Incluir el enfoque de género en la gestión del conocimiento significa enfocar sobre las diferencias de género en la producción, la administración y el acceso al conocimiento que tienen hombres y mujeres en una organización —tanto en sus aspectos internos como en sus

programas, proyectos y actividades—, para identificar posibles brechas, discriminaciones y/o relaciones de poder, con el objetivo de identificar causas y posibles soluciones. Por otra parte, implica también incorporar como objetivo no solo la igualdad, sino también el empoderamiento de las mujeres.

3. Una Estrategia de gestión del conocimiento pro equidad de género debe inevitablemente revisar la cultura organizacional para poder analizar cómo las organizaciones son reproductoras y productoras de las desigualdades de género e impulsar y acompañar procesos de cambio organizacional pro-equidad de género.
4. En este sentido, las organizaciones de cooperación que pretendan gestionar conocimiento deberán contar previamente con un análisis de la distribución del poder en términos de género en el interior de la organización (sexo y cargos, posibles techos de cristal, acceso a promociones, salarios, canales de comunicación y procedimientos, etc.) y crear una estructura que reinterpreté y redistribuya este poder.
5. Incorporar el enfoque de género implica que las organizaciones deben atender a la incorporación permanente de la participación de las mujeres en los espacios de aprendizaje individual y colectivo en todos los espacios que la organización disponga para compartir el conocimiento, tanto espacios for-

males (*sharing networks*, talleres, etc.) como informales (almuerzos de trabajo, «pasilleo», «máquinas de café», espacios de ocio corporativos, etc.).

6. Una Estrategia de gestión del conocimiento debe considerar que los sistemas de almacenaje del conocimiento así como sus contenidos almacenados (buenas prácticas, *rosters*, informes, bibliotecas virtuales, etc.) no utilizan un lenguaje sexista, presentan ideas no discriminantes, si se almacena y da visibilidad a la producción relacionada con el enfoque de género (manuales, guías, expertas, etc.) o si hay balance de género en las autorías de las publicaciones y documentos de autor.
7. Para eliminar posibles barreras diferenciadas (formales e invisibles) que hombres y mujeres atraviesan a la hora de acceder a los espacios de creación y de compartir conocimiento, una Estrategia de gestión del conocimiento debe explorar e incidir en aspectos como: miedos escénicos, habilidades de comunicación, actitudes cooperativas *versus* actitudes competitivas, culturas de trabajo, conciliación laboral, etcétera.
8. Cualquier sistema de gestión del conocimiento debe contar con una estrategia asociada al propósito claro de la extinción en lo que concierne la organización, de las brechas digitales, sobre todo las genéricas. Se debe articular un sistema eficaz

de Gestión del Conocimiento que incluya las nuevas tecnologías pero no solamente éstas sino también otras metodologías alternativas e inclusivas de las mujeres.

9. Establecer mecanismos de rendición de cuentas en los sistemas de Gestión del Conocimiento favorece la integración de la perspectiva de género y responsabiliza a las personas a tener en cuenta este enfoque. Es fundamental destacar la importancia de la Gestión del Conocimiento para el seguimiento de los resultados vinculados al objetivo de la igualdad de género.

Propuestas

- Realizar un ejercicio de planificación en el marco de la estrategia de género, que identifique objetivos y líneas de acción prioritaria en materia de Gestión del Conocimiento, que establezca responsables en las sedes (DGPOLDE y AECID), que puedan dar seguimiento a las iniciativas, y con asignación de recursos financieros específicamente a la Gestión del Conocimiento pro equidad de género. Prestar especial atención a la necesidad incluir el tema de la cultura organizacional en cualquier acción planificada en torno al tema.
- Crear una base de datos unificada en AECID y en DGPOLDE que permita conocer el conjunto de acciones, presupuesto invertido, etc. vinculadas al objetivo de la igualdad entre hombres

y mujeres que realiza la Cooperación Española oficial en tiempo real en género. Para ello es preciso completar los mapas de conocimiento sobre actuaciones en marcha en el área de género y desarrollo. Aunque ha sido un aspecto avanzado en América Latina, deberá recopilarse la información para el conjunto de la Cooperación Española.

- Actualizar la información disponible en la página web de AECID en relación con Género y Desarrollo para que contenga la totalidad de las actuaciones emprendidas por parte de la Cooperación Española en todas las zonas geográficas y maximizar las posibilidades de su uso y acceso público a la información.
- Crear un espacio virtual de trabajo (*workspace*) interno para las expertas del sector género y desarrollo en AECID y DGPOLDE, que incluya tanto la sede como las OTC para fomentar la comunicación periódica y fluida, compartir experiencias, conocimientos, buenas prácticas, acceso rápido a documentación institucional, *roster* interno de especialistas, etc. Los mapas de conocimiento también pueden ser utilizados para crear este espacio que deberá ofrecer descriptores útiles para buscar prácticas concretas (prácticas de transversalización, apoyo a políticas públicas, apoyo a movimiento de mujeres, etc.) y que permita no duplicar los esfuerzos cuando se pone en marcha una iniciativa.
- Arrancar una experiencia piloto de una red virtual de trabajo especia-

lizada y relacionada con la estrategia de género y/o estrategias corporativas, y vinculada a los planes operativos de la organización/proyecto, con el objetivo de comenzar a cambiar la cultura organizacional y favorecer el aprendizaje colectivo.

- Lograr incluir el enfoque de género en los procedimientos de gestión, seguimiento y evaluación, y en los formularios, términos de referencia y otros formatos, una que vez que éstos se unifiquen.
- Identificar buenas prácticas en las áreas de intervención del sector, sistematizarlas y socializarlas. Una buena guía de cómo hacerlo puede ser la que ha empleado el banco de buenas prácticas de la DG Culturales y Científicas a la que se hacía alusión con anterioridad. Es importante rescatar las experiencias exitosas, aunque sean pocas, por su carácter demostrativo, especialmente en un área, donde se invierte un gran esfuerzo para dar inicio a los procesos de incorporación del enfoque de género de manera transversal. En ese sentido debe señalarse que desde hace unos años la Cooperación Española cuenta con numerosas buenas prácticas en transversalización en diferentes sectores. Muchas de éstas pueden consultarse a través de la página web pero no han sido suficientemente analizadas, sistematizadas y difundidas.
- Es importante también contar con una base de datos con expertas/os a nivel interno y externo para promover

el intercambio de conocimiento, la localización de asistencia técnica especializada en el interior de la organización y el diseño de los propios procesos de formación interna.

