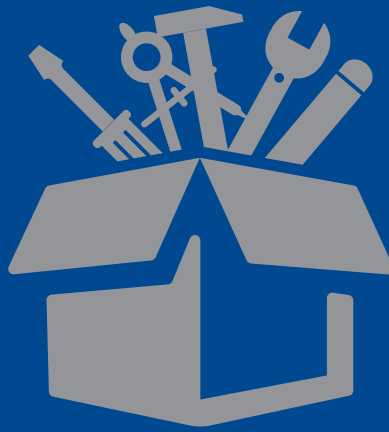




USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

**Iniciativa para la Conservación
en la Amazonía Andina - ICAA**



**CAJA DE HERRAMIENTAS
PARA EL INTERCAMBIO
DE INFORMACIÓN Y
CONOCIMIENTO**

CAJA DE HERRAMIENTAS PARA EL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

Autor: Unidad de Apoyo de ICAA

Contenido: Camilo Villa (Tribus y Nómadas) / Aimee Maron y
Karina Livschitz (Unidad de Apoyo de ICAA)

Producción gráfica: NegraPata S.A.C. y Letra a Letra (9 fascículos)

© **International Resources Group/Engility**

Prolongación Primavera (Angamos Este) 543, Oficina 302
San Borja, Lima - Perú

Diseño e impresión: NegraPata S.A.C.
Jr. Huancavelica 641, Oficina 101 - Lima 01

Lima, febrero 2016

Todos los derechos reservados de acuerdo con el D. Leg. 822
(Ley sobre Derechos de Autor). Prohibida su reproducción sin
autorización previa del autor.

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo del Pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) bajo los Términos del Contrato No AID-EPP-I-00-04-00024-00. Las opiniones aquí expresadas son las del autor (es) y no reflejan necesariamente la opinión de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.

Esta publicación ha sido producido por encargo de Engility / International Resources Group (IRG) y sus socios Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA), ECOLEX, Social Impact (SI), Patrimonio Natural (PN) y Conservation Strategy Fund (CSF).

ÍNDICE

— — —	— — — —
— — — —	— — — —

ORIENTACIONES SOBRE LA CAJA DE HERRAMIENTAS

La *Caja de herramientas para el intercambio de información y conocimiento* de la Iniciativa para la Conservación de la Amazonía Andina (ICAA), tiene como objetivo el proporcionar orientaciones prácticas para la incorporación de metodologías y herramientas que promueven la mejor consolidación, organización, difusión y uso de la información y conocimiento disponible en el programa y otras fuentes. Esta Caja de herramientas está diseñada para responder a las necesidades de los socios de ICAA, así como de otros profesionales de la conservación y el desarrollo que quieran integrar metodologías y herramientas de gestión del conocimiento en sus iniciativas.

Para la elaboración de esta Caja de herramientas, se ha rescatado la experiencia acumulada por proyectos de desarrollo en la región de la Amazonía Andina y en otras partes del mundo, y las características y necesidades de las organizaciones socias de ICAA. También se ha considerado un enfoque centrado en las personas que busca adecuar los instrumentos propuestos a los objetivos que se persiguen, al contexto en que se aplican y a las necesidades de las audiencias que se pretende alcanzar.

ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA

La Caja de herramientas tiene el formato de una colección de fascículos y está organizada en cuatro secciones principales. Cada fascículo se clasifica bajo una de ellas. Las secciones y su finalidad son:



Recolección: clasificar, almacenar y captar conocimiento e información.



Conexión: compartir, divulgar y facilitar el intercambio de conocimiento e información.



Adaptación: reorganizar y adecuar la información en distintos formatos para que responda mejor a audiencias específicas.



Creación: identificar y procesar conocimientos, aplicando metodologías que promueven el intercambio de conocimiento e información.

Cada uno de estos fascículos está orientado a describir los alcances de la herramienta o metodología en cuestión y a brindar consejos sobre su uso adecuado y pautas para su aplicación.

Todos los fascículos siguen el siguiente formato:



Introducción: ¿qué es?, ¿en qué consiste? Brinda orientaciones básicas sobre la herramienta o metodología de la que trata el fascículo.



Condiciones de aplicación: ¿cuándo se debe utilizar esta herramienta o metodología? Presenta algunos factores clave para determinar si la herramienta o metodología es la más apta para los objetivos trazados.



Consideraciones: planificación, implementación y post-evento: ¿cuáles pasos se deben seguir durante las diferentes etapas de aplicación de esta metodología o herramienta? Ofrece sugerencias específicas para aplicar la herramienta o metodología.



Más información: bibliografía básica, datos de contacto de proveedores de servicios especializados, referencias de costos y términos de referencia (TDR) para la contratación de servicios especializados, entre otros insumos pertinentes.



RECOLECCIÓN

Aprende sobre cómo clasificar, almacenar y captar conocimiento e información.





USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

Iniciativa para la Conservación
en la Amazonía Andina - ICAA



ENCUESTAS VIRTUALES



INTRODUCCIÓN: ¿QUÉ ES? ¿EN QUÉ CONSISTE?

La encuesta virtual es una captura sistemática de información por medios electrónicos que consiste en formular preguntas a un grupo de personas u organizaciones para recopilar datos y opiniones sobre un tema específico, con el fin de generar información que contribuya a la toma de decisiones, a coordinar actividades, a identificar las causas de un problema, o a permitir una mayor comprensión de un proceso o unas tendencias.

Por lo general, se debe considerar lo siguiente para realizar una encuesta virtual:



Instrumento

Es la encuesta misma, la herramienta que se diseña a partir de unos objetivos de investigación para recolectar información proveniente de un grupo particular de personas u organizaciones.



Plataforma electrónica

Se refiere a plataformas digitales que ofrecen servicios relacionados con la recolección de información a través de encuestas en formato digital.



Informante

La persona que aportará la información que la encuesta pretende capturar. Puede responder a título propio o en representación de una organización u otras personas.



CONDICIONES DE APLICACIÓN: ¿CUÁNDO SE DEBE APLICAR ESTA HERRAMIENTA?

Con el fin de determinar cuándo una encuesta virtual es el medio más adecuado para cumplir los objetivos de investigación que se persiguen se deben tener en cuenta los siguientes factores:

Factores	¿Cuándo se debe utilizar una encuesta virtual?	¿Cuándo NO se debe utilizar una encuesta virtual?
Fines/Propósito	Cuando las preguntas y la información, que se desean recopilar, no requieran de mayor supervisión o guía por parte del investigador.	Cuando la encuesta y la información que se desean recopilar, debido a su complejidad, requieran de una explicación mayor y/o acompañamiento para asegurar la calidad de las respuestas y los parámetros de la muestra.
Duración	Cuando la encuesta no requiera más de 20 a 30 minutos para completarse.	Cuando la encuesta requiera más de media hora para completarse.
Audiencia meta	Cuando los informantes estén familiarizados con el manejo del computador y de Internet, y tengan acceso a estos servicios.	Cuando los informantes no cuenten con una buena conexión o no estén familiarizados con el uso de Internet.

Para poder avanzar en el desarrollo de una encuesta es necesario definir cuál es su propósito principal, es decir, especificar el tipo de información que se busca conocer y con qué fin se busca analizar esa información. Adicionalmente, se debe verificar que se cumpla con los requisitos técnicos señalados a continuación:

- **Programa:** Se precisa contar con acceso a una plataforma de encuestas virtuales (más adelante encontrará información sobre las plataformas recomendadas).
- **Capacidad humana:** Se requiere una persona familiarizada con el manejo de plataformas virtuales y competencias básicas para investigaciones, así como conocimientos generales de redacción y gramática.



CONSIDERACIONES: PLANIFICACIÓN, DISTRIBUCIÓN, RECOPIACIÓN DE RESPUESTAS Y ANÁLISIS

El proceso de elaboración de una encuesta tiene, al menos, cuatro fases:

- Planificación
- Distribución
- Recopilación de respuestas
- Análisis

Planificación

La fase de planificación se compone de tres etapas: diseño, configuración y prueba. Invertir tiempo en ellas es muy importante, pues de esta primera fase depende, en buena medida, el éxito de la encuesta.

Diseño de la encuesta

Antes de diseñar la encuesta, se debe tener claridad acerca de los siguientes aspectos:

- > **Para qué:** cuál es el propósito de la encuesta, qué se espera comprender; identificar y con qué fin.
- > **Para quiénes:** qué personas, organizaciones y sectores de opinión van a beneficiarse o a utilizar los resultados de la encuesta.
- > **Con quiénes:** cuáles son las personas o las organizaciones que van a responder la encuesta, qué interés tienen ellos en participar en la misma, cuáles serán sus beneficios (si los hay).

Al tener claridad sobre estos aspectos, se podrán identificar los datos que van a permitir generar la información requerida.

➤ Nombre de la encuesta

Es importante definir un título claro y pertinente que le brinde al potencial informante una idea del propósito de la encuesta. Siempre se deben utilizar palabras claras y concisas.

➤ Introducción o descripción

Se trata de un texto corto que ilustra sobre los siguientes aspectos: de qué se trata la encuesta, para qué es, cuánto tardará su diligenciamiento, y los demás detalles operativos que se considere importante ofrecerle al informante.

- Incluya el objetivo de la encuesta.
- Indique el nombre del proyecto o programa bajo el cual se realiza la encuesta (existen plataformas que permiten incluir un logotipo).
- Informe acerca de cuál será el uso de la información recabada.
- Exponga por escrito los niveles de confidencialidad que le otorgará a la información.
- Señale la fecha límite para completar la encuesta.

➤ Instrucciones

Es importante que en el momento de diligenciar la encuesta el informante cuente con toda la información que se requiera para completarla.

- Agregue información general sobre cómo realizar la encuesta. Incluya explicaciones sobre los tipos de preguntas y posibles dudas que pueda tener la persona que responde.
- De ser necesario, antes de iniciar cada sección de la encuesta, añada explicaciones adicionales que contribuyan a facilitar su diligenciamiento y aclaren conceptos o posibles aspectos difíciles de comprender.
- Es fundamental ofrecer suficiente información para guiar el diligenciamiento de la encuesta y así garantizar una mejor calidad de las respuestas.

➤ La muestra

Para establecer la cantidad de encuestas, que deben ser respondidas con el fin de extraer conclusiones válidas para un grupo de población, es necesario definir lo que se denomina una muestra estadística que aporte información representativa del conjunto de la población que se quiere estudiar. Como técnica de investigación, las encuestas recogen información de un grupo de individuos que se asume representan al conjunto de la población. Lo que ese grupo muestra es, entonces, proyectado a la población total. Mientras más detallado y preciso se requiera que sea el análisis, más grande tendrá que ser la muestra.

En la siguiente página de Wikipedia puede encontrar más información sobre este aspecto. Es importante asesorarse de un estadístico o de alguien que conozca sobre diseño de muestras para garantizar que el tamaño de la muestra y los criterios de selección de la misma correspondan con el objetivo de la encuesta: http://es.wikipedia.org/wiki/Muestreo_estadistico.

➤ Variables independientes y dependientes

En una investigación en la que se busca comprender causas, procesos o tendencias, y poder extraer conclusiones que se puedan generalizar, es muy importante incluir algunas variables independientes. Estas se refieren a datos que no dependen de la experiencia o la opinión particular de quien diligencia la encuesta sino que son dadas por factores ajenos a la persona misma. La edad, el lugar de nacimiento y el

género son algunos ejemplos de variables independientes. Por el contrario, indagar sobre las preferencias alimentarias o los momentos de siembra y cosecha hace referencia a variables dependientes, es decir, dependen de la experiencia de cada informante.

La importancia de su inclusión radica en la posibilidad de cruzar estas variables con todas las demás y así poder identificar patrones por grupos de informantes.

- Si los informantes son personas, incluya preguntas demográficas que caractericen la población encuestada y su contexto. Por ejemplo: edad, nacionalidad o lugar de nacimiento, escolaridad, género, etcétera.
- Si se trata de organizaciones, considere incluir algunas preguntas acerca del tipo de organización (pública, privada, etcétera), tamaño, ubicación o lugar de operaciones, entre otras.

➤ Preguntas

Formular buenas preguntas es todo un arte y la mejor forma de perfeccionarlo es a través de la práctica. Existen dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas. Las preguntas cerradas cuentan con respuestas pre-determinadas, mientras que las abiertas permiten recopilar información más detallada y diversificada, lo cual facilita que el informante aporte desde su propia experiencia y conocimiento. Las últimas requieren de más recursos para procesar las respuestas; por tanto, es común ver encuestas virtuales que solamente utilizan preguntas cerradas.

Según el caso, se recomienda utilizar preguntas abiertas para complementar las preguntas cerradas y profundizar sobre alguno de los temas tratados.

Estas son algunas sugerencias que le podrán servir en el momento de definir las preguntas:

- Formule la pregunta de manera positiva, nunca empiece una pregunta con expresiones tales como: “¿No es cierto que...?”.
- Aplique una estructura gramatical clara con frases cortas.
- Identifique cuál es la mejor manera de formular la pregunta, por ejemplo podría ser pertinente aplicar una escala o definir rangos o criterios.
- Utilice de manera consistente la escala que adopte. Por ejemplo, si 1 quiere decir muy bueno y 5 muy deficiente, se debe mantener esa lógica a lo largo de toda la encuesta.
- En las preguntas de opción múltiple, ofrezca un número suficiente de opciones, pero evite listas muy largas. Entre tres y cinco opciones es un buen número.
- Agrupe y organice las preguntas de acuerdo con una secuencia lógica: de las más sencillas a las más complejas, pero agrupadas temáticamente.
- Cuide el número total de preguntas y tenga en consideración el tiempo que va a demandar completar la encuesta. Es importante poderle decir al informante cuanto tiempo tardará.
- ¡Sea creativo y explore distintas opciones!
- Por cada dato específico formule una sola pregunta, no haga dos preguntas en una.

Ⓢ Preguntas 1: ¿Usted cultiva yuca? Preguntas 2: ¿Usted sale de cacería?

Ⓝ ¿Usted cultiva yuca y sale de cacería?

- La pregunta debe ser lo más neutra posible, no induzca la respuesta con la manera de formular la pregunta:

Ⓢ ¿Cuánto dura la temporada de lluvias en su localidad?

Ⓝ ¿Es muy larga la temporada de lluvias en su localidad?

Si desea profundizar en este aspecto puede consultar en:

- Cómo redactar buenas preguntas para las encuestas: <https://es.surveymonkey.com/mp/writing-survey-questions/>
- Formatos de encuestas: <http://formatoencuestas.blogspot.com/2010/08/formatos-de-encuestas.html>
- ¿Cómo elaborar encuestas?: <http://bloqs.xtec.cat/filocostaillobera/files/2012/09/encuestas.pdf>



TOME NOTA

Al terminar de diseñar su cuestionario léalo en voz alta a alguno de sus colegas o a un grupo de ellos y verifique así que las preguntas estén bien formuladas; luego, realice la prueba a varios voluntarios para que opinen si las preguntas son claras y si las escalas u opciones son coherentes.

Configuración de la encuesta

Una vez diseñado el instrumento es necesario subirlo a una plataforma virtual para encuestas. El tiempo que se requiere para ello variará de acuerdo con su complejidad y el nivel de sofisticación de la plataforma que adopte. Se recomienda hacerlo con suficiente tiempo para asegurar la calidad de las preguntas y del diseño.

En la red existen varias plataformas que permiten el diseño y envío de encuestas virtuales. Para escoger la plataforma que mejor responda a las necesidades de la investigación, se sugiere tener en cuenta los siguientes factores:

- Número de preguntas.
- Tipo de preguntas permitidas.
- Opciones de idioma.
- Número de respuestas permitidas.
- Opciones de distribución de la encuesta y herramientas de seguimiento.
- Costo.
- Posibilidades de formato (permite incluir logotipos y/o ayudas visuales).
- Procesamiento de datos.
- Integración con redes sociales.

En la tabla siguiente se ofrece un comparativo entre tres plataformas que cuentan con versión en español.

En los tres casos se comparan los servicios ofrecidos en sus planes gratuitos. Todas ellas brindan planes pagos para atender encuestas con distintos niveles de complejidad o para muestras mayores:

ANÁLISIS COMPARADO DE HERRAMIENTAS PARA REALIZAR ENCUESTAS

Características / Plataformas	SurveyMonkey	Encuesta Fácil	Google Forms
Número de encuestas	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado
Límite de respuestas por encuesta	100	100	200.000
Límite de preguntas por encuesta	10	12	255
Modificar la imagen de marca	No	No	Sí
Modificar colores y fuentes	Sí	Sí	Sí
Exportar resultados en formato PDF o documento Word	Sí	Sí	Sí
Enlazar encuesta a URL	Sí	Sí	Sí
Ofrece modelos de encuesta	Sí	Sí	Sí
Reporte en tiempo real	Sí	Sí	Sí
Tipos de preguntas	15	15	6
Variedad de idiomas	Sí	Sí	Sí
Permite incorporar imágenes	Sí	Sí	Sí
Permite enviar invitaciones por correo electrónico	Sí	Sí	Sí
Permite integración con redes sociales	No	No	Sí

Los planes pagos permiten mucha mayor libertad en el diseño pero la mayor diferencia con respecto a los planes gratuitos tiene que ver con las opciones de distribución de la encuesta, el seguimiento de las respuestas y las herramientas de análisis. Las opciones de SurveyMonkey son mayores en este último aspecto. Google Forms trabaja de manera integrada con las hojas de cálculo de la misma plataforma.

Prueba piloto

Después de escoger una plataforma y configurar la encuesta, es imprescindible realizar una prueba del instrumento antes de distribuirlo y antes de iniciar la captura de datos. Posponer unos pocos días el inicio de estas actividades puede marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso del proyecto.

- Desarrolle una prueba piloto que le sirva para verificar la claridad de las preguntas y la facilidad con la que el informante navega a través de la encuesta. Para realizar la prueba busque

replicar entre personas u organizaciones que cumplan con la mayor cantidad de características del escenario objetivo de la prueba real.

- Valide la utilidad de las preguntas y sus posibles respuestas. Por un momento imagínese que ha logrado una respuesta masiva y que tiene en sus manos un archivo con todas las respuestas esperadas. Es decir, que tiene una hoja de cálculo con tantas columnas como preguntas y con tantas filas como respuestas. Se sugiere tener en cuenta las siguientes preguntas: ¿Cómo va a analizar todos esos datos?, ¿Realmente necesita todas esas preguntas?, ¿Habría forma de simplificar algunas de ellas?, ¿Al cruzar las variables dependientes, con las demás que ha recolectado, podrá obtener información relevante?
- Asegúrese de que las preguntas que requieran una respuesta, se programen como “requeridas” en las plataformas que lo permiten.



TOME NOTA

Una encuesta que arroja datos muy similares es muy plana y no permite evidenciar tendencias. Si se encuentra con esta situación, verifique sus preguntas y ajuste las opciones para promover más variedad. El tiempo que invierta en ello se verá ampliamente recompensado en el momento del análisis pues ya habrá avanzado en esa dirección y sabrá cómo proceder con los datos recogidos para, luego, no llevarse sorpresas desagradables con una enorme cantidad de datos que no le sirven o que no van a ser utilizados.

Distribución de la encuesta

Una vez la encuesta esté lista en la plataforma virtual, vea cómo proceder para distribuirla entre los potenciales informantes.

La distribución de la encuesta consiste en definir cuál será el canal a través del que se hará llegar la encuesta a todos los potenciales informantes. En el caso de las plataformas electrónicas usted podrá:



TOME NOTA

Para que una encuesta sea representativa, usualmente se deben obtener más resultados que la media. Así es que invite a más personas de las que espera para tener un buen margen de maniobra frente a lo planteado en la investigación.

Estándares de Calidad para la realización de Encuestas por Internet: http://www.netquest.com/papers/Onlinestandards_ES.pdf

- Enviar un correo electrónico directamente a una base de datos previamente configurada.
- Distribuirla a través de mensajes de texto o similares para quienes usan teléfonos inteligentes (smartphones).
- Colocar el enlace de una página web, de un foro o de grupo de una comunidad particular.

Algunas plataformas (por ejemplo, Google Forms) no ofrecen una herramienta específica para la distribución de la encuesta. En este caso, deberá recurrir al correo electrónico, a la página web de su organización o proyecto o bien a sus canales en las redes sociales. Por el contrario, otras plataformas ofrecen herramientas para facilitar esta labor. Tenga en cuenta que para acceder a ellas es posible que deba pagar por el servicio. Las opciones que puede utilizar son las que siguientes:

- **Enlace web:** La plataforma de encuestas genera una dirección única para su proyecto. Puede emplear esta

URL para difundir su encuesta. Es posible personalizar la dirección del enlace si tiene una suscripción paga.

- **Correo electrónico:** Para utilizar esta opción debe agregar las direcciones de correo a la libreta de contactos con la que cuenta la plataforma. Generalmente es posible importar la lista desde su propio computador en un formato de hoja de cálculo. También puede agregar las direcciones en forma manual (una a una o bien usar los contactos que tenga en su libreta de direcciones o el recopilador que haya definido para otra encuesta). Una vez tenga la lista de destinatarios, deberá crear el mensaje que se usará para enviar la encuesta y remitirla.
- **Sitio web:** Puede incrustar la encuesta en su propio sitio web o generar ventanas emergentes en el mismo. En este caso, es posible controlar algunos aspectos de visualización.
- **Redes sociales:** Puede utilizar el enlace a la encuesta (URL) para compartirla por medio de sus cuentas institucionales o personales, si lo considera relevante. Por ejemplo, Facebook, Twitter, Google+ y LinkedIn, entre otras.



TOME NOTA

Evite dar plazos muy extendidos, ya que la gente tenderá a posponer la tarea y su esfuerzo de promoción puede diluirse. Una semana es un tiempo prudente. Es mejor distribuir la encuesta un martes o un miércoles y dar plazo hasta el final de la semana.

Si se desea un mayor control sobre el tipo de informantes, la alternativa del correo electrónico es la más recomendable. Los grupos o comunidades que aglutinan personas u organizaciones afines a la temática de la encuesta son otra buena opción. Para la primera de estas opciones, lo más recomendable es crear una base de datos, en una hoja de cálculo, en la que incluya toda la información de contacto de las personas a las que se les va a enviar la encuesta. Con base en este archivo se podrá subir a la plataforma electrónica la lista de personas a las que se les distribuirá la invitación.

Debe, además, preparar una carta o un texto de invitación en el que explique la razón y los objetivos de la encuesta, el uso que se dará a la información suministrada, las garantías de privacidad del caso y el tiempo que tomará responder la encuesta. Incluya, también, la información de contacto de la persona que puede resolver dudas e inquietudes e indique con claridad la fecha límite para responder.

Recolección de respuestas

Esta etapa requiere un seguimiento permanente. Algunas plataformas permiten monitorear el progreso de las respuestas. Si utilizó una base de datos con correos electrónicos, esto le permitirá identificar quienes han respondido o no la encuesta y hará posible enviar recordatorios específicos a aquellas personas que no la han diligenciado. Si este no es el caso y por el contrario, se hizo una invitación abierta a través de una página web, un foro o grupo deberá enviar recordatorios generales en los que invite a participar a quienes aún no lo han hecho.

Si el número de respuestas es muy bajo, investigue la causa. Puede ocurrir que no sea el mejor momento para realizar la



TOME NOTA

Puede enviar un mensaje cuando falten tres días para el cierre de la encuesta y otro la víspera. Destaque la importancia de responder y participar en la encuesta. Haga explícito lo que se hará con la información suministrada a través de la encuesta.

encuesta, ya sea porque es temporada de vacaciones, de preparar informes o bien hay un problema de diseño o de comprensión. Tome las medidas del caso para incrementar el número de respuestas. Al llegar el momento de cerrar la encuesta evalúe rápidamente la cantidad de respuestas obtenidas. Si a primera vista nota que falta un sector particular o personas clave, posponga por unos días el cierre y concentre esfuerzos para motivar a quienes faltan.

Una vez alcanzado un número suficiente de encuestas respondidas, cierre la encuesta y proceda a revisar la información: posibles inconsistencias, datos que faltan, duplicaciones, etcétera. Luego de esto puede proceder con el análisis.

Análisis

Una vez cerrada la encuesta, proceda a analizar la información recopilada. Las posibilidades de análisis varían, según el tipo de preguntas utilizadas. Las preguntas cerradas permiten un análisis cuantitativo a través de diferentes herramientas estadísticas. En cambio, las preguntas abiertas, más ricas en texto, deben analizarse con técnicas cualitativas de análisis de texto.

Se sugieren los siguientes cinco pasos para el análisis de preguntas cerradas: revisar y completar; codificar; hacer una primera impresión, efectuar estadísticas descriptivas y cruces de variables. Puede hacer lo anterior si dispone de todas las respuestas en una hoja de cálculo.

Se recomienda crear un archivo de texto en el que consigne todos los detalles y pasos que siga durante el análisis. Anote allí cualquier operación que realice, impresiones personales, nuevas preguntas e ideas, etcétera. Si lo prefiere, puede disponer de un cuaderno o libreta en el que consigne esta misma información. No hay una mejor o peor manera de hacerlo, todo depende de su estilo de trabajo. A esta herramienta la denominamos "bitácora".

Revisar y completar

Revise todas las filas y columnas y verifique que no haya inconsistencias. Por ejemplo, es importante revisar si hay una pregunta que no fue respondida por varios informantes o si hay respuestas que no concuerdan con otros datos suministrados por el mismo informante en otra pregunta. Si la situación se presenta en uno o unos pocos casos, no hay inconveniente, pero si se repiten las inconsistencias es posible que sean consecuencia de una pregunta que no se formuló en forma adecuada. Es importante NO modificar las respuestas, simplemente haga ajustes menores que no alteren el contenido de la información obtenida. Modificar los datos perjudica la confiabilidad de su encuesta.



TOME NOTA

Conserve una copia con la información original sin ninguna modificación. En lo posible mantenga esta copia en otro computador o envíesela por correo electrónico.

Codificar

Para poder trabajar con las herramientas estadísticas de la hoja de cálculo es necesario convertir todas las respuestas en números. Por ejemplo, si usted incluyó preguntas en las que le pidió al informante que

indicara la frecuencia con la que un evento se producía, y para ello le dio a escoger entre nunca, casi nunca, a veces y siempre, deberá asignarle un valor a cada una de las opciones y convertir la respuesta en texto (por ejemplo “nunca”) en un número.

Nunca	1
A veces	2
Casi siempre	3
Siempre	4

Repita la operación para todas las preguntas en las que haya utilizado escalas o rangos de tipo cualitativo. Sea coherente y sistemático. Es decir, si adopta que “nunca” es equivalente a 1 en una pregunta, use siempre el mismo criterio en las demás que sean similares. Sin hacer la codificación es imposible realizar análisis estadístico de los datos.

Primera impresión

Algunas personas prefieren imprimir y trabajar sobre el papel, mientras que otras lo hacen directamente en la pantalla del computador. Si opta por la primera opción, se recomienda hacer un uso racional del papel: imprimir por ambas caras y en lo posible reutilizar las hojas.

En este paso se hace una lectura inicial, un poco desprevenida, de los datos obtenidos. Observe los resultados de cada pregunta y busque patrones que se repitan:

- Identifique dónde están las mayores frecuencias.
- Determine dónde existen las frecuencias más bajas.
- Tome nota de datos inesperados.
- Identifique resultados o patrones que le llamen la atención.

Anote en su bitácora todo lo que resulte de esta primera revisión. De este ejercicio pueden resultar ideas de cruces de variables, de necesidades de búsqueda de información secundaria, de hipótesis que se verifican o no, etcétera. En lo posible, anote sus reflexiones en orden y asócielas con la o las preguntas a las que correspondan.

Estadísticas descriptivas

Las estadísticas descriptivas hacen referencia a unas operaciones estadísticas básicas que le permitirán identificar algunos patrones. Con ayuda de la aplicación de la hoja de cálculo (a través del menú funciones) calcule, al menos, las siguientes:

- **Frecuencia:** número de respuestas de cada tipo que existen para cada pregunta.
- **Porcentajes:** distribución de las respuestas según el porcentaje del total de respuestas.
- **Media:** el valor promedio de las respuestas.
- **Desviación estándar:** permite identificar el grado de dispersión de las respuestas, es decir, si la mayor parte de las respuestas están concentradas alrededor de un valor en particular; o si por el contrario no hay concentraciones.

Con base en estas primeras operaciones anote en su bitácora sus observaciones para cada pregunta.

Cruces de variables

En una sección anterior se mencionaron las variables independientes. En este momento preciso pueden resultar de mucha utilidad. Realice cruces de datos (tablas) en los que combine variables independientes (por ejemplo género) con dependientes. Al efectuar estas comparaciones podrá empezar a descubrir patrones por tipos de variables independientes. Encontrará resultados del estilo: "la mayor parte de los hombres prefieren AA, mientras que las mujeres ZZ" o "una alta proporción de los habitantes del poblado XX tienden a preferir HH".

De nuevo, tome nota de los patrones que identifique, de las diferencias importantes y demás. Estas, junto con otras notas de su bitácora, se constituyen en una guía importante para profundizar en cualquier aspecto de la encuesta y son la materia prima para redactar su informe.



TOME NOTA

Las aplicaciones de hoja de cálculo permiten elaborar gráficas fácilmente. Con frecuencia es posible "leer" con más facilidad unos datos que están representados con barras o en una torta, que simplemente en una tabla con cifras. Explore cuál es el tipo de gráfico que le permite comprender y compartir mejor los resultados. Si alguno no sirve, siempre es posible borrarlo e iniciar de nuevo.



MÁS INFORMACIÓN

En esta sección encontrará información adicional sobre plataformas tecnológicas para encuestas virtuales, pautas para el diseño y análisis de encuestas, así como bibliografía de consulta.

Referencias para el diseño y análisis de encuestas

- Grasso, Livio (2006). *Encuestas. Elementos para su diseño y análisis*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Visauta, Bienvenido (1989). *Técnicas de investigación social. Recogida de datos*. Barcelona: PPU.
- Mazier, Didier (2011). *Gestión de proyectos: las mejores herramientas: Soluciones para proyectos*. Cornellà de Llobregat: Ediciones ENI.

Plataformas para encuestas virtuales

Plataformas disponibles en español:

- Survey Monkey: <https://es.surveymonkey.com>.
- Encuesta fácil: <http://www.encuestafacil.com>.
- Google Docs: <https://docs.google.com>.

Plataformas disponibles en inglés:

- Zoomerang: <https://www.zoomerang.com>.
- Survey Gizmo: <http://www.surveygizmo.com>.

Más información sobre algunas plataformas

- Google Drive: *privie* de Google que explica cada componente y el manejo de la herramienta: <https://support.google.com/drive/?hl=es#topic=14940>.
- SurveyMonkey: esta plataforma cuenta con una sección amplia de ayuda, con muchos ejemplos y guías, paso a paso: <http://help.surveymonkey.com/?l=es>.

Tutoriales

- ¿Qué es y cómo funciona Google Drive?: <https://www.youtube.com/watch?v=xthlP5t7Fzg>.
- Google Drive (fórmulas y funciones): https://www.youtube.com/watch?v=_X6LHmqNr4E.

- > Creación y corrección de exámenes o test en Google Drive: <https://www.youtube.com/watch?v=Nr4MYFdtHPs>.
- > Tutorial para crear una encuesta en SurveyMonkey: <https://www.youtube.com/watch?v=I8jeSVIHaTU>.
- > Grovo: es una empresa dedicada a producir videos y ayudas para el uso de diversas plataformas. Algunas de sus opciones están traducidas al español. Puede consultar su canal en esta dirección: <https://www.youtube.com/user/gogrovo>.

ENCUESTAS VIRTUALES

Autor: UNIDAD DE APOYO DE LA INICIATIVA PARA LA CONSERVACIÓN
EN LA AMAZONÍA ANDINA (ICAA)

Contenido: TRIBUS Y NÓMADAS - Camilo Villa
y Juan Sebastián Amaya

Coordinación: Aimee Maron y Karina Livschitz

Corrección de estilo: María Bárbara Gómez

Edición y producción gráfica: LETRA A LETRA

© **International Resources Group/Engility**

Lima, julio de 2014

Todos los derechos reservados de acuerdo con el D. Leg. 822
(leyes sobre derechos de autor). Prohibida su reproducción
sin autorización previa del autor.

Este fascículo ha sido posible gracias al apoyo del Pueblo de los Estados Unidos de América, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) bajo los términos del contrato N°AID-EPP-I-00-04-00024-00.

Las opiniones aquí expresadas son las del autor (es) y no reflejan necesariamente la opinión de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.

Este fascículo ha sido producido por encargo de la Unidad de Apoyo de la Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina (ICAA) liderada por Engility / International Resources Group (IRG) y sus socios: Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA), Corporación de Gestión y Derecho Ambiental (ECOLEX), Social Impact (SI), Patrimonio Natural (PN) y Conservation Strategy Fund (CSF).

www.amazonia-andina.org



REPOSITORIOS VIRTUALES



INTRODUCCIÓN: ¿QUÉ ES? ¿EN QUÉ CONSISTE?

La palabra española “repositorio” deriva del latín *repositorium*, que significa armario o alacena. Este término se define en el Diccionario de la Real Academia como: “lugar donde se guarda algo”.¹

En este caso particular, el repositorio virtual es un instrumento que permite almacenar información en Internet de forma organizada y segura, sin necesidad de un dispositivo físico de almacenamiento. A través de esta herramienta se podrá preservar información por seguridad en un servidor fuera de una organización y también compartirla con personas que incluso estén ubicadas en otro lugar geográfico.

En función del grado de complejidad de la información, de la cantidad de archivos que se van a manejar y de su futura utilización, existen distintas plataformas que facilitan el almacenaje y la administración de la información. Generalmente, cada plataforma sirve para almacenar distintos tipos de archivos: texto, imágenes, videos, audio y presentaciones, entre otros. Existen plataformas especializadas para cada tipo de archivo.

¹ Real Academia de la Lengua Española: <http://www.rae.es>, revisada el 4 de agosto de 2014.

