

AMAZONÍA INDÍGENA

DERECHOS Y RECURSOS (AIRR)



PRODUCIR, "COSECHAR", COMPARTIR, APROPIAR:

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL
CICLO DE VIDA DE PROYECTOS



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA





Aporte desde el área de Gestión del Conocimiento e Innovación de WWF Colombia.

Muchos de los elementos plasmados en este documento provienen de la experiencia de la Unidad de Gestión del Proyecto Amazonía Indígena: Derechos y Recursos. (PMU, por sus siglas en inglés).

Autores:

María F. Jaramillo
María Paula Casas
Javier Castiblanco

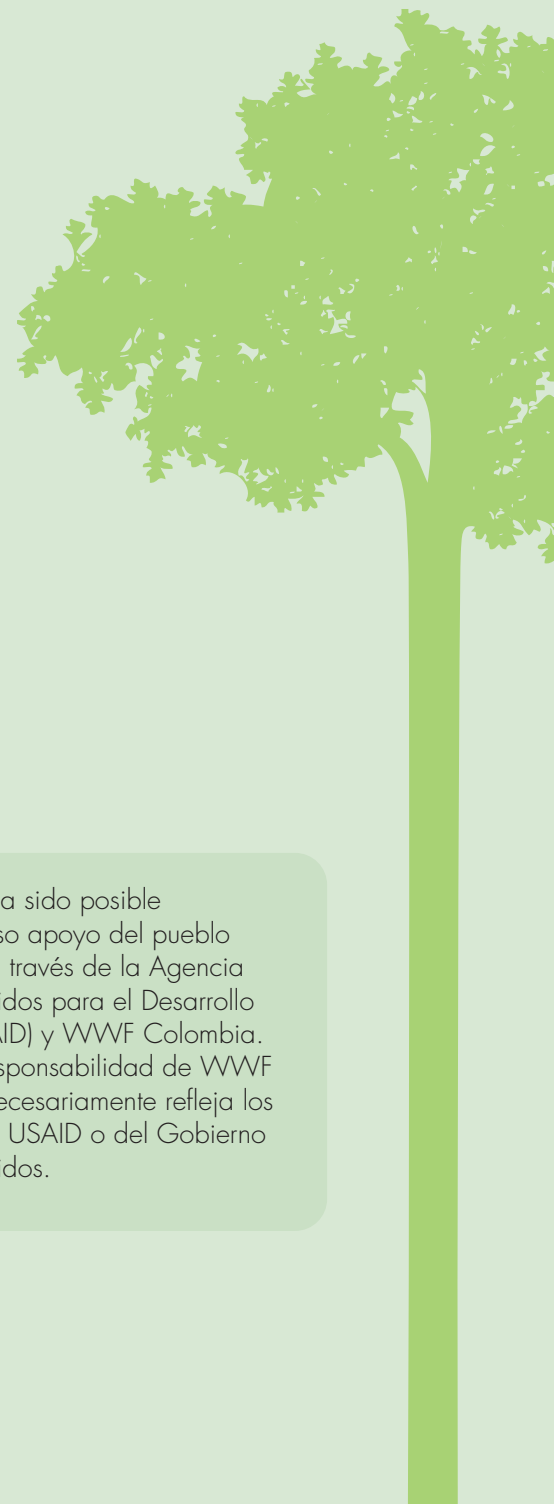
Fotos:

Archivos WWF Colombia y WWF Perú

Diseño e ilustraciones:

El Bando Creativo

Agosto de 2024



Esta publicación ha sido posible gracias al generoso apoyo del pueblo estadounidense, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y WWF Colombia. El contenido es responsabilidad de WWF Colombia, y no necesariamente refleja los puntos de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

CONTENIDO

1	ALCANCE DEL DOCUMENTO	4
2	FASES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	6
	2.1 Producir y cosechar	6
	a. Estrategia para “producir” conocimiento: preguntas de aprendizaje / investigación	7
	b. Estrategias para “cosechar” los conocimientos generados	8
	2.2 Transformar y compartir	13
	a. Historias de cambio	13
	b. Biblioteca Virtual de Aprendizajes (BiVA)	15
	c. “Materiales digeribles”	15
	2.3 Apropiar	18
	a. Manejo adaptativo: estrategia efectiva para la apropiación de conocimiento	19
	b. Ruta de apropiación de aprendizajes	19
3	BUENAS PRÁCTICAS QUE PUEDEN TOMARSE COMO INSPIRACIÓN	20
4	REFLEXIONES FINALES	23



ALCANCE DEL DOCUMENTO

En la mayoría de las organizaciones, las apuestas estratégicas se llevan a la práctica a través de proyectos, los cuales son simultáneamente herramientas para lograr los objetivos estratégicos y oportunidades de gestión del conocimiento de manera ágil y fluida.

Todos los proyectos generan conocimiento. En algunos casos, esta generación es más premeditada, sistemática y metódica que en otros.

El conocimiento generado en el marco de un proyecto toma diversas formas: análisis y estudios sobre ciertos temas, reflexiones, aprendizajes, recomendaciones, manuales de procedimientos administrativos, metodologías diseñadas para implementar las actividades, etc. Pero no debe confundirse la existencia del conocimiento con su gestión.



La **gestión del conocimiento**

se concibe como una acción premeditada, continua y sistemática (ordenada, con método y finalidades predefinidas) para facilitar los procesos mediante los cuales el **conocimiento se crea, se transforma, se comparte y se usa en las organizaciones con diversos fines**, garantizando que se transite del conocimiento individual o grupal a su incorporación en las prácticas, políticas y principios de la vida institucional¹. La gestión del conocimiento ocurre en forma cíclica, no lineal, idealmente incremental.