- Identificar el conocimiento externo sobre género y desarrollo relevante para la propia organización y lograr su difusión en formatos accesibles y ágiles. Tanto el conocimiento científico como el que generan los países socios y otras agencias de cooperación puede ser de gran utilidad para la Cooperación Española. La participación de DGPOLDE en las redes temáticas del CAD es un buen comienzo, pero debe diseñarse un mecanismo ágil para lograr que esa participación y el acceso a esos conocimientos permeen en toda la organización.
- En esa línea se recomienda impulsar la red GEDEA como red piloto de intercambio y comunicación, con el ánimo de que pueda ser replicable en otros sectores de la Cooperación Española. Se considera importante que dicha red establezca metas de trabajo realistas que puedan tener carácter demostrativo para otros sectores. Además debe evitarse el riesgo de que pueda quedar constituida como red al margen del resto de la estructura organizacional.
- En cuanto al diseño de productos propios, tal como se recomendaba anteriormente, se pueden impulsar listas de distribución donde se elaboren documentos de forma colaborativa, se compartan textos de referencia,

o se elabore otro tipo de productos que permitan consolidar el aprendizaje organizacional.

- Promover los espacios de intercambio, encuentro y reflexión presenciales entre las responsables de género y el resto de equipos de forma que sean espacios institucionalizados y no dependientes de los momentos coyunturales. Los espacios de intercambio deben cumplir con una programación secuencial de forma que puedan medirse los objetivos que se plantean entre encuentro y encuentro. Aunque de momento se han centrado más en compartir experiencias internas, deberán incluir contenidos actualizados sobre cómo mejorar la eficacia de la ayuda en el área de género y aportar reflexiones sobre, por ejemplo, cómo garantizar que el uso de nuevos instrumentos permitan alcanzar los objetivos de la igualdad de género.
- Diseñar un programa de formación interna en género y desarrollo que se inserte en el Programa General de Formación para el personal de la Cooperación Española, que pueda estar especializado por niveles, y que cuente con un sistema de seguimiento y evaluación.
- Diseñar procedimientos de evaluación de la propia estrategia de género así como del trabajo que se realiza en las OTC para extraer lecciones aprendidas y retroalimentar tanto la elaboración de documentos estratégicos como las propias intervenciones.

ANEXO:

DOCUMENTO DE TRABAJO DE LA ONG «MÉDICOS DEL MUNDO» SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

1. INTRODUCCIÓN A MÉDICOS DEL MUNDO

1. *Definición de la asociación*

Médicos del Mundo es una asociación de voluntariado, independiente de cualquier formación política, religiosa, grupo mediático o financiero, que, desde su empeño por la justicia social, promueve, a través del compromiso de voluntarios y voluntarias, el desarrollo humano mediante la defensa del derecho fundamental a la salud y a una vida digna para todas las personas con equidad de género. Mediante la atención sanitaria, pero también con el testimonio y la denuncia con los que conseguir el cambio social necesario.

Médicos del Mundo nació en Francia en 1980. En España se comenzó a trabajar con intervenciones de inclusión social en 1988 como una representación de Médicos del Mundo Francia. En 1990, Médicos del Mundo España adquirió entidad jurídica propia e inició sus programas y proyectos de cooperación internacional. Desde entonces, la estructura de la asociación española se ha afianzado. En la actualidad trabaja en 23 países de África, Asia y América con más de 80 proyectos, ayudando a poblaciones vulnerables en su desarrollo mediante intervenciones de salud, asistiendo en situaciones de emergencia, denunciando la injusticia social y contribuyendo a implantar una cultura de la solidaridad.

En España cuenta con una sede central en Madrid y con sedes autonómicas en 12 comunidades autónomas, centrando su intervención en quienes no tienen un acceso efectivo a recursos sanitarios básicos: población inmigrante, personas en situación de prostitución y/o usuaria de drogas u otros colectivos, como personas transexuales, sin hogar o privadas de libertad.

En la actualidad la asociación está compuesta por 3.126 personas asociadas, 96.452 donantes —la mitad de ellas, fidelizadas—, y 822 perso-

nas voluntarias. Como apoyo a su labor, cuenta con 184 personas trabajadoras en España y 40 expatriadas en los países en desarrollo objeto de su intervención, además de unas 500 más de personal local.

Como se ha comentado anteriormente, Médicos del Mundo desarrolla sus intervenciones tanto en países en vías de desarrollo como en España, desde un enfoque común de defensa del derecho a la salud con equidad de género. Este marco de acción viene establecido por un Plan Estratégico que, para el periodo 2007-2010, fue aprobado tras un amplio proceso de participación y consenso dentro de la organización. En el Plan, como expresión de la importancia que se quiere dar a las nuevas tecnologías y a la gestión del conocimiento, se expresa lo siguiente:

«Orientar la organización hacia el desarrollo de conocimiento compartido, riguroso, útil y pertinente. (...) [Así como] implantar y promover el uso de las nuevas tecnologías como herramientas facilitadoras de la colaboración y de la gestión del conocimiento, de la información compartida y de la reducción del trabajo burocrático y administrativo.»

Derechos Humanos y género en Médicos del Mundo

Médicos del Mundo ha sido una organización pionera en introducir el enfoque de género en los programas. En el año 1999, un grupo de voluntarias y una trabajadora del Departamento de Comunicación comenzaron a introducir género en los programas de MdM y en el área de comunicación.

Durante el periodo comprendido entre 1999 y 2003, se creó la Red Estatal de Género, se realizó un Fórum Internacional de Género, en Barcelona, se aprobó la Carta Ética de Género y se elaboró la Guía de Salud y Género. Asi-

mismo, se conformó el primer Grupo de Igualdad integrado por hombres y mujeres de los niveles asociativo y operativo. Estos cuatro hitos marcan la primera etapa que dio inicio al proceso de incorporación de los enfoques de derechos Humanos y género.

Tras un período de paralización del proceso, MdM decidió contratar una consultora, para realizar un Plan de Acción que orientara, en el corto, medio y largo plazo, la incorporación de la Perspectiva de Género y Derechos Humanos en todo el quehacer de la organización. Esta iniciativa continuaba un proceso iniciado por las vocalías de Igualdad y Derechos Humanos pertenecientes a la Junta Directiva. De las conclusiones extraídas, surge la necesidad de contratar a una persona externa a la organización para acompañar en la ejecución del Plan de Acción desarrollado. En el año 2006, se contrata a una consultora experta para reordenar el proceso seguido, analizar las oportunidades y limitaciones de la organización y realizar un proceso de sensibilización y formación, primero específica y después continua, en género. Además, elabora una serie de herramientas metodológicas y estratégicas para la integración sistemática de género y lleva a cabo un proceso de apoyo y consultoría para la reorientación de los proyectos de cooperación internacional hacia la equidad de género.