Los repositorios virtuales ofrecen diversas ventajas. Algunas de ellas son:

- Mantienen la información almacenada de forma segura.
- Ahorran tiempo y energía en desplazamientos y labores físicas.
- Su costo de inversión es generalmente menor que el de un repositorio físico.
- Permiten el acceso compartido de archivos de manera masiva vía Internet.
- Facilitan la transmisión de archivos de gran tamaño por un bajo costo (o ninguno) y a distancia.



CONDICIONES DE APLICACIÓN: ¿CUÁNDO SE DEBE APLICAR ESTA HERRAMIENTA?

Un repositorio virtual puede ser una herramienta relevante para el trabajo si se necesita:

- **Almacenar y compartir archivos** de diferente tipo con un grupo de personas determinadas. Existen varios ejemplos de plataformas que sirven esta función y, a la vez, facilitan búsquedas rápidas de información: Drive de Google, Dropbox (archivos en diferentes formatos) y Flickr (fotos) son algunas de ellas.
- **Transferir archivos de gran tamaño** a alguien que no se encuentra en el mismo lugar. Ejemplos de esta herramienta son Hightail y WeTransfer.
- **Crear un canal de difusión de archivos** de un tipo en particular tales como videos, audios, fotos, etcétera para un público amplio. Algunas plataformas que se podrían considerar para este fin son: SlideShare, Scribd, Flickr, Picassa, YouTube y Vimeo, entre otras.

Cuando se trata de almacenamiento, un repositorio puede ser útil para apoyar el trabajo en equipo o para difundir archivos en forma masiva. Esta herramienta permite que los distintos archivos sean descargados y modificados por otros usuarios, que luego podrán guardar la nueva versión en el repositorio.

Para poder decidir si esta es la herramienta que necesita, debe definir lo que busca con el almacenamiento de información y de archivos. Los propósitos se pueden clasificar de diferentes maneras, según su complejidad. El cuadro a continuación puede ayudarle a comprender mejor cuándo la selección de un repositorio virtual es la más adecuada y cuándo no.

Factores	¿Cuándo se debe utilizar el repositorio virtual?	¿Cuándo NO se debe utilizar el repositorio virtual?
Fines/propósito	Almacenamiento: cuando la información que se desee compartir con más personas será poco modificada en el futuro. Transferencia: cuando el archivo a compartir supere los 5 Mb y no se pueda enviar por correo electrónico. Creación de un canal de difusión: cuando se desee compartir en forma masiva un conjunto de documentos y audiovisuales.	Cuando la información que se desee compartir vaya a ser modificada por dos o más personas en el futuro. Esto no solamente implica almacenar, sino también, un proceso de co-creación, y por tanto, otro tipo de herramienta.
Audiencia/meta	Cuando los destinatarios cuenten por lo menos con un nivel básico de trabajo en línea y dispongan de los medios para acceder a la información.	Cuando los destinatarios se encuentren en un solo lugar o no cuenten con fácil acceso a Internet.

Adicionalmente, para el uso de repositorios virtuales se debe verificar que se cumplan los requisitos técnicos y de capacidad humana señalados a continuación:

- **Software:** se sugiere contar con un navegador actualizado. La mayoría de plataformas operan de manera efectiva con Google Chrome, Safari, Firefox o Internet Explorer. En el caso de algunas plataformas como Dropbox y Google Drive existen aplicaciones específicas que se pueden descargar para trabajar sin conexión.
- **Conexión a Internet:** se recomienda una conexión a Internet con un ancho mínimo de banda de 512 Kbps. En algunos casos es posible trabajar sin conexión para sincronizar luego.
- **Capacidad humana:** se requiere de una persona familiarizada con el manejo de plataformas virtuales, y preferiblemente con conocimientos sobre la gestión de información, clasificación de archivos, creación de taxonomías, redacción y gramática.



CONSIDERACIONES: PLANIFICACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO

Luego de verificar que la creación de un repositorio virtual es la alternativa más adecuada para soportar las actividades, se procede a la planificación. Las siguientes preguntas sirven de guía para el proceso:

- **Qué:** ¿qué es lo que se necesita almacenar o compartir?
- **Para quién:** ¿quiénes van a hacer uso de esta información?, ¿quiénes se beneficiarán de esta información?
- **Para qué:** ¿cuáles son los propósitos que guiarán el uso de este repositorio?, ¿se trata de un almacenamiento temporal o por un largo período?, ¿está dirigido a un grupo definido o a una audiencia amplia?

La creación de un repositorio tiene varias fases:

- **Planificación:** compilación de información, selección de la plataforma y definición de criterios sobre derechos de autor.
- **Implementación:** configuración, alimentación, repartición de la información y, eventualmente, realización de trabajo en conjunto.
- **Mantenimiento y actualización:** comprobación de que las carpetas y archivos estén adecuadamente identificados, eliminación de versiones anteriores, verificación de enlaces, etcétera.

Este fascículo se centra en las primeras fases de planificación e implementación.

Planificación: el diseño del repositorio

La planificación del repositorio implica varios pasos clave para asegurar la eficacia en el funcionamiento y la aplicabilidad de esta herramienta.

Paso 1: compilación y organización de la información

Al tener claro qué es lo que se desea compartir o trabajar, deben identificarse los archivos y la información. Compilar y organizar la información no es solamente colocar todos los archivos en una memoria externa o en una carpeta en el disco duro del computador. Este paso sobre todo implica definir una estructura de almacenamiento, un formato estándar para los archivos, un sistema de clasificación por etiquetas y también determinar los privilegios de acceso a los archivos.



TOME NOTA

Es recomendable compartir la propuesta de estructura con los potenciales usuarios para recibir su retroalimentación y verificar que para ellos sea comprensible.

➤ Estructura de almacenamiento (carpetas y sub-carpetas)

Si se tienen muchos archivos para ordenar en el repositorio, se recomienda organizarlos en diferentes carpetas y sub-carpetas. Se debe determinar un orden intuitivo y amigable, y separar los archivos por temas generales o por sus características. En el caso de plataformas especializadas en archivos de imágenes o audio, es mejor referirse a álbumes o listas y no a carpetas.

Para hacer un uso adecuado de cualquiera de las herramientas, son fundamentales la organización lógica de los archivos y la presentación previa de los contenidos.

➤ Nombres de archivos

Es muy importante darle un nombre claro y sencillo a cada archivo. Debe ser un nombre que permita rápidamente saber qué tipo de contenido tiene. Se recomienda no adoptar nombres muy largos que no puedan ser leídos con facilidad en algunas interfaces, por ejemplo, en teléfonos celulares.

Algunas consideraciones a tener en cuenta al establecer el formato estandarizado del nombre:

- Pueden usarse varias palabras, los espacios entre algunas palabras facilitan la lectura.
- Configurar el nombre con al menos dos tipos de información, por ejemplo: contenido + versión.
- Pueden agregarse otros componentes como, por ejemplo, la fecha, el país o las siglas o iniciales de quien editó, entre otras variables, si se considera necesario.

También es importante que se definan los criterios que se aplicarán para señalar en el nombre los cambios que se introduzcan en su contenido. Por ejemplo, puede agregar la fecha o las siglas de quien lo modificó o simplemente se puede modificar el número de la versión. No hay una fórmula ideal al respecto. Depende del grupo de personas involucradas, de la cantidad de modificaciones que se van a producir y de las competencias de los integrantes en el manejo de este tipo de herramientas.



TOME NOTA

Tan pronto se definan los criterios y la estructura de los nombres de archivos que se utilizarán, es imprescindible que se compartan tales criterios con los usuarios, para que los puedan empezar a aplicar.

➤ Etiquetas

Muchas plataformas permiten agregar etiquetas a los archivos. Estas son equivalentes a los descriptores o palabras clave que le van a permitir a los motores de búsqueda ubicar la existencia de los archivos y, al mismo tiempo, clasificarlos de manera adecuada.


Deben asignarse etiquetas a todos los archivos. Esto servirá también para que el equipo o los usuarios del repositorio puedan consultar la información de manera más sencilla y ordenada.

Concretamente, se sugiere:

- Asignar al menos dos etiquetas a cada archivo.
- Generar una lista básica de etiquetas para usar en el mantenimiento del repositorio.
- Utilizar las siglas del proyecto o de la organización como etiqueta.

👉 Accesibilidad y privilegios (privacidad)

Se debe decidir cuáles archivos serán compartidos con todo el mundo y cuáles sólo con el grupo de colaboradores o con un subgrupo de estos. De igual manera, hay que definir si hay diferentes privilegios para su uso y modificación. Es importante considerar quiénes serán los administradores de la información y de las cuentas correspondientes.



TOME NOTA

De estimarlo conveniente, puede agregarle una licencia de Creative Commons (www.creativecommons.org) para proteger su creación.

👉 Derechos de autor

Un uso inadecuado de documentos y archivos puede generar problemas de carácter legal para quien administre el repositorio o para la organización. Por lo general, todas las plataformas obligan a señalar que los materiales que se suben a los servidores son de propiedad de quien los sube y que no se están infringiendo los derechos de autor de nadie. Esto quiere decir que ellos no se hacen responsables por lo que se haya guardado en los repositorios. Cuando se suban archivos creados por terceros, debe asegurarse de mencionar adecuadamente al/los autor(es) y de incluir un enlace a otro sitio web, si fuera relevante.

Paso 2: selección de la plataforma

Al contar con la organización de la información, podrá procederse a la selección informada de la plataforma(s) que se utilizará(n) para almacenar y compartirla. Lo primero que se debe decidir es qué tipo de plataforma se va a adoptar, puesto que algunas se concentran únicamente en un tipo de archivo: audio, texto, imagen, video o presentaciones. Si se trata de un repositorio que combina archivos de diversa naturaleza es mejor no optar por una plataforma que sea especializada. Si, por el contrario, se trata de archivos de la misma naturaleza es mejor optar por una que se dedique a ese tipo de archivos.

Es posible distinguir tres tipos de actividades asociadas con los repositorios:

- 1 **Almacenar y compartir archivos:** ideales para mantener el archivo de una organización o un proyecto y para manejar diversos formatos. Aunque pueden usarse para difusión masiva, no es su mayor fortaleza.
- 2 **Transferir archivos:** útiles para enviar archivos de gran tamaño.

- 3 **Crear un canal de difusión:** excelentes para compartir distintos tipos de archivos con un público amplio.

La siguiente tabla señala algunas de las plataformas que se pueden utilizar como repositorios virtuales y las principales ventajas de cada una. En la medida de lo posible, se han incluido aquellas que ofrecen interfaces en español, pero ello no siempre aplica.

PLATAFORMAS: PRINCIPALES VENTAJAS

Plataformas	URL	Almacenar y compartir	Transferir	Canal
Box	https://www.box.com	Óptimo	–	–
Google Drive	https://drive.google.com	Óptimo	–	–
Dropbox	https://www.dropbox.com	Óptimo	✓	–
Flickr	https://www.flickr.com	✓	–	Óptimo
Hightail	https://es.hightail.com	–	Óptimo	✓
Issuu	http://issuu.com	✓	–	Óptimo
OneDrive	https://onedrive.live.com	Óptimo	–	–
Scribd	http://es.scribd.com	✓	–	Óptimo
SlideShare	http://www.slideshare.net	✓	–	Óptimo
SoundCloud	https://soundcloud.com	✓	–	Óptimo
YouTube	https://www.youtube.com	✓	–	Óptimo
Vimeo	https://vimeo.com	✓	–	Óptimo
WeTransfer	https://www.wetransfer.com	–	Óptimo	–

Además de este análisis de propósito, que ayudará a seleccionar la plataforma más adecuada, también se sugiere considerar el tipo o los tipos de archivos que se necesitará almacenar. Como ya se mencionó, cada plataforma se especializa en distintas clases de archivos (documentos, vídeos, fotos, audio, etcétera).

La tabla siguiente compara las diferentes opciones:

PLATAFORMAS: TIPO DE ARCHIVO QUE PERMITEN ALMACENAR Y COMPARTIR

Plataformas	Textos (doc, pdf)	Imágenes	Audio	Video	Presentaciones
Box	✓	✓	✓	✓	✓
Google Drive	Óptimo	✓	✓	✓	✓
Dropbox	✓	✓	✓	✓	✓
Flickr	–	Óptimo	–	✓	–
Hightail	✓	✓	✓	✓	✓
Issuu	Óptimo	–	–	–	–
OneDrive	✓	✓	✓	✓	✓
Scribd	Óptimo	–	–	–	–
SlideShare	✓	✓	–	✓	✓
SoundCloud	–	–	Óptimo	–	–
YouTube	–	–	–	Óptimo	–
Vimeo	–	–	–	Óptimo	–
WeTransfer	✓	✓	✓	✓	✓

Por último, es conveniente evaluar si las especificaciones técnicas y los planes gratuitos de estas plataformas son los más adecuados para cada proyecto u organización o, si por el contrario, es necesario optar por un plan pago.

La siguiente tabla que se encuentra en la página a continuación muestra las ventajas y limitaciones de cada una, al momento de elaborar este fascículo.

PLATAFORMAS: ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Plataformas	Tamaño máximo de archivos	Capacidad de espacio en disco	Planes pagos	Sistemas operativos soportados
Box	250 Mb gratis, 5 a 10 Gb con plan pago	10 Gb	Costo mensual por 100 Gb	Windows, Mac, Android, Blackberry e iOS
Google Drive	10 Gb	15 Gb	Costo mensual por 100 Gb (hasta 1 Tb)	Windows, Mac, Android e iOS
Dropbox	No existe límite	2 Gb	Costo mensual por cada 100 Gb extras (hasta 500 Gb)	Windows, Mac, Linux, Android, iOS, Blackberry y Kindle Fire
Flickr	Plan gratuito <ul style="list-style-type: none"> › Fotos: 200 Mb cada uno. › Vídeos: 1 Gb cada uno y reproducción de hasta 3 minutos cada uno. 	1 Tb	<ul style="list-style-type: none"> › Cargas ilimitadas de fotos (20 Mb por foto) y videos (máximo de 90 segundos, 500 Mb por video). › Capacidad de reproducir video de alta definición (HD). › Cantidad ilimitada de almacenamiento. › Cantidad ilimitada de ancho de banda. › Archivo de imágenes originales en alta resolución. › Capacidad de reemplazar una foto. › Posibilidad de publicar fotos o videos en hasta 60 murales de grupos. 	Windows, Mac, Android, e iOS
Hightail	2 Gb y hasta 25 Gb en plan pago	2 Gb	Almacenamiento ilimitado	Windows, Mac, Android, e iOS
Issuu	100 Mb cada uno para la opción gratuita	Máximo 25 publicaciones gratis	Almacenamiento ilimitado	Windows, Mac, Android, e iOS
OneDrive	2 Gb	7 Gb	Es posible aumentar el cupo de almacenamiento desde 50 Gb hasta 200 Gb.	Windows, Mac, Android, e iOS

PLATAFORMAS: ESPECIFICACIONES TÉCNICAS (continuación)

Plataformas	Tamaño máximo de archivos	Capacidad de espacio en disco	Planes pagos	Sistemas operativos soportados
Scribd	No tiene límite	No tiene límite	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de personalizar el visor. ➤ Capacidad de personalizar el visor lateral. ➤ Ofrece protección de los derechos de autor. ➤ Permite activar enlaces y sitios web anunciantes. ➤ Permite añadir pistas de sonido, de música o de voz a través de presentaciones. 	Windows, Mac, Android, e iOS
SlideShare	20 Mb	No tiene límite	No tiene	Windows, Mac, Android, e iOS
SoundCloud	4 horas de contenido de audio	4 horas de contenido de audio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Permite más espacio de almacenamiento. ➤ Puede distribuir sus grabaciones a más grupos y usuarios. ➤ Permite crear conjuntos de registros, y realizar un seguimiento más a fondo de las estadísticas para cada una de sus pistas. 	Windows, Mac, Android, e iOS
YouTube	2 Gb y hasta 15 minutos por video	Sin límite	Permite mayores opciones de estadísticas, manejo de cuenta, diseño y preferencias para elementos de búsqueda.	Windows, Mac, Linux, Android, iOS, Blackberry y Kindle Fire
Vimeo	26 Gb por año, sin límite de duración	26 Gb/año	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mayor espacio de almacenamiento (hasta 1 Tb). ➤ Permite incrementar la velocidad de carga del video. ➤ Evita la salida de anuncios. ➤ Compatibilidad con Smart TV. 	Windows, Mac, Android, e iOS
WeTransfer	2 Gb	2 Gb por envío	No aplica	Windows, Mac, Android, e iOS



TOME NOTA

Si en la organización o red ya existen prácticas asociadas con el uso de este tipo de plataformas, es conveniente aplicarlas. Si se considera que estas pueden ser mejoradas, debe utilizarse este proyecto como un espacio para invitar al colectivo a considerar esos cambios.

- › Una breve descripción de los contenidos.
- › El alcance y las reglas para el acceso y administración de la información.
- › Los horarios de trabajo y las reglas sobre la sincronización de los archivos.

Una vez que haya seleccionado la plataforma que mejor se adecúa a sus necesidades, debe anotarse cuáles son las principales características, límites y reglas para su uso.

Junto con las notas y criterios de cada uno de los elementos antes discutidos (nombre, etiqueta, carpetas, plataforma y derechos de autor), debe prepararse un corto texto de instrucciones e información que incluya los siguientes elementos:

- › El propósito del repositorio.
- › Quiénes están invitados a hacer uso de él.
- › Los datos de contacto de la persona a cargo de la administración.
- › En qué condiciones y cuáles son las reglas de uso con respecto a cada uno de los elementos.

Implementación

La puesta en práctica de un repositorio virtual no requiere de tanto esfuerzo. Se puede dividir en tres pasos clave:

- 1 Configuración de la plataforma.
- 2 Alimentación de la información.
- 3 Difusión y acceso para la(s) audiencia(s) meta.

Paso 1: configuración de la plataforma

Después de seleccionar la plataforma, si no se tiene una cuenta existente debe procederse a crearla siguiendo las instrucciones respectivas. Un mismo usuario puede configurar diferentes carpetas o listas y, en cada caso, definir niveles de acceso y etiquetas o tipos de documentos a almacenar. Asimismo, para cada archivo que se suba será necesario definir los distintos aspectos ya mencionados como: nombre, contenido, etiquetas, autoría, privacidad, etcétera.

Paso 2: alimentación de la información

Generalmente, la acción de subir los archivos no requiere de mucha capacidad técnica y las plataformas hacen cada vez más didáctica esta tarea. En muchos casos basta con arrastrar el ícono del archivo desde la carpeta del computador hasta la ventana del navegador. En casos excepcionales, como Google Drive y Dropbox, es posible, incluso, descargar aplicaciones que permiten trabajar sin conexión a Internet para

luego sincronizarse. Lo que podría variar para cada usuario es el tiempo que se toma en esta actividad, ya que depende en gran parte de la velocidad de la conexión a Internet.

De ser necesario que varias personas compartan la tarea de alimentar el repositorio, habría que determinar si requieren de múltiples usuarios o si compartirán una sola cuenta institucional. Esta consideración variará con base en las características de la plataforma seleccionada.

Paso 3: Difusión y acceso

Cuando el nuevo repositorio ya esté alimentado, será importante definir un plan básico para difundir la información y, en caso de ser necesario, capacitar a las personas que utilizarán la plataforma. El correo electrónico sigue siendo la herramienta favorita para este tipo de comunicación. Se sugiere incluir en su mensaje las indicaciones necesarias para facilitar el acceso al nuevo repositorio virtual. En caso de que este haya sido orientado hacia una audiencia amplia y abierta, puede ser pertinente usar las cuentas de las redes sociales, un sitio web u otros canales con los que se cuente para la difusión.

Mantenimiento y actualización

Para un buen funcionamiento del repositorio se aconseja realizar algunas tareas de mantenimiento con regularidad. La frecuencia depende directamente su uso. Si muchas personas participan y agregan o modifican archivos, entonces se recomienda hacer el seguimiento con mayor regularidad.

Algunas recomendaciones para el mantenimiento del repositorio son:

- Mantener siempre una copia de seguridad de todos los archivos que haya en el repositorio, ya sea en un computador destinado para ello o en el servidor de la organización.
- Colocar los archivos con versiones antiguas en una carpeta aparte o bien eliminarlos del repositorio.
- Verificar que:
 - Los nombres de los archivos se ajusten a los estándares establecidos.
 - Todos los archivos tengan las etiquetas correspondientes.
 - Los estándares de privacidad o acceso estén conformes con lo definido al comienzo.



MÁS INFORMACIÓN

En esta sección encontrará información sobre algunos repositorios virtuales que podrían servir como referencia.

> **Box**

Soporte de Box: <https://support.box.com/hc/es>

> **Google Drive**

Página de Google que explica cada componente y manejo de la herramienta: <https://support.google.com/drive/?hl=es#topic=14940>

¿Qué es y cómo funciona Google Drive?: <https://www.youtube.com/watch?v=xthIP5t7Fzg>

> **Dropbox**

Centro de ayuda: <https://www.dropbox.com/help>

Tutorial (manual de uso de Dropbox en español con recomendaciones sobre cómo conseguir espacio extra gratis): <http://marcecastro.com/tutorial-manual-de-uso-de-dropbox-recomendaciones-y-conseguir-espacio-extra-gratis/>

> **Flickr**

Centro de ayuda: <https://es.ayuda.yahoo.com/kb/flickr>

Centro de ayuda: <http://aprendendo.eu/Docs/2-flickr.pdf>

> **Hightail**

Características: <https://es.hightail.com/features>

Centro de ayuda: <https://es.hightail.com/solutions/enterprise-success>

> **Issuu**

Centro de ayuda: <http://issuu.com/dolmos/docs/tutorialissuu>

- > **OneDrive**
Centro de ayuda: <http://windows.microsoft.com/es-es/onedrive/onedrive-help>
Centro de ayuda: <http://windows.microsoft.com/es-es/windows-8/getting-started-onedrive-tutorial>

- > **Scribd**
Centro de ayuda: <http://support.scribd.com/home>
Tutorial: <http://tutorialeseducic.wikispaces.com/Scribd>

- > **SoundCloud**
Centro de ayuda: <http://help.soundcloud.com>

- > **SlideShare**
Tutorial: <http://tutoriales.grial.eu/slideshare/cuenta.html>
Tutorial: <http://www.ayudaeficaz.es/tutorial-slideshare/>

- > **YouTube**
Centro de ayuda: <https://support.google.com/youtube/?hl=es>
Centro de ayuda: <https://support.google.com/youtube/answer/171780?hl=es>

- > **Vimeo**
Tutorial: <http://vimeo.com/videoschool>
Centro de ayuda: <http://vimeo.com/help>

- > **WeTransfer**
Tutorial: <http://www.lifestylealcuadrado.com/wetransfer-para-compartir-archivos-pesados/>

REPOSITORIOS VIRTUALES

Autor: UNIDAD DE APOYO DE LA INICIATIVA PARA LA CONSERVACIÓN
EN LA AMAZONÍA ANDINA (ICAA)

Contenido: TRIBUS Y NÓMADAS - Camilo Villa
y Juan Sebastián Amaya

Coordinación: Aimee Maron y Karina Livschitz

Corrección de estilo: María Bárbara Gómez

Edición y producción gráfica: LETRA A LETRA

© **International Resources Group/Engility**

Lima, septiembre de 2014

Todos los derechos reservados de acuerdo con el D. Leg. 822
(leyes sobre derechos de autor). Prohibida su reproducción
sin autorización previa del autor.

Este fascículo ha sido posible gracias al apoyo del Pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) bajo los términos del contrato N°AID-EPP-I-00-04-00024-00.

Las opiniones aquí expresadas son las del autor(es) y no reflejan necesariamente la opinión de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.

Este fascículo ha sido producido por encargo de la Unidad de Apoyo de la Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina (ICAA) liderada por Engility / International Resources Group (IRG) y sus socios: Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA), Corporación de Gestión y Derecho Ambiental (ECOLEX), Social Impact (SI), Patrimonio Natural (PN) y Conservation Strategy Fund (CSF).

www.amazonia-andina.org



CONEXIÓN

Aprende sobre cómo compartir, divulgar y facilitar el intercambio de conocimiento e información.





USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

Iniciativa para la Conservación
en la Amazonía Andina - ICAA



SEMINARIOS VIRTUALES

(WEBINARS)



INTRODUCCIÓN: ¿QUÉ ES? ¿EN QUÉ CONSISTE?

Un seminario virtual puede definirse como un evento transmitido en vivo a través de internet que sirve para informar; intercambiar opiniones o capacitar sobre algún tema. Se realiza con el apoyo de una plataforma virtual especializada y la intervención generalmente de:



Moderador/a

Facilita la interacción entre los/las participantes durante las sesiones y maneja la plataforma virtual



Expositor/a

Hace la presentación o lidera la capacitación



Participantes

Atienden la sesión e interactúan con el expositor a través del moderador

Los seminarios virtuales tienen diversas ventajas sobre los eventos presenciales, entre ellas:

- › **Permiten aumentar el número y la diversidad de participantes** ya que no se tiene las limitaciones de la distancia y el costo que representan los eventos presenciales.
- › **Ahorran tiempo y energía** porque no hay que desplazarse hacia un lugar físico para reunirse.
- › **Su costo es significativamente menor** que el de un evento presencial.
- › **Generan menos impacto ambiental** que las reuniones presenciales, en las cuales el uso de transporte para el desplazamiento produce una huella de carbono.



CONDICIONES DE APLICACIÓN: ¿CUÁNDO SE DEBE APLICAR ESTA HERRAMIENTA?

Para determinar cuándo un seminario virtual es el medio más adecuado para cumplir los objetivos que se persiguen, se debe tener en cuenta los siguientes factores:

Factores	¿Cuándo se debe utilizar un seminario virtual?	¿Cuándo NO se debe utilizar un seminario virtual?
Fines/Propósito	Para realizar sesiones informativas, de intercambio o capacitaciones donde participarán personas desde muchos lugares distintos, al menos como oyentes	Cuando las sesiones informativas, de intercambio o capacitaciones buscan fomentar una participación activa e intensiva de todos los participantes
Duración	En eventos cortos (se recomienda una duración máxima de dos horas)	En eventos largos (de una duración de tres a más horas)
Audiencia meta	Cuando los participantes cuentan con una buena conexión a internet	Cuando los participantes no cuentan con una buena conexión a internet

Adicionalmente, hay que verificar que se cumpla con los requisitos técnicos y de capacidad humana señalados a continuación:

- **Plataforma virtual:** contar con una plataforma virtual que permita realizar este tipo de evento. En la sección denominada “Más información” se incluyen opciones de plataformas.
- **Equipamiento mínimo:** se requiere de una computadora con micrófono y parlantes o audífonos (idealmente audífonos con un micrófono que reduzca el sonido de fondo), Windows XP o superior, 1 Gb de RAM (se recomienda 2 Gb)/Mac OS X 10.4 o superior.
- **Conexión a internet:** los organizadores/as o moderadores requieren de un ancho de banda mínimo de ADSL/cable (se recomienda una conexión alámbrica). Para los participantes, se necesita un ancho de banda mínimo de 256 Kbps (se recomienda 512 Kbps).
- **Capacidad humana:** se requiere de una persona con experiencia en el manejo de plataformas virtuales y en la moderación de eventos en línea. Si no se cuenta con un/a profesional con este perfil dentro del equipo, se sugiere buscar apoyo externo.



CONSIDERACIONES: PLANIFICACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y POST EVENTO

En cuanto se haya determinado que esta herramienta es la más apta para los objetivos trazados, siguiendo las condiciones de aplicación definidas anteriormente, se puede proceder con la planificación del seminario virtual.

En términos generales, para asegurar el éxito de un seminario virtual, es fundamental tomar en cuenta la perspectiva de la audiencia para definir cómo se abordará el tema planteado, el horario en que se realizará el evento y los medios a través de los cuales se hará la convocatoria. Adicionalmente, se deben anticipar los factores externos que podrían causar dificultades técnicas (Ej.: inestabilidad eléctrica, congestión en la línea, entre otros).

A continuación se menciona una serie de consejos y recomendaciones basados en la experiencia de la Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina (ICAA), International Resources Group/Engility y de otras organizaciones¹ para organizar un seminario virtual.

Planificación: aspectos a considerar antes del seminario

Definir las orientaciones del seminario

- ④ **Determinar el objetivo principal** tomando en cuenta las siguientes preguntas:
 - > ¿Se desea compartir información?
 - > ¿Recibir insumos?
 - > ¿Recolectar información?
 - > ¿Capacitar sobre algún tema o sobre el uso de una herramienta?

- ④ **Identificar la audiencia meta** sobre la base de las siguientes preguntas:
 - > ¿Cuál es el perfil deseado de los participantes del seminario virtual? (Ej.: técnicos, investigadores, periodistas, representantes de gobierno, etc.).
 - > ¿El tema del seminario virtual es de interés para la audiencia meta?
 - > ¿Quiénes pueden dar valiosos insumos y generar un buen intercambio de información y conocimientos?

¹ Las referencias consultadas se encuentran en la sección denominada "Más información".

- **Confirmar a los expositores:** garantizar la disponibilidad de los expertos temáticos que se quiere que participen en el seminario antes de definir la fecha y horario del mismo. Es importante asegurar que los expositores cuenten con el equipamiento y conexión a internet necesarios. De lo contrario se deberá coordinar su acceso a un lugar donde puedan conectarse a la plataforma sin problemas.

- **Definir criterios de evaluación del evento:** pueden plantearse, entre otras, las siguientes preguntas a los participantes:
 - ¿Cuál fue la utilidad de los contenidos del evento?
 - ¿Cómo fue la calidad de las presentaciones y de los materiales?
 - ¿Cuál es la apreciación sobre la organización y facilitación del evento?
 - ¿Cómo funcionó la plataforma tecnológica usada?

Designar funciones y responsabilidades

Según el documento “Best Practices for Webinars” de Adobe Connect, la organización de un seminario virtual exige cumplir cuatro funciones fundamentales. Una persona puede asumir una o varias funciones, o se pueden distribuir las funciones por grupo de personas. A continuación se presenta una descripción de estas cuatro funciones, las responsabilidades relacionadas con ellas y las etapas en las que se necesita activar cada una.

Función	Responsabilidades	Etapas(s)
Organización del evento	<ul style="list-style-type: none"> • Definir la fecha del evento. • Configurar la sala y las presentaciones en la plataforma virtual. • Coordinar con otros miembros del equipo para asegurar que se cumpla con la planificación y fechas clave para realizar el seminario. 	Todas (planificación, implementación, post-evento)
Promoción del evento	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el evento a través de diferentes medios para asegurar la concurrencia de los participantes. • Recibir la confirmación de los participantes. • Enviar las instrucciones antes del evento a las personas que han confirmado su asistencia. 	Planificación del evento
Presentación temática	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir información temática con la audiencia a través de una presentación. 	Planificación (ensayos) e implementación del evento
Moderación del evento	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar durante el seminario presentando a los expositores y dando instrucciones. • Proporcionar apoyo técnico a los participantes que experimenten dificultades durante el evento. • Facilitar los espacios de preguntas y respuestas. • Grabar el seminario virtual. 	Planificación e implementación del evento

Fuente: Esta tabla es una adaptación de Adobe. Ken Molay, “Best Practices for Webinars”, Webinar Success, mayo 2009, p. 5.

Asegurar una convocatoria exitosa

➤ **Escoger un título conciso y llamativo:** el título elegido debe explicar en pocas palabras el objetivo del evento y a su vez debe ser llamativo para la audiencia meta. Algunos ejemplos de títulos de seminarios virtuales son:

- “Conoce la página web actualizada de ICAA”.
- “Cómo escribir historias de éxito”.
- “Cómo implementar el branding de USAID en los productos de ICAA”.

➤ **Incluir los siguientes detalles en su invitación:**

- Nombre del seminario.
- Fecha, hora de inicio y terminación. Es importante especificar la zona(s) horaria(s) si espera tener participantes de varias localidades.
- Enlace o correo electrónico para la inscripción. Información sobre cómo confirmar su participación en el seminario (este dato debe estar en un lugar visible).
- Los logos de las instituciones organizadoras.
- En el caso de contar con expertos temáticos como expositores en el seminario, se recomienda incluir su nombre, el país de donde proceden en el caso de ser extranjeros, una línea de perfil profesional y una foto.

➤ **Enviar la invitación con la debida anticipación:** si bien participar en un seminario virtual no implica desplazarse, se requiere de cierta anticipación para responder a los tiempos y agendas de los participantes. Se recomienda enviar la invitación por lo menos dos semanas antes del evento.

➤ **Utilizar los canales de comunicación más apropiados:** al identificar a la audiencia meta, debe determinarse la manera más eficaz de contactar a estas personas. Entre los canales de difusión que utilice, puede considerar:

- Listas de correo;
- Redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, etc.) y
- Boletines electrónicos.

**DIÁLOGO AMAZÓNICO PARA PERIODISTAS
SEMINARIO VIRTUAL**
CÓMO CONVENCER A TU EDITOR PARA INVESTIGAR TEMAS AMAZÓNICOS Y DE CAMBIO CLIMÁTICO

Neily Luna (Perú)
Periodista del diario El Comercio (Lima) desde el 2004. Sus trabajos han sido reconocidos con premios internacionales. Ha sido becaria del Instituto de las Américas, en la Universidad de San Diego en California, y de las Naciones Unidas.

Luz María Sierra (Colombia)
Editora general de la revista Semana desde 2008. Trabajó durante este año en el diario El Tiempo como Editora Judicial, Editora Internacional y Jefe de Redacción. Fue periodista del diario El Mundo y la Revista La Hoja (Medellín).

Fecha: **domingo 1 de agosto**
Hora: 11:00 am a 12:00 pm (Perú, Colombia, Ecuador)
Compartir a través de: [Facebook](#) [Twitter](#)

IPZ **USAID** **CRP**

Regístrate aquí
<http://svy.mk/1estwmg>

➤ **Enviar un formulario de inscripción:** Se sugiere remitir a los participantes un formulario de inscripción. Algunas consideraciones para el formulario:

- Solicitar únicamente datos indispensables: mientras más sencillo sea el formulario, más personas lo completarán. Los campos sugeridos son: nombre completo, cargo, institución, país y correo electrónico.
- Utilizar los formularios de inscripción de la plataforma de seminarios virtuales o un programa amigable para la realización de las inscripciones: hay varios programas, gratuitos o con un costo, que tienen formatos amigables para realizar las encuestas electrónicas.
 - Google Formularios (<https://docs.google.com/forms>).
 - Survey Monkey (www.surveymonkey.com).