Para muchos equipos la gestión de conocimiento en los proyectos, más que una oportunidad o un valor agregado, es concebida como una carga extra a las actividades programáticas y administrativas. Desde esta perspectiva, la gestión del conocimiento se enfrenta a varios desafíos significativos. Uno de ellos es la falta de interés debido a la percepción de falta de utilidad, mientras que otro es la escasez de tiempo disponible, que a menudo acompaña a la falta de interés pero también puede ser genuina. A menudo, este problema se ve agravado por el diseño de planes o sistemas de gestión del conocimiento que requieren un tiempo adicional significativo, que se superponen a las demandas ya existentes de la gestión de proyectos (planificación, implementación, monitoreo, reporte y evaluación). **El gran desafío es, entonces, lograr que la gestión del conocimiento sea parte integral del ciclo de vida del proyecto.**

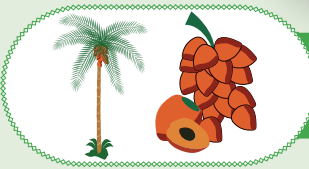


Este documento está dirigido a todas aquellas personas que son parte de la gestión de un proyecto, bien sea desde un rol de coordinación o desde la implementación. Además, busca responder a la pregunta: ¿cómo incorporar la gestión del conocimiento de manera orgánica en el ciclo de vida de un proyecto, programa o iniciativa, y aportar elementos concretos para llevar a la práctica dicha incorporación?

1. Tomado de la presentación que describe el área de Gestión del Conocimiento e Innovación de WWF Colombia, 2023.



FASES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



2.1 PRODUCIR Y COSECHAR

La generación de conocimiento en el marco de un proyecto es continua y se expresa a través de diversos frutos y formatos. Tanto los aspectos programáticos como los administrativos son una rica fuente de conocimientos.

En esta sección se comparten ideas sobre cómo potenciar la producción y cosecha de conocimiento en el marco de un proyecto.





a. Estrategia para “producir” conocimiento: preguntas de aprendizaje / investigación

Son enunciados que cuestionan uno o varios elementos de un proceso determinado, con el fin de orientar análisis y reflexiones sobre dicho proceso. En este contexto, las preguntas son un elemento central –y muy útil– de la gestión del conocimiento.

Cuando se trata de preguntas de aprendizaje/investigación alrededor de proyectos, dichas preguntas pueden surgir de diversos componentes como la teoría de cambio o en las cadenas de resultados; en esos casos, las preguntas son muy útiles para cuestionar las relaciones causa-efecto. Pero también pueden surgir de las metas, los objetivos o los resultados esperados, en cuyo caso, son útiles para llevar a los equipos más allá del logro en sí, hacia los efectos e impactos (positivos o negativos) del logro.

También se pueden formular preguntas sobre las estrategias y las acciones en implementación: aciertos, desaciertos, efectividad y pertinencia.

Claves para la formulación de las preguntas de aprendizaje/investigación

- ◆ Que se formulen a través de un ejercicio colectivo.
- ◆ Que cada pregunta interese al menos a dos personas del equipo vinculado al proyecto, pues quienes responden las preguntas son los mismos integrantes de los equipos, no un tercero.

- ◆ Que sean preguntas responsables en el marco temporal del proyecto, con los recursos disponibles.
- ◆ Que sea posible responder las preguntas como parte de la dinámica de implementación y reporte del proyecto, o como fruto de alguna de las actividades de monitoreo/comunicación/gestión del conocimiento que se propongan. En otras palabras, que responder las preguntas de aprendizaje/investigación no represente trabajo adicional al que ya se asume por formar parte del proyecto.

Ejemplos de preguntas, extraídos de proyectos implementados por WWF en diversos contextos

- *¿En qué medida los ajustes realizados al proyecto para responder a las condiciones de (definir situación, ejemplo: pandemia, tala y minería ilegal, contexto político polarizado, etc.) están siendo efectivos para dicha respuesta y para el logro de los objetivos del proyecto? ¿Qué ha funcionado, qué ha fallado, y por qué? ¿Cuáles de las estrategias aplicadas para responder a las condiciones de (definir situación, ejemplo: pandemia, tala y minería ilegal, contexto político polarizado, etc.) serán útiles una vez estas condiciones se superen?*
- *¿Cuáles factores pueden explicar el grado de utilidad (mayor o menor) de los datos de monitoreo territorial para la toma de decisiones sobre la integridad de dichos territorios? Algunos casos para ilustrar los hallazgos.*
- *¿Cuáles elementos de los procedimientos administrativos facilitan/limitan la participación de las organizaciones socias en el proyecto?*
- *¿Bajo qué condiciones el escalamiento de los emprendimientos indígenas conduce a mejores resultados de conservación de los bosques?*

b. Estrategias para “cosechar” los conocimientos generados

En esta sección se exponen varias estrategias que se pueden poner en marcha con los equipos, para recoger aprendizajes, reflexiones, resultados de investigación y recomendaciones, aprovechando las labores que de todas formas deben llevarse a cabo por ser parte del equipo de un proyecto determinado (planeación, monitoreo, implementación, evaluación y reporte).

Estas estrategias de "cosecha" son: informes periódicos, entrevistas cortas, momentos de pausa y reflexión², e intercambios.