El área de Cooperación Internacional es la que se ha visto más beneficiada con este proceso, especialmente a través de la incorporación del enfoque de género en el ciclo del proyecto y la formación del personal responsable de su gestión. Asimismo, en el aspecto intraorganizacional, conviene destacar que se ha creado un nuevo Grupo de Igualdad conformado por antiguas vocalías de igualdad y personas de amplia experiencia y trayectoria en relación a los temas de género de MdM, así como el personal técnico del operativo. Este Grupo está llevando a cabo una importante tarea de reactivación de la política y estrategia de género de la organiza-

ción, en sus múltiples áreas y dimensiones, tanto en cooperación internacional como en inclusión social y acción humanitaria, y con especial énfasis en su aplicación en las sedes autonómicas.

Por otro lado, cabe destacar que se ha consensuado, a iniciativa del Grupo de Igualdad, un documento base de Política de Género y que a iniciativa del personal técnico de cooperación internacional se ha conformado un grupo de trabajo sobre Salud Sexual y Reproductiva y está prevista la elaboración de una estrategia de intervención en esta área a corto plazo.

Médicos del Mundo y la gestión del conocimiento

Desde un punto de vista organizacional entendemos que cuanto más compleja es una organización y mayor es el grado de dificultad de la tarea que se propone desarrollar, más necesario es adecuar esta complejidad a una estructura compleja que permita un modo de funcionamiento también complejo. En este sentido entendemos la gestión del conocimiento como el mecanismo para adecuar estructura y procesos.

Una asociación que además es una organización orientada al trabajo social, acumula por esta naturaleza un elevado grado de complejidad pues cada una de sus partes es a su vez parte reflexiva y actuante. Desde el punto de vista de la teoría de sistemas, entendemos por sistema complejo aquel que está constituido por varias partes interrelacionadas de modo que la alteración o modificación de una parte modifica el conjunto.

Además hay que tener en cuenta el contexto en el que se desarrollan las organizaciones y la realidad organizacional que generalmente se presentan cambiantes e inciertas, producto de las interacciones humanas.

Médicos del Mundo es un sistema complejo porque además de ser una organización social de carácter asociativo, está integrado por distintas partes que interactúan entre sí de forma interdependiente. Su complejidad tiene que ver también por su estructura territorial, con cuatro Ámbitos territoriales (Ámbito Médicos del Mundo España, Ámbito Autonómico, Ámbito País de Intervención y Ámbito de trabajo en red) que componen la asociación; con la distancia geográfica entre éstos y con la composición interna de cada uno de ellos, que combina distintos perfiles de personas (voluntariado, técnicos, personas directivas del ámbito asociativo).

Médicos del Mundo ha ido optando por este modelo de organización compleja con la intención de maximizar la interdependencia, la corresponsabilidad, la construcción colectiva y participativa y la transparencia y rendición de cuentas.

En la actualidad hay tres elementos que se relacionan directamente con la complejidad de la asociación y la gestión del conocimiento, que desarrollamos a continuación:

- Trabajo orientado hacia valores, visiones y objetivos compartidos

Esta es la fórmula necesaria para alinear a las distintas partes de la organización en la misma dirección y a partir de la cual coordinarse y desarrollarse como parte de un todo. En este sentido Médicos del Mundo mantiene el compromiso explícito de alcanzar una coherencia entre su actividad y su forma de ser gestionada. Es decir, su propósito es traducir palabras como cooperación, inclusión, participación, sensibilización, comunicación, derechos, humanitario o cambio social en elementos de identidad no sólo de nuestra acción social sino también en la forma de trabajo y de gestión interna. Desde la gestión del conocimiento se debe trabajar para que estas declaraciones no se queden solo en intenciones y realizar un trabajo reflexivo cons-

tante, para poder valorar el trayecto recorrido, y aprender de la propia práctica.

- Vocación y estructura de trabajo en red

Este trabajo en red comienza con la propia estructuración de la asociación en el ámbito de España, con una sede central en Madrid y 12 sedes autonómicas. Además está presente en 23 países de África, Asia y América, con sus correspondientes coordinadores país como representantes institucionales de la asociación frente a las autoridades y sociedad local.

Un aspecto fundamental del trabajo de la asociación radica en su participación en numerosas redes de organizaciones de alcance local, autonómico, estatal e internacional.

Y por último, destacar que, desde su creación, Médicos del Mundo forma parte de la Red Internacional que, en la actualidad, está compuesta por ocho delegaciones (Argentina, Bélgica, Canadá, España, Francia, Grecia, Portugal y Suiza) y seis oficinas de representación (Alemania, Italia, Japón, Países Bajos, Reino Unido y Suiza).

- Genera una gran cantidad de conocimiento y posee una valiosa y larga experiencia en el ámbito de salud y desarrollo.

Médicos del Mundo acumula gran cantidad de información tras una experiencia de más de 15 años en cooperación al desarrollo, ayuda humanitaria e inclusión social. Sin embargo, es un sentir compartido la idea de que existe mucha información que no somos capaces de administrar adecuadamente y de generar conocimiento para que toda esta experiencia pueda revertir en una mejora de la calidad de las intervenciones, y para visibilizar y compartir estos aprendizajes lo que convertiría al a organización en una referencia clave en temas de cooperación sanitaria, exclusión social o sensibilización.

La sistematización de la información y aprendizajes, la comunicación, coordinación y el trabajo en equipo serán objeto de especial atención para la unidad de gestión del conocimiento, cuya finalidad es avanzar hacia una organización que aprende y se mueve en la espiral de reflexión-acción-reflexión.

Entendemos que desarrollar una cultura de gestión del conocimiento es vital para reforzar este modelo, teniendo en cuenta la fuerte inercia que existe hacia el modelo tradicional de funcionamiento en las organizaciones. Pues al fin y al cabo el trabajo se realiza por personas que a su vez tienen interiorizados esquemas y expectativas heredadas del pasado.

2. INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Proceso

Cuando hablamos de la institucionalización de GC, entendemos que se trata de un cambio en la cultura organizacional al que se pretende ir avanzando. Se trata de un proceso, de una intención en movimiento. Por ello es preciso definir el punto de partida y el punto de destino, es decir, cómo entenderíamos una buena gestión del conocimiento; y los pasos que se pueden dar en esta dirección.

Tendremos en cuenta dos vectores o ejes en movimiento, por una parte qué entendemos por conocimiento y, por otra, condiciones organizativas para desarrollar una cultura de gestión del conocimiento.

¿Qué entendemos por conocimiento?

El punto de partida está en la idea tradicional de conocimiento, heredada desde nuestra for-

mación inicial escolar (e incluso académica). El conocimiento en términos generales se interpreta como la acumulación de información. Y se supone que el método científico (paradigma positivista) es el adecuado y universal para conocer la realidad. El conocimiento sería un reflejo de ésta, estableciéndose una relación única y biunívoca entre realidad y conocimiento.

El punto de destino está en entender el conocimiento como resultado de la interacción entre personas que ponen la información al servicio de alguna finalidad y en esa circulación se producen aprendizajes. Por tanto definimos el conocimiento como el proceso que integra informaciones en un marco de referencia ético y conceptual que posibilita y/o modifica una experiencia de interacción con el entorno.

Con estas definiciones queremos destacar dos ideas clave, por una parte subrayar que el conocimiento va más allá de la acumulación de información y por otra, la existencia de un marco de referencia ético, ideológico, en definitiva de un contexto, que sitúa y condiciona siempre cualquier producción del conocimiento.

En cuanto a la acumulación de información, tendemos a identificar conocimiento con libros e informes. Sin embargo, el conocimiento sólo surge cuando se utiliza esa información, se dialoga para conseguir algo, en un marco útil. De este modo la Unidad de Gestión del Conocimiento no puede identificarse con el lugar donde se «guarda» el conocimiento (no es la biblioteca) sino que debe representar el motor que impulsa la circulación de información, para que se genere conocimiento entre las personas y los departamentos. El conocimiento en una organización sería como una esfera que tiene su centro en todas partes.

La segunda idea crítica se relaciona con el cuestionamiento sobre el método y la validación de conocimiento. Todo conocimiento es

comprometido con ciertos valores e intereses, porque los actores que lo generan lo hacen desde ciertos lugares y a partir de una cierta intención (propósito), aún cuando no están conscientes de que su esfuerzo refleja los problemas, adversidades, potencialidades, desafíos, amenazas, frustraciones, esperanzas y sueños de su tiempo.

(«La geopolítica del conocimiento y la gestión de procesos de innovación en la época histórica emergente». José de Souza Silva. <http://www.pensardenuovo.org/especiales/la-geopolitica-del-conocimiento-y-la-gestion-de-procesos-de-innovacion-en-la-epoca-historica-emergente/>)

[la expansión del capitalismo y la necesidad de homogeneización de saberes... «del monocultivo de la mente a la diversidad biosocial» (Vandana Shiva 1993).]

En este sentido, los estudios e informes que hacen explícito cuál es el posicionamiento y el enfoque desde el que se observa la realidad, dan un paso en esta dirección. También la opción participativa en el enfoque metodológico, que involucra otros saberes y métodos de conocimiento, de otros agentes locales, tanto en la fase de investigación inicial, como en las evaluaciones, por ejemplo cuando nos preguntamos si el resultado de la intervención es válida para la población destinataria de los proyectos, estamos siendo coherentes con esta propuesta.

De alguna forma lo que se pone de relieve es la necesaria presencia y la huella de las personas en la generación y transmisión de conocimientos, por ello la facilitación organizacional, misión de la gestión del conocimiento, debe centrarse en estimulación de las personas a través de procesos interactivos que movilicen la imaginación, la capacidad y el compromiso, y la capacidad organizacional se desarrolla a través de un proceso interactivo, de aprendizaje por descubrimiento.

Condiciones organizativas

Cada una de las condiciones a las que hacemos alusión tiene que ver con un cambio de perspectiva. Frente a la imagen tradicional de las organizaciones, como también del cuerpo humano, en la que el cuerpo está constituido por la suma de sus partes y por tanto es analizado a través de la división de sus componentes; nos trasladamos hacia una idea de organización sistémica en la que la organización, como también el cuerpo humano, se concibe como un todo cuyas partes están estrechamente interrelacionadas de modo que ninguna de ellas se pueda estudiar o reparar por separado.

Teniendo en cuenta este cambio de imagen, o paradigma, analizamos los siguientes cinco elementos que identificamos como condiciones necesarias para desarrollar una cultura de la gestión del conocimiento.

1. *Estructura organizativa:*

Frente al organigrama clásico en el que se reflejan los distintos departamentos como unidades encapsuladas en sí mismas con una relación jerárquica y piramidal que ordena responsabilidades y funciones entre toda la organización; se propone un diagrama de flujos en el que también existe una distribución de responsabilidades pero todas las partes comparten objetivos y asumen los resultados de la organización como producto del esfuerzo, el trabajo y el conjunto de todas las miradas.

2. *Mapa de procesos:*

Un elemento clave para el desarrollo de aprendizajes tiene que ver con la comunicación y la capacidad de establecer relaciones de manera horizontal, con un buen clima de comunicación, entre todas las personas que forman parte de una organización. La comunicación en el esquema clásico de organigrama mencionado, está muy estructurada y definida entre

las unidades de mayor responsabilidad hacia las de menor responsabilidad, es decir, los canales de arriba hacia abajo son mucho más densos que en sentido contrario. De esta manera, recae mucho trabajo en las unidades que forman parte de la base de la pirámide pero a la vez son estas personas las que se sienten menos involucradas, puesto que participan menos en la toma de decisiones, y no son partícipes, por tanto, del sentido de la organización.

Para avanzar hacia el desarrollo de aprendizajes y de toda la organización, es necesario realizar un esfuerzo por establecer relaciones de reciprocidad, es decir, provocar para que las personas con mayor responsabilidad no sólo se centren en transmitir la información de superiores hacia inferiores (en el organigrama), sino que trabajen en equipo sirvan de correa de transmisión de las ideas de abajo hacia arriba. Para conseguir de realmente toda la cadena de trabajadores estén formando parte en la toma de decisiones y compartan el sentido hacia el que se camina. Es decir, se trata de abrir y mejorar los canales de participación de todas las personas que forman parte de la organización.