Esta lista no es exhaustiva; los programas mencionados son solo dos ejemplos que pueden servir para los fines mencionados.

➤ **Confirmar el registro:** Mandar un correo electrónico de confirmación que incluya indicaciones sobre cómo participar en el seminario virtual. Entre las instrucciones que envíe, se sugiere incluir:

- Un resumen con el objetivo, hora y lugar (enlace) del seminario.
- Instrucciones para hacer una prueba antes de conectarse.
- Recomendaciones técnicas como, por ejemplo, la utilización de un cable de ethernet para asegurar una conexión más estable.

➤ **Pedir preguntas para los expositores con antelación:** Una forma de motivar la participación es solicitar a través del formulario de inscripción que las personas convocadas envíen sus preguntas sobre el tema del seminario para que los moderadores puedan tomarlas en cuenta desde un principio.

➤ **Enviar recordatorios:** Es una buena idea enviar un recordatorio antes del evento, teniendo cuidado con el número de recordatorios para no saturar a los participantes. Se sugiere enviar un recordatorio el día anterior y otro 30 minutos antes del comienzo del evento (en algunas plataformas especializadas para seminarios virtuales se puede programar estos recordatorios para despacharlos automáticamente).

➤ **Enviar material antes de la sesión:** Los participantes prefieren tener el material con anticipación para poder revisarlo. Esto contribuirá a que aprovechen mejor las presentaciones y discusiones.



TOMA NOTA

La persona que modera debe tener:

- Experiencia y comodidad con la facilitación en línea.
- Capacidad de síntesis rápida.
- Pronunciación clara y entonación apropiada.

Definir una metodología adecuada para el seminario virtual

Cada seminario virtual tiene un objetivo diferente; por eso, se debe definir una metodología adecuada a fin de que éste se cumpla.

- ④ **Elaborar una agenda:** Es importante preparar una agenda para lograr los objetivos del evento, así como respetar el horario y los tiempos establecidos en la convocatoria. Se recomienda también elaborar una agenda interna para aquellos que cumplan un rol en el seminario virtual, con el fin de asegurar una mayor fluidez en las transiciones entre moderadores y expositores.
- ④ **Realizar un ensayo:** Planificar un ensayo en grupo para que los expositores puedan familiarizarse con la metodología, saber cómo funciona la plataforma y asegurar que su conexión es suficientemente estable.
- ④ **Consejos para las presentaciones²:** Los expositores pueden usar varias técnicas para hacer su presentación más efectiva y atractiva.
 - **Energía y entusiasmo:** buscar maneras de mantenerse enérgico mientras se hace la presentación. Demostrar a la audiencia por qué le debería importar la información que se está impartiendo.
 - **Entonación:** hablar con inflexión en la voz y no de una manera monótona mientras se expone. El hacer cambios en el estilo y velocidad al presentar un tema ayudará a que la audiencia se mantenga atenta.
 - **Hablar con el individuo y no con la audiencia entera:** personalizar la forma en la que se habla para que las personas que participan en el evento se pueden identificar más con lo que se está presentando.
 - **Diseño de las diapositivas:** evitar usar diapositivas llenas de texto y leerlas a la audiencia. La idea es que se utilicen pequeñas animaciones, mapas, cuadros, flujogramas y otros medios similares para captar la atención de la audiencia. También se recomienda proveer de manera separada la información referencial: grandes cantidades de texto, datos, gráficos, URL, entre otra.
 - **Ensayo:** utilizar un guión básico para la introducción y las conclusiones de la presentación. Preparar unos apuntes con los puntos críticos para cada diapositiva de la presentación, y ensayar la presentación antes del evento para sentirse cómodo al momento de exponer.



TOMA NOTA

Para garantizar el éxito de un evento virtual, sugerimos realizarlo en un horario de poco tráfico en Internet y contar con una buena conexión a Internet. Por este motivo, uno de los aspectos más importantes a tomar en cuenta es el horario en que el evento se realizará para evitar que falle la conexión. Este horario ideal dependerá, entre otros factores, del país y la audiencia, por lo que se recomienda probar diferentes horarios y siempre solicitar retroalimentación de los asistentes sobre el horario escogido a través de un formulario de evaluación.

2 Adobe. Ken Molay, "Best Practices for Webinars", Webinar Success, mayo 2009, p. 7.

Diseñar la sala virtual

La persona responsable de preparar y organizar la sala virtual para el seminario debe tomar en cuenta los siguientes factores:

- **Mensaje automático previo al seminario:** Puede que algunos participantes se conecten a la plataforma antes del inicio del seminario. Entonces, es importante bloquear la sala con un mensaje que indique la fecha y hora en que empezará.
- **Título del evento:** El título del evento debe estar en un lugar visible dentro de la sala virtual.
- **Diapositiva de bienvenida:** Se debe tener una diapositiva inicial con información básica del evento para que los participantes puedan ver el título, fecha y hora de inicio, e información sobre los expositores.
- **Imagen del expositor/presentador:** Se recomienda el uso de un video únicamente si las personas que se conectan desde lugares remotos tienen un ancho de banda apropiado. En caso contrario, se sugiere utilizar una foto del expositor.
- **Agenda:** Incluir una diapositiva que contenga la agenda básica del seminario virtual si hay más de un/a expositor/a.
- **Presentaciones y materiales:** Se sugiere tener en un lugar visible las presentaciones y encuestas para que los participantes puedan bajarlas.
- **Datos de contacto del expositor:** Se aconseja colocar en la última diapositiva de cada presentación los datos de contacto del expositor.



Implementación: Aspectos a considerar durante el seminario virtual

Justo antes del seminario virtual

Asegurarse de repasar esta lista de verificación para no olvidar los siguientes puntos:

Lista de verificación:

- ☑ Imprimir las presentaciones para los expositores (en caso lo consideren necesario).
- ☑ Colocar un cartel afuera de la sala que diga: "Este es un seminario virtual: no interrumpir".
- ☑ Si se encuentra en un lugar con varios usuarios de internet, pedirles que en ese momento no realicen actividades que requieran de mucho ancho de banda.
- ☑ Cerrar o apagar los sonidos de las diferentes aplicaciones de las computadoras y mensajería instantánea.
- ☑ Conectarse a través del cable de internet y desactivar la conexión inalámbrica para evitar problemas.
- ☑ Apagar o silenciar los celulares en los sitios donde se abrirá el micrófono.

Preparar el ambiente físico desde donde se realizará el seminario

Encontrar un lugar tranquilo y cerrado. Si el expositor saldrá en video, se debe asegurar que el espacio no tenga ventanas por las cuales pasen personas que podrían distraerlo a él/ella o a la audiencia. Además se sugiere utilizar dos computadoras en el caso de que el moderador esté presente con el expositor. Una computadora debe estar conectada a la plataforma virtual para el moderador y la otra debe proyectar las presentaciones fuera de línea para evitar que el expositor se distraiga con los comentarios y/o preguntas de los participantes. También el proyectar la presentación permitirá que puedan asistir otras personas de manera presencial.

Realizar pruebas de sonido

Realizar una prueba de sonido minutos antes de empezar el seminario y averiguar con los mismos participantes si escuchan bien. Cada expositor/moderador debe realizar pruebas de sonido. Para maximizar la calidad del audio se debe seguir estas recomendaciones:

- 👉 **No utilizar celulares** para hacer una presentación.
- 👉 **No usar líneas telefónicas con altavoz** ya que se oirán todos los sonidos alrededor de la sala.
- 👉 **Un buen micrófono y parlantes son indispensables.** Se sugiere utilizar un micrófono que elimine el sonido de fondo.



TOMA NOTA

Coordinar con los expositores el envío de sus presentaciones en PowerPoint (por lo menos 24 horas antes del evento), por si es necesario realizar cambios o ajustes del formato antes de subirlos a la plataforma.

Tomar medidas preventivas

El tomar medidas preventivas es parte importante de la preparación de un evento de esta naturaleza. Se deben minimizar las posibilidades de que algo pueda fallar durante su transcurso. Para ello se recomienda:

- **Computadora adicional:** cada expositor puede registrarse en dos computadoras. Si la primera falla, o el expositor accidentalmente cierra la ventana de sesión, puede continuar con la otra computadora sin necesidad de hacer una pausa.
- **Redes separadas para expositores y moderadores:** mantenga a los expositores y moderadores en redes de internet o cabinas separadas. Si un sistema cae por alguna falla de internet, entonces el otro puede continuar pasando las diapositivas para la audiencia.

Instrucciones para facilitar la participación

Al comienzo del evento es importante dar instrucciones claras sobre cómo participar. Es recomendable indicar a los participantes que deberán utilizar el espacio del chat para interactuar y realizar preguntas, ya que activar los micrófonos de todos podría resultar en interrupciones o problemas de conexión. También se sugiere presentar a los moderadores e indicar quien está a cargo de brindar apoyo técnico durante el seminario. Finalmente, este espacio puede servir para anunciar la agenda y avisar que la sesión será grabada (si aplica).

Visibilidad de los moderadores en el chat

Los moderadores (o anfitriones) deben visualizarse dentro de la plataforma en un lugar diferente al de los participantes. Se sugiere que las comunicaciones del chat enviadas por los moderadores tengan un color de letra distinta para que puedan diferenciarse de los mensajes enviados por los participantes.

Grabación del seminario

Es recomendable grabar los seminarios virtuales para luego compartir la grabación con los participantes y, si corresponde, con el público en general. Esta grabación puede ayudar a que las personas que enfrenten dificultades para conectarse durante el mismo seminario, puedan acceder a la información. La mayoría de plataformas para seminarios virtuales permiten grabar estos eventos.

Interacción con la audiencia

Se puede motivar la participación de la audiencia en el seminario virtual mediante encuestas rápidas o preguntas y respuestas tipeadas.

- **Encuestas rápidas:** Durante el seminario virtual, hay plataformas que permiten utilizar encuestas rápidas sobre temas que pueden ser de interés para la audiencia. Se pueden emplear estas encuestas para fomentar una mayor interacción y para demostrar la procedencia y experiencia de los/as participantes.
- **Preguntas de los participantes:** Si se reciben preguntas de los participantes, se sugiere leerlas en voz alta haciendo referencia al nombre e institución a que pertenece (si cuenta con esta información) de las personas que las formularon. En caso de que haya varias preguntas similares, es recomendable agruparlas.

Post evento: aspectos a considerar después del evento

Lo recomendable luego de terminar el seminario virtual es actuar lo más rápido posible. Una comunicación de seguimiento servirá para agradecer la participación de los asistentes y dará un valor agregado importante al evento.

Anunciar los próximos pasos

Al final del seminario, se debe comunicar a los participantes qué es lo que se quiere que hagan. Por ejemplo, se debe mencionar si desean que los participantes completen una encuesta de evaluación, visiten su página web para descargar más información, etc.

Aplicar encuestas de evaluación

Estas encuestas no solo sirven para evaluar el desempeño, sino que son un instrumento para recibir recomendaciones y sugerencias que se pueden aplicar en futuros eventos de este tipo. A continuación se sugiere algunas preguntas que se pueden plantear en la encuesta de evaluación.



1. ¿Cómo se enteró de este seminario virtual?

- Página web de los organizadores
- Facebook
- Twitter
- Boletín electrónico
- Un/a colega
- Otro medio (favor de especificar)

2. Señale su nivel de conformidad, en una escala del 1 (bajo) al 10 (alto), con las siguientes afirmaciones

Participar en este evento ha sido de utilidad e importancia para mi trabajo. 7

En general, mis conocimientos y destrezas sobre los temas tratados han aumentado. 8

Fueron claras las presentaciones de los expositores. 9

Los materiales entregados (en papel y/o formato electrónico) fueron suficientes, oportunos y de calidad. 10

La facilitación del evento fue apropiada. 7

La organización y secuencia del evento estuvieron bien estructurada. 10

La logística del evento se desarrolló adecuadamente. 10

La plataforma y la fecha del evento virtual fueron bien elegidas. 7

Logré participar en el evento con facilidad. 9

Participaría en eventos similares a futuro. 10

El puntaje general que le asignaría a todo el evento es de 9

3. Quisiéramos saber más sobre su experiencia de haber participado en este evento virtual para mejorar futuros eventos de este tipo. Sus comentarios, recomendaciones y críticas son bienvenido.

Distribuir los materiales

Si se indica a los participantes que se compartirá con ellos las presentaciones u otra información referencial, se sugiere preparar todo previamente, incluido el mensaje que se utilizará para compartir esta información. Así se podrá enviar todos los materiales minutos después de terminar el evento para maximizar su impacto.

Compartir la grabación del evento

Se sugiere incluir en la comunicación de seguimiento al seminario el enlace a la grabación del evento para que los participantes puedan acceder a ella.

Contactar a las personas que no llegaron a participar

No se olvide de contactar a las personas inscritas que no asistieron al seminario. Puede invitarlas a ver la grabación y a acceder a la información del evento.

Organizar una sesión de retroalimentación

Después del evento se recomienda realizar una breve reunión con todas las personas que estuvieron involucradas en su organización (organizadores, responsables de la promoción, expositores y moderadores) para hacer una “revisión después de la acción” (RDA) con preguntas como las siguientes:

- ¿En qué medida cumplimos con los objetivos del evento?
- ¿Cuáles fueron los resultados positivos del seminario virtual?
- ¿Qué se podría mejorar para el próximo seminario virtual que realicemos? (Pensar en las diferentes etapas: antes, durante y después)



MÁS INFORMACIÓN

En esta sección, se presenta información adicional sobre plataformas tecnológicas para seminarios virtuales, requerimientos técnicos para la contratación de servicios de apoyo para un evento de este tipo, así como bibliografía de consulta.

Plataformas tecnológicas para seminarios virtuales

En la siguiente matriz se describen las principales características de algunas plataformas tecnológicas especializadas para seminarios virtuales, que pueden ayudar a identificar la que mejor responde a las necesidades y limitaciones de cada seminario. (Nota: es importante tomar en cuenta que esta lista no es exhaustiva y únicamente sirve como una referencia).

Para un análisis más detallado de plataformas para seminarios virtuales, se recomienda revisar el siguiente artículo (en inglés): “Webinar Service Comparisons”, 2003, webinar-services-review.toptenreviews.com/.

Plataformas tecnológicas para seminarios virtuales

Nombre de la plataforma	Funciones	Ventajas	Desventajas
Adobe Connect www.adobe.com/products/adobeconnect.html	Adobe Connect es una plataforma especializada para conferencias y seminarios virtuales y para capacitación en línea.	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia simplificada para los usuarios Controles avanzados de audio y video Uso optimizado de la pantalla Se puede utilizar en varios dispositivos Disponible en español y varios otros idiomas 	<ul style="list-style-type: none"> Las posibilidades de adaptación de la plataforma agregan cierto nivel de complejidad a la preparación de la sala virtual
Ready Talk http://www.readytalk.com/	Ready Talk provee servicios de audio y conferencias virtuales	<ul style="list-style-type: none"> No se requieren reservas Buena para sitios múltiples Permite el uso compartido de pantallas 	<ul style="list-style-type: none"> No tiene capacidad de video
GoToWebinar http://www.gotomeeting.es/webinar	GoToWebinar es un servicio remoto de videoconferencia y reuniones virtuales	<ul style="list-style-type: none"> Plataforma rápida y fácil para realizar conferencias Funcionalidad en tiempo real Las responsabilidades de una reunión virtual se le pueden dar a otro participante Disponible en español y varios otros idiomas 	<ul style="list-style-type: none"> Existen limitaciones con el uso de la cámara web y aplicaciones de video
Meeting Burner www.meetingburner.com/	Meeting Burner es una aplicación para reuniones remotas y con la que se puede compartir pantallas	<ul style="list-style-type: none"> Realizar seminarios virtuales sin costo con hasta diez participantes Rápida y fácil de usar Línea gratuita para conferencias y Skype para audio incluidos Compatible con Mac y PC para los anfitriones y asistentes Funciona con iPhones, iPads y teléfonos Android No requiere la instalación de ningún software para su utilización 	<ul style="list-style-type: none"> Los expositores necesitan un navegador moderno Actualmente solo está disponible en inglés Existe mucha variedad de precio dependiendo del número de participantes
Google Hangout https://hangouts.google.com/	Google Hangout es una aplicación de chat y videoconferencia y permite compartir pantallas	<ul style="list-style-type: none"> Se escoge con facilidad los grupos de personas para invitar al seminario virtual Intuitiva Buena calidad de audio y video 	<ul style="list-style-type: none"> Para participar, todos los invitados necesitarán contar con una cuenta de Google+ En el primer uso, podría ser necesario que los usuarios actualicen sus plug-ins Actualmente el uso de una presentación (ej.: en PowerPoint) requiere del uso paralelo de Google Drive Presentations. No está integrado
Cisco Webex http://www.webex.com	Webex es un programa que permite al usuario reunirse en línea y compartir contenido	<ul style="list-style-type: none"> Disponible en español y varios otros idiomas Se puede armar una nueva reunión virtual con un solo clic 	<ul style="list-style-type: none"> Requiere de la instalación de varios plug-ins y también de la aplicación de Webex la primera vez que participa u organiza un seminario

Fuente: Traducido al español y adaptado de K4Health, "Remote Meetings", <http://www.k4health.org/toolkits/km/remote-meetings>.

Requisitos para la contratación de apoyo para realizar un seminario virtual

En el caso de requerir el apoyo de una institución o consultor/a externo/a para la realización de un seminario virtual, a continuación se presentan algunas consideraciones que se pueden incluir en los términos de referencia para la contratación.

- › Experiencia en la organización de seminarios virtuales.
- › Experiencia en facilitación de eventos en línea.
- › Disponer de una plataforma virtual para seminarios virtuales con la capacidad para atender el número de participantes que se anticipa.
- › Conocimientos técnicos sobre conectividad a internet y equipos de audio.
- › Familiaridad con el tema del seminario (deseable).
- › Disponibilidad para participar en las reuniones de coordinación y en un ensayo previo al seminario virtual.

Seminarios virtuales realizados en el marco de ICAA

ICAA, como programa regional, ha implementado esta herramienta en varias ocasiones. A continuación se comparten las grabaciones de un par de estos seminarios virtuales:

- › “Cómo convencer a tu editor para investigar temas amazónicos y de cambio climático”. Organizadores: Instituto Prensa y Sociedad (IPYS), Alianza Clima y Desarrollo (CDKN) y la Unidad de Apoyo de ICAA. https://irgltadobeconnect.com/_a984430303/p2mbyus55hg
- › “Presentación del manual ‘Cómo integrar el enfoque de equidad de género en iniciativas de conservación’, de ICAA, y sus primeros fascículos”. Organizador: Unidad de Apoyo de ICAA. <http://irgltadobeconnect.com/p6gkpi84tmx/>

Otras referencias bibliográficas sobre seminarios virtuales

Para mayor información sobre la organización de seminarios virtuales, se recomienda consultar las siguientes referencias:

- › Adobe. Ken Molay, “Best Practices for Webinars”, Webinar Success. Mayo 2009, <https://www.adobe.com/content/dam/Adobe/en/products/adobeconnect/pdfs/web-conferencing/best-practices-webinars-wp.pdf>
- › “Knowledge Sharing Tools and Methods Toolkit. Web Meeting Tools” (en inglés), <http://www.kstoolkit.org/WebMeeting+Tools>
- › “Toolkits.K4Health. Remote Meetings” (en inglés), <http://www.k4health.org/toolkits/km/remote-meetings>
- › “Share, Learn, Innovate! Methods and Technologies to Share Human Rights Knowledge and Ideas. Videoconferencing” (en inglés), <http://slitoolkit.ohchr.org/data/downloads/VIDEOCONFERENCING.pdf>
- › “Ragan’s PR Daily. 10 tips for Delivering a Riveting Webinar Presentation” (en inglés), http://www.prdaily.com/Main/Articles/10_tips_for_delivering_a_riveting_webinar_presenta_10233.aspx#

SEMINARIOS VIRTUALES (WEBINARS)

Autor: Unidad de Apoyo de ICAA

Contenido: Aimee Maron, Karina Livschitz

Colaboración: Dar Maxwell

Edición: Sara Mateos

Producción gráfica: NegraPata S.A.C.

© International Resources Group/Engility

Prolongación Primavera (Angamos Este) 543, Of. 302,
San Borja, Lima - Perú

Lima, diciembre 2013

Todos los derechos reservados de acuerdo con el D. Leg. 822
(Ley sobre Derechos de Autor). Prohibida su reproducción
sin autorización previa del autor.

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo del Pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) bajo los términos del Contrato No. AID-EPP-I-00-04-00024-00-AID-OAA-TO-I I-00048.

Las opiniones aquí expresadas son las del autor(es) y no reflejan necesariamente la opinión de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.

Este documento ha sido producido por encargo de la Unidad de Apoyo de la Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina (ICAA), liderada por International Resources Group/Engility y sus socios: Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA), Corporación Gestión y Derecho Ambiental (ECOLEX), Social Impact (SI), Patrimonio Natural (PN), Conservation Strategy Fund (CSF) y World Wildlife Fund (WWF).

www.amazonia-andina.org



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

Iniciativa para la Conservación
en la Amazonía Andina - ICAA



COMUNIDADES DE PRÁCTICA



INTRODUCCIÓN: ¿QUÉ ES? ¿EN QUÉ CONSISTE?

Una comunidad de práctica (CdP) es un "grupo de personas que comparten una preocupación o una pasión por algo que están haciendo y aprenden cómo hacerlo de mejor manera mientras interactúan regularmente. En una CdP, las personas comparten conocimientos, información y experiencias para apoyar el aprendizaje mutuo en una relación de cooperación y colaboración entre aprendices y expertos, hacia la práctica. Pueden funcionar cara a cara, o a distancia".¹

Por su definición, una CdP cuenta con los siguientes componentes o características:



Dominio

Una CdP aglutina personas que se interesan por temas, experiencias, conocimientos o problemas de un ámbito particular de la vida social. Este ámbito define una identidad para la comunidad y pertenecer a ella implica un compromiso con este dominio.



Práctica

En este contexto, las prácticas se entienden como aquellas actividades, tipo de relaciones y acciones que son el resultado de un proceso cultural, de la historia misma de la comunidad.

¹ Etienne Wenger: "Communities of Practice: A Brief Introduction." Accedido el 6 de junio de 2014 en: <http://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2012/01/06-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf>.



Aprendizaje

Es una combinación de conocimiento, información y experiencia. Se puede llevar a cabo de manera individual o colectiva y colaborativa.



Comunidad

Es un grupo de personas que deciden participar en un proceso en el cual comparten principios, propósitos e intereses. En muchos casos una comunidad nace de procesos históricos pero también pueden ser orientadas a responder a necesidades y retos particulares.

Una comunidad de práctica es una estrategia relativamente sencilla de iniciar, pero requiere un esfuerzo sostenido para su consolidación. Las comunidades de práctica permiten potenciar el intercambio y la generación de conocimientos y la solución compartida de problemas.



CONDICIONES DE APLICACIÓN: ¿CUÁNDO SE DEBE APLICAR ESTA HERRAMIENTA?

Para determinar si una comunidad de práctica es la opción más adecuada para promover y dinamizar el proceso de aprendizaje entre un grupo de individuos u organizaciones, es importante precisar los ámbitos de interés que pueden servir de aglutinadores y de catalizadores.

Tenga en cuenta los siguientes factores para decidir si es pertinente crear una comunidad de práctica:

Factores	¿Cuándo se debe promover una comunidad de práctica?	¿Cuándo NO se debe promover una comunidad de práctica?
Fines/propósito	Cuando hay un número importante de practicantes de un oficio o de interesados en un tema que se puedan sentir motivados a compartir y colaborar.	Si el número de potenciales integrantes es muy bajo y ello limita la posibilidad de generar una masa crítica que sostenga un adecuado volumen de conversaciones.
Duración	Si forma parte de una iniciativa que se extiende por un año o más.	Si es una iniciativa con una duración muy reducida, un año o menos.
Audiencia meta	Es posible identificar a los practicantes de un oficio u ocupación o los interesados en una problemática particular de una región o un tipo de instituciones.	Si se trata de poblaciones muy dispersas temáticamente hablando.
Nivel de esfuerzo	Si dispone del tiempo necesario para la facilitación y gestión. Podría ser una sola persona que se encargue de ambas tareas.	Si no se dispone de tiempo para la facilitación y gestión de la comunidad.



CONSIDERACIONES: PLANIFICACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y HERRAMIENTAS

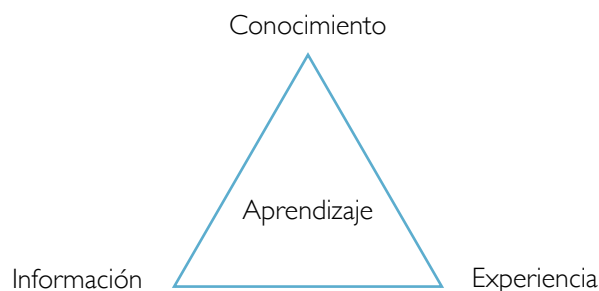
Una comunidad de práctica es una creación dinámica que se encuentra en constante transformación. Crece, se estanca, cambia de foco de interés, vienen y van los integrantes, se ajusta la visión. Por su vocación orientada hacia el aprendizaje, la misma va aprendiendo y ajustando su desarrollo. Cuando se determina relevante la creación de una CdP, es importante que se consideren los siguientes aspectos:

- Para qué
- Diseño de la CdP
- Implementación y manejo de la CdP
- Herramientas

Para qué: la práctica y el aprendizaje

Aprender es quizá una de las más importantes actividades humanas. Tomar conciencia de cómo aprendemos, de cuáles son los factores y herramientas que involucramos en ese proceso nos hace más fácil la ruta. Cada persona, como resultado de su propia historia, tiene sus formas muy particulares de hacerlo.

En este fascículo se propone una sencilla definición de aprender; lo que se entiende como vivir y recordar. El vivir implica acción y para que esta se realice hay que tomar en consideración la información disponible y combinarla con aquello que ya sabemos. Así pues, aprender es una combinación de conocimiento, información y experiencia.



Una comunidad de práctica crea un espacio seguro para compartir y generar información y experiencias y como resultado de ello para crear nuevo conocimiento. Así, las personas que participan en la comunidad aprenden y co-crean. Una CdP es ante todo un espacio de aprendizaje y colaboración.

En adición a tomar en cuenta el dominio en el que enmarcará la comunidad, es necesario que considere los siguientes aspectos para poder impulsar una CdP:

➤ Información

- ¿Qué tipo de información hay disponible en el dominio en cuestión?
- ¿Quiénes poseen o tienen acceso a esta información?
- ¿En qué formatos y/o repositorios se encuentra dicha información?
- ¿Qué nueva información quisiera que se genere o que circule?

➤ Experiencia

- ¿Qué tipo de experiencias están asociadas con las prácticas de este dominio?
- ¿Cómo se pueden caracterizar: son (poco/muy) colaborativas, tienden a compartir, hay confianza, etcétera?
- ¿Hay en la historia reciente de este dominio experiencias que hayan marcado de manera profunda la memoria y las prácticas de quienes se mueven en él?
- ¿Qué tipo de experiencias quisiera promover al interior de la nueva comunidad: encuentros, conversaciones, viajes, etcétera?
- ¿Qué tipo de prácticas desearía promover y consolidar en la nueva comunidad?

➤ Conocimiento

- ¿En qué ámbitos y/o temas poseen mayor experticia los potenciales integrantes de esta comunidad?
- ¿Cuáles son las personas reconocidas como las más sobresalientes por sus conocimientos en este campo? ¿Alguna de ellas podría ser parte de esta CdP?
- ¿En qué ámbitos y/o temas específicos de este dominio tendría interés particular en promover el desarrollo de nuevos conocimientos?

Comprender la naturaleza del aprendizaje es fundamental para emprender un proyecto de generación y acompañamiento de una CdP. Estas son por excelencia espacios en los que los tres aspectos (información, experiencia y conocimiento) interactúan de manera permanente. A través de la comunidad se puede compartir mucha información, se acompañan experiencias de sus integrantes y se genera nuevo conocimiento. Se trata de un aprendizaje que se produce de manera colaborativa, en red, en equipo, en comunidad; de allí viene el nombre de las comunidades de aprendizaje o comunidades de práctica.

Diseño de la CdP

Existen comunidades que se generan de manera natural. Incluso, a lo largo de la historia y en todas las culturas hay muchas comunidades que se han creado de manera espontánea. Muchos oficios y prácticas se transmiten de generación en generación a través de relaciones entre aprendices y maestros, y es a través de la práctica misma que se produce el aprendizaje y la transferencia y generación de conocimientos.

A lo largo de las últimas dos décadas las comunidades de práctica se han vuelto más y más populares, en particular en el mundo del desarrollo a partir de los aportes de Etienne Wenger y Jean Lave. Por esta

razón, cada vez son más frecuentes las comunidades que se crean con una intencionalidad a partir de los intereses y motivaciones de distintas agencias de desarrollo, de ONGs y de entidades gubernamentales.

En un proyecto que implica la conformación de una CdP es importante indagar primero si existe ya una comunidad espontánea sobre la cual se puedan sumar esfuerzos o, si por el contrario, sea necesario desencadenar todo el proceso.

Son varios los aspectos a considerar para asegurar el buen éxito del proyecto, sobre todo se debe considerar:

- Visión o propósito
- Estrategia para generar confianza
- El gestor
- La gobernanza

Definir la visión o propósito

El primer paso que se recomienda al momento de diseñar una comunidad de práctica es considerar las siguientes preguntas que ayudarán a definir las orientaciones de la CdP:

- > ¿Para qué se quiere crear una CdP? ¿Existe una demanda?
- > ¿Cómo se la imagina en un futuro?
- > ¿Qué resultados esperaría que genere la CdP?
- > ¿Existe un interés o necesidad de parte de los posibles miembros de esta comunidad?

Es importante explicitar el propósito de la comunidad, ya que este será el factor que atraiga y aglutine a los potenciales integrantes. Para empezar, la entidad o la persona gestora puede proponer una visión que sirva para convocar a los primeros aliados del proceso, pero debe hacerse con la suficiente apertura y flexibilidad como para que los aportes y perspectivas de los otros puedan ser incorporadas. El espíritu colaborativo debe guiar todo el proceso.

Definir una estrategia para generar confianza

La confianza es sin lugar a dudas el principal capital de una CdP. Esta se construye poco a poco y es el resultado de experiencias previas que le aportan a una relación un factor positivo que permite a las partes actuar sobre la base de que se pueden prever los comportamientos y reacciones del otro. La confianza se puede romper en un instante y recuperarla puede tomar mucho más tiempo del que se refirió inicialmente.

En las CdP que operan básicamente a través de la red utilizando canales electrónicos es aconsejable buscar aliados y participantes con los que se ha tenido previamente algún contacto cara a cara. De ser posible, es muy enriquecedor propiciar espacios de encuentro presencial de cuando en cuando. Estos encuentros ayudan a fortalecer las relaciones, a encontrar puntos de convergencia y a generar nuevas dinámicas al interior de la comunidad. Algunas sugerencias al respecto:

- **Identifique la o las personas que pueden jugar un papel dinamizador en la comunidad.** No necesariamente es aquella que más sabe o la de más edad. Puede ser alguien muy joven, pero con una personalidad extrovertida y buenas dotes de comunicación y conciliación.
- **Si no lo puede hacer cara a cara, contacte por vía virtual a cada una de estas personas.** Comparta con ellas el proyecto. Además de motivarles, busque crear con ellas un compromiso de apoyo al proceso. De ser posible invíteles a servir de facilitadores o a animar alguna conversación sobre algún tema en particular.
- **Los eventos presenciales pueden además ser utilizados para construir o ajustar la visión, definir mecanismos de gobierno de la comunidad y resolver problemas técnicos o de financiación.** Si no es posible por razones financieras o geográficas, se recomienda realizar conversaciones telefónicas (o vía Hangout o Skype) o seminarios virtuales (véase el primer fascículo de esta Caja de Herramientas: <http://www.amazonia-andina.org/amazonia-activa/biblioteca/manuales-guias/fasciculo-no-1-seminarios-virtuales-webinars>) en las cuales se aborden estas temáticas y se promueva el fortalecimiento de las relaciones y la amistad.

Identificar el gestor de la CdP

En el contexto de la creación de una CdP, se entiende como gestor a la persona, el grupo o la organización que tiene el mayor interés en su conformación. El gestor puede contar o no con recursos financieros. De no contar con un presupuesto designado para la CdP, su aporte se delimitará al trabajo y servicio para guiar y acompañar el proceso.

Este gestor es el principal protagonista de la CdP en su etapa inicial. Como tal tendrá que asumir las siguientes tareas:

- Movilizar recursos
- Preparar documentos
- Adelantar las acciones necesarias para que se dé la interacción entre los integrantes
- Promover y animar conversaciones
- Generar una atmósfera de colaboración que invite a compartir y co-crear
- Documentar el proceso
- Alimentar el repositorio con memorias de conversaciones, recursos compartidos, URLs, fotos, videos, etcétera.
- Mediar en caso de situaciones difíciles

Crear una comunidad puede ser posible solo con la voluntad, tiempo y unos buenos aliados. El dinero sin duda puede facilitar el proceso, pero no es un requisito para iniciar. En algunos contextos es posible encontrar buenos facilitadores que están dispuestos a donar tiempo para apoyar el proceso. Esta contribución no solo ayuda a reducir las eventuales inversiones financieras sino que además empodera a los propios integrantes de la comunidad.



TOME NOTA

- Identifique a estos potenciales facilitadores y animadores.
- Invítelos a participar de manera más activa en el proceso.

Establecer una estructura y mecanismos claros de gobernanza

El ideal es establecer una forma de gobernanza compartida en la que distintos integrantes de la comunidad puedan participar. El grado de formalización dependerá de distintos factores y no es posible señalar una opción como la más adecuada.