Informes periódicos

Los equipos suelen tomar los informes como un “papeleo” que hay que surtir para que los recursos financieros fluyan y se puedan seguir llevando a cabo actividades. Recae en los liderazgos a cargo de la gestión del proyecto dar la orientación correcta, motivar a sus equipos a que se tomen el tiempo necesario, y ser innovadores al momento de construir los informes –promoviendo, por ejemplo, ejercicios virtuales o presenciales en los que recojan los elementos centrales a partir de una conversación entre quienes integran los



equipos–, dejando la labor de redacción de un formato como un punto de llegada, pero no como sinónimo de reportar.

Los informes narrativos periódicos pueden ser una fuente inicial para “cosechar” reflexiones ya maduras en forma de aprendizajes o recomendaciones, hallazgos de las investigaciones, o para detectar “semillas” de reflexiones que pueden convertirse en lecciones, reflexiones o nuevas preguntas de investigación/aprendizaje. Aunque esto puede obtenerse de cualquier sección de un informe narrativo –incluso de las más descriptivas–, es recomendable incluir al menos dos secciones en las que los equipos deban reflexionar: una sobre retos y manejo adaptativo, y otra sobre aprendizajes. Incluir la orientación sobre cómo diligenciarlas y un ejemplo es de gran ayuda.

© Socio de OZIP durante ejercicio de Cambio Más. Significativo en taller de Pausa y Reflexión en Colombia / WWF Perú



2. “Pausa y Reflexión” es la denominación que da USAID a uno de los espacios que promueven en el marco de sus programas y proyectos, bajo el enfoque de aprendizaje colaborativo (CLA, por sus siglas en inglés).



Cosechando lecciones en un informe periódico

Aprendizajes a partir de lo que funcionó bien

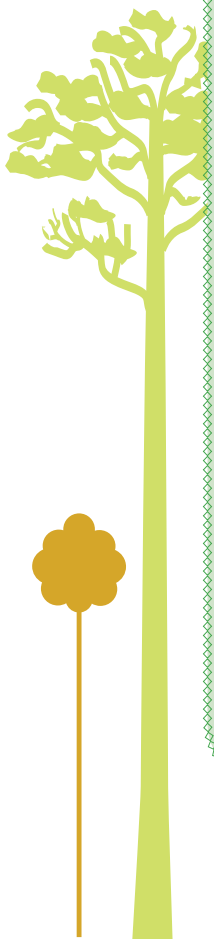
Describa dos acciones o estrategias que les funcionaron muy bien en este periodo. Frente a cada una de ellas, explique lo que dicha acción o estrategia permitió (facilitó o potenció), y a qué atribuyen ustedes el éxito de dicha acción o estrategia (es decir, cuál fue el conocimiento, la experiencia o la capacidad que se puso en juego para que dicha estrategia se llevara a la práctica de la manera en que se hizo).

Aprendizajes a partir de lo que no funcionó

Describa dos acciones o estrategias que fueron fallidas en este período. Frente a cada una de ellas, explique lo que dicha acción o estrategia impidió (o dificultó), y a qué atribuyen ustedes el fallo o fracaso de dicha acción o estrategia (cuál fue el vacío de análisis, conocimiento, reflexión que llevó a poner en juego la acción o estrategia en la forma en la que se implementó).

Ejemplo:

- Funcionó muy bien la estrategia de garantizar presupuesto y condiciones logísticas para la participación de mujeres con hijos pequeños en todos los encuentros presenciales del proceso de formación. Gracias a dicha estrategia, pudimos contar de manera sostenida con el 100% de las participantes mujeres que se inscribieron a la formación, corrigiendo así un problema de deserción del 40% que habíamos tenido en la promoción de estudiantes del año fiscal anterior. Atribuimos el éxito de la estrategia a que fue construida con las mismas mujeres, atendiendo lo que ellas nos dijeron que eran sus principales cuellos de botella para la participación continuada en este tipo de procesos de formación, analizando con ellas las posibles soluciones antes de implementarlas, y evaluándolas tras cada encuentro presencial para hacer los ajustes oportunamente.
- Fallamos en las acciones de capacitación y comunicación para fortalecer vínculos entre los emprendimientos familiares apoyados en el marco del proyecto y las comunidades en las que se encuentran dichos emprendimientos. Esto impidió que los beneficios no monetarios que hasta ahora han recibido las familias emprendedoras (como la capacitación) se ampliaran a otros miembros de sus comunidades, ya que las otras familias no atendieron las invitaciones a las capacitaciones ni utilizaron el material pedagógico y de comunicación que generamos. Consideramos que la falla en las acciones de capacitación y comunicación se debió a dos factores: por una parte, no analizamos adecuadamente la relación que había entre las familias emprendedoras apoyadas por el proyecto y las demás familias de la comunidad, y nos encontramos con relaciones conflictivas que no necesariamente tenían su origen en el emprendimiento, pero que sí afectaron la decisión de las otras familias de participar en las convocatorias de capacitación. Por otra parte, los materiales pedagógicos y de comunicación que utilizamos no fueron diseñados a partir de lo que las otras familias querían y necesitaban saber sobre los emprendimientos, sino que fueron diseñados a partir del plan de fortalecimiento de los emprendimientos apoyados por el proyecto, con lo que su utilidad era muy limitada para las otras familias de la comunidad.