Pero además de ello, para mejorar la comunicación, es necesario poner en común las formas de hacer las cosas, y por ello es preciso construir un marco común de trabajo. Establecer y definir los procesos pero sin caer en la burocratización, conocer qué fases y quiénes son los responsables. El símil puede ser algo así como conocer las reglas del juego del parchís para poder jugar la partida.

3. *Planificación y seguimiento:*

La planificación conjunta entre los distintos niveles de la organización, por objetivos y puesta en común periódicamente, son también elementos clave para trabajar de manera integrada y sinérgica.

4. *Herramientas:*

Se trata de contar con las herramientas que faciliten el trabajo colaborativo y el trabajo en red. En este sentido el desarrollo de las TIC está facilitando y ampliando muchas posibilidades. Sin embargo, tampoco creemos que el desarrollo tecnológico sea capaz por sí mismo de desarrollar el trabajo en red y el trabajo colaborativo. Se trata simplemente de herramientas que pueden funcionar si se cumplen los requisitos básicos para el trabajo en equipo, como tener una actitud colaborativa, valoración hacia el grupo, generar un clima de confianza, animación a la participación, el establecimiento de objetivos claros.

También hay que contar con las resistencias típicas hacia los cambios tecnológicos que existen en las personas. Entendemos las herramientas TIC como herramientas complementarias. Las reuniones y el contacto físico siguen siendo elementos imprescindibles para generar redes con compromiso y eficacia.

Otros obstáculos pueden ser el arraigo de «vicios informacionales», la existencia de «islas de información».

5. *Valores y clima organizacional:*

Entendemos que los valores son como el aceite para mover las relaciones. En este sentido para una cultura de la gestión del conocimiento es imprescindible una alta valoración de la capacidad de aprendizaje sobre la propia experiencia, sometida a permanente revisión a través de procesos de evaluación. Pero además señalamos otros valores de vital importancia para que la organización camine con buen rumbo como la cooperación, la participación, la independencia, transparencia y la corresponsabilidad.

En cuanto al funcionamiento de toda la organización se trata de impregnarse de un cambio de idea sobre la finalidad en todas las relaciones, es decir, frente a una idea

instrumental de producción de «productos» (y por tanto de control sobre la producción), se trata de orientarse hacia la reflexión y el debate.

3. MOMENTO ACTUAL

En la actualidad se ha iniciado un cambio estructural y organizativo que parte de la toma de conciencia de toda la reflexión anterior, el modelo organizacional complejo y descentralizado al que se pretende avanzar, la idea de conocimiento y coherencia expuesta en la parte de fundamentación anterior.

Los pasos que se han dado para avanzar en este sentido han sido en el plano organizacional algunas transformaciones en la Sede Central, con la creación del departamento de Movilización Social, la reestructuración y ampliación del departamento de Desarrollo de Personas, el apoyo de la unidad de transversalización de DDHH y Género, el reparto de unidades más pequeñas y con mayor autonomía en Operaciones, la dinamización de los Grupos de voluntariado (los Grupos temáticos y geoestratégicos), la redefinición en las sedes autonómicas, en la Junta Directiva en cuanto al cambio en el funcionamiento por áreas de trabajo.

También los cambios que se están dando para salir de una mirada centrada en el proyecto y llegar a una visión estratégica: el desarrollo de Estrategia País y la figura del Coordinador País.

Además se han dado pasos en el desarrollo de herramientas tecnológicas, como «AGRESSO» (para una gestión integrada en toda la organización), un boletín de comunicación interna para todos los involucrados en la organización, «BARUA», un calendario de actividades compartido por toda la Asociación. También se está iniciando un plan de desarrollo de formación e implantación de nuevas tecnologías, impulsa-

do desde la Unidad de Estudios y Gestión del Conocimiento. Se pretende que este plan suponga un avance en el uso de las nuevas tecnologías orientadas hacia la movilización, participación la difusión, sensibilización y el trabajo en red, mediante la implantación, difusión y entrenamiento en el uso de aplicaciones basadas en el entorno web 2.0 y en herramientas colaborativas («google group», «wiki», «logs», etc.)

Y por último, la implantación de la Unidad de Estudios y Gestión del Conocimiento, que tuvo una primera etapa más orientada hacia el apoyo de la intervención en el terreno, la recopilación bibliográfica. Pero que, fruto de la reflexión anteriormente mencionada, en la actualidad se está redefiniendo una Unidad de Estudios y Gestión del Conocimiento coherente con las reflexiones anteriores.

En la actualidad, esta unidad está en proceso de definición y arranque, con una sola persona responsable de la misma que depende directamente de la Coordinación General y cuenta con una vocalía específica en la Junta Directiva estatal.

La definición de la misión de la Unidad es como sigue:

Facilitar los procesos de aprendizaje organizativo, utilizar el conocimiento existente en Médicos del Mundo e incorporar nuevos conocimientos relevantes, de acuerdo al Plan estratégico, con miras a la consecución de la misión de Médicos del Mundo.

Como resultados en relación directa con la Unidad se espera contar a lo largo del año 2009 con:

- Centro de documentación virtual que recoja todo tipo de información que genera MdM (informes, estudios, presentaciones, manuales de formación, experiencias, documentos de referencia, evaluaciones, lecciones aprendidas, recomendaciones, etc.) así como do-



Líneas de trabajo



cumentos de referencia y legislación sobre temas relevantes para MdM.

- Consultorio *on-line* red de expertos directamente vinculado con el terreno.
- Desarrollo de metodologías de investigación-acción participativas aplicables al terreno y de trabajo colaborativo
- Desarrollo de metodologías participativas aplicadas a encuentros, talleres y otros espacios de trabajo colaborativo. (Ejemplo Grupos de trabajo, *Role-playing*, dinámicas participativas, para romper el hielo, para fomentar la cooperación, resolución de conflictos, de análisis crítico de la realidad, etc.)
- Línea de divulgación de conocimientos, edición *on-line* «Aprendiendo de nuestra práctica».

- Sistematización de experiencias, evaluaciones y lecciones aprendidas.
- Dinamización de sesiones de devolución de resultados de las evaluaciones.

4. RECOMENDACIONES

En términos generales constatar que cualquier cambio organizacional necesita tiempo y compromiso; en este caso el cambio que se ha esbozado, al que se pretende ir avanzando y sobre el que se han dado algunos pasos es además un enfoque más sostenible. Una organización que es capaz de aprender de su propio proceso y sabe retroalimentarse de la experien-

cia está en condiciones de adaptarse a los cambios constantes del entorno.