En un comienzo es muy posible que el proceso se desarrolle de manera muy centralizada bajo la guía y la acción del gestor. De hecho, hay que asumir que en una primera etapa buena parte de la carga de la operación de la CdP va a estar en manos del gestor. Pero es necesario adelantar acciones conducentes a que en un mediano plazo la responsabilidad sea más compartida. De ello dependerá la vida misma de la CdP más allá de la existencia del apoyo financiero y de trabajo que aporte el gestor en un inicio.

Para avanzar en esa dirección se sugiere:

- **Promover la conformación de un equipo gestor** que se ocupe de la orientación general del proceso, de definir tareas, criterios de clasificación y uso de repositorios, de códigos de etiqueta, de resolver situaciones difíciles cuando algún integrante genere situaciones tensas o conflictivas, de buscar mecanismos de auto sostenimiento, etcétera.
- **Reconocer los aportes y logros de los diferentes integrantes.** Es importante evitar la concentración y centralización del liderazgo. Se recomienda probar formas variadas de liderazgo.



TOME NOTA

Entre más estructurada esté una comunidad habrá una mayor tendencia a ser cerrada. Es decir, el ingreso de nuevos integrantes y sus roles en la comunidad van a ser más regulados y con mayores barreras para formar parte de ella.

La participación en los diferentes espacios que se generen puede ser voluntaria o por representación de distintos sectores o actores y su permanencia puede ser indefinida o por períodos establecidos.

Dominio y membresía

Una CdP busca incluir a distintos actores que comparten un interés particular sobre una temática, un oficio, un proceso o una actividad particular. Esta definición configura unos límites que marcan de alguna forma el dominio de la CdP. Estos límites pueden ser muy marcados cuando por ejemplo se define que solo pueden pertenecer a la comunidad personas u organizaciones que cumplan con unos requisitos muy definidos y precisos. Es el caso de comunidades que aglutinan a profesionales titulados de una disciplina particular o a personas que han nacido en un determinado lugar o pertenecen a una etnia específica.

Pero estos límites pueden también ser más difusos y permitir la participación de personas u organizaciones que simplemente tengan un interés tangencial o coyuntural en el tema. En este caso, las fronteras de la CdP serán más difíciles de marcar y será menos viable llevar un control sobre la membresía. Esto no es positivo o negativo



TOME NOTA

Cuando se trata de practicantes que no se reconocen a sí mismos como integrantes de una comunidad sino que se ven como individuos aislados, puede ser más conveniente promover una comunidad más abierta y flexible.

en sí mismo; de hecho son muchas las comunidades abiertas en las que sus integrantes vienen y van. Depende de lo que se quiera lograr, el propósito mismo de la CdP deberá mostrar cuál es la mejor fórmula.

En algunos casos la CdP puede definirse o ser mapeada a partir del escritorio para incluir a todos los actores que cumplan con determinados requisitos.

Para definir la membresía de una comunidad de práctica, se sugiere el siguiente ejercicio:

1. Elabore un listado con las personas u organizaciones que piensa que podrían formar parte de la comunidad. En algunos casos puede colocar nombres propios mientras que en otros puede referirse a genéricos, como por ejemplo: "los centros de salud del río Yarí".
2. En una hoja grande (al menos 1/8 de pliego) colocada en posición horizontal dibuje tres círculos concéntricos. El círculo más central márquelo en un borde como: **influyentes o dinamizadores**. El círculo del medio márquelo como **activos**. El más exterior será el de los **observadores**. La parte exterior de éste márquela como **potenciales**.
3. Sobre pequeños trozos de papel o tarjetas o post-its escriba los nombres del listado. Una tarjeta por actor.
4. Coloque cada actor en el círculo que mejor describa su rol potencial.
5. Estudie el resultado: identifique patrones, potenciales líderes, describa los límites, complete el listado
6. Considere la siguiente pregunta: ¿Qué tan fuerte debe ser la línea del círculo exterior; estar dentro implica cumplir requisitos muy precisos o es un límite flexible? Este aspecto del dominio está directamente relacionado con lo que se podrían denominar las puertas de acceso y de salida de la CdP.

Después de determinar el dominio de la comunidad de práctica, es también importante definir las *puertas de acceso y salida* de su comunidad para que haya claridad sobre cómo potenciales integrantes podrán sumarse o salir:

👉 Puertas de acceso

Las puertas de acceso hacen referencia a los procedimientos y requisitos para ingresar a la comunidad. Puede ser tan simple como sumarse a una lista de correo o un grupo en Facebook con un solo clic o a través de un formulario. Pero también puede ser previo cumplimiento de algunos requisitos, afiliaciones, pagos o acreditación, por mencionar algunas barreras de ingreso. En otros casos se puede optar por aceptar solamente integrantes que han sido referidos por miembros vigentes.

De nuevo, no hay una buena o mala fórmula, depende de la naturaleza de la CdP. Es muy posible que a medida que la comunidad evoluciona estas puertas de acceso se modifiquen para hacerlas más amplias y flexibles o más estrictas. Basta con tener conciencia de las mismas y de administrarlas de manera transparente.

👉 Puertas de salida

No es muy común que se definan puertas de salida. Sin embargo puede suceder que la membresía esté asociada con una condición particular (por ejemplo un cargo) y que al momento de no cumplirse sea

necesario retirarse de la CdP. Las mismas puertas de acceso pueden determinar si existen vías de salida de esta naturaleza.

Existen sin embargo otras que son de naturaleza más sancionadora. Es el caso de las prácticas o conductas que conduzcan a expulsar a alguien de una comunidad. El caso más recurrente tiene que ver con el incumplimiento de códigos de etiqueta o protocolos para las conversaciones. Por ejemplo, el uso de lenguaje inadecuado u ofensivo o el envío de mensajes no deseados (spam).

Implementación y manejo de la CdP

Facilitación

Si la confianza es el principal capital, la facilitación es quizá el principal factor de éxito del proceso. El facilitador es el corazón del proyecto, de cómo se lleve a cabo esta tarea dependerá el que la comunidad crezca, sea activa y se sostenga. Sin su presencia y su acción el proyecto puede conducir a tener un grupo de personas interesadas pero que no interactúan. Se podría decir que el facilitador es el que mantiene la música en el volumen adecuado y se asegura de que todo el tiempo suceda algo.

Algunas recomendaciones sobre los roles y responsabilidades que podría tener el facilitador son:

- Proponer preguntas o temas de reflexión de manera continua y siguiendo un ritmo adecuado, ni muy distanciados como para que se pierda la sinergia ni muy cercanos como para saturar a los integrantes con demasiadas interacciones.
- Circular información sobre eventos, publicaciones, videos, páginas web y en general noticias que guarden relación con la temática de la comunidad.
- Agradecer los aportes de distintos integrantes, animando las conversaciones que se desprendan de ellas con reflexiones relevantes.
- Mientras se crea alguna práctica al respecto por parte de la comunidad misma, resumir las conversaciones y circular dichas síntesis.
- Cuidar que se respeten las normas de etiqueta.
- Aceptar o rechazar nuevos miembros, en especial si se utilizan plataformas electrónicas como principal medio de intercambio.
- Si la comunidad tiene asociadas algunas herramientas tales como blogs, foros, páginas web o wikis, mantenerlos al día y operando.

El tono constructivo de las intervenciones es muy importante para motivar nuevas intervenciones y en lo posible debe ser neutral frente a los distintos debates y posiciones para reservarse una posición de arbitraje en caso de dificultades.

El tiempo que se dedica a la facilitación varía según el tamaño y actividad de la comunidad. Puede ser más intensivo en un comienzo y a medida que el proceso madure su presencia puede ser menos requerida, pero dependerá de la motivación y los aportes de otros integrantes.

Cuando el proceso esté suficientemente maduro o si el grupo gestor está integrado por varios colegas con quienes hay una buena relación de trabajo, la facilitación puede ser rotativa o compartida, de tal manera que la responsabilidad y la carga de trabajo se distribuyan.

Participación y roles

En una comunidad los participantes pueden asumir distintos roles, habrá unos más activos que otros, unos muy silenciosos, otros que son reconocidos como los más expertos, unos constantes y otros esporádicos. Cualquiera sea la combinación de ellos es importante tener claro que eso está bien. Cada persona es diferente y cada cual pasa por ciclos de aprendizaje particulares.

Así es que un punto muy importante a tener en cuenta es NO asumir a los silenciosos como apáticos. En inglés se ha acuñado el término "*lurker*" para referirse a aquellos integrantes que no participan y solo están observando. En español el equivalente podría ser "*mirones*". Sin embargo esta es una forma un tanto peyorativa de referirse a quienes siguen desde la distancia.

Quienes optan solo por el silencio y rara vez o nunca opinan pueden actuar así por distintas razones:

- Son personas que apenas comienzan a aproximarse al tema y están en una fase de aprendizaje que se podría denominar exploratorio.
- Ellos mismos son por naturaleza exploradores y simplemente están observando, curiosoando para tomar lo que necesitan y seguir su camino.
- Pueden sentirse en desventaja frente a otros que jueguen un rol de liderazgo o sean considerados expertos en el tema. Por lo tanto, pueden considerar que su pregunta es tonta o trivial y optan por el silencio.

Es mejor asumirlos como observadores y aprendices silenciosos. No importa si no participan, igual el propósito de aprendizaje que convoca a la comunidad está teniendo lugar. Sin embargo, siempre es bueno buscar motivar a más y más personas a participar. Cuando alguien que nunca ha contribuido se anima a hacerlo hay que buscar garantizar que su pregunta tenga respuesta o bien que su aporte se incorpore a los resúmenes de las conversaciones. Sin caer en adulaciones, el facilitador puede jugar un papel determinante en estos casos.

Otros participantes irán y volverán, sus intervenciones pueden ser esporádicas. Son como "viajeros" que están atentos a unas conversaciones por un tiempo pero que luego se fijan a otras temáticas por las razones que sean. Entre estas personas suele haber aportes novedosos. Quizá por esa misma condición de viajeros traen perspectivas diferentes, probablemente cosechadas en otra comunidad de aprendizaje.

Hay otras personas que son muy buenas en compartir información (textos, sitios web, videos, noticias) pero que rara vez se involucrarán en una conversación. Sus aportes pueden ser muy valiosos pues ayudan a mantener viva la motivación y a generar nuevas conversaciones.

Por último, estarán los integrantes más activos y entre ellos se puede identificar a los más expertos y los más novicios con todas las opciones intermedias. Ellos son los actores principales del espectáculo, los que opinan, preguntan, responden, comparten experiencias o referencias. Buscar identificar a este grupo y animarle y fortalecerle es muy importante, cuidando de no convertirlos en unos sabios distantes a los que los demás no se atreven a interpelar. En una comunidad de aprendizaje la humildad y la generosidad en torno al conocimiento son determinantes del clima, de la cultura que generará la misma comunidad.


Prácticas

Cada comunidad configura su propio conjunto de prácticas en función de su propia historia y de quienes la conforman. Así es que es mejor asegurar desde un comienzo que algunas prácticas básicas se adopten

y usen. En esto, los facilitadores juegan un papel muy importante pues serán quienes marquen los estándares que se deberían seguir.

Algunas prácticas recomendadas son las siguientes:

- Acoger a los nuevos integrantes e invitarles a que se presenten.
- Si se cuenta con una plataforma que lo permita, invitar a que todos los integrantes completen un pequeño perfil.
- Quien propone un tema de conversación o lanza una pregunta al concluir la conversación puede ser quien se encargue de hacer un resumen de la misma (y si es del caso lo coloca en el repositorio definido para tal propósito).
- Con cierta frecuencia realizar un resumen de los temas tratados y algunas estadísticas acerca de la comunidad misma (número de integrantes, sus ubicaciones, perfiles, etcétera, tipo de aportes, temas más tratados –datos que permitan seguir la evolución de la comunidad).
- Invitar a que todo lo que los integrantes suban a la red en otros canales (YouTube, Facebook, Twitter, blogs, entre otros) sea marcado con la etiqueta de la comunidad (en la sección de Herramientas hay más información sobre este tema).
- Promover la colaboración y la co-gestión.
- Evitar que circulen mensajes no relacionados con el propósito de la comunidad.
- Motivar el desarrollo de iniciativas o proyectos que involucren a grupos de integrantes y que vayan más allá del ámbito mismo de la comunidad.



RECURSOS

El siguiente sitio web proporciona algunas indicaciones sobre normas de etiquetas en redes y comunidades: Netiquétate <http://netiquetate.com/>.

En resumen, para la creación y desarrollo de una comunidad de práctica se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

CONSIDERACIONES PARA EL DISEÑO UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA

Aspecto	Consideraciones
Intencionalidad	Describa los procesos y prácticas de aprendizaje que usted esperaría que tengan lugar al interior de la comunidad.
Visión o propósito compartido	Si es una iniciativa promovida desde una organización o proyecto establezca una visión de futuro. Busque socializarla, actualizarla y mejorarla con el concurso de la comunidad misma a lo largo del proceso.
Confianza	Aproveche todas las oportunidades y canales para construir y consolidar relaciones de confianza.
Facilitación	Este es un factor clave. Asigne este rol a alguien que comprenda bien su rol. De un buen soporte en este aspecto depende en buena medida el éxito del proyecto.

Aspecto	Consideraciones
Gobierno	Busque promover formas colegiadas de gobernanza. Involucre a distintos integrantes.
Dominio	Identifique con claridad cuál es el dominio de acción de la comunidad. Esto le permitirá establecer mejor quiénes pueden ser los potenciales integrantes.
Membresía (puertas de acceso y salida)	Defina los criterios para integrarse e irse de la comunidad para poder así establecer las puertas de entrada y salida.
Conversaciones	Asegure un flujo adecuado de conversaciones, contribuya a animar nuevos temas, sistematice los aportes, construya a partir de lo que diferentes integrantes contribuyan.
Participación y roles	Promueva la participación de distintas maneras y en distintos espacios. La práctica misma le permitirá identificar actores que pueden desempeñar diferentes roles.
Actores de soporte	Identifique organizaciones y personas que puedan apoyar su proyecto. En algunos casos puede ser con recursos financieros pero en muchos otros pueden aportar información, contactos, publicaciones, videos, etcétera.
Prácticas	Ponga mucho cuidado en generar prácticas que estén alineadas con el espíritu de su proyecto. Fomente la colaboración, el compartir, el intercambio, la transparencia. Recuerde que es más fácil crear una nueva práctica que modificar una ya consolidada.
Repositorios compartidos	Prevea un sitio en la red en el que se colocará el repositorio compartido de la comunidad. Asegúrese de invertirle tiempo para mantenerlo actualizado.

Herramientas

Para fomentar la fluidez de las interacciones y conversaciones entre los integrantes de la comunidad de práctica es importante identificar las herramientas idóneas para sus miembros.

Las herramientas que se seleccionan para su comunidad se pueden convertir en la memoria de sus logros, sus principales conversaciones y la información compartida. Al momento de escoger las herramientas a utilizar para su comunidad de práctica, se sugiere tomar en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el nivel de alfabetismo tecnológico de los integrantes potenciales de esta comunidad?
- ¿Qué tan familiarizados están los usuarios con el uso del correo electrónico o de redes sociales?
- ¿Entre los potenciales integrantes es común el intercambio de información, textos, imágenes o videos?
- ¿Saben sus usuarios cómo realizar búsquedas al interior de un foro o un grupo?

Desarrollarlas y alimentarlas será en un comienzo tarea del facilitador y del equipo gestor; pero en la medida de lo posible se debe motivar a más y más integrantes a que se hagan partícipes de este proceso.

Existen al menos cuatro tipos de plataformas que pueden ser usadas para apoyar el desarrollo de una comunidad de aprendizaje:

- Listas de correo (Ej.: DGroups, Google Groups, etcétera).
- Grupos en las redes sociales (Ej.: Facebook, LinkedIn, Google+, etcétera).
- Plataformas especializadas (Ning, WordPress, etcétera).
- Aplicaciones para teléfonos inteligentes.

Más adelante se presentan y se describen en detalle estas alternativas.

Listas de correo

De lejos, el correo electrónico sigue siendo la herramienta más utilizada en la red. Es fácil de manejar; las limitaciones de acceso por factores tecnológicos son menores y facilita interacciones más rápidas al ritmo de cada individuo.

Las listas de correo son un instrumento sencillo de poner en práctica y no le implican al usuario crear cuentas adicionales o ingresar a otras plataformas, pues todos los mensajes llegarán directamente a su buzón de correo. Una lista de correo funciona de la siguiente manera:

- Se crea una dirección de correo que pertenece a la comunidad.
- Se adicionan los miembros de la misma si ya cuenta con los permisos debidos. Al contrario, podría estar violando derechos de privacidad.
- Todo mensaje que se envía a esa dirección es automáticamente distribuido entre todos los integrantes de la lista. Lo mismo sucede con las respuestas.

La ventaja de una lista de correos es que no es necesario copiar mensajes a largas listas de usuarios, basta con un destinatario. Por lo general, todas las aplicaciones de administración de correo cuentan con esta función. Consulte con la persona que administra el servidor del dominio de su entidad y el sistema de correo electrónico para verificar si se puede crear una lista con el dominio de su organización. Si esto no es posible, existen diversas alternativas gratuitas y con muy buenas opciones de configuración.



TOME NOTA

Se sugiere crear una etiqueta que sea particular y única para la comunidad. Esta puede ser el nombre de la misma si es suficientemente original. Pero si es una palabra común se le puede agregar una sigla o un lugar que haga de la etiqueta una palabra única. Al marcar todos los productos de la comunidad con esta etiqueta se le ofrecerá a los motores de búsqueda una palabra clave o descriptor para catalogar todas las búsquedas asociadas con la misma. Es decir, si se busca a través de Google con esa etiqueta, todas las fotos, videos, blogs, textos asociados con la comunidad van a ser ubicados.

- **Dgroups:** es una plataforma creada por una alianza de agencias de apoyo al desarrollo. Es gratuita y dedicada únicamente a apoyar iniciativas en el campo del desarrollo. Para crear una lista a través de esta plataforma debe contactar a alguna de las entidades patrocinadoras de la plataforma para que sea una de ellas la que cree la lista. La creación de la misma es discrecional de cada entidad. Si su organización recibe o ha recibido fondos para sus proyectos de alguna de estas entidades, probablemente pueda hacer uso de la misma sin mayores dilaciones. Esta alternativa, además de no colocar publicidad en su plataforma, tiene la ventaja de que su tecnología ha tenido en cuenta las dificultades de acceso a la red en regiones distantes y funciona bastante bien cuando hay problemas de conexión a Internet. Para más detalles ver: www.dgroups.org.
- Empresas como **Google** y **Yahoo** ofrecen también este servicio en forma gratuita. Basta con tener una cuenta en una de estas plataformas y desde allí seleccionar la opción grupos. En ambos casos es posible personalizar la interfase para ajustarla a las necesidades de la comunidad.

Grupos en redes sociales

Las redes sociales ofrecen la posibilidad de crear grupos o comunidades. Son fáciles de crear y de gestionar pero tienen la limitación de que es obligatorio tener una cuenta en la respectiva red para poder acceder a la misma. En la medida en que el uso de las redes sociales se ha popularizado, este puede ser un buen canal pero no ofrece las mismas ventajas de personalización de las listas de correo, ni permiten manejar repositorios ni realizar búsquedas al interior de las mismas. En Facebook seleccione la opción grupos en el menú de la izquierda; en Google+ seleccione la opción comunidades y siga las instrucciones.

Una variante más ligera de estas opciones y con muchas menos opciones de personalización y de seguimiento es Twitter. Usando la etiqueta de la comunidad se pueden marcar con un "hashtag" todos los mensajes que circule la comunidad. Es una opción rápida pero con muy pocas posibilidades de control, de búsqueda y de administración de los mensajes.

Plataformas especializadas

A diferencia de las opciones anteriores, estas son plataformas con algún costo. Tienen muchas funciones para poder administrar y personalizar el sitio de la comunidad y, por lo general requieren que el usuario cree un perfil en la plataforma misma. Dependiendo de la plataforma y del plan que se adopte se puede permitir que los integrantes usen su propio correo para enviar mensajes. Estas vienen a ser como redes sociales especializadas y decoradas y ajustadas de acuerdo con los intereses del cliente. Un ejemplo de estas plataformas es Ning: <http://www.ning.com/es/>.

Herramientas móviles

Por último, vale mencionar brevemente los teléfonos inteligentes. La aplicación WhatsApp y similares para el manejo de mensajería ofrecen la función de creación de grupos de amigos. Es posible usar esta tecnología para promover las conversaciones. Su uso, sin embargo, tiene las mismas limitaciones que las que se enunciaron arriba para Twitter.



MÁS INFORMACIÓN

Para mayor información sobre la creación y diseño de comunidades de práctica se puede referir a los siguientes recursos:

Bibliografía

Los siguientes textos podrán servirle en el proceso de identificación de las herramientas que aplicará en el contexto de una nueva comunidad de práctica:

- Educación a Distancia (EAD). Conformación de una comunidad virtual de aprendizaje a partir de un proceso de formación de maestros universitarios. El caso de la Red Universitaria Mutis, Colombia. [en línea]. [Fecha de consulta: 23 de junio de 2014]. Disponible desde Internet: <http://www.um.es/ead/red/18/prado.pdf>.
- Hidalgo, Ángel. Comunidades de aprendizaje: <http://innovacioneducativa.wordpress.com/2014/01/26/comunidades-de-aprendizaje/>.
- Martín, Guillermina. Guía Comunidades de Práctica. (Serie metodológica en Gestión de Conocimiento) [en línea]. [Fecha de consulta: 23 de junio de 2014]. Disponible desde Internet: http://saludpublicavirtual.udea.edu.co/moodle/pluginfile.php/3682/mod_resource/content/13/Guia%20Comunidades%20de%20Pr%C3%A1ctica.pdf.
- Unigarro Gutiérrez, M. A., Castaño González, L. A., Mestre Mogollón, G., Prado Brand, M. P., Rubio González, H. M., Ruiz Ariza, E. y Victoria Corral, N. A. (2004). Conformación de una comunidad virtual de aprendizaje, a partir de un proceso de formación de maestros universitarios. (RED. Revista de Educación a Distancia) [en línea]. [Fecha de consulta: 12 de junio de 2014]. Disponible desde Internet: <http://www.um.es/ead/red/18/prado.pdf>.
- Wenger, E. (2000) "Communities of Practice and Social Learning Systems". *Organization*, 7, 225-246.
- Wenger, E. "Communities of Practice: A Brief Introduction." [Fecha de consulta: 6 de junio de 2014]. Disponible desde Internet: <http://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2012/01/06-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf>.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. M. (2002) *Cultivating Communities of Practice*, Boston: Harvard Business School Press.

Sitios Web

Normas de uso de las comunidades de aprendizaje:

- Normas de uso de las Comunidades de Aprendizaje: <http://supervivenciadirectiva.com/2014/01/26/normas-de-uso-de-las-comunidades-de-aprendizaje-cops/>.
- Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Comunidades_de_pr%C3%A1ctica.

Herramientas y plataformas

Los siguientes artículos podrán servirle en el proceso de identificación de las herramientas que aplicará en el contexto de una nueva comunidad de práctica:

- Barriga Díaz, F. y Morales Ramírez, L. (Julio de 2008) Aprendizaje colaborativo en entornos virtuales: un modelo de diseño instruccional para la formación profesional continua. [en línea]. [Fecha de consulta: 20 de junio de 2014]. Disponible desde Internet: <http://tyce.ilce.edu.mx/tyce/47-48/1-25.pdf>
- Peluffo A., M. B. y Catalán Contreras, E. (diciembre de 2002) Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. [en línea]. [Fecha de consulta: 16 de junio de 2014]. Disponible desde Internet: http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/7/12167/manual22.pdf_73-84.
- Hamidian, B. Plataformas virtuales de aprendizaje: Una estrategia innovadora en procesos educativos de recursos humanos [en línea]. [Fecha de consulta: 18 de junio de 2014]. Disponible desde Internet: <http://www.utn.edu.ar/aprobedutec07/docs/266.pdf>.
- Clarenc, C. A.; Castro, S. M.; López de Lenz, C.; Moreno, M. E. y Tosco, N. B. Analizamos 19 plataformas de e-Learning: Investigación colaborativa sobre LMS. Grupo GEIPITE, Congreso Virtual Mundial de e-Learning. [Fecha de consulta: 18 de junio de 2014]. Disponible desde Internet: <http://cooperacionib.org/191191138-Analizamos-19-plataformas-de-eLearning-primera-investigacion-academica-colaborativa-mundial.pdf>.

Videos

A continuación, encontrará una selección de videos tutoriales y de referencia que podrán servirle en el proceso de crear y consolidar una comunidad de práctica:

- Introducción al tema, "Comunidades de aprendizaje", Marina Oliva: <https://www.youtube.com/watch?v=ySAzStA-em4>.
- Un experimento pedagógico, "Entre maestros", La Caja de Pandora: <https://www.youtube.com/watch?v=wPaQOT4ybw0>.
- Acerca del proceso de aprendizaje, "Aprendizaje significativo (The Potter)", Llana I00: <https://www.youtube.com/watch?v=UeaWzvNZGic>.
- Normas de etiquetas en redes sociales "Normas de etiqueta con sonido", Francisco Reyes: <https://www.youtube.com/watch?v=U6mq-ey5m8w>.

COMUNIDADES DE PRÁCTICA

Autor: UNIDAD DE APOYO DE LA INICIATIVA PARA LA CONSERVACIÓN
EN LA AMAZONÍA ANDINA (ICAA)

Contenido: TRIBUS Y NÓMADAS - Camilo Villa
y Juan Sebastián Amaya

Coordinación: Aimee Maron y Karina Livschitz

Corrección de estilo: María Bárbara Gómez

Edición y producción gráfica: LETRA A LETRA

© **International Resources Group/Engility**

Lima, julio de 2014

Todos los derechos reservados de acuerdo con el D. Leg. 822
(leyes sobre derechos de autor). Prohibida su reproducción
sin autorización previa del autor.

Este fascículo ha sido posible gracias al apoyo del Pueblo de los Estados Unidos de América, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) bajo los términos del contrato N°AID-EPP-I-00-04-00024-00.

Las opiniones aquí expresadas son las del autor (es) y no reflejan necesariamente la opinión de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.

Este fascículo ha sido producido por encargo de la Unidad de Apoyo de la Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina (ICAA) liderada por Engility / International Resources Group (IRG) y sus socios: Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA), Corporación de Gestión y Derecho Ambiental (ECOLEX), Social Impact (SI), Patrimonio Natural (PN) y Conservation Strategy Fund (CSF).

www.amazonia-andina.org



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

**Iniciativa para la Conservación
en la Amazonía Andina - ICAA**



CONVERSACIONES CREATIVAS



INTRODUCCIÓN: ¿QUÉ ES? ¿EN QUÉ CONSISTE?

Una *conversación creativa* es un momento de interacción entre dos o más personas en el que, a través del diálogo, se genera un proceso constructivo de análisis, síntesis o generación de nuevas ideas en torno a una temática particular. Para el desarrollo de una conversación creativa se mantiene el foco o propósito, se cuida el uso del tiempo establecido, se promueve una escucha atenta y respetuosa, se sugiere seguir un protocolo definido por una técnica y, en algunas ocasiones, se hace uso de otros recursos y tecnologías de apoyo.

Es una herramienta que puede ser utilizada de manera planeada o espontánea en diferentes contextos, en los que haya personas interesadas en temas comunes, y que se desarrolla en un ambiente de confianza entre los participantes. Puede servir de gran inspiración al embarcarse en un nuevo proyecto, como espacio de reflexión y evaluación o, incluso, para apoyar la toma de decisiones o para explorar nuevas alternativas.

Facilitar una conversación tiene que ver con el arte de generar la escenografía, el libreto y la coreografía adecuados para promover y apoyar su desarrollo con un propósito definido. Implica asumir un rol de facilitador frente a un grupo y guardar una cierta distancia con respecto a la temática que convoca a los participantes.

Por lo general, aunque no obligatoriamente, implica tres momentos: un antes, un durante y un después de la conversación.

En este fascículo se abordará la *conversación creativa* como medio efectivo para promover la co-creación, la colaboración, el intercambio y la innovación, y se entenderá la facilitación como una práctica dirigida a generar este tipo de conversaciones. Para comprender mejor un proceso de esta naturaleza, es conveniente recordar los siguientes elementos:



Escucha

La escucha atenta implica una apertura de espíritu para poder recibir las ideas del otro sin juicios de valor. Después de escuchar, se debe procesar la información para más adelante actuar y finalmente observar las consecuencias de la acción. Esto no significa que se aprueben los aportes del otro o que se esté de acuerdo con los mismos, solo se trata de acoger de manera respetuosa sus ideas para luego, una vez concluido su aporte, pasar a expresar los puntos de vista o perspectivas propias.



Confianza

Se construye con el tiempo y, por lo general, a través de la práctica. Tiene que ver con el grado de certeza que se tiene con respecto a las palabras o las acciones del otro en una situación particular. La confianza está directamente relacionada con el contexto en el cual se desarrolla la relación o el intercambio.



Foco

Es el objetivo hacia el que se quiere conducir la conversación. La palabra tiene el poder de cambiar los rumbos, los temas de una conversación para llevar a todos los participantes a orientar sus aportes en una dirección diferente. Es posible abordar otros temas, pero siempre es conveniente retomar el foco. Explorar otras temáticas puede, en algunas ocasiones, conducir a soluciones inesperadas.



Ritmo

Las conversaciones tienen ritmo propio. Pueden ser rápidas, lentas, circulares o extendidas. Es necesario aprender a percibir los ritmos y a generarlos para así asegurar que se produzca el mejor ambiente creativo y se logre el propósito en el tiempo establecido.



CONDICIONES DE APLICACIÓN: ¿CUÁNDO SE PUEDE UTILIZAR ESTA METODOLOGÍA?

En este fascículo nos referimos básicamente a conversaciones llevadas a cabo de manera presencial.

A continuación se destacan algunas condiciones importantes que se deberían tomar en cuenta al momento de aplicar esta herramienta:

Factores	¿Cuándo es conveniente usar las conversaciones creativas?	¿Cuándo NO es conveniente usar las conversaciones creativas?
Motivación	Cuando hay participantes que están dispuestos a aprender en forma colectiva y a compartir sus conocimientos, experiencias y saberes.	Cuando los participantes no se encuentran en disposición de compartir sus conocimientos, experiencias y saberes.
Respeto	Cuando existen unas condiciones básicas de respeto entre los participantes que permiten asegurar una conversación creativa y amable.	Cuando existen demasiadas tensiones y conflictos entre los participantes. En este caso es más conveniente aplicar técnicas de negociación o resolución de conflictos.
Espacio	Cuando existe un espacio propicio para una buena escucha y la privacidad adecuada.	Cuando hay exceso de ruido en el entorno y falta de privacidad.
Tiempo	Cuando se dispone de tiempo suficiente para abordar la agenda propuesta.	Si el tema es crucial y el tiempo es muy corto se recomienda generar otra alternativa.

Las motivaciones de los participantes son diferentes. Algunas de ellas podrían ser:

- > Interés en el tema a tratar;
- > interés de recibir retroalimentación,
- > necesidad de compartir información, saberes y/o conocimientos,
- > deseo de ampliar y fortalecer redes,
- > interés por buscar oportunidades: financiamiento de proyectos, opciones laborales, etcétera,
- > deseo de adquirir nueva experiencia.



CONSIDERACIONES: PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

En este fascículo se entienden las *conversaciones creativas* como una combinación de conocimientos, prácticas y técnicas que lleva a comprenderlas como una creación o puesta en escena a través de la cual se generan e intercambian conocimientos en un espacio guiado por la confianza y el respeto. Desde esta perspectiva, se abordan los principales aspectos a tener en cuenta para promover y facilitar este tipo de conversaciones. Adicionalmente se mencionan algunas técnicas específicas que pueden servir como guía.

En una *conversación creativa*, se promueve y fortalece el desarrollo de la confianza entre los participantes, se estimula la generación de nuevas ideas y se valora lo intuitivo como fuente de inspiración. Además, es posible aprovechar medios no orales como ejercicios expresivos, plásticos, o corporales para lograr promover perspectivas diferentes y generar lazos de confianza más profundos entre los participantes. El arte contribuye al flujo de ideas e imágenes creativas.

Planificación

Se sugiere considerar los siguientes aspectos en la planificación de una conversación creativa:

- Propósito
- Facilitación
- Técnicas
- Producción: guión, tiempo y escenografía
- Documentación

Propósito

La claridad en el propósito es un elemento central a la hora de conducir una conversación creativa. El propósito puede girar en torno a una actividad tan precisa como la evaluación de un evento o tan abierta como una sesión creativa alrededor de un nuevo proyecto. Lo importante es que todos los participantes tengan claro qué es lo que se quiere lograr a través de la conversación.

En muchos casos la definición del propósito se realiza con antelación, pero en algunos casos se define al inicio de la conversación misma. Si esta es la situación, es necesario prever el



TOME NOTA

La claridad y la adecuada delimitación del propósito son factores del éxito de la conversación. Se recomienda que invierta el tiempo necesario para su definición.

tiempo y la mecánica para que el grupo pueda ponerse rápidamente de acuerdo sobre el propósito de la conversación.

Un propósito adecuado debe considerar los siguientes aspectos:

- El tiempo del que se dispone debe responder a la complejidad de la temática y al propósito.
- La información con la que cuentan los participantes y la experiencia que tienen para abordar la conversación y aportar al propósito.
- El propósito debe ser delimitado de manera clara, concisa y pertinente.

Facilitación

Facilitar es un arte que combina una variedad de aspectos, tales como técnicas, creatividad, forma, estética y hasta emociones. Es un arte cuyas creaciones son los espacios de aprendizaje e intercambio que genera y contiene. La labor de facilitación se inicia desde el momento en el que se plantea la tarea de realizar una conversación o un evento. Algunas veces el facilitador mismo es anfitrión de sus propias conversaciones, pero la mayoría de las veces lo hace para otras personas u organizaciones.