Sección de retos y manejo adaptativo de un informe periódico: cosecha de reflexiones

Tema	Expliquen el principal reto o desafío en cada tema durante lo que va corrido del año fiscal o Año Calendario XX (Omita los temas en los que no trabajó)	Si los resolvieron, ¿cómo los resolvieron? Si NO los resolvieron, ¿tienen alguna estrategia para superar estos retos?
Fortalecimiento de capacidades		
Monitoreo territorial		
Otro		

Entrevistas cortas

Parte de la labor de quien o quienes asuman el liderazgo de las tareas ligadas a la gestión del conocimiento, en el marco de un proyecto, es tener “las antenas” permanentemente orientadas para detectar dónde están sucediendo cosas interesantes –fallidas, exitosas o innovadoras–, y definir cómo se las aprovecha de la mejor manera para los fines que se han acordado. Bien sea que se detecte al momento de recibir el informe, durante una salida a campo, en un ejercicio preparatorio de un informe o en una conversación informal, se pueden “cosechar” reflexiones interesantes a través de entrevistas que no duren más de 30 minutos (considerando el reto del tiempo, ya mencionado).

El guion de la conversación puede ser el mismo que se ha expuesto arriba, al hablar de las dos secciones que se recomienda incluir en todo informe periódico; pero también puede ser del tipo: *¿cómo nació esta idea?, ¿qué ha permitido o facilitado que se lleve a la práctica?, ¿qué han logrado?, ¿cuáles*

han sido las mayores dificultades y cómo las han superado?, ¿qué se proyecta hacer en los próximos pasos (futuro)?, y ¿cómo se está pensando garantizar que los logros se sostengan? Si alguien quisiera replicarla en otro contexto, ¿qué le recomendaría hacer o tener en cuenta?

La cosecha de conocimiento a partir de los informes y entrevistas cortas puede ser permanente a lo largo de la implementación del proyecto, simultáneamente con las otras tareas que requiere el proyecto y durante los tiempos que el equipo normalmente debería dedicarles. Esto es posible siempre y cuando haya alguien que pueda destinar parte de su tiempo a liderar esta labor.

Las dos estrategias que se describen a continuación implican un “pare” en la vida cotidiana del proyecto, y es fundamental que sean incluidas dentro del plan programático y presupuestal del proyecto desde un inicio, y que los equipos sepan que estos espacios van a ocurrir.



Momentos de pausa y reflexión

Son espacios colectivos que, tal como su nombre indica, están dedicados a que los equipos paren un momento sus actividades para compartir reflexiones sobre el proyecto que los convoca. La duración, modalidad y metodología específica de los momentos de pausa y reflexión dependen de la dinámica de cada proyecto, así como de la disposición y composición de sus liderazgos y equipos.

Los espacios de pausa y reflexión son ideales para que los equipos revisiten las preguntas de aprendizaje e investigación y las usen como orientadoras de la sesión: *¿Alguien tiene avances sobre las respuestas a sus preguntas? ¿Alguna de las preguntas amerita discusión en colectivo para avanzar en la reflexión que dicha pregunta propone?*

Recomendaciones para momentos de pausa y reflexión efectivos

- Convocar y facilitar la participación de todas las personas que integran el equipo del proyecto, tanto en los componentes programáticos como administrativos.
- Propiciar que se tengan los resultados esperados de este espacio, claros y conocidos por todas las personas convocadas.

- Desarrollar los momentos de pausa y reflexión a partir de un diseño metodológico orientado al logro de los resultados esperados.
- Garantizar que hay una persona o varias que recogen las reflexiones/conclusiones/recomendaciones generadas en el marco de este espacio, para que después puedan pasar a las fases de transformar, compartir y apropiar.

Intercambios como espacios privilegiados de gestión del conocimiento

Si hay alguna estrategia que sea integral en cuanto a gestión del conocimiento, es la promoción de intercambios: el encuentro de individuos y grupos que comparten un interés, pero traen sus propias experiencias, saberes, preguntas y análisis alrededor de dicho interés.

Durante un intercambio se da la oportunidad de compartir y escuchar, reeditar lo que se escucha y apropiarlo o desecharlo, según su significación para el propio proceso de quienes están allí. “Compartir” las experiencias, saberes y análisis implica un ejercicio previo de síntesis de dichas experiencias, saberes y análisis: mientras más consciente y explícito se haga este movimiento, mejores frutos traerá el intercambio tanto para quien comparte como para quien escucha. La escucha también puede hacerse más consciente, si se ponen en juego de manera explícita las preguntas que suscita la experiencia del otro.

Los formatos de intercambio son múltiples, y esa versatilidad los hace muy atractivos, pues se pueden adecuar a las circunstancias y presupuestos específicos de cualquier proyecto:

- **Virtuales o presenciales:** desde la experiencia reciente, la presencialidad es insustituible y mucho más efectiva, si se tienen los recursos necesarios.
- **Sincrónicos o diacrónicos**
- **Estáticos:** todos los participantes concurren a un mismo lugar.
- **Móviles:** las giras de intercambio.

Los intercambios, para ser efectivos, sea cual sea su formato o modalidad, deben tener una metodología orientadora, pero con la suficiente flexibilidad para adaptarse a temas emergentes, ritmos y perfiles de quienes participan y circunstancias del lugar o lugares donde ocurren (cuando son presenciales).

Los intercambios también son un espacio propicio para responder y formular preguntas de aprendizaje/investigación.

Dos cosas que no funcionan bien en los intercambios:

- Tratar de abordar un conjunto de temas de interés en un mismo intercambio, en lugar de centrarse en un solo asunto de interés (por ejemplo, pretender que en un intercambio se aborden simultáneamente experiencias de incidencia política, emprendimientos, procesos administrativos, procesos de formación en gobernanza territorial, etc.). Esto no funciona bien porque los perfiles e intereses de quienes participan normalmente están

centrados en un tema alrededor del cual ocurre su responsabilidad en el marco del proyecto.