Apuntamos a continuación tres recomendaciones más específicas:

- Apostar por una idea de conocimiento que va más allá de la recopilación de información y pone de relieve que toda producción de conocimiento está situada sociohistóricamente por la comunidad, por personas, que desarrollan el conocimiento, es un reto para todo tipo de organización al que debe adaptarse, que comienza por realizar una reflexión explícita en la que se ponga de manifiesto.
- Para generar una cultura de la gestión del conocimiento orientada hacia el aprendizaje son necesarias algunas condiciones de tipo organizacional. Y estas condiciones serán un requisito a desarrollar para todo tipo de organización, sean éstas donantes, organizaciones locales, centros de investigación, etc.
- Si se pretende apoyar el desarrollo de este tipo de organizaciones es preciso que se impulse, dedicando espacios y recursos específicos, también al lado reflexivo de las organizaciones y no sólo a la generación de productos finales. Se trata de generar experiencias compartidas.

ENTREVISTAS

NOMBRE	CARGO	FECHA
Porras, Lyvia	Equipo del Proyecto Regional «América Latina Genera»	10 noviembre 2008
Villar, Yolanda	Equipo del Proyecto Regional «América Latina Genera»	10 noviembre 2008
Elcarte, Rosa	Directora General de Cooperación Multilateral y Sectorial. AECID	18 diciembre 2008
Freres, Cristian	Unidad de Programación, seguimiento y calidad de la ayuda. AECID	18 diciembre 2008
Portero, Begoña	Jefa de Comunicación. AECID	18 diciembre 2008
Bernabéu, Neus	Coordinadora del Proyecto Regional «América Latina Genera»	Enero 2009
Martínez González, Laura	Responsable en funciones de la División de Género. DGPOLDE	8 enero 2009
Villanueva, María	Área de Estadísticas DGPOLDE.	8 enero 2009
Martínez Pacheco, Mar	Jefe de Área de Organización y Asuntos Jurídicos. Secretaría General. AECID	9 enero 2009
De la Iglesia, Juan Manuel	Comisionado Especial para la Reforma de la AECID	13 enero 2009
De la Rocha, Cecilia	Responsable de la División de Seguimiento y Evaluación. DGPOLDE	23 diciembre 2008
Ferrero, Gabriel	Subdirector DGPOLDE	14 enero 2009

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SEGÚN AUTORES

- ADÁN, Carme (2006): *Feminismo y conocimiento*, A Coruña, Spiralía Ensayo.
- ALONSO RODRÍGUEZ, José Antonio (2008): «Cooperación española: desafíos para una nueva legislatura», *ICEI Paper 3*, Madrid. <http://www.ucm.es/info/icei/pdf/iceipaper03.pdf>.
- ALONSO RODRÍGUEZ, José Antonio (2004): «El desarrollo como proceso abierto al aprendizaje: diez desafíos para la ayuda», *Revista de Fomento Social*, núm. 59, Madrid, pp. 359-393.
- ANGULO, Gloria y DE MENDOZA, Ana (2006): «Diagnóstico rápido sobre la integración del enfoque de género en el cooperación oficial con América Latina (2001-2005)» (documento interno) AECID-DGCIB, Madrid.
- BARTLETT, C.A. (1999): «The Knowledge-Based Organization: A Managerial Revolution», en R. Ruggles y D. Holtshouse, *The Knowledge Advantage: 14 Visionaries Define Marketplace Success in the New Economy*, Dover, NH, Capstone.
- BEATTIE, Richard (2003): «*Knowledge from the Field. Report of Phase I*»: <http://www.km4dev.org/index.php?module=uploads&func=download&fileId=24>.
- BESNIER, Jean-Michel (2005): *Les theories de la connaissance*, París, PUF.
- BOIX, Montserrat (sin fecha): *La comunicación como aliada: tejiendo redes de mujeres*, Mujeres en Red.
- BUENO, Eduardo (1999): «Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual», Madrid, Club Intelect.
- CASTELLS, Manuel (2005): *La era de la información: economía, sociedad y cultura*, Volumen 1: *La sociedad red*, Madrid, Alianza Editorial.
- COMITÉ SUR L'APPRENTISSAGE ET LE DÉVELOPPEMENT (2002): *L'organisation apprenante à l'action, pratiques exemplaires 2001-2002*, Gouvernement du Canada, pp. 9-12: http://www.cspes-efpc.gc.ca/ldc/pdf/exemplarypractices2002_f.pdf.
- DE LA CRUZ, Carmen (2007): *Género, Derechos Humanos y Desarrollo Humano*. Proyecto América Latina Genera, PNUD, p. 23.
- DE MIGUEL, Ana y BOIX, Montserrat (sin fecha): *Los géneros de la red: los ciberfeminismos*, Mujeres en Red.
- DEL MORAL, Anselmo; PAZOS, Juan; RODRÍGUEZ, Esteban; RODRÍGUEZ-PATÓN, Alfonso y DORADO, Carles (2006): *El trabajo en red como fuente de aprendizaje: posibilidades y límites para la creación de un conocimiento. Una visión crítica*, Universidad Autónoma de Barcelona.
- FERNÁNDEZ-LAYOS, Ana Lydia y CORREA, M. del Mar (2008): *Análisis de Género en la Ayuda Oficial al Desarrollo*: <http://www.mueveteporlaigualdad.org/publics.asp>.
- GAIRÍN SALLÁN, Joaquín (2000): «Cambio de cultura y organizaciones que aprenden», *Educación*, núm. 27, Barcelona.
- GALLEGO, Domingo J. y ONGALLO, Carlos (2004): *Conocimiento y gestión*, Madrid, Pearson Educación.
- GONZÁLEZ, Pilar y SÁNCHEZ, Victoria (2008): «Evaluación del Área de Género de la