La persona que se dedica a la facilitación tiene una caja de herramientas en la que combina técnicas de diversa naturaleza y a ellas le suma su estilo personal y su forma particular de acompañar estos procesos. Más adelante se compartirán algunas de estas técnicas.

Estas son algunas de las características y capacidades que debe combinar un buen facilitador:

- **Rol de productor:** se compara con el productor de una película que se involucra en casi todos los aspectos de la producción: la escenografía, los tiempos, los actores y el guión, ya que el facilitador conoce en detalle el contexto en el que se lleva a cabo la conversación y, en la medida de lo posible, ha co-creado la sesión en su conjunto.
- **Capacidad de escucha:** desarrolla una importante capacidad de escuchar de manera profunda las contribuciones de unas y otras personas. Ello implica estar muy presente en cada intervención y dejar de lado posibles prejuicios.
- **Capacidad de observación:** no todos los aportes se dan con palabras; los cuerpos y los rostros revelan mucho. Se requiere una observación constante del entorno para comprender la dinámica, la motivación, las relaciones de poder y demás interacciones que se dan en un grupo.
- **Imparcialidad:** el facilitador tendrá sus propios puntos de vista con respecto al tema tratado, pero es importante evitar que estos influyan mucho en sus intervenciones. Debe jugar un rol de imparcialidad para asegurar que obtenga el respeto y el respaldo del conjunto de los participantes. Esto es particularmente importante en conversaciones en las que se polarizan las opiniones.
- **Capacidad analítica:** es necesario poder derivar rápidos análisis de los aportes y puntos de vista que surjan de la escucha atenta y de la observación. Se trata de tener la capacidad de ver el conjunto y revelar tendencias, tensiones y alternativas que le ayuden al grupo a ver más allá de las intervenciones individuales y encontrar caminos compartidos para continuar el proceso.
- **Síntesis:** consiste en tener la capacidad de resumir, en pocas palabras, los aportes de alguien o de una sesión y de plasmar, en unos pocos puntos, las ideas centrales y las diferentes perspectivas que se hayan expuesto.

- **Mediación:** si hay tensiones en el grupo, el facilitador debe estar en condiciones de proponer alternativas que permitan que la conversación continúe de manera fluida. Debe hacer todos los esfuerzos posibles para mantener un espíritu pacífico y creativo en el grupo. Ello implica marcar de manera adecuada los límites del respeto y la tolerancia.
- **Cordialidad:** es posible expresar ideas fuertes con amabilidad y respeto. La actitud es un factor determinante al momento de motivar, guiar y detener una conversación.

En resumen, la labor del facilitador implica el esfuerzo de estar presente durante toda la conversación para poder conectarse y articular muchos procesos a la vez. La mejor forma de desarrollar las cualidades arriba mencionadas es la práctica. Es a través del hacer que se encuentra el estilo propio.

En algunos casos, el mismo organizador puede facilitar la sesión, mientras que en otros es aconsejable buscar un facilitador externo. Si el foco de la conversación es complejo y existen puntos de vista muy antagónicos o si el promotor está muy involucrado en la temática, es más conveniente buscar un facilitador externo. Para decidir si se debe buscar o no un facilitador externo se recomienda analizar los siguientes aspectos:

- **Antecedentes:** ¿se esperan posiciones muy contrarias o hay una relativa cercanía en los puntos de vista?
- **Grupo:** ¿cuál es el grado de familiaridad entre los participantes?, ¿se conocen desde antes?
- **Rol:** ¿cuál es su rol en el proceso?, ¿es de apoyo, de liderazgo?
- **Experiencia:** ¿tiene experiencia previa en la facilitación de conversaciones?
- **Expectativas:** ¿qué se espera de la conversación?, ¿cuál es el propósito de la misma?

No hay respuestas correctas ni incorrectas. Lo importante es que evalúe cada situación de manera particular y, con base en ello, decida cuál alternativa es la más conveniente.

Técnicas

Con base en el propósito y dados los antecedentes y el contexto particular de la conversación, se puede proceder a identificar cuál o cuáles son las técnicas más adecuadas para guiar el desarrollo de la misma. Es posible adoptar una en particular o combinar varias de ellas. Se puede usar una ya existente o crear una nueva para la situación específica.

A continuación encontrará una breve descripción de algunas técnicas que podrían aplicarse para promover conversaciones creativas.



Café mundial

Es una técnica que genera conversaciones intensas y profundas en poco tiempo. Los participantes se distribuyen en torno a mesas con 4-6 personas por grupo. Una de ellas es designada como anfitriona y deberá permanecer en la misma mesa durante toda la sesión. Durante unos 15-20 minutos los integrantes de la mesa conversan en torno a una pregunta o temática presentada por el facilitador. Al cabo de ese tiempo todos cambian de mesa con excepción del anfitrión y buscan mezclarse con otros participantes. Durante los primeros 3-5 minutos, el anfitrión comparte con los recién llegados los aportes del grupo que se fue. Luego, durante otros 15-20 minutos, se puede continuar la

conversación sobre la misma pregunta o en torno a una segunda pregunta. La rutina se puede repetir entre 3 y 4 veces según el tamaño total del grupo, el tiempo disponible y el tema a tratar. Las mesas deben estar completamente forradas en papel y sobre ellas se deben colocar colores, marcadores y otros elementos que inviten a la creatividad. Todo aquel que diga algo debe escribirlo sobre el papel y no se trata de elaborar carteles para ser presentados luego. Estos manteles deben ser vistos como los de las mesas de un café sobre los cuales se puede dibujar, rayar, escribir, etcétera.



Círculo de la palabra

Es una práctica muy común en muchas comunidades nativas de América Latina. Todos los asistentes se sientan en círculo, sin que sea evidente ningún tipo de jerarquía. El facilitador propone una pregunta o un tema e invita a los participantes a hacer sus aportes. Se define de antemano un objeto que se utilizará como el "bastón de la palabra". Solo quien tenga este bastón puede hacer uso de la palabra. De acuerdo con la temática y el tiempo disponible, el bastón puede pasar de una persona a otra a través del círculo. Si alguien no tiene nada que aportar en el momento que le llegue el bastón, se lo entregará a la siguiente persona. En este caso el ritmo es más rápido puesto que hay una secuencia definida. También es posible que la persona que termine de hablar se lo entregue a cualquiera que quiera hacer un aporte sin importar su lugar en el círculo. De esta manera, se puede abrir un espacio para conversaciones más intensas, pero a la vez puede tomar más tiempo, ya que no todos se animan a aportar en un momento dado. Esta técnica demanda una enorme capacidad de escucha por parte de los participantes y mucha paciencia pues los tiempos operan con otra lógica.



Espacio abierto

En un primer momento el grupo, en su conjunto, define la agenda en torno a unos temas específicos que se deben tratar en pequeños bloques de tiempo. Cada tema se convierte en un grupo de conversación potencial que se ubicará en un lugar previamente definido. Quien propone el tema es el anfitrión del mismo. Cada grupo debe definir quién se encargará de tomar notas para luego compartirlas con el colectivo a través de los canales definidos con antelación. Se pueden definir el número de rondas y grupos de conversación tanto como el tiempo, el tamaño del grupo y las instalaciones lo permitan. Los organizadores deben prever estos detalles con anticipación. El facilitador debe cerciorarse de que las reglas de la técnica sean bien comprendidas y apropiadas por todos y cuidar los tiempos. Es una técnica muy orgánica que se adapta muy bien a contextos de creatividad, planificación, evaluación e identificación de necesidades y de tendencias, entre otros. Incluso está permitido que las personas circulen y cambien de grupo antes de que una ronda termine.



ORID

Es una técnica básica para facilitar conversaciones creativas de todo tipo alrededor de temáticas y situaciones diversas. Se estructura en torno a cuatro momentos: Objetivo + Reflexivo + Interpretativo + Decisión. Según la temática y el tiempo disponible, se pre-configuran las preguntas que servirán para animar la conversación en cada uno de estos cuatro momentos. Los momentos se enfocan así:

- ➔ **Objetivo:** en un primer momento se lleva al grupo a centrar su atención en el tema y el propósito de la conversación. Se busca que todos los participantes se ubiquen en torno a la temática que les convoca.

- **Reflexivo:** en este segundo momento se orienta la conversación hasta lograr que se compartan los sentimientos y las emociones con respecto al tema. Esto es interesante y poco usual. Tiene un efecto positivo en el desarrollo del proceso ya que lleva a que cualquier posible malestar o incomodidad se exprese antes de entrar al análisis de fondo.
- **Interpretativo:** el tercer momento se concentra en analizar todos los posibles aspectos del tema: causas, implicaciones, retos, lecciones, posibles rutas futuras, etcétera.
- **Decisión:** para concluir se invita a tomar una decisión con respecto a lo conversado. Es un cierre del proceso encadenado a una acción que se desprende de la conversación.

El facilitador debe estar preparado para generar nuevas sub-preguntas que lleven a profundizar los aportes. Debe, así mismo, generar una rápida síntesis de los aportes y plasmarla en las notas que apunta en el tablero. Desde el punto de vista de la facilitación es una técnica fácil de aprender y de practicar:



Pecera

Con anticipación se identifica a las personas que alimentarán la conversación y que actuarán como animadores de la misma. Los encargados de presentar las conclusiones de los grupos de trabajo pueden ser expertos temáticos o también representantes de tendencias diferentes sobre el tema a tratar. Se crean dos círculos concéntricos. El interior es uno pequeño conformado por la misma cantidad de sillas que personas predefinidas para ser los animadores de la conversación. A este número de sillas se agregará una más, que ocupará el facilitador, y una o dos más, que por el momento quedarán vacías. Solamente podrán hablar las personas que estén sentadas en el círculo central. Todos los demás participantes se ubicaran en el círculo exterior y desde allí escucharán y observarán. Cuando alguien del círculo exterior desee contribuir, debe sentarse en una de las sillas vacías del círculo central previstas para ello. Si están ocupadas por alguien que habló antes, deberá ubicarse detrás de esta persona y colocar su mano en el hombro para indicar así su deseo de contribuir. El facilitador debe cuidar los tiempos y que se respeten las reglas en el uso de la palabra, así como asegurar que la conversación se mantenga enfocada.

La siguiente tabla compara estas técnicas de tal forma que pueda tener mayores elementos de juicio para decidir cuál es la que mejor se ajuste a las circunstancias.

Técnica	Audiencia	Aplicación	Documentación
Café mundial	Funciona con grupos de 20 o más personas. Se puede realizar a gran escala, con grupos de 100 o más participantes.	Permite un rápido y profundo intercambio de ideas, experiencias y opiniones. En un lapso de 60-80 minutos cada participante puede interactuar con un número importante de personas. Es efectiva para sintonizar a un grupo en torno a una temática y para promover y fortalecer las relaciones entre participantes.	Requiere un esfuerzo importante de documentación. Es deseable un equipo de apoyo que se encargue de capturar los principales aportes de los grupos.

Técnica	Audiencia	Aplicación	Documentación
Círculo de la palabra	<p>Funciona con grupos de 20 personas o menos.</p> <p>No es aconsejable para grupos grandes.</p>	<p>Es una técnica efectiva para el análisis profundo de una temática o para confrontar puntos de vista distintos. Requiere de una alta capacidad de escucha y respeto.</p> <p>Es una técnica más demandante para el facilitador y por lo general su implementación tarda bastante tiempo.</p>	<p>La documentación es relativamente fácil de realizar y, en lo posible, debe estar a cargo de alguien distinto al facilitador para que la realice en simultáneo.</p>
Espacio abierto	<p>Se puede utilizar con grupos de todos los tamaños.</p> <p>Requiere de un buen equipo de apoyo si se trata de grupos grandes.</p>	<p>Es una técnica flexible que permite profundizar en distintos aspectos de una temática. Puede ser una sesión en el marco de un evento o un evento completo configurado alrededor de esta técnica.</p> <p>Sirve para promover procesos creativos y definir líneas de acción y responsables.</p>	<p>En particular, si se trata de grupos grandes, es necesario un apoyo logístico y una adecuada preparación de los canales de captura de los aportes de los grupos.</p>
ORID	<p>Es apta para grupos de todos los tamaños.</p> <p>No requiere de mayor preparación logística.</p>	<p>Se puede aplicar a todo tipo de temáticas. Requiere de una labor de facilitación más intensa pues su rol es central en la secuencia de preguntas y en el encadenamiento de los aportes.</p>	<p>En lo posible alguien del grupo o una persona externa debe encargarse de la documentación. Las notas del tablero del facilitador pueden ser la base para documentar.</p>
Pecera	<p>Funciona con grupos de 15 personas en adelante. Es relativamente fácil de organizar y facilitar.</p>	<p>Es efectiva para que un grupo pequeño de personas comparta con grupos amplios su conocimiento, experiencias o conclusiones de grupos de trabajo. Permite un buen nivel de profundidad en el análisis.</p>	<p>Esta tarea la debe realizar alguien ajeno al grupo de los animadores.</p>

Con base en lo anterior, puede decidir cuál técnica es la adecuada para guiar la conversación. Como ya se mencionó, es posible usar una sola técnica o una combinación de estas y, por supuesto, también se pueden generar técnicas propias.

Estas son algunas preguntas que ayudan a decidir cuál técnica puede ser la más apta para sus propósitos:

- ¿Cuántas personas participarán en la conversación?
- ¿Con cuánto tiempo cuenta?
- ¿Cuál es el propósito de la conversación?
- ¿Cómo es el espacio físico disponible para llevar a cabo la conversación o las conversaciones?
- ¿Es posible contar con un facilitador que guíe y anime las conversaciones?
- ¿Qué tan abierto y receptivo es el grupo de participantes a nuevas propuestas metodológicas?

Una vez decidido con cuál o cuáles técnicas se van a facilitar las conversaciones, es posible empezar a diseñar una agenda y a definir los detalles logísticos del caso.

Producción: guión, tiempo y escenografía

Una conversación creativa es una puesta en escena en la que es común que personas de distintas trayectorias y experiencias se encuentren para compartir y co-crear. Por lo tanto, es necesario prever algunos detalles de forma que contribuyan a garantizar el éxito de la conversación. Adicionalmente, se recomienda no dejar muchos detalles al azar y más bien anticiparse a los mismos para generar un ambiente y ritmo adecuados.

El guion es más que la agenda. Esta última es una organización en el tiempo de una secuencia de eventos. La agenda le sirve a los participantes para tener una idea sobre cuáles serán las principales actividades y los límites temporales de estas, pero no necesariamente debe incluir todos los detalles sobre cómo se desarrollará la conversación que necesite diseñar previamente la persona que facilite.

El guión es una desagregación de los sub-temas, las preguntas específicas y los momentos que darán un orden a la conversación. Para cada momento deberá definirse cuál es el propósito de la misma, quién se ocupará de qué, cuánto tiempo se le asignará, cómo estará configurado el espacio, qué materiales de apoyo se requiere y qué resultados se esperan.



TOME NOTA

Cuantos menos detalles se incluyan en la agenda que se distribuye a los participantes, habrá mayor flexibilidad en el manejo del tiempo y el contenido por parte del facilitador.

Para el diseño del guión puede ser de mucha utilidad conocer el perfil de los participantes. El contexto cultural, el sesgo profesional o el nivel educativo de los mismos pueden tener una alta incidencia en la forma en que se desarrolle la conversación.

El buen manejo del tiempo es un factor decisivo en el logro de los propósitos. Por tanto, es importante calcular de manera realista y pragmática el tiempo que se le asignará a cada momento de la conversación y definir los tiempos límites que no se deben sobrepasar.

Es importante considerar que los momentos de descanso como el receso para el café o el almuerzo pueden servir para que se produzcan muchas conversaciones informales que conduzcan a la generación de nuevas ideas, a la creación de contactos, al análisis de problemas y a la generación de soluciones. Estas conversaciones privadas son también parte del proceso. Sea generoso en la asignación de espacios para que se puedan desarrollar y prevea espacios para capturar los aportes que pueden surgir de ellas.

La disposición del espacio determina el tipo de conversación que se pueda desarrollar. No es lo mismo una disposición circular de las sillas que una tipo auditorio en la

que hay unas sillas para unos expertos y muchas para la audiencia. La luz, la decoración, el sonido y los ruidos exteriores son aspectos que influyen de una u otra manera en el desarrollo de una conversación creativa.

Se sugiere preparar una tabla como la que se muestra a continuación y que servirá para elaborar un guión detallado para el facilitador y el equipo de apoyo. Esta tabla es una herramienta de trabajo para los organizadores y su equipo logístico, entonces no debe compartirse con los participantes.



TOME NOTA

Las culturas latinoamericanas están muy ancladas en las formas de tradición oral y son muy contextuales. Tenga en cuenta el contexto cultural de los participantes al momento de calcular el tiempo.



TOME NOTA

No siempre es posible controlar o modificar la disposición del espacio físico. Entonces, se recomienda ser lo más flexible y creativo posible para ajustarse a las circunstancias sin perder de vista el propósito.

EJEMPLO DE TABLA DEL GUIÓN

Hora	Duración	Actividad y detalles	Materiales, equipos y configuración del espacio	Responsable(s) de facilitación y documentación
	Tiempo máximo que puede durar la actividad.	Nombre o descripción general de la actividad. Por ejemplo: Café mundial sobre tema XX Preguntas que guiarán este momento. Propósito.	Cómo se va a disponer el espacio, qué materiales de apoyo se requieren (equipos, sonido, por ejemplo.).	Quién se va a encargar de cada aspecto, quién hará la documentación.

Documentación

La documentación es un factor importante que se debe considerar. De una adecuada planificación de la documentación puede depender el impacto de la conversación. En función del tema, de la técnica adop-

tada y del tamaño del grupo es necesario prever los detalles para asegurar una adecuada captura de las ideas, los puntos de vista, las conclusiones, las tareas y los responsables que resulten de una conversación.



TOME NOTA

Se puede considerar la contratación de un facilitador gráfico que tenga la capacidad de generar, en tiempo real, un resumen visual de las conversaciones.

Esta es una tarea que puede hacer un integrante del mismo grupo, si el equipo no es muy grande y si esta persona puede dedicarse a tomar notas sin involucrarse de manera muy activa en la conversación.

También puede ser una tarea que se le asigne con antelación a un grupo de personas vinculadas de alguna manera con los organizadores o bien designadas sobre la marcha por los participantes. En algunos casos, dada la magnitud y complejidad de la temática, es posible contratar a una persona o un grupo para que se encargue de esta actividad, ya que no se puede esperar que la persona que facilite se responsabilice de ambas tareas.

Es recomendable definir con antelación cuál es el formato del documento que se busca producir como resultado de las conversaciones. Puede ser un boletín, un acta, una crónica, un repor-

te formal, una memoria, una relatoría, un video o diversas combinaciones de estos formatos u otros que se ajusten a la cultura de los participantes y al tema tratado. Puede ser un documento público que se comparta ampliamente o, por el contrario, un documento para difusión limitada entre los integrantes de un equipo de trabajo.

En resumen, con respecto a la documentación, es necesario definir:

- ¿Quién o quiénes se encargarán de capturar los aportes?
- ¿Cuál será el canal de captura y centralización de las notas y memorias de los participantes o de los grupos de trabajo?
- ¿Quién será la persona o el equipo responsable de editar y armonizar todos los aportes?
- ¿Cómo se distribuirán luego el o los documentos resultantes?

Implementación del proceso

La puesta en marcha de la conversación y su desarrollo implican un importante esfuerzo de concentración, en especial para quien facilite. Antes de su inicio, durante y después de la conversación creativa el facilitador debe estar absolutamente presente en la tarea y cerciorarse de que todo fluya como estaba previsto y, si no es el caso, tomar las medidas correctivas que correspondan. A continuación, se proponen algunos aspectos que se deben considerar en el momento de realizar una conversación creativa:

- Logística
- Apertura
- Enfoque
- Ritmo
- Recesos

- Captura
- Evaluación y cierre

Logística

Lo primero que se debe verificar es si todos los aspectos logísticos están listos. Con base en las respuestas a estas preguntas, tome las decisiones que estime convenientes:

- ¿La disposición de sillas, mesas y equipos es la adecuada?
- ¿El salón cuenta con buena iluminación?
- ¿Los equipos de audio e imagen funcionan de manera óptima?
- ¿Los materiales que se van a distribuir están organizados?
- ¿El equipo de apoyo tiene claras sus responsabilidades?
- ¿El facilitador y el equipo de apoyo tienen a la mano el guión?

Apertura

Toda conversación debe incluir un momento de apertura y otro momento de cierre. Es una forma de marcar sus límites y por ello mismo de centrar la atención de los participantes en torno al propósito que los convoca. De acuerdo con la composición del grupo es posible o no realizar algunas actividades de apertura o rompehielos. Si se trata de un grupo muy grande es posible que no sea muy viable.


Enfoque

El principal reto, para quien facilita una conversación, es mantener el enfoque de la misma en torno al propósito adoptado. Esto implica desarrollar la habilidad para mantener un adecuado equilibrio entre las intervenciones que podrían distraer del propósito y la conversación central.

Si se facilita de tal forma que se enfoque estrictamente en el tema central sin mucha flexibilidad es posible que se gane en tiempo y eficacia, pero se corre el riesgo de perder perspectivas y aportes creativos que podrían conducir a mejores conclusiones y aprendizajes. Por el contrario, si se descuida este aspecto se corre el riesgo de que la conversación se disperse y se diluya en temáticas que son ajenas a lo previsto y demasiada flexibilidad en los aportes puede ser contraproducente. No existe una fórmula perfecta. La observación, la intuición y la experiencia son herramientas a las que puede acudir el facilitador.

Se sugiere aplicar las siguientes técnicas para buscar ese equilibrio en la conversación:

- Invite a quien proponga una idea que no suene muy conectada a que precise su idea en función del propósito de la conversación. Puede suceder que esta persona vea relaciones o conozca experiencias de otros ámbitos que enriquezcan la conversación.



TOME NOTA

Verifique que el espacio (la escenografía) esté acorde con los temas que se conversarán y los roles de los participantes. Sea creativo y flexible y recuerde que la estética es importante.

- Observe la actitud de los demás y verifique si hay interés con respecto a esos aportes. Si se nota un interés, invite a que se hagan más aportes y, en especial, a buscar conexiones entre estos. Si no hay interés, busque propiciar un nuevo rumbo en la conversación.
- Si los aportes se vuelven reiterativos pero sin conexión aparente, proponga dejarlos a un lado mientras encuentra una mejor forma de conectarlos. Para ello anote la idea central en el tablero o en una tarjeta y colóquela a un lado.
- Si definitivamente esa temática no conduce al propósito y, por el contrario, afecta la motivación de otros o, incluso, genera tensiones, debe buscar detenerla de la manera más amable y clara posible. Puede hacer un llamado a mantenerse en la agenda, en el tema y en el marco de tiempo acordado.

Puede suceder que algunos participantes estén renuentes a acoger el llamado al orden y persistan en traer a colación el tema divergente. En ese caso, seguramente se trata de otro tipo de discrepancias. Pueden ser rivalidades de poder o diferencias culturales o ideológicas profundas o la continuación de una vieja discordia entre algunos de los presentes. Cualquiera que sea el motivo, puede ser saludable aprovechar el espacio de contención que el facilitador ha generado para hacer visibles y, al menos, dejar claros los puntos de vista de las partes sin pretender que una se imponga sobre otra.



TOME NOTA

Como facilitador no pretenda saldar viejas discrepancias. A lo sumo puede comprometerse a mantener el equilibrio en la conversación y a dar voz y visibilidad a todas las partes. Cualquier otra ganancia será un plus de su presencia.

Ritmo

Ser facilitador de alguna manera implica desarrollar la capacidad de percibir cómo está la energía y la motivación de un grupo. Debe tener la capacidad de leer el estado de ánimo de un grupo con tan solo cruzar el umbral de la puerta. El no hacerlo puede significar una pérdida de esfuerzos al pretender imponer una agenda que no tiene acogida entre los participantes.

Por ejemplo, un grupo cansado o un grupo en tensión responde de manera muy diferente a la invitación a realizar un café mundial que un grupo fresco, relajado y con una actitud de mente abierta. El facilitador debe desarrollar su capacidad para percibir estas energías de manera rápida y responder en consecuencia. Incluso esto puede implicar la necesidad de alterar la agenda o replantear el propósito si así lo indican las condiciones.

Solo la experiencia permite aprender a leer los grupos de esta manera. Estas son algunas acciones que se deben realizar para fortalecer esta habilidad y comprender cómo funciona en cada cual:

- Si participa en el diseño de la agenda cuide de que no haya sesiones demasiado largas. Una sesión de más de 90 minutos es contraproducente, pues la capacidad de atención y aprendizaje cae muy rápidamente superado este periodo de tiempo.
- Incluya suficientes y adecuados recesos que permitan reanimar a los participantes y refrescar el salón.
- Evite extender la hora de terminación más allá de un límite razonable de 15 minutos. Promueva el respeto por el tiempo de todos.

- › Indague sobre el perfil de los participantes para conocer sus intereses y procesos.
- › Al momento de entrar al salón, se sugiere pausar y sentarse para observar antes de cualquier otra cosa.
- › Esté atento a la actitud de los participantes. Si están dedicados a sus celulares, a leer o se mueven reiteradamente en su silla, es una señal de que la atención va en descenso. En tal caso, ajuste la agenda, corrija el rumbo o proponga un receso.

Recesos

Cuando termine un bloque de trabajo y sea el momento del receso, se sugiere hacer un rápido resumen de los puntos en los que se ha avanzado, e invitar a los participantes a conversar sobre algo diferente durante el receso. Puede incluso dejar una pregunta o una tarea de exploración que los lleve a conocer más de los otros. Por ejemplo:

- › Encuentre una persona que sea de su misma ciudad de origen o que tenga la misma profesión.
- › Pregunte a tres personas sobre sus pasatiempos o destinos favoritos de viaje.
- › Encuentre la mejor historia de exploración en la selva.

Si la motivación de los participantes es alta y hay mucho interés en avanzar, puede invitarles a que, durante el receso, profundicen en algún aspecto, exploren otras perspectivas o avancen en algún punto de la agenda.

Al retornar pregunte cómo les fue, si hay nuevas ideas o si encontraron nuevas conexiones o perspectivas. Puede suceder que, después de un receso, sea conveniente revisar decisiones o puntos anteriores por la aparición de una nueva idea, nuevos acuerdos o situaciones que se dieron durante el receso. Evalúe bien las posibles implicancias de hacerlo antes de tomar una determinación de esta naturaleza. Lo mínimo que puede hacer es reconocer el nuevo aporte e incorporarlo a las notas del tablero.



Captura

Se ha mencionado varias veces a la principal herramienta de captura: el tablero o su equivalente. En la mayoría de las técnicas mencionadas es posible hacer uso de él. Es importante escribir con letra clara, establecer algún tipo de orden y, de ser posible, utilizar diferentes colores. Incluso se propone convertirlo en un punto de referencia obligado para la conversación.

Si se ha decidido incorporar a un facilitador gráfico, recuerde presentar esta persona a los participantes y explicarles cuál será su rol. Si está involucrado en la elaboración del producto final del proceso de documentación, busque que este sea producido y compartido a la mayor brevedad después de concluida la conversación.

Evaluación y cierre

Antes de cerrar la conversación puede ser beneficioso invitar a los participantes a hacer una rápida evaluación de la misma. Puede preguntar en plenaria si hubo aprendizajes y si se cumplieron las expectativas. Puede también pedir que se hagan sugerencias sobre algo que se pueda modificar en un evento futuro similar al realizado. Para obtener opiniones, aún más sinceras, se sugiere realizar una encuesta de evaluación anónima que se puede distribuir al final de la conversación.

Terminada la evaluación, se recomienda siempre hacer un cierre formal de la conversación. Si el grupo es pequeño puede invitar a que cada uno defina con una palabra lo que se lleva: el aprendizaje más importante o la emoción con la que se va. Es importante agradecer los aportes y resumir los logros obtenidos durante la conversación. Si se establecieron acuerdos o tareas, haga un rápido repaso de ellos y recuerde plazos y responsables.

Si el contexto y el grupo lo permiten, puede concluir con alguna actividad lúdica o social.



TOME NOTA

Es conveniente recalcar las tareas o los acuerdos, los plazos y los responsables.



MÁS INFORMACIÓN

> Creatividad

TED Blog, “10 charlas sobre la belleza –y dificultad– de ser creativo” (charlas en inglés con subtítulos disponibles en español): <http://blog.ted.com/10-talks-about-the-beauty-and-difficulty-of-being-creative/>

> Café mundial

—Publicaciones

Brown, Juanita & David Isaacs, 2005. *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations that Matter*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

—Información general y ejemplos

KSToolkit: <http://www.kstoolkit.org/Cafe+Mundial>

Conversaciones para todos: <http://www.conversacionesparatodos.com/world-cafe>

The World Cafe: <http://www.theworldcafe.com> (en inglés)

> Círculo de la palabra

—Información general y ejemplos

Xochipilli: <https://xochipilli.wordpress.com/red-de-arte-planetaria-panrap/arte-en-accion-tiempo-es-arte/dinamicas-de-creacion-colectiva-palo-de-hablar-circulo-de-la-palabra/>

Palabra Muisca: <https://www.youtube.com/watch?v=LdonLK2laB8> (video)

KSToolkit: <http://www.kstoolkit.org/Council+circle> (en inglés)

> Espacio abierto

—Información general y ejemplos

Wikipedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Open_Space_Technology (en inglés)

Open Space World: <http://www.openspaceworld.org> (en inglés)

Jean-Philippe Poupard: <https://www.youtube.com/watch?v=UTE09CQe7Mw> (en inglés)

> **ORID**

—Publicaciones

Stanfield R., Brian, 2008. *The Art of Focused Conversation. 100 ways to Access Group Wisdom in the Workplace*. Canadian Institute for Cultural Affairs.

—Información general y ejemplos

University of Minnesota: http://ispimi.org/images/meeting/082212/focused_conversation_univ_minnesota.pdf (en inglés)

Better evaluation: <http://betterevaluation.org/evaluation-options/orid> (en inglés)

> **Pecera**

—Información general y ejemplos

KSToolkit: <http://www.kstoolkit.org/La+Pecera>

CONVERSACIONES CREATIVAS

Autor: UNIDAD DE APOYO DE LA INICIATIVA PARA LA CONSERVACIÓN
EN LA AMAZONÍA ANDINA (ICAA)

Contenido: TRIBUS Y NÓMADAS - Camilo Villa

Coordinación: Aimee Maron y Karina Livschitz

Corrección de estilo: Barbarita Gómez

Edición y producción gráfica: LETRA A LETRA

© **International Resources Group/Engility**

Lima, marzo de 2015

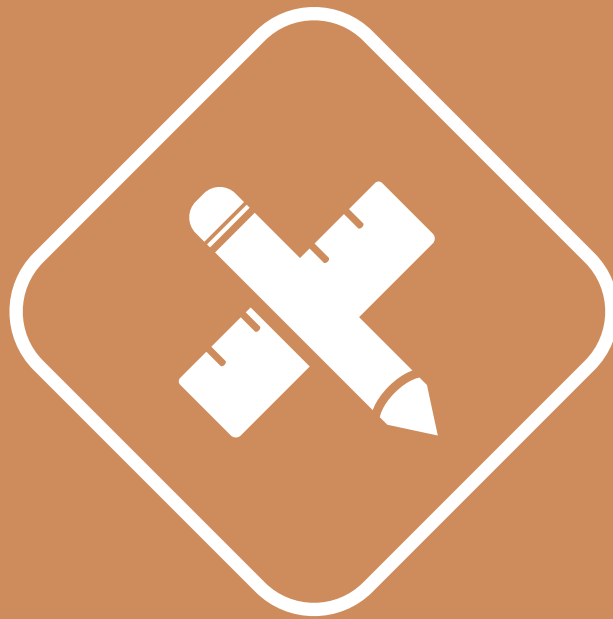
Todos los derechos reservados de acuerdo con el D. Leg. 822
(Ley sobre Derechos de Autor). Prohibida su reproducción
sin autorización previa del autor

Este fascículo ha sido posible gracias al apoyo del Pueblo de los Estados Unidos de América, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) bajo los términos del contrato N°AID-EPP-I-00-04-00024-00.

Las opiniones aquí expresadas son las del autor (es) y no reflejan necesariamente la opinión de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.

Este fascículo ha sido producido por encargo de la Unidad de Apoyo de la Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina (ICAA) liderada por Engility / International Resources Group (IRG) y sus socios: Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA), Corporación de Gestión y Derecho Ambiental (ECOLEX), Social Impact (SI), Patrimonio Natural (PN) y Conservation Strategy Fund (CSF).

www.amazonia-andina.org



ADAPTACIÓN

Aprende sobre cómo reorganizar y adecuar la información en distintos formatos para que responda mejor a audiencias específicas.





PRESENTACIONES DE IMPACTO



INTRODUCCIÓN: ¿QUÉ SON? ¿EN QUÉ CONSISTEN?

En este fascículo se define una *presentación de impacto* como aquella que logra transmitir un mensaje claro y memorable para la audiencia. Este tipo de presentaciones generalmente se apoyan en una o varias plataformas, o herramientas informáticas para producir un objeto audiovisual que contribuya a compartir este mensaje, y así generar alguna forma de interacción.

La ayuda audiovisual comprende textos, imágenes, gráficos, videos, audios, enlaces u otro tipo de información, que permita destacar de manera visual aspectos clave para la exposición. En una presentación de impacto la presencia física de una persona que exponga es opcional. Una presentación de impacto es un medio que contribuye a:

- Informar y brindar conocimiento a las personas sobre algún tema.
- Generar conversaciones sobre una temática particular.
- Incentivar un proceso creativo o rendir cuentas ante terceros.
- Resumir unos aprendizajes.

Las opciones de aplicación son tantas como temas y retos hay. En este fascículo se destacarán los elementos para que el uso de presentaciones de impacto sea lo más efectivo y creativo posible.

Una presentación se compone principalmente de:



La **información** que se debe transmitir.



El **apoyo audiovisual** que acompaña la exposición.



La **exposición** (el momento de hacer la presentación ante un público).