- Poner “tareas” previas al intercambio (por ejemplo, que la gente traiga una presentación o documento preparado). Esto no funciona casi nunca por las tensiones que genera la limitante del tiempo. Funciona muy bien diseñar el intercambio de tal manera que, si se requiere hacer alguna exposición, los grupos tengan tiempo durante el mismo intercambio de preparar dicha exposición.

De la misma forma que en los momentos de pausa y reflexión, en los intercambios se debe garantizar que hay una persona o varias que recogen las reflexiones/conclusiones/recomendaciones generadas en el marco de este espacio, para que después puedan pasar a las fases de transformar, compartir y apropiar.

La principal diferencia entre los intercambios y los momentos de pausa y reflexión es que los primeros giran en torno a temas específicos, alrededor de los cuales se narra y analiza qué se ha hecho, cómo se ha hecho, qué ha funcionado o fallado en términos de estrategias y acciones, los retos, qué logros e impactos se han tenido y cómo se monitorean y miden, qué tan sostenibles son dichos logros e impactos, cómo se ha trabajado la inclusión (enfoque interseccional, intercultural, etc.). Mientras que los momentos de pausa y reflexión se aprovechan para dar una mirada al proyecto como un todo, no concentrándose en una línea temática o componente específico, sino en aspectos transversales de la gestión del mismo.



2.2 TRANSFORMAR Y COMPARTIR

Apoyar la producción y cosecha de conocimientos en el marco de un proyecto no es suficiente para cerrar la espiral virtuosa de la gestión de dicho conocimiento. Deben garantizarse en el marco del mismo proyecto los recursos necesarios para la transformación, divulgación y apropiación del conocimiento generado.

Por “transformación” se entiende los cambios en lenguaje y formato que deben darse para convertir el conocimiento en productos aprovechables más allá del individuo o grupo que los generó. La transformación se logra a través de un proceso de mediación pedagógica y comunicacional.

La “cosecha” debe ser compartida y apropiada por otras audiencias –dentro y fuera del proyecto–. Para la acción de compartir o divulgar el conocimiento, una vez transformado, se requiere tener claro a qué audiencia quiere llegarse, sus características, para qué llegar a dicha audiencia, así como los canales y medios apropiados. Los espacios que se han incluido para la “cosecha” pueden ser los mismos para compartir los conocimientos transformados, con las audiencias internas del proyecto: los intercambios y los momentos de pausa y reflexión. El compartir también puede darse por otros medios, como seminarios, *webinars*, talleres o publicaciones (textuales, audiovisuales, etc.).

A continuación, se comparten tres estrategias de transformación y divulgación que pueden servir de inspiración para avanzar en el ciclo de la gestión del conocimiento en el marco de un proyecto: (a) historias de cambio, (b) BiVA, y (c) “materiales digeribles”.

a. Historias de cambio³

Las historias de cambio son una forma de transformar y compartir el conocimiento generado en un proyecto, trascendiendo los productos formales y la descripción de actividades. Son narraciones inspiradoras, cuyas preguntas orientadoras indagan sobre efectos e impactos de lo que se hace en el proyecto. Pueden ser presentadas en formato escrito, visual o audio.



3. Las historias de cambio son una adaptación de la Unidad de Gestión del proyecto AIRR (PMU en inglés), de lo que USAID llama “historias de éxito”. El desarrollo metodológico es un aporte de la persona encargada de comunicaciones del PMU (Karina Mansilla) y de los equipos de los cuatro países donde se implementó dicho proyecto entre 2019 y 2024.

Claves para la escritura de las historias de cambio⁴

- ◆ Deben reflejar el impacto positivo de las acciones, contadas desde una mirada humana, de tal forma que se puede empatizar mucho mejor que con un recuento de actividades.
- ◆ Toda historia tiene un protagonista o protagonistas, un inicio, un nudo, una solución o soluciones, resultados a partir de esta(s) solución(es), así como un llamado a la acción. La historia debe apuntar a apoyar los objetivos del proyecto, pero se debe tener claro qué se desea producir en el público que la leerá (por ejemplo, que apoyen la compra de los productos de X emprendimiento indígena, que conozcan sobre la realidad de los pueblos indígenas, que apoyen a X organización indígena en algún petitorio, etc.).
- ◆ Utilizar cifras que puedan darle solidez al cambio presentado. No hace falta poner montos de dinero.
- ◆ Traducir el léxico técnico como “desarrollo de capacidades” a “capacitación” u otras palabras que todos entiendan. Estas historias deben estar escritas para el lector promedio (una madre, un padre, un miembro del Congreso, expertos y no expertos).
- ◆ Evitar el uso excesivo de acrónimos.
- ◆ En caso de que sea en formato escrito:
 - ◆ Debe contener un título y foto ilustrativa con descripción y crédito (la foto debe estar en un archivo JPG o PNG de buena resolución).
- ◆ En caso de video, audio o foto galería:
 - ◆ Se sugiere utilizar imágenes potentes que muestren el lado humano de la historia.
 - ◆ Acompañar el video o audio con una breve descripción que invite a leer o escuchar la historia. En el caso de foto galería, se sugiere incluir una descripción en cada foto que permita entender mejor lo que comunica o muestra cada imagen. Se recomienda alojar los archivos en nubes de almacenamiento como Google Drive o OneDrive, para compartirlo fácilmente.



Toda historia tiene un protagonista o protagonistas, un inicio, un nudo, una solución o soluciones, resultados a partir de esta(s) solución(es), así como un llamado a la acción.