- OTC de Nicaragua» (documento interno), AECID-OTC Nicaragua.
- HENDERSON, K. (2005): «The knowledge Sharing Approach of the United Nations Development Programme», *KM4D Journal*, vol. 1(2), pp. 19-30: www.km4dev.org/journal.
- IGLESIA CARUNCHO, Manuel (coord.) (2007): *Avances y retos de la Cooperación Española. Reflexiones para una década*, Madrid, Fundación Carolina, y Siglo XXI.
- JOHNSON, E. C. y KHALIDI, R. (2005): «Communities of Practice for Development in the Middle East and North Africa», *KM4D Journal*, vol. 1(1), pp. 96-110: www.km4dev.org.
- LAGUNAS, Raquel y BERNABÉU, Neus (2005): *Guía: ¿cómo elaborar una estrategia de género para una oficina de país?*, Bureau de Desarrollo de Políticas (BDP) PNUD, San Salvador.
- MARTÍNEZ, José Ángel; LARA-NAVARRA, Pablo y BELTRÁN, Pilar (2006): «La influencia de la sociedad del conocimiento en la modernización de la Administración pública». *UOC Papers* [artículo *on line*], núm. 3, Universitat Oberta de Catalunya: http://www.uoc.edu/uocpapers/dt/esp/martinez_lara_beltran.pdf.
- NAVARRO, N. (2007): *Desigualdades de género en las organizaciones: procesos de cambio organizacional pro-equidad*, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), San Salvador.
- NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI, Hirotaka (1995): *The Knowledge-Creating Company*, Nueva York, Oxford University Press.
- PÉREZ-MONTOSO, Mario (2004): *Identificación y representación del conocimiento organizacional: la propuesta epistemológica clásica*, Barcelona, Universitat Oberta de Catalunya.
- PÉREZ Y RODRÍGUEZ (2007): *Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización*, ACIMED.
- POPLAVSKI, Adrian (2000): «CIDA and Knowledge Management», presentación en el seminario europeo «Gestión del conocimiento para organizaciones de desarrollo: estrategias, políticas y tecnologías», Brighton. <http://www.km4dev.org/index.php/articles/downloads/403>
- RAMALINGAM, Ben (2005): *Implementing Knowledge Strategies: Lessons from International Development Agencies*, Londres, Overseas Development Institute.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (1992): *Diccionario de la lengua española*, vigésima primera edición, Madrid, Espasa Calpe.
- REVISTA CIDOB D'AFERS INTERNACIONALS (2006): «Eficacia de la ayuda: un enfoque desde las instituciones», núm. 72, pp. 17-39.
- SAN MIGUEL, Nava (2007): «Género y cohesión social en la política española para el desarrollo. Avances y propuestas para el cambio». Ponencia presentada en el Seminario Iberoamericano de Género y Cohesión Social, Universidad Autónoma de Barcelona, junio 2007: http://www.e-cofi.net/artefactos/foro/presentacion/resumen_foro.php?q=hu8ji9ko0se&foro=396.
- SANAHUJA, José Antonio (2008): «La política de cooperación española a partir de 2008:

el reto de culminar las reformas», *Quórum. Revista Iberoamericana de Ciencias Sociales*, núm. 19, pp. 37-55 (parte del tema central «Una mirada a la política exterior española»): <http://www.revistaquorum.es/>.

SANGUINO, Ramón (2003): «La Gestión del Conocimiento. Su importancia como recurso estratégico para la organización», [on line] 5campus.org: <http://www.5campus.org/leccion/km>.

SENGE, Peter (1990): *La quinta disciplina*, Ed. Granica.

SUÁREZ, Sonia (2007): *Gestión del conocimiento*, Madrid, Thomson.

SWAMY, G. (2005): «Knowledge Communities and the Tsunami Response: experience from the Crisis Prevention and Recovery Community of the UNDP», *KM4D Journal*, vol. 1(1), pp. 57-61: www.km4dev.org/journal.

WEIDNER, D. y RAHMAN, M. S. (2000): «Review of the SURF System: Way Forward for knowledge Management in UNDP». Report prepared for Evaluation Office, UNDP, Nueva York.

SEGÚN ACTORES DE LA COOPERACIÓN

ACDI (2002): *Canada making a difference in the world: a policy statement on strengthening aid effectiveness*: [http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIimages/pdf/\\$file/SAE-ENG.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIimages/pdf/$file/SAE-ENG.pdf).

ACDI (2003a): *Chaîne de résultats et plan de mesure du rendement pour l'Initiative de l'ACDI sur la Gestion des Connaissances,*

de juin 2002 à juin 2005: <http://www.km4dev.org/index.php?module=uploads&func=download&fileId=253>.

ACDI (2003b): *Le partage des connaissances: méthodes, espaces et outils*: <http://www.km4dev.org/index.php/articles/downloads/?startnum=241>.

ACDI (2004): *Review of the network support pilot project: executive report*: <http://www.oecd.org/dataoecd/37/62/35420829.pdf>.

ACDI (2005): *CIDA's framework for assessing gender equality results*: [http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIimages/GenderEquality3/\\$file/GE-framework.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIimages/GenderEquality3/$file/GE-framework.pdf).

ACDI (2006): *RMR 2004-2005*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/1/04-05/CIDA-ACDI/CIDA-ACDIId45_f.asp.

ACDI (2006-2007): *The CIDA KM Story. Interim Documentation of KM Project. May 2006-September 2007*: http://www.pcco.org.ph/pcco3/downloadables/KM/CIDA_KMStory_May2006-Sept2007_v1.pdf.

ACDI (2007): *A report on the 2007 CIDA Gender Equality Forum*: http://www.pcco.org.ph/downloadables/GEForum07/Revised%20Report%20on%20the%20August%202007%20Gender%20Equality%20Forum%20FINAL_2.doc.

ACDI (2007): *Canada's international assistance at work. Development for results*: <http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/En/ALA-321134959-NWT>.

ACDI (2007): *Knowledge sharing plan*: <http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES>.