Existen diversas herramientas informáticas que han abierto una nueva dimensión para la realización de presentaciones de impacto. Este fascículo se enfoca en este tipo de herramientas, pero es importante destacar que muchos de los conceptos y sugerencias que en él se incluyen pueden adaptarse a formatos más tradicionales, como el uso de exhibiciones, tableros o carteleras.

La mayoría de las herramientas disponibles son similares a un procesador de textos, excepto que están dirigidas a la creación de presentaciones en lugar de documentos. Hoy en día también hay aplicaciones y plataformas virtuales que ofrecen servicios relacionados con las presentaciones que permiten generarlas con nuevos formatos y compartirlas con una audiencia más amplia a través de la red.

A continuación se relacionan algunos conceptos importantes, que se deben tener en cuenta cuando se va a desarrollar una presentación dinámica:

- **Mensaje:** es una combinación de ideas, conceptos, datos, emociones y experiencias que se conjugan para ser transmitidos a otra persona de forma sintética.
- **Tono:** hace referencia al estado emocional con el que se quiere llegar a la audiencia. Por ejemplo, tal vez quisiera motivar a la acción, llamar la atención o generar interés, fomentar la reflexión en torno a una situación, crear solidaridad, etcétera.
- **Forma:** es la forma visual que adquiere la presentación, la cual puede implicar desde el mensaje hasta el tono.
- **Multimedia:** se refiere a la combinación de distintos formatos —escritos, visuales o de audio— para contribuir a la transmisión del mensaje.
- **Medio:** es el canal que se adopta para realizar la presentación.



CONDICIONES DE APLICACIÓN: ¿CUÁNDO SE DEBEN UTILIZAR?

Para determinar si desarrollar una presentación de impacto es una buena opción, se sugiere tener en cuenta los siguientes factores:

Factores	¿Cuándo se debe realizar una presentación de impacto?	¿Cuándo NO se debe realizar una presentación de impacto?
Fines/propósito	Cuando se necesita presentar de manera sucinta los puntos clave de un proyecto, análisis, campaña y/o los resultados de algo ante un público.	Cuando el tema a presentar requiere de muchos detalles y precisiones fundamentales para la transmisión del mensaje.
Cantidad de información	Cuando la cantidad de información se puede sintetizar en pocas frases, esquemas e ilustraciones.	Cuando la información que se desea compartir es de gran volumen, extensa y de difícil síntesis; en este caso, un escrito puede ser más efectivo.
Audiencia meta	Puede ser de mayor relevancia cuando implica más de cinco personas. Si la audiencia se puede clasificar en máximo cinco grupos de interés.	Si la audiencia es de cuatro o menos personas es importante considerar si amerita el esfuerzo. Si son más de cinco grupos de interés es conveniente generar presentaciones adicionales.

Además, se recomienda verificar que se cumplan los requisitos señalados a continuación:

- **Capacidad humana:** si una persona va a realizar una exposición necesita conocer el tema que tratará y que tenga habilidades de oratoria. También es importante que cuente con conocimientos básicos sobre el manejo de herramientas informáticas e idealmente buena redacción y facilidad de síntesis.
- **Equipos:** se requiere un computador con las aplicaciones necesarias y es ideal que tenga acceso a Internet.
- **Espacio físico o virtual:** en función del medio que se adopte, es importante prever que se tenga acceso a un lugar apropiado para visualizar la presentación. En caso de que sea un seminario virtual se debe contar con los equipos adecuados y una conexión a Internet de cable.¹

¹ Para mayor información se puede remitir al fascículo, *Seminarios virtuales* de esta misma "Caja de herramientas para el intercambio de información y conocimiento" en el enlace: <http://www.amazonia-andina.org/amazonia-activa/biblioteca/manuales-guias/fasciculo-no-1-seminarios-virtuales-webinars>



CONSIDERACIONES: PREPARACIÓN, EXPOSICIÓN Y SEGUIMIENTO

Una presentación de impacto es mucho más que una transmisión de información. Tanto el tono de la presentación como el papel de quien realiza la exposición contribuyen a generar en la audiencia una mayor predisposición a la acción y a experimentar un conjunto de emociones. Además ayudan a promover interacciones entre las personas asistentes. Por ese motivo, es importante que se consideren tres etapas en el desarrollo de una presentación de impacto:

- Preparación
- Exposición
- Seguimiento

Preparación

La etapa más laboriosa es la de preparación, ya que implica organizar las ideas, definir los objetivos generales de la presentación, elaborar los materiales de apoyo y ensayar la exposición. Para preparar su presentación considere los siguientes aspectos:

- > Contexto
- > Contenido
- > Herramientas
- > Producción
- > Ensayo

Contexto

Al pensar en el contexto, se deben contemplar aquellos factores externos a la presentación que podrían ser determinantes en el éxito de la misma. Cuanta más claridad se tenga sobre estos puntos, más fácil y expedita será la preparación del material de apoyo de audiovisual y la exposición. En concreto, hay que tomar en cuenta: 1) el propósito, 2) la audiencia, 3) el medio donde se difundirá y 4) el espacio físico (si fuese pertinente).

1) El propósito

El primer paso en la elaboración de una presentación es la definición del propósito principal. Como en cualquier proyecto, tener claro el propósito supone asegurar en buena medida su logro. Se sugiere responder las siguientes preguntas al momento de definir el propósito:

- ¿Por qué le han pedido o ha decidido presentar el material?
- ¿Qué se quiere lograr con la presentación?
- ¿Cuál tono se necesita en la presentación para promover la reacción deseada en la audiencia?
- ¿Se espera alguna acción o práctica por parte de los asistentes luego de ver la presentación?



TOME NOTA

Si el propósito es claro y realista, el desarrollo del material de apoyo audiovisual y la exposición serán más fáciles y fluidos.

2) La audiencia

Conocer la audiencia puede ser de gran ayuda para poder anticiparse a sus intereses. Se trata de saber qué expectativas se tienen sobre la presentación y qué preguntas debe responder ésta. Con esta información se pueden identificar el lenguaje y la forma más apropiados y, en general, la orientación que se le dará a la misma.

Se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ¿Cuál es el número estimado de integrantes de la audiencia?
- ¿De qué organizaciones y lugares provienen?
- ¿Cuál es su perfil profesional, social, cultural, político, etcétera? (Considere los aspectos que estime pertinentes en relación con su propósito y la naturaleza del evento)
- ¿En qué idioma se comunican usualmente los participantes?
- Si la presentación será presentada en el marco de un evento, ¿cuál es el idioma oficial del mismo?
- ¿En qué lugar se dará la interacción entre la presentación y la audiencia?, ¿será virtual, presencial o de ambas maneras?



TOME NOTA

Los formatos de Google Drive, las listas de correo, los grupos o las páginas de eventos en las redes sociales, en Twitter; una etiqueta (*hashtag*), un grupo en WhatsApp o un blog pueden ser canales para establecer contacto con la audiencia antes y después de la exposición.

Las tecnologías de información disponibles permiten capturar aportes, preguntas e información complementaria de la audiencia meta con antelación. Si se trata de un evento, se sugiere coordinar con los organizadores la posibilidad de realizar una encuesta previa.

3) El medio

Como ya se mencionó, existen al menos dos alternativas principales para realizar la presentación: de manera virtual y presencial. Si se trata de un evento presencial, es importante considerar varios aspectos relacionados con el espacio. Si se tiene previsto difundir la presentación por Internet, se recomienda tener en cuenta:

- **Acceso:** limitaciones de conectividad por parte de su audiencia meta.

- **Competencias:** nivel de manejo tecnológico de los participantes.
- **Idioma:** elección de herramientas en el idioma de la audiencia meta.

4) El espacio físico

Si se trata de un evento presencial es importante contar con conocimiento previo del lugar en el que se realizará la presentación, porque la luminosidad y la acústica pueden influir en algunos aspectos del diseño de la presentación.

Asimismo, si piensa realizar alguna dinámica o interacción con la audiencia, conocer la disposición del espacio será relevante. La disposición de las sillas puede determinar el tipo de relación que usted quiere establecer con su audiencia. Por ejemplo, una distribución circular invita a compartir y a la horizontalidad, mientras que la clásica disposición de auditorio denota una relación de autoridad: hay un expositor que sabe y una audiencia que no.

Estas son algunas preguntas que se sugiere formular:

- ¿Dónde se proyectará el material audiovisual de la presentación?
- ¿Cómo son las condiciones de luminosidad y acústica?
- ¿Con qué equipos y aplicaciones de apoyo puede contar?
- Si la exposición se va a realizar en otro país y planea usar su propio computador, ¿se necesita un adaptador de voltaje?

Contenido

Los puntos anteriores aportan las bases para planear, con mayor detalle, lo que será la presentación. En esta fase, previa al desarrollo de los materiales de apoyo audiovisual, se sugiere considerar tres elementos clave:

- 1) Mensajes
- 2) Esquema de presentación
- 3) Recopilación de información

1) Mensajes

Los mensajes están directamente relacionados con el propósito de su presentación. Hacen referencia a las ideas, la información y las emociones con las que se debe marchar la audiencia luego de haber visto su presentación. Es muy común que no se considere la experiencia de la audiencia como un elemento clave



TOME NOTA

Si piensa hacer la presentación ante una audiencia que se encuentra en distintos lugares, también es factible realizar un seminario virtual. Para más información, puede consultar el fascículo de esta "Caja de herramientas para el intercambio de información y conocimiento" sobre este tema: <http://www.amazonia-andina.org/amazonia-activa/biblioteca/manuales-guias/caja-herramientas-para-intercambio-informacion>.

para la definición de los mensajes principales y se ponga todo el énfasis en el contenido más objetivo y racional. Sin embargo, lo que la audiencia sienta al momento de interactuar con su realización es muy importante.

Los materiales de apoyo audiovisual pueden generar gran impacto en su audiencia. Las imágenes, los sonidos y los textos combinados son herramientas muy poderosas que pueden influir de muchas maneras. Es importante tomar conciencia de esto e incorporarlo de manera explícita en la planificación. Para lo cual se recomienda abordar las siguientes preguntas:

- › ¿Cuál es el mensaje con el que se irán los asistentes después de ver la presentación?
- › ¿Qué tipo de emoción desea generar en la audiencia: motivación, impulso de actuar o reflexionar; curiosidad, alegría, etcétera?
- › ¿Qué información de soporte o apoyo requiere para transmitir el mensaje?
- › ¿Cuál es el tono que desea dar a su presentación?
- › ¿Hay un llamado a la acción que desea dejar en su audiencia?



TOME NOTA

El tono que le dé a la presentación puede ser determinante en relación con la transmisión del mensaje. Adopte el tono adecuado de acuerdo con el tipo de audiencia y el propósito.

2) Esquema de presentación

Al tener definidos el propósito, la audiencia, el conjunto de herramientas y el mensaje, se puede trabajar en el desarrollo del esquema general de su presentación. Puede ser simplemente una lista de temas, un mapa mental o cualquier otro formato que le resulte útil.

Sin importar el formato que use, se recomienda enunciar una idea central por cada elemento de la misma. El término *elemento* se refiere a cada momento de la presentación. Si se trata de una presentación clásica será una diapositiva; si es una historia con apoyos visuales, será una parte de la trama; si es un video, será una escena; si es una secuencia fotográfica, será una foto y si usa Prezi, será cada pieza del montaje que elabore.


Hay que tener en cuenta el tiempo total del que dispone para la presentación. Si se compartirá en una sesión presencial prevea tiempo para interactuar con la audiencia. Si se difundirá por la red y se trata de un video considere que 2 minutos es un tiempo aceptable. Si son fotografías, Prezi o diapositivas para ver en línea, entre 15 y 20 elementos requerirán aproximadamente 3 minutos, cada uno, para su explicación y desarrollo.

Configurar la estructura de una presentación de impacto se asemeja más a la elaboración de un guión que a una simple secuencia de elementos. En otras palabras, es necesario pensar en una relación dinámica entre elementos que además de conectar uno con otro abre la posibilidad de insertar información o elementos de otras fuentes. También considere que es posible capturar preguntas, opiniones o reacciones de la audiencia. Así que al elaborar el esquema de presentación, tome en cuenta los momentos en los que puede generar estas articulaciones externas.

Para estructurar la presentación se recomienda incluir al menos los siguientes elementos:

- › **Título:** debe ser lo más corto y concreto posible y orientar a la audiencia para que sepa de qué se trata la presentación y qué puede esperar de ella.

- **Propósito:** informe a la audiencia sobre el fin de la presentación. Ofrezca información que le permita al público saber si es de su interés y, en concreto, qué le va a aportar.
- **Contexto:** ubique la presentación en un marco más amplio, compartiendo datos sobre antecedentes, temática, ubicación, actores o temporalidad, entre otros. Como ya conoce el perfil de la audiencia, puede decidir qué tanta información de contexto y antecedentes se requiere para poder lograr el propósito de la presentación. Es importante considerar que demasiada información de contexto puede cansar y distraer a su audiencia del propósito principal.
- **Mapeo de contenido:** determine el flujo del contenido que utilizará para enlazar diferentes elementos claves de la presentación.
- **Conclusiones:** resuma los hitos más importantes de su exposición. Enfoque en los aspectos centrales y las lecciones más importantes de lo que se ha compartido. Es su oportunidad de reforzar y destacar los principales puntos de aprendizaje.
- **Referencias:** informe sobre las fuentes utilizadas para documentar y crear su presentación.
- **Llamado a la acción:** si espera que la audiencia haga algo, este es el momento de explicar cómo hacerlo.
- **Agradecimientos y contacto:** incluya información sobre los autores y/o colaboradores, así como los datos de contacto de quien expone y la institución que representa.



TOME NOTA

Al trabajar con diapositivas, en un evento presencial, requiere aproximadamente de 2 a 3 minutos para exponer cada una de ellas. Considere el tiempo asignado a su presentación cuando calcule el número máximo de temas o diapositivas que incluirá.

La siguiente tabla puede servir para orientar los aspectos que debe contemplar en esta fase de preparación. Se sugiere detallar sus ideas en cuanto a la visualización de la información y el tipo de material de apoyo que va a necesitar. En la columna “Interpretación visual”, incluya sus ideas y anotaciones sobre cómo presentar en forma visual la idea.

Elemento	Contenido	Mensaje clave	Interpretación visual	Material de apoyo y fuentes
1				
2				
...				
Final				

3) Recopilación de información

Al tener claro el esquema general de la presentación, puede proceder a una investigación complementaria desde *fuentes secundarias* (documentos, informes, reportes, etcétera) o, en algunos casos, puede contar con información proveniente de *fuentes primarias* (información recopilada directamente de informantes vía entrevistas, encuestas, talleres, etcétera). Al momento de escoger la información que destacará

en el marco de la presentación, es importante anotar las fuentes para que pueda hacer las atribuciones debidas en los materiales de apoyo y durante la exposición.

Herramientas

Una vez definidos y analizados el contexto y el contenido, se puede pasar a determinar las herramientas que se van a utilizar para desarrollar el material de apoyo de la presentación. Existen varias alternativas disponibles que se pueden clasificar de distintas maneras. Por un lado, están las más clásicas como el formato de diapositivas que se exponen de manera lineal. Por otro lado, existen formatos alternativos, que operan bajo lógicas diferentes y no tan lineales y que suelen acompañar las presentaciones que se hacen a partir de historias. Su aspecto se acerca más a lo que se conoce como una *infografía*, es decir, un conjunto de imágenes que ilustra una historia o proceso. Las opciones en este segundo grupo son diversas y van desde el mismo concepto de las diapositivas, pero visualizadas y articuladas de manera diferente (no tan lineal), hasta la utilización de formatos novedosos y diferentes como video, fotografía y otras aplicaciones especializadas que permiten incorporar dibujos y esquemas de manera dinámica. También es posible combinar el formato clásico con estas nuevas opciones.

Hoy en día es sencillo aprender a utilizar las plataformas y herramientas o, por lo menos, hacer un uso básico de sus funciones. Existen algunas aplicaciones que operan *fuera de línea*, es decir, sin necesidad de estar conectado a Internet, mientras otras requieren de conexión para ser completamente funcionales.

La siguiente tabla destaca algunas de las herramientas que existen para desarrollar material audiovisual de apoyo para una presentación de impacto.

HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE MATERIAL AUDIOVISUAL

Herramienta	Descripción	Principal uso	Fuera de línea	En línea
Clásicas (basadas en una lógica lineal)				
Estas son aplicaciones que permiten elaborar presentaciones en un formato de diapositivas secuenciales.				
Impress https://www.openoffice.org/es/producto/impress.html	Es parte de la suite de aplicaciones de oficina Apache Open Office y funciona con Mac OS, Linux y Windows.	Creación	✓	
Google Drive http://drive.google.com/	Su principal fortaleza radica en la posibilidad de diseñar una presentación de manera colaborativa vía Internet. Existen versiones para Mac OS y Windows, y para tabletas y celulares. Es posible descargar una aplicación para trabajar fuera de línea.	Creación Diseminación	✓	✓
Keynote www.icloud.com	Posibilita el diseño de presentaciones lineales con diapositivas. Funciona con Mac OS y también está disponible en Internet a través de iCloud.	Creación	✓	✓

Herramienta	Descripción	Principal uso	Fuera de línea	En línea
Microsoft PowerPoint https://onedrive.live.com/about/es-es/	Permite el desarrollo de presentaciones más lineales. Está disponible en Internet con la plataforma One Drive (servicio pago).	Creación	✓	✓
SlideShare http://slideshare.net/	Plataforma que facilita la diseminación de presentaciones en formato PowerPoint, PDF y también como imagen (jpg, png, etcétera). Se puede embeber la presentación en su sitio web o blog para una navegación más dinámica.	Diseminación		✓
Formatos dinámicos (menos lineales y basadas en Internet)				
Se trata de aplicaciones que recurren a distintos formatos y que además operan en la nube.				
Prezi http://www.prezi.com	Permite usar una lógica no tan lineal, haciendo zoom sobre ítems específicos que se denominan "pasos en el camino" de la presentación.	Creación Diseminación		✓
Haiku Deck https://www.haikudeck.com	Aplicación basada en Internet especializada en la generación de presentaciones con un enfoque en la parte visual y de los mensajes que se busca transmitir. Incluye una amplia gama de plantillas. (Existe una opción gratuita, disponible solamente en inglés.)	Creación Diseminación		✓
SlideRocket http://www.sliderocket.com	Aplicación basada en Internet especializada en la generación de presentaciones. Incluye herramientas de seguimiento para procesos de diseminación y para coordinar trabajo en equipo. (Servicio pago, disponible solamente en inglés.)	Creación Diseminación		✓
Custom Show www.custom-show.com	Su principal fortaleza reside en la diseminación y proporciona datos de rendimiento de las presentaciones. Se considera una buena herramienta para campañas de difusión. También permite coordinar acciones entre diferentes unidades de una organización. (Servicio pago, disponible solamente en inglés.)	Creación Diseminación		✓
Videos				
iMovie https://www.apple.com/mac/imovie/	Aplicación de Mac OS para edición de videos. Permite importar videos, fotografías y música para generar una presentación.	Creación	✓	

Herramienta	Descripción	Principal uso	Fuera de línea	En línea
Vimeo www.vimeo.com	Esta plataforma ofrece herramientas para subir, editar y difundir videos. Es posible agregar subtítulos y generar videos a partir de videoconferencias.	Diseminación		✓
Windows Movie Maker http://windows.microsoft.com/es-es/windows-live/movie-maker	Permite la creación de videos con uso de imágenes, video, música, etcétera. Es una aplicación de Microsoft que generalmente viene instalada en el equipo PC.	Creación	✓	
YouTube www.youtube.com	Esta plataforma ofrece herramientas para subir, editar y difundir videos. Es posible agregar subtítulos y generar videos a partir de videoconferencias.	Diseminación		✓
Fotografía				
Flickr www.flickr.com	Permite almacenar y administrar fotografías y videos. Se pueden generar álbumes que pueden compartirse y convertirse en públicos.	Diseminación		✓
Google+ (anteriormente Picasa) http://plus.google.com	Permite almacenar y administrar fotografías y videos. Se pueden generar álbumes para compartir y convertirse en públicos. También existe una aplicación que permite trabajar fuera de línea.	Diseminación	✓	✓

Nota: todas estas aplicaciones ofrecen versiones para teléfonos y tabletas.

Una característica importante de una presentación de impacto es la posibilidad de articular su material original con otras fuentes. Por ejemplo, en algún momento de la exposición puede insertar un video o visitar un enlace de un sitio web. No es necesario que seleccione una sola herramienta, sino que puede optar por una combinación de ellas, que llegarán a constituir en su conjunto el material de apoyo audiovisual de la presentación de impacto.



TOME NOTA

Si su presentación debe ser preparada por varias personas, se sugiere utilizar una herramienta que permita editar y colaborar a distancia. Puede acceder a más información sobre este proceso en el fascículo sobre *Co-creación (a distancia)* de la "Caja de herramientas para el intercambio de información y conocimiento": <http://www.amazonia-andina.org/amazonia-activa/biblioteca/manuales-guias/caja-herramientas-para-intercambio-informacion>.

ANTES DE PASAR A LA PRODUCCIÓN...

Una vez realizados los pasos anteriores, se sugiere realizar una última revisión y tener en cuenta las siguientes preguntas guía:

- ¿El mensaje que se busca transmitir está claro y adaptado a la audiencia meta?
- ¿La secuencia de ideas e información es adecuada para transmitir el mensaje?
- ¿La cantidad de información prevista corresponde con el tiempo asignado?
- ¿El material con el que se cuenta es suficiente para el diseño y desarrollo de la presentación? Si no, ¿dónde se puede ubicar material adicional?
- ¿La herramienta seleccionada es la más adecuada para llegar a la audiencia meta?

Producción

Luego de definir los elementos anteriores se puede proceder a la producción del material audiovisual de apoyo para la presentación. Para la producción es conveniente tener en cuenta los siguientes aspectos:

- 1) Coherencia y forma
- 2) Secuencia

Cabe destacar que cada uno de estos aspectos puede tener variaciones según las herramientas que se hayan seleccionado para la presentación, pero en esencia la lógica es la misma.

1) Coherencia y forma

Para mantener la coherencia en el material audiovisual se debe considerar el diseño básico de cada elemento: tipo de letra, tamaño, color, botones, viñetas y sonido, con el fin de facilitar la comprensión de la audiencia y ser consistentes. Por ejemplo, si en un comienzo se usa un ícono para denotar un concepto o acción, a lo largo de la presentación debe usarse para lo mismo. Si se decide que los textos importantes se ubicarán en una zona particular del elemento, en lo posible se sugiere seguir ese patrón a lo largo de la presentación y así en lo sucesivo.

Se recomienda definir los siguientes aspectos relacionados con la *coherencia*:

- **Disposición:** ubicación del título, textos e imágenes en los diferentes elementos.
- **Fondo:** utilización de color(es) o imágenes que no compitan por la atención hacia las ideas centrales a transmitir.
- **Fuentes y tamaños de la letra:** variación según nivel de importancia, ya sea del título o de los textos. Asegúrese de utilizar el mismo tipo de letra a lo largo de su presentación, y sólo mezcle hasta dos fuentes que sean complementarias (por ejemplo, *Arial* con *Arial Black*).
- **Estilo:** definición de viñetas, numeración, etcétera, en correspondencia con los diferentes niveles de jerarquía.

- › **Uso de logos:** inclusión de logos, siempre y cuando se respeten sus políticas de uso y se mantenga un tamaño consistente para todos.

Una buena manera de iniciar el trabajo es mediante la creación de una plantilla o formato estándar que pueda aplicar a los diferentes elementos. La mayoría de las aplicaciones le permiten configurar una plantilla de su presentación de manera que cada nuevo elemento que inserte se genere de una vez con el formato estándar que se haya definido.

En cuanto a la *forma*, se detallan a continuación algunos aspectos importantes:

- › **Fuente:** las fuentes también transmiten un mensaje visual, así que verifique que la que utilice coincida con su mensaje. Es importante que utilice tamaños suficientemente grandes y fuentes genéricas, claras y visibles. Sin importar la fuente que seleccione, asegúrese siempre de repasar su presentación con una revisión previa, desde la parte posterior de la sala donde se expondrá, para verificar que el texto sea legible.
- › **Texto:** la mejor manera de transmitir el mensaje es a través de elementos que lo apoyen en forma visual y no lo narren. Recuerde, los elementos están ahí para apoyar la cronología y la narración de la presentación. Con el fin de lograr una presentación coherente desde lo visual se recomienda:
 - Evitar los bloques largos de texto o usar numerosas viñetas.
 - Alinear el texto hacia la izquierda y no centrarlo. Los textos centrados son más difíciles de leer.
- › **Imágenes:** considere usar imágenes de alta calidad que ilustren o apoyen la transmisión del mensaje. Puede insertar sus propias fotografías en buena resolución, descargarlas o comprarlas en sitios web de fotografía profesional, o bien utilizar imágenes de buena resolución disponibles en línea, respetando las leyes y los derechos de autor.
Para hacer buen uso de las imágenes se recomienda:
 - Mantener las fotografías asociadas al tema.
 - Ser coherente en la ubicación de fotografías, o al menos conservar cierta lógica entre las imágenes de un elemento y otro.
 - Utilizar una imagen por elemento. Una excepción sería el interés de ilustrar la diversidad con respecto a la idea que se quiere transmitir en el elemento en cuestión.



TOME NOTA

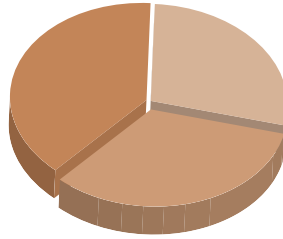
Evite rellenar todas las áreas vacías de un elemento con texto u otros gráficos innecesarios. Permita los espacios en blanco o espacios negativos. Cuanto más limpio se vea cada elemento, más potente será el mensaje visual que transmite.



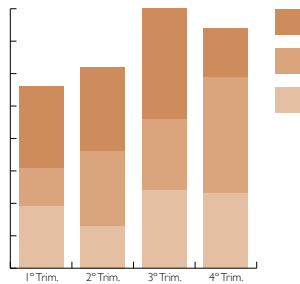
TOME NOTA

Existen varios sitios web con imágenes y fotografías con derechos de uso diferenciados como Flickr Shutterstock y Free Images. Algunas imágenes están disponibles bajo la licencia de Creative Commons (CC). Recuerde leer siempre los términos y condiciones específicas de uso de las imágenes.

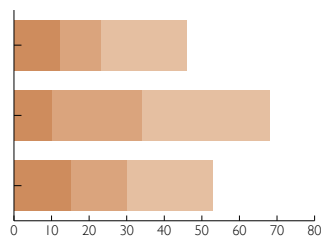
- No utilizar fotografías o imágenes pequeñas o de baja resolución y evitar distorsionarlas para que se vean nítidas.
- **Gráficas:** al momento de escoger una gráfica, para asegurar que sea la más apropiada, se recomienda que considere cuál es la información principal que quiere que el público visualice. Son muy variadas las opciones que puede considerar. A continuación, se mencionan algunas de ellas:
 - *Gráfica circular (o tarta):* muestra la proporción en porcentaje. Limite el diseño de su gráfica (4 a 6 secciones), procure utilizar colores contrastantes o despegue el segmento de interés para mejor visualización.



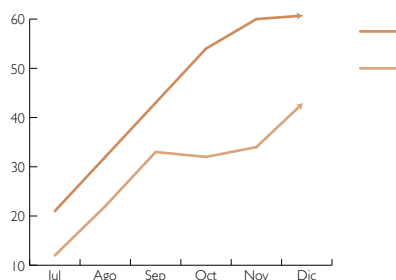
- *Gráfico de barras vertical:* indica la evolución a través del tiempo. Para mayor claridad, se recomienda mostrar de 4 a 8 barras.



- *Gráfico de barras horizontal:* se utiliza comúnmente para comparar cantidades, por ejemplo, la comparación de las cifras de producción de cacao de una región con respecto a otras. Al igual que en los gráficos de barras verticales, se recomienda mostrar de 4 a 8 barras.



- **Gráfico lineal:** se utiliza para demostrar tendencias, por ejemplo, que las ventas de cacao se han incrementado año a año. Al final se puede agregar una flecha para destacar el punto de que las ventas van en aumento.



- **Tablas:** en general, las tablas son buenas para las comparaciones de datos cuantitativos. Sin embargo, pueden carecer de impacto visual. Por ejemplo, si quiere mostrar que sus contribuciones han sido, de una manera significativa, más altas que las de los otros productores de cacao y para ello usa una tabla, debe darle a la audiencia indicaciones sobre cómo leer la tabla y quizá agregar una flecha o un círculo sobre las celdas que desea destacar.

- **Color y fondo:** el color adecuado puede ayudar a persuadir y motivar. Los colores se pueden dividir en dos categorías:

- Colores fríos (ejemplo: azul y verde): funcionan mejor cuando están en los fondos ya que parecen lejanos, como si estuvieran en un segundo plano.
- Colores cálidos (ejemplo: naranja y rojo): por lo general, funcionan mejor para los objetos en un primer plano (como en el texto) ya que parecen próximos al público.

Al momento de elegir los colores también debe tener en cuenta el lugar donde se va a realizar la exposición. Si va a exponer en un salón oscuro (como un auditorio), el fondo oscuro (azul oscuro, gris, por ejemplo) con el texto blanco o claro es recomendable. En cambio, si va a mantener la mayor parte de las luces encendidas (recomendable), el fondo blanco con texto negro u oscuro puede funcionar mejor.

Secuencia

El orden de los elementos puede hacer la diferencia entre una exposición exitosa y una que no logra su propósito. Es fundamental organizar los mensajes, el contenido y los materiales, para facilitar la comprensión de la audiencia y fomentar la fluidez de la presentación.



TOME NOTA

Si desea más información sobre diferentes técnicas y herramientas para organizar la información, consulte el fascículo sobre visualización de datos “Caja de herramientas para el intercambio de información y conocimiento” en el enlace: <http://www.amazonia-andina.org/amazonia-activa/biblioteca/manuales-guias/caja-herramientas-para-intercambio-informacion>

- > **Animación y transición:** los programas que sirven para el diseño de material de apoyo audiovisual de presentaciones de impacto cuentan con herramientas para animar la transición de textos y también entre un elemento y otro. Se sugiere que:
 - Utilice las composiciones de las animaciones y transiciones con criterio, ya que demasiados efectos pueden afectar la atención de la audiencia.
 - No las use simplemente para dar un toque divertido.
 - En lo posible utilice de manera coherente y consistente las transiciones.
- > **Audio y video:** use materiales de audio y video cuando sea apropiado. El uso de video para mostrar ejemplos concretos promueve activamente el procesamiento cognitivo, es decir, la forma natural con la que aprende la gente.

Si está combinando herramientas, puede vincular video a cualquier software de diseño de material audiovisual sin tener que cerrar la aplicación o el material de apoyo de la presentación. El uso de este recurso no sólo ayuda a ilustrar mejor su punto, también sirve como un cambio de ritmo para aumentar el interés de su público.

Antes de dar por terminada la producción del material de apoyo para su presentación se recomienda visualizarlo tal como lo verá la audiencia, así puede realizar ajustes a fin de mejorar su flujo natural y lógico. De la misma manera, esta visualización previa le permitirá notar los elementos innecesarios y/o repetitivos que se pueden eliminar para aumentar la claridad visual y mejorar el producto final.

Ensayo

Con todo el material producido, es importante que realice un ensayo con sus colegas o pares. Así el presentador esté preparado para la exposición y cuente con los conocimientos acerca del tema, siempre se podrá beneficiar de un ensayo previo. Un ensayo permite medir tiempos, ajustar el ritmo y verificar que los materiales apoyen la fluidez de la exposición. También es el momento para asegurar que no se haya pasado ningún detalle clave para asegurar el cumplimiento de su propósito.

- > **Técnicas:** se sugiere aprovechar el poder de la narración oral para cautivar a la audiencia, ya que una historia es una manera efectiva de transmitir la información y hacerla más amena. La historia que relate puede basarse en un único escenario o en varias historias o ejemplos para enfatizar y dar contexto a ciertos puntos específicos. No sólo va a ser más memorable sino que su audiencia se conectará más fácilmente con el mensaje.



TOME NOTA

Las animaciones, archivos de video u otros elementos auditivos y/o visuales no deben interferir en el flujo de la presentación. Si la persona que expone la presentación ante una audiencia no ha producido el material audiovisual es importante que esté familiarizado con las transiciones.



TOME NOTA

Para evitar perder el hilo conductor de su presentación mientras esté hablando, se sugiere contar con una guía impresa con los puntos y mensajes clave que quisiera destacar durante la misma.

- › **Ritmo:** durante el ensayo tiene la oportunidad de definir el ritmo de la exposición para mantener la atención de la audiencia. Demasiado tiempo entre un elemento y otro puede hacer perder la atención. En cambio, una secuencia demasiado rápida puede limitar la apropiación de la información.
- › **Aspectos logísticos:** se recomienda aprovechar este momento para hacer una revisión previa de los equipos y materiales. Es importante tener siempre un plan alternativo en caso de que la tecnología no funcione. Por ejemplo, se sugiere llevar una versión impresa de su guión, que contenga los puntos clave de toda la presentación, por si debe exponer sin el material de apoyo audiovisual. También, puede guardar la presentación en un disco duro externo o memoria USB para tener una copia de seguridad, o llevar una impresión completa de la misma.

Exposición (en caso de que sea pertinente)

El momento más crítico para las presentaciones de impacto es el de la exposición, ya sea de manera presencial o virtual. Algunos consejos que se pueden tomar en cuenta para la exposición son:

- › Genere interacción con la audiencia, haga preguntas y permita su discusión.
- › Mantenga el contacto visual.
- › Respete el tiempo asignado para la exposición.
- › Use la velocidad y el tono para enfatizar lo más importante.
- › Tome en cuenta la diversidad cultural, generacional, etcétera.
- › Utilice ropa cómoda que le permita desplazarse con facilidad.
- › Aproveche el lenguaje corporal para dinamizar su presentación.