4. Breve adaptación de los formatos de informe diligenciado por los socios del proyecto AIRR.



b. Biblioteca Virtual de Aprendizajes (BiVA)

La BiVA es un espacio concebido para compartir conocimiento. El concepto es muy sencillo: los resultados de estudios e investigaciones, las lecciones aprendidas que se van recolectando durante la implementación del proyecto, los testimonios de cambio más significativos y los resultados de los intercambios y ejercicios de aprendizaje, se editan en forma atractiva –textos cortos con elementos visuales que hacen un correlato del texto escrito– y se ubican en un espacio en línea accesible a las audiencias priorizadas. Cada cierto tiempo, la BiVA se enriquece con nuevos elementos colectados durante

ese periodo. [Visite la BiVA del proyecto Amazonía Indígena: Derechos y Recursos.](#)

Dependiendo de la necesidad y disponibilidad de recursos, los contenidos de la BiVA pueden comunicarse usando otro tipo de materiales, como videos cortos animados, audios o *video-spots*.

c. “Materiales digeribles”⁵

Los proyectos suelen generar documentos técnicos o especializados (resultados de estudios, análisis, investigaciones, etc.), cuyo contenido es de difícil acceso para audiencias no familiarizadas con el tema y el lenguaje tratado en dichos documentos. Ocurre que estos

5. El concepto y el protocolo de producción de los “materiales digeribles” son creación del PMU del proyecto Amazonía Indígena Derechos y Recursos (AIRR, por sus siglas en inglés), implementado entre 2019 y 2024, financiado por USAID.

no pueden ser aprovechados en el marco de la gestión del conocimiento, y con frecuencia se quedan como anexos de los informes al donante, o son de eventual consulta por alguien que desarrollará un estudio similar. Para poder incorporar este tipo de documentos al ciclo de la gestión del conocimiento, se generó el concepto de “materiales digeribles”, aludiendo a que sean accesibles para ser aprovechados por audiencias no especializadas en el tema ni familiarizadas con el lenguaje usado en el documento original.

Ruta o protocolo para la mediación pedagógica y comunicacional de los documentos técnicos

1. Definir la(s) audiencia(s) a la(s) cual(es) debe ir dirigido el “material digerible”.
2. Caracterizar dicha(s) audiencia(s) desde una perspectiva interseccional, es decir, considerando diversos elementos: género, edad, etnia, ubicación geográfica, nivel de lectoescritura y comunicación oral en español (o el idioma en el que se elaborarán los materiales digeribles).
3. Definir los medios a través de los cuales se hará llegar el “material digerible” a la(s) audiencia(s) priorizada(s). Dependiendo de la asequibilidad y los consumos culturales de las audiencias, puede resultar más beneficioso enviarles *podcast* vía WhatsApp, cuando se cuenta con una buena conectividad; si la radio es de consumo en determinadas audiencias, el mismo archivo puede usarse para su difusión. Lo importante es reconocer cuáles son los medios (audiovisuales, orales, gráficos, impresos) de mayor acceso a las audiencias o que resultan de mayor practicidad a los facilitadores al momento de difundir los materiales. Como ejemplo, es posible que a una comunidad aislada pueda ser más fácil llegar con materiales impresos o con recursos animados que se puedan reproducir en una *tablet* sin requerir conectividad a internet. Este punto depende del acceso a la información y los consumos culturales de cada audiencia.
4. Identificar las barreras que se deben enfrentar para compartir los materiales con cada audiencia a través de los medios seleccionados. Es decir, los factores que pueden limitar o impedir la efectividad de los medios que se han seleccionado para hacer llegar los materiales a las audiencias. Las barreras pueden ser tecnológicas (acceso a internet, telefonía, equipos, señal de celular, de radio o TV, disponibilidad de energía eléctrica), lingüísticas (nivel de lectoescritura y oralidad en español o portugués), geográficas (dificultades de acceso a los lugares donde están las audiencias), culturales (elementos o representaciones simbólicas que puedan resultar susceptibles a las cosmogonías, como el uso de determinados colores, palabras o ideas en cuanto a la percepción de desarrollo humano) o de disponibilidad de tiempo.
5. La persona (natural o jurídica) que se encargue de la transformación del documento técnico original en “material digerible” debe tener acceso al material original en su

versión completa, y adicionalmente un resumen con los elementos centrales que se quieren comunicar a las audiencias no especializadas. Por supuesto, también debe conocer el resultado de los puntos 1, 2, 3 y 4.

6. Definir el índice y estructura del contenido del “material digerible”.
7. Acordar el formato adecuado para la(s) audiencia(s) priorizada(s), teniendo en cuenta los elementos de la caracterización y el contenido del documento técnico.
8. Acordar un cronograma y una “cadena de revisión” del “material digerible”. La recomendación es que la cadena esté conformada por las personas claves para la fase de divulgación del material, y que estén familiarizadas con las audiencias a las que el material irá dirigido, y con los procesos para los cuales se espera que el “material digerible” sea útil. Es clave que en la cadena de revisión del material se incluyan personas que formen parte de la organización/institución que ha sido definida como audiencia prioritaria.
9. Iniciar el proceso de transformación del documento “técnico”, con las iteraciones que sean necesarias hasta llegar a la versión del “material digerible”.
10. Como debe haber representantes de la(s) audiencia(s) priorizada(s) en la cadena de revisión del material hasta su versión final, se debe ir acordando, a lo largo de todo el proceso, el procedimiento a través del cual el material será entregado

al grupo de trabajo determinado, o a la organización / institución priorizada. De esta forma, la ruta de generación del “material digerible” queda ligada a su divulgación, y con muchas opciones de garantizar su apropiación y uso.