- [NSF/vLUIImages/Canada%20Corps2/\\$file/KS%20Plan_FINAL_EN.pdf](#)
- ACDI (2007): *Stratégie de développement durable 2007-2009*: <http://www.acdi-cida.gc.ca/sdd>.
- AECID (2003): *Evaluación del Programa de Cooperación Hispano-Boliviano*, Madrid.
- AECID (2006): *Guía para la integración de las TIC en la Cooperación Española*, Madrid, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.
- AECID (2007): *Estatuto de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo*: <http://www.aecid.es/estatuto-AECID.htm>.
- BANCO MUNDIAL (1998): *Informe sobre el desarrollo mundial: el conocimiento al servicio del desarrollo*: <http://www.world-bank.org/wdr/wdr98/spanish.pdf>
- COMITÉ DE AYUDA AL DESARROLLO - ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (2007): *Evaluación del CAD por pares: España*, París.
- DGPOLDE (2005): *II Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008*, Madrid.
- DGPOLDE (2006): *Seguimiento del PACI 2005*, Madrid.
- DGPOLDE (2007): *Estrategia de Género en Desarrollo de la Cooperación Española*, Madrid, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.
- DGPOLDE (2007b): *Seguimiento del PACI 2006*, Madrid.
- DGPOLDE (2008): *Borrador del III Plan Director de la Cooperación Española*. (Documento interno Versión del 11-12-08), Madrid, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.
- DGPOLDE (2008): *Seguimiento del PACI 2007*, Madrid.
- EC/UN PARTNERSHIP ON GENDER EQUALITY FOR DEVELOPMENT AND PEACE (2008): *Gender and aid effectiveness: the road to Ghana and beyond, Information brief on gender equality and the High Level Forum on Aid Effectiveness to be held in Accra, 2-4 September 2008 Draft, February 2008*: http://www.gendermatters.eu/resources_documents/UserFiles/File/Resource/hlf3_public_26_feb.pdf.
- FUNDACIÓN CAROLINA (2007): *Avances y retos de la Cooperación Española. Reflexiones para una década*, Fundación Carolina y Siglo XXI.
- PNUD (2001): *Informe sobre el Desarrollo Humano 2001: Poner el adelanto tecnológico al servicio del desarrollo humano*.
- PNUD (julio 2002): *Informe Anual 2002 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*.
- PNUD (junio 2005): *Informe Anual 2005 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*.
- PNUD (junio 2007): *Informe Anual 2007 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*.
- PNUD (2008): *Gender Equality Strategy 2008-2011*.

PNUD (2005): *Marco Estratégico de género del PNUD en América Latina y El Caribe 2005-2009.*

PNUD (2007): Proyecto Regional América Latina Genera, *Memoria del Festival de Buenas Prácticas en Género 2007.*

PNUD (2008): Proyecto Regional América Latina Genera, *Informe de resultados y logros del proyecto.*

PNUD (2007): Proyecto Regional América Latina Genera, *Memoria del Festival de Buenas Prácticas en Género.*

UNESCO (2005): *Hacia las sociedades del conocimiento*, París.

PRESENTACIÓN

La Fundación Carolina se constituye en octubre del año 2000 como una institución para la promoción de las relaciones culturales y la cooperación en materia educativa y científica entre España y los países de la Comunidad Iberoamericana de Naciones, así como con otros países con especiales vínculos históricos, culturales o geográficos.

Por su naturaleza, mandato y funciones la Fundación Carolina es una institución única en el sistema español de cooperación al desarrollo, así como en el marco de la Comunidad Iberoamericana de Naciones.

ACTIVIDADES

Programa de Formación

Tiene como objeto facilitar la ampliación de estudios en España de titulados universitarios, profesores, investigadores profesionales iberoamericanos, a través de tres modalidades de becas:

- Postgrado
- Doctorado y Estancias Cortas
- Formación Permanente

Se convocan anualmente alrededor de 1.500 becas y ayudas.

Programa de Investigación

Se realiza a través del Centro de Estudios para América Latina y la Cooperación Internacional (CeALCI) mediante investigaciones directas, una convocatoria anual de Ayudas a la Investigación y el desarrollo de líneas de investigación concertadas con diferentes centros europeos y latinoamericanos. El Programa se articula en torno a cuatro grandes temas: estudios sobre América Latina, políticas de desarrollo, cohesión social en América Latina y eficacia de la ayuda al desarrollo.

Programa Internacional de Visitantes

Se dirige a personas y grupos relevantes y con proyección de futuro en sus respectivos países con el fin de conocer la realidad española y establecer contactos con personalidades e instituciones españolas de su ámbito de interés. Existen programas específicos como Becas Líder, Líderes Hispanos de Estados Unidos, Jóvenes Políticos Iberoamericanos o Mujeres Líderes Iberoamericanas.

Programa de Responsabilidad Social de las Empresas

Su objetivo es sensibilizar sobre la importancia de establecer mecanismos de concertación en los modelos de gestión e incorporar perspectivas de justicia, igualdad y solidaridad, para contribuir a un desarrollo sostenible desde el punto de vista económico, social y medioambiental.

PUBLICACIONES

La Fundación Carolina, a través de su Centro de Estudios para América Latina y la Cooperación Internacional (CeALCI), ha iniciado una serie de publicaciones que reflejan las nuevas orientaciones del centro y sus actividades. La Fundación pretende así servir de plataforma de difusión de libros que respondan a los criterios de excelencia y relevancia que definen las actuaciones del CeALCI.

Libros

Los libros son compilaciones de trabajos o monografías, tanto aquellas que hayan sido elaboradas con apoyo de la Fundación como aquellas otras que por su interés y concurrencia con sus objetivos así se decida. Los criterios de calidad científica de los materiales y de su coincidencia con las prioridades del Centro son por tanto los que determinan la aceptación de los proyectos. El primer título de esta colección es "Las Cumbres Iberoamericanas (1991-2005). Logros y desafíos". La obra, elaborada por especialistas españoles e iberoamericanos bajo la coordinación del profesor Celestino del Arenal, recoge la historia, los logros y el futuro de las Cumbres, y ha sido editada en coedición con Siglo XXI de España.

Documentos de Trabajo

Bajo la denominación Documentos de Trabajo se publican los informes finales de los proyectos de investigación así como otros trabajos científicos y/o académicos que se propongan y se consideren que tienen la suficiente calidad e interés para los objetivos del Centro.

Con un formato ligero y con carácter divulgativo, son el instrumento que sirve para difundir las investigaciones realizadas y promovidas por el CeALCI, específicamente las propias investigaciones y las resultantes de las ayudas a la investigación. Además, pueden ser publicados como Documentos de Trabajo todos aquellos estudios que reúnan unos requisitos de calidad establecidos y un formato determinado, previa aceptación por el Consejo de Redacción.

Avances de Investigación (Edición electrónica)

Se editan en formato pdf, para su distribución electrónica y su acceso libre desde las páginas web, aquellos Avances de Investigación que, a juicio del centro y con el visto bueno del investigador, se considera oportuno con el fin de presentar algunos de los resultados iniciales de las investigaciones para su conocimiento por la comunidad científica, de tal forma que el autor o autores puedan tener reacciones y comentarios a sus trabajos.

Estos Avances permiten también al CeALCI conocer los logros y dificultades en los proyectos de investigación y modificar o reorientar, si fuera necesario, sus objetivos. En principio se consideran susceptibles de edición electrónica en este formato aquellos avances de investigación de proyectos que hayan sido objeto de financiación a través de la Convocatoria de Ayudas a la Investigación, Becas de Estancias Cortas o informes realizados por encargo directo.