Además de estos consejos, se sugiere considerar los siguientes aspectos:

- › **Espacios de interacción:** considere incluir espacios para que la audiencia interactúe con otras personas, usted o su organización. Cuantos más espacios existan para que la audiencia se involucre y aporte sus propios conocimientos y experiencias, más rica será su presentación y mayor el impacto. Esto puede ir desde sólo expresar su opinión con respecto a algo con un "me gusta" en una red social, hasta el envío de un mensaje de correo o la respuesta a un cuestionario en línea. Si es un evento presencial puede hacer un alto para realizar una pregunta o efectuar un sondeo.
- › **Reconocimiento:** al momento de realizar la exposición, no se olvide de reconocer los aportes de las diferentes personas y organizaciones que hayan contribuido a la misma, así como de agradecer a los organizadores del evento y a los mismos asistentes.
- › **Uso de redes sociales:** se puede aprovechar el uso de las redes sociales para generar conversaciones o promover acciones complementarias durante la exposición. Por ejemplo, puede invitar a que se envíen mensajes de Twitter con una determinada etiqueta (*#hashtag*) o que se aporten comentarios a una publicación particular en una red o en una bitácora (*blog*).

- › **Transmisión en vivo:** si va a tratar un tema de interés para audiencias diversas y no todas pueden estar presentes en el evento o exposición presencial (y cuenta con las instalaciones y equipos necesarios), puede realizar una transmisión en vivo del evento o exposición. Existen una variedad de servicios que permiten este tipo de transmisión vía Internet.

Seguimiento

Lo que suceda después de la exposición puede ser de mucha importancia. Si se trató de una exposición presencial, es recomendable compartir los materiales presentados así como material complementario de bibliografía recomendada, estudios, etcétera. En caso de que sea relevante, se puede también compartir una grabación de la exposición.

En un posible contacto con los asistentes, que tenga lugar después del evento, puede aprovechar para agradecer de nuevo su participación, tiempo y aportes. También puede dar a conocer los datos de contacto del presentador para que sepan a quién dirigir sus inquietudes.

La difusión de los materiales mencionados se puede realizar por:

- › Correo electrónico.
- › CD o memoria USB que se distribuye durante o después del evento.
- › Sitio web de la o las instituciones organizadoras.
- › Plataforma gratuita como SlideShare (<http://slideshare.net>) o Scribd (<http://www.scribd.com>) que permiten la reproducción amigable de presentaciones electrónicas. En caso de videos, puede utilizar plataformas como YouTube o Vimeo.
- › Redes sociales (Twitter, Facebook, etcétera).



MÁS INFORMACIÓN

- > 6 charlas de TED que te ayudarán a contar mejores historias <http://www.elartedepresentar.com/2013/01/6-charlas-de-ted-que-te-ayudaran-a-contar-mejores-historias/#>
- > 10 consejos para mejorar tus presentaciones: <http://articulos.softonic.com/como-mejorar-presentaciones>
- > 27 Presentation Software & Powerpoint Alternatives For 2015: <http://www.customshow.com/best-powerpoint-alternatives-presentation-programs/> (Sólo disponible en inglés)
- > Curso de oratoria: <http://www.youtube.com/watch?v=IGoyWK7Zfeo>
- > Lo que hay detrás de las impactantes charlas TED: <http://www.eventoplus.com/noticia/4683/lo-que-hay-detras-de-las-impactantes-charlas-ted/>
- > Muerte por PPT: consejos para presentaciones y para hablar en público <http://muertepor-powerpoint.com>
- > Técnicas para dominar los nervios al hablar en público: <http://www.slideshare.net/ingfvega/7-tecnicas-para-dominar-los-nervios-al-hablar-en-publico-l>
- > TED: la presentación de tu vida en 18 minutos: <http://www.elartedepresentar.com/2009/05/ted-la-presentacion-de-tu-vida-en-18-minutos/>

- > **Sitios para encontrar y descargar imágenes gratuitas y de uso libre**
 - Pixabay: <http://pixabay.com/en/> (sólo disponible en inglés)
 - Morgue File: <http://www.morguefile.com> (sólo disponible en inglés)
 - Stock Free Images: <http://www.stockfreeimages.com> (sólo disponible en inglés)
 - FreeImages: <http://www.freeimages.com> (sólo disponible en inglés)
 - Flickr: <http://www.flickr.com>

- > **Recursos de libre uso**
 - Creative Commons: <http://www.CreativeCommons.org> (parcialmente en español)

PRESENTACIONES DE IMPACTO

Autor: UNIDAD DE APOYO DE LA INICIATIVA PARA LA CONSERVACIÓN
EN LA AMAZONÍA ANDINA (ICAA)

Contenido: TRIBUS Y NÓMADAS - Mónica Bursztyn y Camilo Villa

Coordinación: Aimee Maron y Karina Livschitz

Corrección de estilo: Bárbara Gómez

Edición y producción gráfica: LETRA A LETRA

© International Resources Group/Engility

Lima, mayo de 2015

Todos los derechos reservados de acuerdo con el D. Leg. 822
(Ley sobre Derechos de Autor). Prohibida su reproducción
sin autorización previa del autor

Este fascículo ha sido posible gracias al apoyo del Pueblo de los Estados Unidos de América, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) bajo los términos del contrato N°AID-EPP-I-00-04-00024-00.

Las opiniones aquí expresadas son las del autor (es) y no reflejan necesariamente la opinión de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.

Este fascículo ha sido producido por encargo de la Unidad de Apoyo de la Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina (ICAA) liderada por Engility / International Resources Group (IRG) y sus socios: Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA), Corporación de Gestión y Derecho Ambiental (ECOLEX), Social Impact (SI), Patrimonio Natural (PN) y Conservation Strategy Fund (CSF).

www.amazonia-andina.org



TÉCNICAS DE SISTEMATIZACIÓN RÁPIDA



INTRODUCCIÓN: ¿QUÉ ES? ¿EN QUÉ CONSISTE?

Una manera eficaz de consolidar un proceso de aprendizaje consiste en reflexionar sobre el mismo. Revisar lo realizado, vivido o adquirido desde la perspectiva de lo que se aprende ayuda a afianzar el conocimiento, tanto a nivel individual como grupal. La sistematización es una herramienta que contribuye a ello al tratarse de un proceso de documentación y análisis de una experiencia, evento, proyecto o proceso particular que tiene como fin identificar:

- lecciones aprendidas,
- conocimientos y herramientas generados, y
- buenas prácticas.

La sistematización busca fomentar la toma de conciencia sobre lo aprendido a través de la experiencia con la ayuda de técnicas que conducen a reflexionar sobre lo vivido y realizado por un equipo o una organización. A partir de esta, es posible generar nuevos productos de conocimiento, ajustar el curso de un proyecto o hasta incidir en el diseño de políticas públicas.

Una sistematización rápida se refiere a la forma sencilla y ágil con la que se realiza. Busca generar las condiciones para que se pueda reflexionar acerca de un evento o un proceso y aprender de este de manera rápida, sin pretender con ello reemplazar una posible evaluación más profunda. Aunque no

siempre se puede, se trata de revisar en caliente lo que se acaba de realizar, con el fin de aprovechar que las emociones, las memorias y los hechos están frescos para poder capturar el máximo de aprendizajes.

Este fascículo se enfoca en aportar las guías necesarias para que usted realice una sistematización rápida de una experiencia o proceso, y también explica las competencias básicas que le permitirán orientar y facilitar conversaciones profundas y efectivas.

Las técnicas de sistematización contribuyen a identificar aprendizajes y volverlos explícitos (procesados por escrito) para hacer posible la toma de decisiones que conduzcan a mejorar los procesos y la gestión. Se trata de un proceso de aprendizaje grupal de reflexión en torno a una actividad, un evento o un proyecto específico; en esencia, se busca generar nuevos productos de conocimiento y de crear capacidades para el intercambio de este conocimiento entre las personas involucradas en su ejecución.

Las técnicas que se incluyen en este fascículo para realizar esta práctica son:

- Revisión después de la acción, conocido como *After Action Review* (AAR) en inglés.
- Línea de tiempo
- Río de la vida

Es importante destacar que las sistematizaciones no buscan reemplazar las evaluaciones más profundas que se puedan realizar en el marco de un proyecto o programa.



Sistematización versus evaluación: un proceso de sistematización no pretende hacer una evaluación de desempeño o de impacto de un proceso. Es una descripción de lo sucedido y una reflexión acerca de las lecciones aprendidas y/o buenas prácticas.



Reflexión: es la acción que permite identificar lo aprendido y fijar o enraizar el aprendizaje.



Buenas prácticas: un ejercicio de sistematización puede contribuir a identificar y a socializar las formas efectivas y quizá innovadoras que se tienen para realizar actividades de una índole particular.



Conocimiento explícito: hace referencia a aquellos conocimientos que se poseen con plena conciencia de que se tienen y que, en la mayoría de las ocasiones, están escritos (o explícitos) en alguna guía, informe de investigación, base de datos, video, etcétera.



CONDICIONES DE APLICACIÓN: ¿CUÁNDO SE DEBE REALIZAR UNA SISTEMATIZACIÓN RÁPIDA?

Las técnicas de sistematización rápida se pueden utilizar en diversos contextos. Por ejemplo, se pueden aplicar al concluir un proceso, un evento, una fase de un proyecto o un proyecto en su conjunto. Con el fin de determinar cuándo una sistematización rápida es la opción más adecuada se sugiere tener en cuenta los siguientes factores:

Factores	¿Cuándo se debe realizar una sistematización rápida?	¿Cuándo NO se debe realizar una sistematización rápida?
Fines/propósito	Cuando se busque documentar y analizar de manera participativa un proceso, con el fin de identificar lecciones, aprendizajes, conocimientos y/o buenas prácticas y, a partir de ello, tomar decisiones para mejorar futuras acciones.	Cuando se busque efectuar una evaluación profunda o de impacto del proceso o proyecto en consideración.
Tiempo	Cuando se disponga de poco tiempo para revisar la documentación y realizar un análisis participativo con las personas involucradas.	Cuando no se disponga de un tiempo mínimo para realizar la revisión o cuando la complejidad del proyecto requiera demasiado tiempo para sistematizar de una manera rápida.
Participación	Cuando las personas involucradas de manera directa en la ejecución de un proyecto o proceso tengan disponibilidad –puede ser en forma presencial o virtual–.	Cuando las personas involucradas no puedan dedicar mucho tiempo al proceso y no se puedan reunir de manera presencial ni cuenten con una buena conexión a Internet.

Además de que se cumplan las condiciones detalladas arriba, se sugiere que usted cuente con una persona familiarizada con técnicas de sistematización y que tenga habilidades para facilitar procesos participativos y procesar información para extraer las tendencias. Esta persona puede ser parte de la organización o puede ser externa a ella. La complejidad, la dimensión del proceso sistematizable y la disponibilidad de tiempo por parte de alguien de la institución son factores determinantes para decidir cuál es la mejor opción.



CONSIDERACIONES: DISEÑO, APLICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

El aprendizaje juega un papel fundamental en el desarrollo de las organizaciones y su personal. En ese contexto, la noción de *sistematización* permite incorporar la reflexión que se hace sobre el conjunto del conocimiento que ya se tiene sobre un tema particular, la información que circula sobre el mismo y la experiencia o la acción vividas. Detenerse a reflexionar acerca de lo sucedido es una invitación a tomar distancia y a ver, desde allí, lo que ocurrió para extraer y determinar los aprendizajes. Se trata de llevar a un nivel consciente lo que se ha aprendido para hacer un mejor uso de ello en el futuro.

En efecto, la acción de sistematizar un proceso conlleva una reflexión sobre el mismo. Implica realizar una revisión de lo planeado y de lo que, en efecto, sucedió. Tanto lo logrado de acuerdo con lo previsto, como los eventos o los resultados imprevistos son fuentes de aprendizaje. Reflexionar sobre lo realizado es quizá la mejor forma de identificar y afianzar lo aprendido. Este proceso se interpreta de manera visual en la siguiente figura.



Reflexionar es una excelente oportunidad para mirar, con diferentes ojos, lo realizado y así poder identificar todo aquello que vale la pena conservar, corregir o mejorar para futuras acciones similares o afines. También sirve como materia prima para describir, con mayor detalle, el proceso que se analiza y así sistematizarlo de manera integral, con el fin de facilitar el aprendizaje, tanto dentro de como fuera de la organización.

Las técnicas que se detallan en este fascículo pueden aplicarse para la sistematización rápida de diferentes tipos de procesos, proyectos, reuniones o eventos. En adelante, a menos que se indique lo contrario, el término *procesos* hará referencia a cualquiera de estas opciones.

Incorporar prácticas de sistematización rápida, en la cultura de trabajo de un equipo o de una organización, contribuye a evidenciar y consolidar los aprendizajes derivados de su propio quehacer. Una organización —o un equipo— que aprende y es consciente de ello, es mucho más efectiva.

Diseño y preparación

Para diseñar una sistematización rápida, es importante definir los siguientes aspectos:

- **Para qué:** ¿cuál es el propósito principal que motiva y guía el ejercicio de sistematización? Puede ser un ejercicio orientado a comprender la razón de que los resultados hayan sido diferentes de lo esperado o para identificar y comprender una buena práctica de la organización.
- **Qué:** ¿cuál es el foco central del ejercicio de sistematización? Esto implica definir, de la mejor manera posible, los alcances del mismo, el período, el área, la localidad, etcétera.
- **Con quiénes:** ¿cuáles son las personas que deberían participar en el proceso?, ¿cuál es su aporte y de qué manera se les puede involucrar?
- **Cómo:** ¿cuál será la técnica que se usará para guiar la sistematización?
- **Dónde y cuándo:** ¿cuál es el lugar más apropiado y el momento más adecuado para llevar a cabo el ejercicio de sistematización? Esta definición espacio-temporal se puede hacer de manera virtual si la ubicación de los actores así lo obliga y si la tecnología y la conectividad lo hacen viable.
- **Quién:** ¿cuál es la persona más indicada para facilitar el proceso de sistematización? De acuerdo con la complejidad del objeto de la sistematización y de la disponibilidad de tiempo por parte de algún colaborador, esta tarea puede implicar la contratación de una persona u organización externa.



TOME NOTA

Si el objeto de la sistematización es muy complejo o si existen posiciones muy antagónicas frente al mismo, se recomienda contratar una persona externa para facilitar el proceso. Más adelante se detalla el papel que puede desempeñar esta persona.

Aspectos para analizar

Para realizar una sistematización rápida, sin importar la técnica o metodología que se decida aplicar, es necesario tener en cuenta al menos los siguientes aspectos:

- **La planificación:** ¿qué se esperaba del proceso?
- **La ejecución:** ¿qué sucedió?, ¿cuáles problemas, obstáculos, logros y resultados se experimentaron durante la implementación del proceso?
- **Las lecciones:** ¿qué se aprendió?, ¿qué se podría mejorar?
- **Las determinaciones:** ¿qué decisiones se desprenden de lo aprendido?

Planificación: lo que se esperaba

Una sistematización rápida puede implicar un proceso planificado o una reacción de contingencia, con base en algún procedimiento o práctica común. El proceso que se quiere revisar es el resultado de algún tipo de planificación, aunque no haya sido un ejercicio muy detallado y sofisticado. Puede ser el

resultado de un manual de procedimientos, de un reglamento o, simplemente, de las prácticas de trabajo. También puede ser el producto de la ejecución de un programa, una política o la manera como se llevó a cabo un proceso de consulta para la elaboración de algo.

Al momento de analizar las expectativas se debe contemplar lo que se esperaba que sucediera con la intervención del equipo. Tener claras las expectativas iniciales es importante para poder contrastar lo que se esperaba y lo que en efecto sucedió. La siguiente lista recoge algunos aspectos principales de la planificación que se sugiere considerar; pero, según la naturaleza del proceso, puede ser necesario incluir otros elementos.

- **Actores:** ¿quiénes se esperaba que participaran o intervinieran en el proceso?
- **Contenido:** ¿cuáles eran los temas o aspectos que se debían atender o cubrir?
- **Tiempo:** ¿cuál fue el tiempo asignado para cada una de las actividades definidas?
- **Espacio:** ¿en qué lugares se tenía previsto realizar las actividades?
- **Actividades:** ¿cuáles fueron las principales actividades previstas?, ¿en qué orden estaban programadas?
- **Responsabilidades:** ¿quiénes fueron las personas designadas para llevar a cabo las distintas actividades?, ¿cuáles fueron las tareas que se les asignaron?
- **Recursos:** ¿cuáles fueron los recursos financieros y no financieros previstos para el proceso?
- **Apoyo:** ¿qué tipo de apoyo humano, técnico, logístico, financiero o de otra índole fue asignado para el desarrollo del proceso?
- **Productos:** ¿qué se esperaba producir con la intervención?
- **Resultados:** ¿qué se esperaba generar con el desarrollo de este proceso?

De acuerdo con el nivel de detalle de la planificación y de la espontaneidad en el proceso, las respuestas a estas preguntas tendrán mayor o menor profundidad.

Ejecución: lo que sucedió

Con mucha frecuencia lo planificado es una cosa mientras lo que sucedió resulta ser otra. Son muchos los imprevistos y las circunstancias que pueden llevar a alterar el desarrollo previsto de un proceso. Situaciones no anticipadas como el retraso de un vuelo, el bajo compromiso o participación de algunos actores involucrados, la rotación de personal en las instituciones involucradas u obstáculos mayores como un recorte en el presupuesto, dificultades con las comunidades involucradas, problemas de orden público o catástrofes naturales, por citar algunos, dan lugar a alteraciones en el desarrollo de lo planificado.

La siguiente lista de preguntas es una guía que permite revisar los distintos aspectos. Al igual que en el análisis de lo planificado, puede ser relevante que agreguen o eliminen aspectos, de acuerdo con la naturaleza del proceso que se revisará.

- **Actores:** ¿quiénes participaron o intervinieron en el proceso? Si participaron nuevos actores o si dejaron de participar algunos que estaban previstos, ¿cuál fue la incidencia de ello en el desarrollo del proceso?
- **Contenido:** ¿cuáles fueron las situaciones, los temas o los aspectos que se atendieron o cubrieron?, ¿se dejó de cubrir alguno o apareció algo no previsto?

- **Tiempo:** ¿cuánto tiempo tomó cada una de las distintas actividades?, ¿alguna se extendió más de lo previsto o duró menos?
- **Espacio:** ¿en qué espacios se realizaron las actividades?, ¿fue necesario realizar algún cambio?, ¿fueron adecuados estos espacios en cuanto a tamaño, iluminación, acceso, etc.?
- **Actividades:** ¿cuáles fueron las principales actividades realizadas y en qué orden se llevaron a cabo?, ¿se alteró el cronograma previsto?, ¿por qué?
- **Responsabilidades:** ¿quién se responsabilizó de cada asunto?, ¿cambió algún rol con respecto a lo previsto?
- **Recursos:** ¿cuáles fueron los recursos financieros y no financieros que se invirtieron en el proceso?, ¿faltaron o sobraron recursos? En caso afirmativo, ¿cómo afectó esto el desarrollo del proceso?
- **Apoyo:** ¿qué tipo de apoyo humano, técnico, logístico, financiero o de otra índole se recibió para el desarrollo del proceso?, ¿faltó alguno o se necesitó algún tipo de apoyo no previsto?
- **Obstáculos e imprevistos:** ¿qué situaciones no previstas se presentaron?, ¿cómo fueron manejadas?, ¿se lograron sobrepasar o implicaron alguna alteración en el proceso?
- **Productos:** ¿se generaron todos los productos previstos con la calidad esperada? Si se produjeron más o menos productos, ¿por qué sucedió esto?, ¿cómo afectó este hecho el logro de los resultados deseados?
- **Resultados:** ¿qué se logró con el proceso implementado?

Lecciones: lo que se aprendió

El aprendizaje es quizá una de las prácticas más importantes para desarrollar y consolidar en una organización. Aprender permite hacer las cosas cada vez mejor, enfrentar situaciones no previstas, corregir el curso cuando sea necesario, tomar conciencia de los conocimientos y las fortalezas de la organización, prevenir la pérdida de conocimiento tácito o consolidar un modelo de trabajo, entre otros posibles beneficios.

Entre lo previsto y lo que en efecto sucedió puede o no haber mayores diferencias –depende del nivel de detalle y la calidad del ejercicio de planificación, así como del nivel de incertidumbre con el que se desarrolló ese proceso–.

Bien sea que la experiencia haya sido igual o diferente a lo planeado, siempre es posible extraer aprendizajes. Es imprescindible tomar conciencia de los aspectos que produjeron buenos resultados y también de lo que se pudo haber hecho mejor. Cuando se conecta la experiencia vivida durante el proceso con el conocimiento previo y se genera un proceso de reflexión entre los diferentes participantes, se puede afianzar de manera más profunda lo aprendido.

Es importante partir de la pregunta: ¿qué es un *error*? Un error se presenta cuando no se cumple algún protocolo, no se siguen las instrucciones o el mandato establecido, los resultados de una intervención desembocan en algo diferente



TOME NOTA

A mayor incertidumbre en el entorno, mayores son las probabilidades de que eventos o acciones no previstas se presenten en la ejecución del proceso. Un bajo nivel de incertidumbre en el entorno permite una planificación más precisa.



TOME NOTA

Para obtener mayor información sobre el concepto de aprendizaje se sugiere revisar el fascículo 5: Co-creación (a distancia) de esta Caja de Herramientas. Disponible en: <http://www.amazonia-andina.org/amazonia-activa/biblioteca/manuales-guias/fasciculo-no-5-co-creacion-distancia>

de lo esperado o se improvisa una solución que no es muy efectiva. La lista podría continuar, pero en síntesis se refiere, generalmente, a situaciones en las que por A o B razones lo realizado o lo obtenido difiere de lo esperado.

En el contexto de este fascículo, al hablar de los errores solo nos referimos a los casos en los cuales se actuó de buena fe. Es decir, no se consideran eventos en los cuales la corrupción, las emociones pasionales, la ambición o el mal uso del poder fueron las principales motivaciones detrás de lo que se definió como un error.

Se sugiere, entonces, que su análisis considere errores que respondan, entre otras, a las siguientes situaciones:

- Falta de información o de experiencia.
- Información errada o insuficiente.
- Desconocimiento de prácticas o políticas organizacionales.
- Diferencias culturales no previstas.
- Falta de planificación o exceso de ella.
- Un propósito mal definido o mal interpretado.
- Problemas de comunicación o de coordinación.
- Factores ambientales o estacionales no considerados en la planificación (temporada de lluvias, tiempo de cosecha, por ejemplo).
- Falta de comprensión del contexto político o social.



TOME NOTA

Para obtener una buena sistematización rápida se recomienda considerar todos los errores que fueron cometidos a lo largo del proceso y asumirlos como una fuente importante de aprendizaje.

Determinación: lo que sigue

Una vez identificados los aprendizajes se pueden tomar decisiones en torno a ellos. Por ejemplo, es posible que una decisión sea incorporar un nuevo elemento a un protocolo o cambiar el curso del proceso. Pueden desprenderse decisiones sencillas e inmediatas o complejas y de mayor impacto. No existe una receta perfecta, ya que el proceso mismo generará las respuestas.

En cualquier caso, es conveniente que lo que se aprenda se traduzca en acciones específicas para contribuir a la consolidación de una cultura de aprendizaje en la organización y motivar un mejor desempeño en el futuro. Estas acciones están relacionadas con algunos de los siguientes aspectos:

- Objetivos (de corto o largo plazo)
- Estrategia
- Uso de recursos

- > Roles y funciones
- > Plazos y ritmos
- > Rutinas
- > Aliados
- > Relaciones de coordinación y supervisión
- > Clima laboral

Si se tiene claridad sobre los puntos anteriores, se puede proceder a seleccionar la técnica más apropiada, dadas sus circunstancias, para realizar la sistematización rápida –es decir, responder a cómo se va a hacer el ejercicio–.

Técnicas

En este fascículo se sugieren algunas técnicas ilustrativas con una explicación breve, mientras que en la sección “Más información” se presentan fuentes complementarias más detalladas. Las descripciones aquí consignadas enfatizan los aspectos diferenciados de análisis que puede ofrecer cada técnica de sistematización rápida. A continuación, se comparten algunas técnicas con el propósito de brindar criterios que le ayuden a decidir cuál se ajusta mejor a su contexto y a sus necesidades.

- 🕒 Revisión después de la acción (RDA), en inglés *After Action Review* (AAR)
- 🕒 Línea de tiempo
- 🕒 Río de la vida

Revisión después de la acción

Esta es, tal vez, la técnica más sencilla y específica para sistematizar procesos, eventos o experiencias. Lo ideal es que se realice tan pronto se concluya lo que se quiere revisar y, si es posible, con los principales actores involucrados en su desarrollo. Una RDA se aplica a través de las siguientes cuatro preguntas:

- > ¿Qué debió haber sucedido?
- > ¿Qué sucedió realmente?
- > ¿Por qué se presentaron diferencias?
- > ¿Qué se aprendió?

Ante todo, se trata de evidenciar las brechas entre lo planeado y lo sucedido para intentar poner el mayor énfasis posible en los aprendizajes. Es decir, que si se vuelve a presentar un proceso similar se pueda definir cómo se actuaría para que resulte tan bien o mejor que el anterior.



TOME NOTA

Lo importante no es la técnica que se decida usar sino el alcance de las determinaciones que se generen y el cuidado de las relaciones.

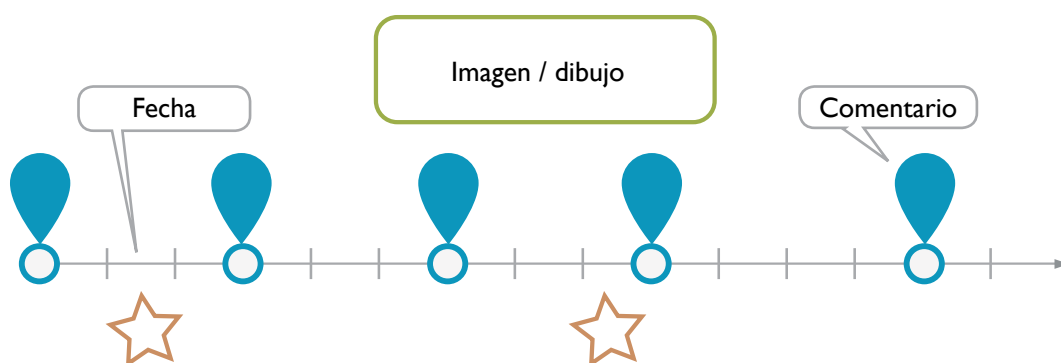


Línea de tiempo

Esta es una técnica sencilla que busca reconstruir una secuencia de eventos mediante la identificación de hitos importantes del entorno (como externalidades), entre los que se cuentan los del mismo proceso realizado. En un tablero o sobre un pliego de papel, se invita a los actores clave a identificar y a explicar la secuencia de las acciones que marcaron el desarrollo del proceso que se sistematizará.

Esta técnica se enfoca en conversar sobre causas y efectos para hallar las condiciones previas que generaron otro suceso y los hitos importantes en el proceso. En la medida en que los participantes identifiquen los distintos momentos, el facilitador los anotará y, en forma periódica, validará con el grupo el orden y el resumen del mismo.

Una vez completada la secuencia se deben promover reflexiones en torno a ella. Se trata de evidenciar los altibajos, con sus causas y consecuencias, así como las señales de posibles patrones que se apliquen a otros contextos y puedan indicar una debilidad o una competencia no explícita en la organización. La imagen a continuación muestra un sencillo ejemplo de cómo debe lucir al final del proceso.



Hitos del proceso: eventos vividos en el proceso que marcaron su desarrollo de manera importante; por ejemplo, la conformación del equipo, la aprobación de un presupuesto, la renuncia de un líder, la pérdida de materiales o equipos, etcétera.



Hitos del contexto: eventos que no forman parte directa del proceso pero que afectan de una u otra manera el desarrollo de lo previsto; por ejemplo, crisis políticas, fenómenos meteorológicos, cambios en los precios del mercado, etcétera.

Puede agregar fotos, dibujos, diagramas u otro tipo de ilustraciones que enriquezcan y expliquen los eventos y actores.



TOME NOTA

Sea tan creativo como considere necesario. Puede agregar colores, convenciones, recortes y otros elementos que contribuyan a hacer más rica, en contenidos, la línea del tiempo. No olvide incluir las fechas.

Río de la vida

Con esta técnica se busca generar una imagen visual del proceso. Sobre un tablero o en pliegos de papel se debe dibujar un río. A lo largo de este se marcan los principales hitos del proceso que se quiere

sistematizar. De manera colectiva todas las personas participantes contribuyen a la reconstrucción cronológica del mismo. En la medida de lo posible, para dinamizar dicho proceso, se pueden agregar imágenes o recortes de revistas.

Si el número de participantes es muy grande, se recomienda considerar dividirlos en grupos. Cada uno de estos puede ocuparse de un momento particular o de un aspecto específico del proceso que se sistematizará. A medida que cada grupo concluya su conversación puede pasar a dibujar o a pegar sus aportes.

Una vez demarcados los principales hitos se procede a revisar los distintos aspectos para incorporar más información y análisis a la línea. Se sugiere abordar los siguientes:



- › ¿cuáles actores intervinieron?, ¿cuándo lo hicieron?
- › ¿cuáles fueron los momentos más difíciles?, ¿por qué?
- › ¿qué se hizo para superarlos?
- › ¿cuáles fueron los momentos de mayor satisfacción?, ¿por qué?
- › ¿qué aspectos de lo realizado revelan las fortalezas o debilidades de la organización?
- › ¿cuáles son los principales aprendizajes?

Es necesario señalar que la línea misma es un elemento muy importante, pero las conversaciones alrededor de ella, para su construcción, son el recurso más valioso. En la medida en que se avanza en el proceso pueden surgir nuevas preguntas y aspectos para analizar. Por lo tanto, se sugiere que haya alguien que tome notas de lo conversado.

Preguntas para guiar la selección de una técnica de sistematización rápida:

- › ¿cómo es la cultura de colaboración en el equipo? ¿Hay un clima de trabajo adecuado para promover una iniciativa de apoyo entre pares?
- › ¿cuál sería el principal propósito de realizarlo?
- › ¿de cuánto tiempo se dispone para la intervención?
- › ¿cuáles pueden ser los obstáculos en su implementación?
- › ¿es viable realizar el proceso de manera presencial?
- › Si hay que recurrir a medios virtuales, ¿disponen todos los actores clave de acceso y conocimiento en el uso de herramientas informáticas para hacerlo?

Facilitación, documentación y logística

La facilitación del proceso es un factor de éxito importante que se debe contemplar desde el diseño. Se recomienda que, en la medida de lo posible, el facilitador mantenga una posición neutral que invite a la reflexión, ya que tomar partido por una u otra posición puede sesgar el análisis.

Una vez seleccionada la técnica que se va a utilizar, es necesario preparar las preguntas que guiarán la conversación. Para formular las preguntas se sugiere tener en cuenta los siguientes principios:

- › Formule preguntas sencillas y directas.
- › No combine dos preguntas en una sola.
- › Mantenga el tono constructivo que busca aprendizajes en vez de culpables.
- › Vaya de lo sencillo a lo complejo.
- › Mantenga un hilo conductor entre una pregunta y otra.
- › Incluya preguntas que permitan profundizar en los puntos que requieran mayor atención cuando sea necesario.
- › Esté abierto a improvisar nuevas preguntas como resultado de los aportes y hallazgos que resulten de las conversaciones.



TOME NOTA

En un buen ambiente de trabajo, la facilitación la puede hacer el líder del equipo o incluso alguno de sus integrantes.

Además, se debe decidir con antelación cómo se van a documentar los aportes que resulten del ejercicio. Un adecuado manejo de la pizarra o cartelera puede contribuir a un óptimo desarrollo de las conversaciones y a evidenciar de mejor forma los aprendizajes y las decisiones que puedan resultar. Antes de iniciar, es importante designar a una persona para que se encargue de tomar nota de los principales aportes o de grabar y filmar, si también se decide utilizar estas tecnologías.

Por último, es conveniente prever los detalles de logística necesarios para asegurar un buen desarrollo de la actividad. Se recomienda tomar en cuenta el tamaño del grupo que va a participar, la naturaleza del proceso analizable y el tiempo del que se dispone para organizar los aspectos logísticos.

En el marco de los preparativos logísticos se recomienda considerar los siguientes aspectos:

- › Identifique el lugar en el que se llevará a cabo la actividad.
- › Asegúrese de que todos los potenciales participantes estén informados de la actividad con la debida antelación.
- › Disponga de las mesas, sillas y equipos que se requieran.
- › Prepare el espacio. La disposición de los participantes en un círculo o en forma de U puede contribuir a que sea una conversación más horizontal y fluida.

Una vez considerado lo anterior, se puede pasar a implementar la sistematización rápida.

Aplicación de la técnica de sistematización rápida

Es muy importante actuar de manera oportuna para poder capturar los mejores aportes cuando aún las ideas, los sentimientos y las experiencias están frescas, y cuando los potenciales participantes todavía están presentes o disponen de tiempo.

La implementación no es difícil. En esta sección se describen dos momentos clave para la aplicación de la técnica de sistematización:

1. Facilitación del proceso de sistematización.
2. Cierre del espacio participativo.

Facilitación del proceso de sistematización

Al momento de aplicar la técnica de sistematización rápida seleccionada, se sugiere considerar los siguientes aspectos para la conducción de espacios participativos con independencia de la técnica escogida:

- › Informe acerca del **tiempo** del que se dispone y verifique que todos los asistentes puedan participar hasta el final. Si hay excepciones evalúe si es conveniente hacer ajustes en la agenda.
- › Si todos los participantes no se conocen entre sí, haga una **ronda de presentaciones**.
- › A lo largo de la sesión busque generar y mantener un **ambiente** cordial y constructivo.
- › Exponga el **propósito** de la sesión e intente verificar que todos lo hayan comprendido y que estén de acuerdo con el mismo.
- › Presente la **técnica** que se usará y procure que los participantes entiendan qué va a pasar y cuál será su papel.
- › Presente o designe a una persona que apoye con la **toma de notas**.
- › En caso de que se vaya a filmar o grabar, asegúrese de contar con el **consentimiento** previo de los participantes.
- › **Introduzca cada segmento** o momento de la sesión con una breve explicación o la pregunta que corresponda.
- › Mantenga el **foco de la conversación**. Si el aporte de alguien abre una conversación acerca de una temática no prevista, permita que fluya por un tiempo. Si está conectada con el tema central manténgala por un momento; de lo contrario, anótela en el tablero como un punto a tratar o revisar en un futuro e invite a los participantes a regresar a la agenda.
- › Como si se tratara de un tejido, hile los **aportes** de unas y otras personas.
- › Formule preguntas que inviten a ver los temas desde **otras perspectivas** o que lleven a profundizar en el análisis.
- › Al concluir **cada segmento**, realice un rápido resumen.