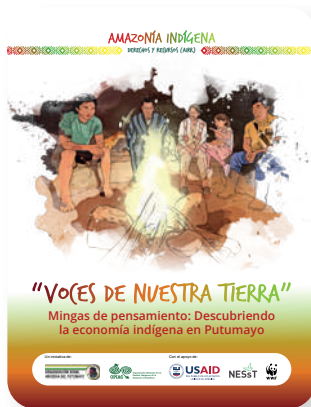
Comentarios adicionales en torno a los “materiales digeribles”:

- ◆ Se parte de la premisa de que no se trata de producir por producir materiales lindos visualmente y con contenidos bien elaborados, con enfoque intercultural y demás. Se trata de que dichos materiales sean realmente necesarios y usados por las audiencias que se han priorizado. De ahí en adelante, cualquier otro público al que lleguen los materiales será considerado una ganancia, pero si no se logra que el material llegue y sea manejado efectivamente por las audiencias priorizadas en cada caso, no se habrá cumplido con el objetivo.
- ◆ El contenido técnico o especializado no debe perder rigor ni veracidad en el proceso de hacerlo accesible/digerible.
- ◆ Para que esta propuesta de los “materiales digeribles” funcione, es necesario que se cuente con una persona (natural o jurídica) que tenga la experticia de mediar pedagógica y comunicacionalmente contenidos técnicos.
- ◆ Para garantizar su uso y apropiación por parte de las audiencias priorizadas, es indispensable que haya representantes de dichas



audiencias en la cadena de revisión de los materiales durante el proceso de elaboración. La estrategia de apropiación ha sido fallida solo en aquellos casos en los que esta condición no se cumple⁶.

Ejemplos de materiales digeribles co-realizados entre socios de organizaciones indígenas y WWF en el marco del proyecto Amazonía Indígena: Derechos y Recursos



Colombia



Regional



2.3 APROPIAR

La apropiación del conocimiento depende de la disposición individual, grupal u organizativa de hacer uso de dicho conocimiento incorporándolo en el proceso de toma de decisiones y en las actividades. A diferencia de las acciones de transformar y compartir, en las cuales los equipos y audiencias pueden jugar un papel relativamente pasivo, receptor, la apropiación no puede darse sin la acción y decisión de esos equipos y audiencias.

Adicional a la estrategia de apropiación ligada a los “materiales digeribles” –descrita en la sección anterior– y a las posibilidades que ofrecen los espacios de intercambio y de pausa y reflexión, hay una estrategia de apropiación de conocimiento que ha resultado ser sumamente efectiva cuando se habla de aplicación y uso de lecciones y recomendaciones a nivel de proyecto: **la gestión del conocimiento ligada al manejo adaptativo.**

6. Esta ruta ha sido probada y ajustada en el marco del proyecto AIRR, con más de 20 materiales de diversa índole, formatos y destinatarios finales.

a. Manejo adaptativo: estrategia efectiva para la apropiación de conocimiento

El manejo adaptativo es una acción necesaria en el ciclo de vida de proyectos. Se trata de su adecuación a los cambios de contexto, la emergencia de oportunidades y la imposición de amenazas y factores limitantes.

Las lecciones, recomendaciones y otro tipo de reflexiones que se hayan colectado, transformado y compartido en un periodo determinado, se convierten en un insumo clave para el manejo adaptativo.

Hay que tener en cuenta que la apropiación ligada al manejo adaptativo usualmente se da en el marco del mismo proyecto, aunque siempre cabe la posibilidad de traer a un proyecto dado, las reflexiones, lecciones y recomendaciones de otros proyectos que hayan pasado por situaciones similares.

b. Ruta de apropiación de aprendizajes

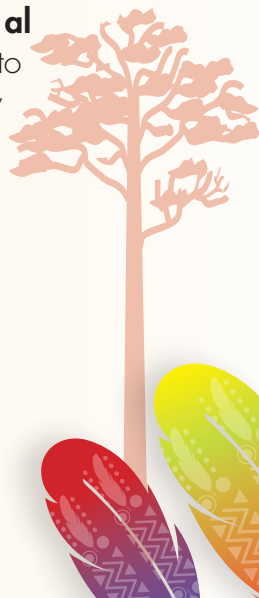


Se puede tomar inspiración de una ruta de apropiación de aprendizajes diseñada antes en otro contexto, no necesariamente ligada a un proyecto específico, sino a un proceso de sistematización orientado a aprendizajes, pero es posible aplicarla a nivel de proyecto.



BUENAS PRÁCTICAS QUE PUEDEN TOMARSE COMO INSPIRACIÓN

- ◆ **Determinar qué valor agregado aporta un plan de gestión del conocimiento al proyecto:** El plan de gestión del conocimiento facilita el ejercicio de presupuesto y asignación de recursos de diversa índole, ordena las acciones en el tiempo y facilita la vinculación de los equipos y socios a las acciones propuestas. Para lograrlo, debe ser concreto, con objetivos claros y acordados colectivamente entre los equipos involucrados en el proyecto, con actividades realizables, explícitamente conectado con los roles de monitoreo y comunicación, con la apertura y flexibilidad necesarias para aprovechar oportunidades de reflexión y aprendizajes emergentes.



- ◆ **No asumir la gestión del conocimiento como una acción solitaria:** Establecer una “tripleta ganadora”. Monitoreo, comunicaciones y gestión del conocimiento son tres roles de gestión del proyecto que, cuando se planean e implementan de manera articulada, garantizan un resultado sinérgico.
- ◆ **Dedicar tiempo:** Es importante que quien o quienes asuman los tres roles tengan formalmente destinado un porcentaje de su tiempo para dinamizarlos de manera adecuada.
- ◆ **Poseer experticia y conocimiento:** Estos tres roles, de la misma forma que los aspectos programáticos y administrativos del proyecto, requieren de experticia y conocimiento suficientes para su buen desarrollo. De la misma manera que no se debe improvisar al definir quién asume el liderazgo de, por ejemplo, tareas técnicas asociadas a la restauración ecológica, no se debe improvisar al adjudicar las tareas de monitoreo del proyecto, comunicaciones y gestión del conocimiento.
- ◆ **Designar responsables para dinamizar estos roles con tiempos, planes y productos concretos:** Es fundamental que todo el equipo y socios tengan claro que las tareas de monitoreo, comunicación y gestión del conocimiento deben ser incluidas en los planes y tiempos de todas las personas participantes en el proyecto, tanto en los aspectos programáticos como en los administrativos.
- ◆ **Destinar recursos suficientes del presupuesto total del proyecto para la “tripleta ganadora”:** Recursos económicos para cubrir tiempos de una o varias personas que lideren y dinamicen el desarrollo de los tres componentes para realizar actividades en las que estos tengan sintonía entre sí (por ejemplo, los intercambios y los momentos de pausa y reflexión⁷), y para la producción de materiales (por ejemplo, los “materiales digeribles”).
- ◆ **Determinar cuáles experiencias y lecciones aprendidas,** individuales, colectivas o institucionales aportan a la construcción de esta propuesta, durante la fase de diseño y formulación, bien sea para replicar estrategias o acciones que hayan funcionado muy bien o para evitar las que fueron fallidas.
- ◆ **Formular preguntas de aprendizaje/ investigación** que sean orientadoras de reflexiones y análisis de todo el equipo y socios, en la fase de diseño y formulación, y a lo largo de la implementación del proyecto: Intentar que las preguntas cubran tanto aspectos programáticos como administrativos (descritas en mayor detalle en la sección 2.1.a de este documento).

7. USAID ha posicionado la expresión “Pausa y Reflexión” para referirse a estos momentos. En este documento se adopta esta expresión, pues recoge perfectamente lo que debe suceder en esos espacios.

- ◆ **Plantearse espacios colectivos para parar y reflexionar**, durante la implementación del proyecto, en los momentos de evaluación y al momento de su cierre (descritos en mayor detalle en la sección 2.1.b de este documento).
- ◆ **Plantear estrategias diversas para coleccionar aprendizajes, reflexiones y recomendaciones**, durante la implementación del proyecto, en los momentos de evaluación y al momento de su cierre (descritos en mayor detalle en la sección 2.1.b de este documento).
- ◆ **Considerar intercambios entre los equipos participantes en el proyecto**: Esta ha demostrado ser una estrategia privilegiada de gestión del conocimiento, si se diseña e implementa bajo el concepto que se ha expuesto al inicio de este documento (Descritos en mayor detalle en la sección 2.1.b de este documento).
- ◆ **Generar “materiales digeribles”**: Cuando el proyecto produce documentos cuyo contenido debe ser comprendido, usado y apropiado por audiencias no técnicas o no expertas en el tema que abordan dichos documentos, ha resultado ser una buena práctica el empleo de diversos formatos que hacen la mediación comunicacional y pedagógica de los contenidos expertos para ser comprendidos y apropiados por audiencias no expertas (descritos en mayor detalle en la sección 2.2.c de este documento).
- ◆ **Poner a disposición los contenidos en formatos atractivos y “apetecibles”**. Ese es el espíritu de la Biblioteca Virtual de Aprendizajes (BiVA), una herramienta de aprendizaje colaborativo desarrollada para reunir los frutos del trabajo de los diversos equipos vinculados a la implementación de un proyecto, los cuales realizan el esfuerzo sistemático de reflexionar sobre la marcha del proyecto para coleccionar aprendizajes, prácticas inspiradoras y recomendaciones, y desarrollar estudios o investigaciones (descrita en mayor detalle en la sección 2.2.b de este documento).

© Comunicadora del equipo de AIDSEEP durante encuentro regional de Pausa y Reflexión del proyecto AIRR / WWVF Perú





REFLEXIONES FINALES

La gestión del conocimiento cada vez cobra más relevancia en el quehacer de las organizaciones e instituciones de diversa índole. Cuando se toma la decisión de incorporar la gestión del conocimiento a la vida organizativa, es crucial dedicar el tiempo necesario para que los equipos desarrollen su propia conceptualización, y exploren e identifiquen las diversas herramientas y enfoques para abordarla.

Este documento presenta uno de esos enfoques posibles, basado en **cinco pasos sencillos** (producir, "cosechar", transformar, compartir, apropiar) que permiten incorporar la gestión del conocimiento al ciclo de vida de proyectos de manera orgánica, sistemática y con método. Las herramientas que se proponen han sido probadas y ajustadas en diversos contextos; sin embargo, la invitación es a que sean asumidas como inspiración para la creación y desarrollo de técnicas y herramientas que se ajusten a la cultura organizacional.

La claridad conceptual, la definición de enfoques y el desarrollo de herramientas apropiadas solo tendrán un efecto positivo, si los liderazgos institucionales se comprometen a garantizar que se den las **condiciones habilitantes** (disponibilidad de tiempo, facilitación de espacios colectivos, fortalecimiento de capacidades, motivación e interés) para que la gestión del conocimiento sea asumida por sus equipos como parte del ciclo del proyecto y no como una carga adicional.



AMAZONÍA INDÍGENA

DERECHOS Y RECURSOS (AIRR)