Cierre

Es importante asegurar que se respete la agenda establecida. Si las conversaciones se han extendido y todavía queda algún tema pendiente, consulte con el grupo si está de acuerdo con que se extienda la hora de cierre del espacio participativo. Se sugiere ser flexible con aquellos que no puedan estar presentes o tengan algunas limitaciones.



TOME NOTA

Una sistematización rápida no debe reemplazar un ejercicio de evaluación más profundo.

Antes de cerrar, es importante verificar que:

- › Se hayan cubierto los puntos previstos o al menos los más importantes.
- › Se hayan identificado aprendizajes.
- › Se hayan tomado decisiones conducentes a acciones concretas.
- › Se haya definido una lista de tareas con responsables y plazos asignados, en caso de que fuera pertinente.

Para cerrar, realice un rápido resumen de lo aportado durante la sistematización y recapitule sobre las determinaciones y tareas que se hayan desprendido del ejercicio. Una forma sencilla de hacerlo es repasar las notas o esquemas que se hayan colocado en la pizarra.

No se olvide de agradecer a todos por sus aportes. Es importante buscar la forma de cerrar de la manera más constructiva y positiva posible. Al cierre de este espacio participativo, es necesario explicar a los participantes cuál va a ser el procedimiento para el desarrollo del informe de sistematización. En algunos casos, es importante que el informe se comparta con todos los asistentes. No hay una fórmula única, pero se recomienda ofrecer la mayor transparencia posible con el procesamiento de los insumos de la sistematización para evitar generar expectativas que no se puedan cumplir.

Documentación

En lo posible, el producto de una sistematización rápida debe ser un informe conciso y concreto o una pieza multimedia que señale los aportes recibidos, los puntos de acuerdo y desacuerdo, así como los aprendizajes y las determinaciones que se desprendieron del ejercicio.

Puede organizar su documento mediante la utilización de los aspectos para analizar que se mencionaron en el contexto del diseño de la misma sistematización:

- › Análisis comparativo: lo planificado *versus* lo sucedido.
- › Lecciones aprendidas.
- › Determinaciones y recomendaciones.

Es probable que la complejidad del proceso demande un esquema más elaborado, por lo que se sugiere acordar, desde un principio, el esquema del informe final con los principales integrantes del proceso.

En función de la naturaleza de lo sistematizado, vale la pena considerar la posibilidad de difundir de manera más pública el informe y/o porciones del mismo, al igual que las lecciones aprendidas y/o las determinaciones a través de las redes sociales, una bitácora (blog) o el sitio web de la organización. En todo caso, es imprescindible asegurarse de que las personas de su organización, que hayan participado en el proceso o que realicen procesos similares, reciban el documento resultante.



TOME NOTA

Visibilizar los aprendizajes promueve conversaciones que pueden resultar en innovación y mejoras importantes en el desempeño, así como en resultados e impactos.



MÁS INFORMACIÓN

En esta sección encontrará información adicional y bibliografía de consulta relacionada con el tema.

Sistematización

- › Jara Holliday, Óscar (2013). *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias*. Disponible en: <http://www.bibliotecavirtual.info/2013/08/orientaciones-teorico-practicas-para-la-sistematizacion-de-experiencias/>. Consultado el 1 de abril de 2015.
- › Unidad de Gestión de Conocimiento, Centro Regional de Servicios del PNUD para América Latina y Caribe (s.f.) *Sistematización para transferir conocimiento*. Disponible en: http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=55713. Consultado el 31 de agosto de 2015.

Revisión después de la acción

- › Descripción general y enlaces a otros recursos:
<http://www.kstoolkit.org/Revisión+después+de+la+Acción>

Línea de tiempo

- › Descripción general y enlaces a otros recursos:
<http://www.profesorfrancisco.es/2013/07/como-hacer-una-linea-del-tiempo.html>

Río de la vida

- › Descripción general y enlaces a otros recursos:
<http://www.kstoolkit.org/R%C3%ADo+de+Vida>

Recursos en inglés

- › Collison, Chris y Parcell, Geoff (2004). *Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Some of the World's Leading Learning Organizations*. Chichester: Capstone. Sitio Web: <http://www.chriscollison.com/>
- › USAID (2006). *After-Action Review: Technical Guidance*. Disponible en: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnadf360.pdf. Consultado el 7 de mayo de 2015.

TÉCNICAS DE SISTEMATIZACIÓN RÁPIDA

Autor: UNIDAD DE APOYO DE LA INICIATIVA PARA LA CONSERVACIÓN
EN LA AMAZONÍA ANDINA (ICAA)

Contenido: TRIBUS Y NÓMADAS - Camilo Villa

Coordinación: Aimee Maron y Karina Livschitz

Corrección de estilo: Bárbara Gómez

Edición: LETRA A LETRA

Producción gráfica: ÓSCAR PINTO SIABATTO

Ilustraciones: [HTTP://WWW.FREEIK.COM](http://www.freeik.com)

© **International Resources Group/Engility**

Lima, noviembre de 2015

Todos los derechos reservados de acuerdo con el D. Leg. 822
(Ley sobre Derechos de Autor). Prohibida su reproducción
sin autorización previa del autor

Este fascículo ha sido posible gracias al apoyo del Pueblo de los Estados Unidos de América, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) bajo los términos del contrato N°AID-EPP-I-00-04-00024-00.

Las opiniones aquí expresadas son las de los autores y no reflejan necesariamente la opinión de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.

Este fascículo ha sido producido por encargo de la Unidad de Apoyo de la Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina (ICAA) liderada por Engility / International Resources Group (IRG) y sus socios: Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA), Corporación de Gestión y Derecho Ambiental (ECOLEX), Social Impact (SI), Patrimonio Natural (PN) y Conservation Strategy Fund (CSF).

www.amazonia-andina.org



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

**Iniciativa para la Conservación
en la Amazonía Andina - ICAA**



VISUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN



INTRODUCCIÓN: ¿QUÉ ES? ¿EN QUÉ CONSISTE?

El lenguaje de las imágenes es muy poderoso. Cuando se combina su uso con el manejo de datos se puede comunicar un mensaje de manera sencilla y directa, sin necesidad de recurrir a largas explicaciones. Las imágenes tienen, además, la ventaja de que pueden trascender barreras lingüísticas y culturales, y permitir así una comunicación más sintética entre individuos de diferentes orígenes.

Las herramientas de visualización de la información pueden definirse como aquellas que se utilizan para generar recursos visuales tales como esquemas, símbolos, gráficas o imágenes que apoyan la transmisión de ideas, información, datos, procesos o conceptos.

Si bien hoy en día existen numerosas aplicaciones que facilitan la elaboración de imágenes, para muchas personas este es un campo que compete solo a los artistas y diseñadores. Sin embargo, la capacidad de expresar a través de símbolos, gráficas e imágenes los conceptos, ideas o procesos no debe estar limitada a especialistas en comunicación.

En el contexto de muchos pueblos de América la letra escrita no ha formado parte del bagaje cultural; por ello, los recursos visuales se convierten en una herramienta de primera mano para conectar mundos que operan bajo paradigmas de conocimiento muy diversos.

Este fascículo ofrece una guía básica sobre cómo comunicar con claridad un mensaje específico, por medio de herramientas de visualización de información. Está dirigido a personas que no poseen experiencia

o entrenamiento en este campo y que desean hacer uso de estas de manera directa o bien a orientar su uso en un equipo de trabajo.

A continuación se destacan algunas ventajas de las herramientas de visualización de información:

- Permiten **comunicar mensajes de manera más efectiva, llamativa y sencilla** que los mensajes escritos, para cautivar así la atención del destinatario y facilitar su asimilación y comprensión.
- **Facilitan un alcance mayor** en cuanto a la audiencia meta, ya que, por lo general, tienen un carácter interpretativo más universal que las palabras.
- Ayudan a **presentar de manera organizada** la comunicación y establecen asociaciones que permiten a la mente recuperar la información presentada paso a paso.
- Constituyen una explicación adicional y complementaria para la audiencia meta. La visualización de imágenes, junto con la comunicación, **crea una repetición mental que mejora la probabilidad de entender** las ideas y los conceptos expuestos.
- **Facilitan el procesamiento comparativo de datos** y la representación de avances y/o resultados de un proceso.

En este fascículo se mencionan los siguientes conceptos clave para la visualización de información.



Datos: son la fuente principal de la que se nutre la información y la materia prima para el análisis y la interpretación.



Proceso: es un conjunto de acciones y actividades que se siguen para generar o mantener unos resultados o dinámicas particulares.



Símbolo: es una representación abstracta de un concepto cuyo significado es dado por quien lo crea.



Imagen: es una reproducción de la realidad a través de diversas técnicas; por ejemplo, una fotografía digital.



Gráfica: es una representación de datos numéricos para crear líneas o curvas que describen su comportamiento.



CONDICIONES DE APLICACIÓN: ¿CUÁNDO SE PUEDE UTILIZAR ESTA TÉCNICA?

Para determinar si el uso de la visualización de información es una buena opción para cumplir con sus objetivos, debe tener en cuenta los siguientes factores:

Factores	¿Cuándo es conveniente aplicar técnicas para la visualización de información?	¿Cuándo NO es conveniente aplicar técnicas para la visualización de información?
Fines/propósito	Cuando se tiene una idea clara sobre qué se quiere transmitir y a quiénes.	Cuando no existe un propósito claro ni un hilo conductor en la información que se quiere transmitir.
Recursos humanos	Cuando se cuenta con personal que tiene experiencia y habilidad para resumir ideas y definir mensajes clave, acordes con las audiencias meta o cuando se dispone de recursos que permitan contratar apoyo externo para realizar el trabajo.	Cuando no se dispone de personal con experiencia en la traducción de conceptos e información a gráficas.
Información	Cuando se tiene información confiable, que puede ser transmitida de una forma sencilla, directa e impactante.	Cuando no se cuenta con información suficiente, esta no es confiable o existen vacíos grandes en ella.



CONSIDERACIONES: PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y DIFUSIÓN

El presente fascículo sugiere tres etapas clave para facilitar la visualización de la información:



Planificación: es la etapa en la que se identifica la información clave que se quiere compartir; se establece cuáles son los mensajes a transmitir; se define el equipo de trabajo y la audiencia o las audiencias a las que se quiere llegar y se selecciona la combinación de herramientas de visualización de información más adecuadas.



Desarrollo: durante esta etapa se definen las pautas para guiar el desarrollo del producto visual, bien sea que lo realice por su cuenta, con su equipo, la comunidad o con el apoyo de especialistas en diseño gráfico.



Difusión: a lo largo de esta etapa se contemplan los diferentes medios y canales para la difusión del producto visual según lo planificado.

PLANIFICACIÓN

Hay dos aspectos que deben contemplarse: el mensaje y las herramientas. Para asegurar un buen logro al momento de exponer una idea e ilustrarla, es fundamental tener claro el mensaje central que se quiere transmitir; el cual está relacionado con la audiencia o las audiencias a las que va dirigido y, en función de ello, se pueden definir las herramientas más apropiadas. En esta sección abordaremos estos dos aspectos.

Mensaje

Para definir de la mejor manera su mensaje, le sugerimos abordar las siguientes preguntas:

- **¿Para qué?** Definir el propósito del producto visual.
- **¿Para quiénes?** Determinar la audiencia o las audiencias a las cuales va dirigido el producto visual.
- **¿Qué?** Identificar los conceptos, las ideas y las emociones que se quieren compartir a través de los mensajes que darán forma al propósito definido para el producto visual.
- **¿Con quiénes?** Asignar el equipo encargado del desarrollo.

Veamos en detalle estos elementos.

Para qué (definir el propósito)

El propósito es uno de los aspectos más importantes del proceso de elaboración de un producto visual. Es imprescindible definir, desde el inicio, el *para qué* del producto, ya que esto impactará todo el proceso,

incluso la selección de información, el tipo de producto que se elabore, la definición de la audiencia, la selección del equipo de trabajo, etcétera.

Un propósito adecuado debe considerar los siguientes aspectos:

- **La autonomía:** hace referencia a la independencia de la visualización y a la habilidad de quien va a ver, interpretar y comprender la información, sin necesidad de que alguien la explique o de que un texto le agregue datos.
- **La información:** se necesita tener clara la información que se quiere comunicar; por ejemplo, entender si son cifras, información geográfica, conceptos, procesos, etcétera.
- **El enfoque:** es conveniente asegurar que el propósito del producto de visualización de información sea claro, conciso y pertinente, ya que puede ser el medio para proveer una información que ilustre una situación o un proceso o para suscitar análisis o reflexiones en torno a un fenómeno o situación particular.

Para quiénes (determinar la audiencia)

Conocer la o las audiencias es de vital importancia para poder orientar la traducción visual de conceptos, información y/o procesos de la manera más adecuada. Se trata de saber qué expectativas se tienen sobre el producto visual, qué uso tendrá y qué beneficios puede traer. Con esta información se pueden identificar la forma y el lenguaje más apropiados y, en general, la orientación que se le dará a la creación.

Algunos aspectos que se recomienda considerar para determinar la o las audiencias meta son los siguientes:

- Definir cuál es el **perfil** de las personas que recibirán o verán las imágenes generadas (edad, género, nivel educativo, ocupación, origen étnico, etcétera).
- Analizar el **entorno cultural** para determinar si existen diferencias importantes entre la audiencia.
- Identificar cuál es la **motivación** de la audiencia para recibir y utilizar esta información.
- Evidenciar **símbolos o conceptos** que sean relevantes o sagrados para hacer un uso responsable de los mismos (en caso de que los integrantes de la audiencia pertenezcan a un grupo étnico particular).

Qué (formular los mensajes adecuados)

Para definir con mayor precisión qué es lo que se quiere comunicar con la visualización de la información, es importante considerar la información con la que se cuenta, las emociones que se buscan generar, las reacciones que se esperan del producto y los mensajes que se desean transmitir. Para este fin, se sugiere considerar las siguientes preguntas clave:

Información

- ¿Cuáles son las ideas o conceptos que desea compartir?
- ¿De qué tipo de información dispone? (cifras, información geográfica, conceptos, procesos,



TOME NOTA

El exceso de información puede comprometer la calidad de su mensaje. Es mejor contar con poca información pertinente y de calidad. Puede agregar enlaces a páginas o recursos que complementen su idea.

resultados de estudios, normas u otro tipo de información que pueda ayudar a ilustrar y soportar sus ideas)

- ¿Cuenta con la cantidad, calidad y pertinencia apropiadas?

Emociones

- ¿Cuál es la emoción que desea suscitar en las audiencias? (solidaridad, alegría, motivación, por ejemplo).
- ¿Cómo manejan sus audiencias las emociones?

Motivaciones

- ¿Qué espera que las audiencias hagan con la visualización? (reflexionar, actuar, participar, etcétera)

Mensajes

- ¿Cuál es el mensaje o los mensajes que se quiere(n) transmitir?
- ¿Cuáles son las ideas secundarias que se desean transmitir?

Con quiénes (asignar el equipo encargado del desarrollo)

En función de diferentes factores, el desarrollo de la visualización puede estar a cargo de una persona (usted, por ejemplo), un equipo o una comunidad. Las combinaciones en este sentido pueden ser infinitas.



TOME NOTA

Según lo que se quiera lograr, puede ser incluso necesario involucrar a especialistas en diseño gráfico que ayuden a darle una estética adecuada a la visualización.



TOME NOTA

Para realizar un proceso colaborativo se sugiere que revise el fascículo de la misma Caja sobre Co-creación (a distancia) en: <http://www.amazonia-activa.org/amazonia-activa/biblioteca/manuales-guias/caja-herramientas-para-intercambio-informacion>.

En muchos casos una creación individual puede ser una buena opción; sin embargo, puede serlo también una construcción entre varias personas. En este caso, asegúrese de proveer de insumos a su equipo o a la comunidad para desarrollar los procesos. Si el contexto conduce a involucrar a las comunidades, un trabajo colaborativo puede ser más pertinente.

Herramientas

Existen aplicaciones especializadas en creación y manejo de símbolos e imágenes cuya utilización requiere de un buen nivel de entrenamiento y práctica, pero también es posible utilizar aplicaciones más convencionales de manejo de texto,

hojas de cálculo o elaboración de presentaciones que pueden adaptarse a tareas más sencillas. Existen versiones para computador y tabletas.

Si se trata de un producto o aplicación, que va a circular entre amplios grupos de población, puede ser conveniente apoyarse en alguien que conozca de estrategias de comunicación y, además, el perfil socio-cultural de la población meta para identificar la mejor manera de presentar la información y las ideas que se desea compartir. En función de la audiencia y de sus propósitos revise los siguientes aspectos:

- ¿Cuál es el **canal** más efectivo para transmitir o compartir esta información con la audiencia definida?
- ¿En qué **formato** conviene más difundir la información? ¿De manera virtual, física o ambas?
- ¿Formará parte de algo más grande, como un informe o proyecto?

Hay distintas opciones que puede considerar para compartir su información. A continuación se mencionan algunas de ellas y también se presentan criterios para que pueda decidir cuál es la que mejor se ajusta a sus necesidades.


- **Mapas cartográficos:** los mapas cartográficos muestran datos asociados con territorios en escalas variadas.
- **Gráficas:** presentan grandes volúmenes de datos y evidencian tendencias, progresos, contrastes y distribuciones.
- **Infografías:** comunican datos asociados con conceptos, procesos o, en general, datos puestos en contexto a través de ilustraciones.
- **Tableros** (*dashboards* en inglés): combinan mapas y gráficas para sintetizar de manera diferenciada grandes cantidades de información en una sola visualización. Ayudan a seguir el avance de un proyecto, analizar la complejidad de un tema y detectar patrones en un proceso, entre otros.

A continuación se amplía la información de cada una de estas opciones para comprender de qué se tratan y en qué contexto se usan.

Mapas cartográficos

Abarcan desde los esquemáticos, como un croquis que ofrece indicaciones sobre cómo llegar a un cultivo particular en una finca, hasta una cartografía más sofisticada de una cuenca en la que se incluye información del suelo, el agua, los habitantes, la infraestructura, etcétera. Estos mapas varían según:

- **Tipo de información:** pueden simplemente representar la configuración geográfica de un territorio, sus ríos, montañas, valles y demás, y también presentar información resultante de estudios o intervenciones.
- **Nivel de complejidad:** pueden combinar diversas variables y, a la vez, hacer evidentes flujos y relaciones entre diferentes puntos en el espacio. Tal es el caso de un mapa que incluye redes de infraestructura, relaciones comerciales y flujos de migración entre dos o varias regiones.
- **Escala y nivel de precisión:** cuanto mayor sea la escala, menor será el nivel de detalle con respecto a la realidad que se representa.



TOME NOTA

Se recomienda empezar con el viejo método del lápiz. Adquiera algunos lápices de colores o marcadores de punta delgada e inicie su exploración creativa.

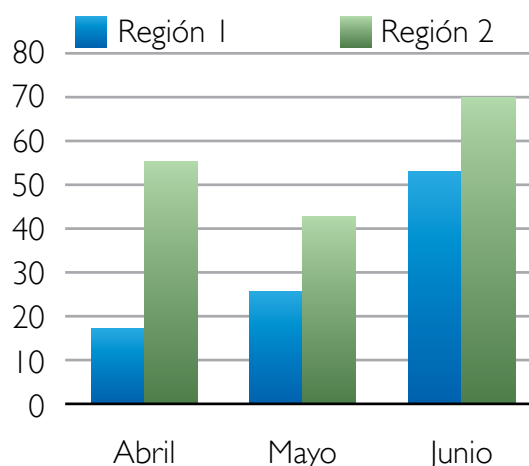


Gráficas

Las gráficas son una representación de la información que resulta del análisis de datos para evidenciar tendencias o comportamientos. Se recomienda usarlas cuando tenga una gran cantidad de datos difíciles de explicar con texto o palabras, por ejemplo, estadísticas. Son una herramienta ideal para dar a entender un proceso de forma global, ordenada, clara y concisa y para mostrar, en conjunto, las actividades y sus relaciones entre sí en una sola imagen. En este fascículo se incluyen ejemplos de las más comunes que podrá ejecutar con la ayuda de aplicaciones informáticas sencillas para la creación de hojas de cálculo. A continuación unos ejemplos:

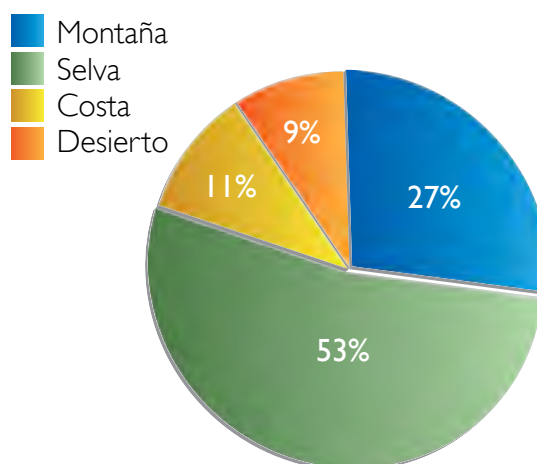
Gráficas de barras o de columnas

Las gráficas de barras (horizontales) y de columnas (verticales) son representaciones en las que los datos están ilustrados por un conjunto de rectángulos dispuestos paralelamente, de manera que su extensión es proporcional a la magnitud que se quiere dar a comprender. Se trazan siempre partiendo de dos ejes de coordenadas, el eje Y (vertical) y el eje X (horizontal), para establecer relaciones entre dos variables.



Gráficas circulares

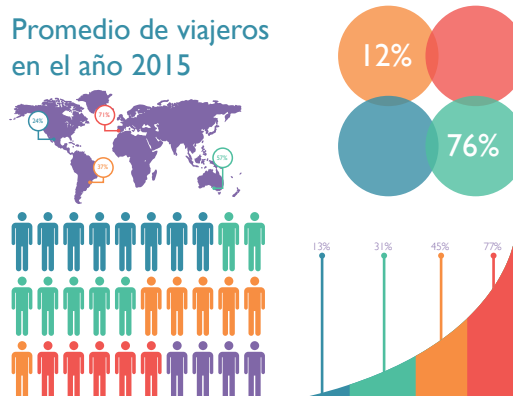
Una gráfica circular, llamada también de torta o pastel (*pie* en inglés), ilustra porcentajes y proporciones de un universo. Los gráficos de torta son círculos que representan un todo y están divididos en segmentos de diferentes colores para comparar sus partes según la proporción en relación con los demás.



No es recomendable su uso cuando se tienen demasiadas partes para comparar o cuando la diferencia proporcional de cada fragmento no es muy grande o marcada.

Infografías

Una infografía es la combinación de información y de gráficos; en ella mediante el uso de imágenes, mapas, diagramas, elementos visuales y explicativos se sustituye información compleja por una más gráfica y de comprensión fácil para ayudar a la comprensión de un tema de una forma dinámica y didáctica. En una infografía se utilizan dibujos e imágenes, que aprovechan símbolos convencionales, para asegurar que la información sea fácil de entender. Esta ayuda visual es lo que hace que la infografía sea más agradable y entretenida de procesar.



El enfoque de la infografía puede variar en función de la información y mensajes que se quieran comunicar. Su énfasis puede estar en la cantidad, ubicación o distribución espacial, en establecer o evidenciar comparaciones o en ilustrar ciclos temporales o de procesos. En algunos casos se pueden desarrollar infografías que combinan varias o todas estas opciones.

Tableros

En español también se les conoce como *cuadros de mando* o *de comando*. Constituyen una herramienta que consolida una variedad de datos en un solo lugar para facilitar su análisis y la toma de decisiones. Pueden combinar una serie de mapas y gráficas y generalmente se desarrollan en una plataforma dinámica que permite la actualización periódica de la información compilada. Son una excelente herramienta para tomadores de decisiones o personas responsables de actividades de monitoreo y seguimiento. Por lo general operan en línea.

Los tableros se pueden clasificar en tres categorías principales¹:



- **Operacionales:** muestran información que facilita la gestión de un proyecto o negocio y proporcionan información actualizada y oportuna para el monitoreo de avances.
- **Estratégicos:** proveen indicadores clave que ayudan a hacer seguimiento periódico a un proyecto o iniciativa. Algunos de estos indicadores pueden ser información relacionada con el presupuesto o con resultados, metas o cambios esperados, etcétera.
- **Analíticos:** muestran información estratégica sobre la actividad de un proyecto o iniciativa. Pueden ser una herramienta eficaz para visualizar información sobre los diferentes temas y aspectos que permite analizarlos desde diferentes ángulos.



TOME NOTA

Las herramientas presentadas pueden ser integradas y combinadas en una infografía de distintas maneras ya que esta permite visualizar datos en forma amena y es apropiada para audiencias de diversos niveles educativos y ámbitos culturales.



TOME NOTA

La información que se destaca en un tablero sirve fundamentalmente para la toma de decisiones, en la medida que los datos levantados sean obtenidos de manera consistente y rigurosa. La calidad de la información es determinante.

¹ Nick Smith, "Designing and Building Great Dashboards - 6 Golden Rules to Successful Dashboard Design". *Geckboard*. Publicado el 21 de octubre de 2015 y accedido el 30 de noviembre de 2015 en: <https://www.geckboard.com/blog/building-great-dashboards-6-golden-rules-to-successful-dashboard-design/#.Vl8PWnthpox>

Selección de la herramienta adecuada

Con base en la información presentada sobre cada herramienta podrá decidir cuál es la más apropiada. En la siguiente tabla se resumen las principales características, ventajas o limitaciones de cada una de las herramientas mencionadas.

	Gráficas	Mapas	Infografías	Tableros
Producción	Se pueden generar a partir de aplicaciones de oficina, como procesadores de texto, hojas de cálculo o presentaciones.	Es posible combinar mapas digitales obtenidos en Internet con las aplicaciones de oficina o aquellas especializadas en manejo de imágenes.	Existen aplicaciones para su elaboración pero también se pueden generar en forma manual al combinar las demás herramientas aquí mencionadas.	Hay una variedad de aplicaciones disponibles en Internet que facilitan su desarrollo (algunas son gratuitas y otras de pago).
Función	Una sola gráfica posibilita la visualización de muchos datos para facilitar la detección de patrones, correlaciones, etcétera.	Evidencian relaciones entre un espacio territorial y un grupo de datos (cartográficos).	Permiten compartir de manera holística un conjunto de visualizaciones, relaciones y datos.	Facilitan el monitoreo de indicadores operacionales y estratégicos, con una actualización periódica de la información que lleva a la toma de decisiones.
Información	Se requiere un volumen básico de datos a partir de los cuales generar las gráficas.	Se necesita información localizada; en particular, la que pueda incorporarse al mapa (cartográfico).	En función del tipo de infografía y del propósito pueden o no requerirse mayores volúmenes de información.	Se debe seleccionar información estratégica que pueda ser medida periódicamente para que pueda cumplir su función de actualización periódica.
Audiencia	No suelen ser de fácil comprensión para personas con acceso limitado a la educación formal o de oficios o profesiones que no requieren uso de cifras.	El uso de mapas cartográficos debe acompañarse con algunas indicaciones básicas que faciliten su interpretación.	Funcionan con audiencias amplias y de diverso contexto sociocultural. Una buena infografía funciona de manera independiente.	Por lo general, se utilizan con profesionales que están acostumbrados a la lectura e interpretación de datos y estadísticas.

DESARROLLO

Para el desarrollo de su visualización de información se sugiere considerar los siguientes aspectos:

- **Concepto:** el desarrollo de una visualización debe empezar con un proceso creativo para generar el esquema del producto o la aplicación que se desea.
- **Producción:** con el desarrollo del concepto se puede proceder a la generación del producto o a la aplicación de visualización de información.

Concepto

Una buena forma de empezar es trabajar un boceto con un pedazo de papel y un lápiz. Para la elaboración del boceto hay que seguir los siguientes pasos:

- Coloque un papel en blanco en posición horizontal. Este primer reto para su cerebro lo llevará a acomodarse a un formato al que no está acostumbrado pero que le abre las puertas a nuevos aprendizajes y a explorar su creatividad.
- Piense en la historia que quiere contar y oblíguese a NO utilizar palabras sino imágenes. Si le parece imposible no usar palabras, póngase un límite (por ejemplo, no más de cinco).
- Cree líneas, flechas o conectores entre una y otra idea.
- Empiece con formas básicas como triángulos, círculos, rombos, corchetes, etcétera.
- Agregue luego figuras sencillas como una casa, una figura humana, el sol, la luna, un árbol, por ejemplo.
- Cuando termine, pase a limpio su creación y compártala con alguien cercano o de confianza.
- Busque aportes de colegas y amigos para simplificar al máximo su creación.

Intente a generar un esquema que exponga de la mejor manera lo que quiere compartir.

Producción

En esta sección se compartirán algunos aspectos técnicos comunes a todas las herramientas que se deben considerar:

Colores: al seleccionar los colores tenga en cuenta el medio que usará para difundir su creación. Si existe la posibilidad de que los usuarios impriman por su cuenta, como es el caso



TOME NOTA

Esta etapa requiere creatividad. En lo posible debe comenzar a incorporar las ideas mediante la exploración de distintas formas visuales.



TOME NOTA

Si lo suyo no es el lápiz y el papel y prefiere trabajar con medios digitales, descargue alguna de las numerosas aplicaciones que existen hoy en día para ejecutar este tipo de procesos en dispositivos electrónicos. La mayoría dispone de una paleta básica de colores, algunas formas predefinidas y distintos tipos de acabados. Las aplicaciones tienen la ventaja de que es fácil deshacer una acción o borrar y volver a iniciar.

de este fascículo, verifique que los tonos de grises resultantes aseguren la calidad de la visualización.

Tipografía: es conveniente seleccionar una fuente que esté acorde con la audiencia a la que va dirigida la visualización. Las hay más o menos formales, más gruesas o más finas. Unas son más adecuadas para pequeños espacios mientras que otras funcionan mejor en áreas grandes. En la medida de lo posible evitar usar distintos tipos de fuentes, trate al máximo de utilizar una sola familia y aplique itálicas, subrayados y negrillas.

Fuentes y créditos: recuerde siempre incluir los datos correspondientes a las fuentes de la información que utiliza para generar las visualizaciones y dar los créditos correspondientes a las personas u organizaciones que han contribuido con la creación de su visualización, así como a aquellas publicaciones y sitios de Internet de los cuales haya tomado datos o imágenes.



TOME NOTA

Si trabaja con papel, adquiera un juego de colores (entre 6 y 12 es suficiente). Se trata de incorporar color a sus creaciones.

Las herramientas

Como sucede con todo proceso creativo, es muy probable que, luego de haber desarrollado el concepto básico, resulte conveniente ajustar lo planteado en la etapa de planificación. A continuación, se comparten algunos aspectos importantes que se deben tener en cuenta con respecto a cada una de las herramientas mencionadas con anterioridad.

Mapas cartográficos

En el Internet existen diversas plataformas con enormes cantidades de mapas. Existen mapas muy generales con cartografía de todo el planeta y más específicos, generadas por agencias de gobierno, medios de comunicación o centros de investigación o universidades, entre otros.

Antes de optar por un mapa base en particular se recomienda revisar los siguientes aspectos:

- **Propósito:** ¿se ajusta el mapa a su propósito particular en términos de cobertura y detalle?
- **Vigencia del mapa:** ¿cuándo fue elaborado?, ¿usted considera que sigue vigente?
- **Calidad:** ¿hay claridad acerca de las fuentes de la información cartográfica utilizada para elaborarlo?, ¿esta información es confiable y rigurosa?
- **Derechos de autor:** ¿hay alguna indicación sobre prohibiciones o restricciones de uso del mapa?

Para incorporar al mapa básico su información puede utilizar alguna aplicación que sirva para agregar elementos a una imagen. Una vez que toda la información haya sido incorporada, es importante incluir datos complementarios que le permitirán al usuario explorar y aprovechar de la mejor manera su creación. En la información que acompaña al mapa debe incluir los siguientes elementos básicos:

- **Título:** debe estar ubicado en la parte superior, ser específico y lo más abreviado posible.

- > **Norte:** debe indicar la orientación respecto a los puntos cardinales. La mayoría de los mapas están dibujados con el norte en la parte superior.
- > **Escala:** debe indicar la escala que utilizó.
- > **Leyenda:** debe explicar todos los símbolos utilizados en el mapa.
- > **Fecha:** debe incorporar la fecha en la que fue producido el mapa.
- > **Créditos:** debe nombrar al autor o al dueño de los derechos del mapa y, si es el caso, la fuente de la cual tomó el mapa original.

Gráficas

Lo primero que debe decidir es qué tipo de diagrama quiere generar y seleccione el que más se ajuste a sus propósitos. Una vez generada la gráfica, hay que verificar los siguientes detalles:

- > **Proporciones:** ¿son claras y muestran patrones, cambios y contrastes?
- > **Leyendas y etiquetas:** ¿las diferentes partes del diagrama cuentan con una adecuada identificación?, ¿sus nombres son claros y fáciles de interpretar?
- > **Diseño:** la forma visual debe ser impecable. La imagen debe estar en el centro y el título bien situado para ubicar al lector sin robar protagonismo a la imagen. Las leyendas deben ser claras y discretas y, en lo posible, estar a un lado de la imagen.

Infografías

Su infografía puede ser creada a partir de la combinación de elementos desarrollados con cualquiera de las herramientas anteriores o bien como una pieza nueva.

Tenga en cuenta que una buena infografía mezcla cuatro elementos importantes:

- > **Información:** toda la información incorporada a la infografía debe ser tomada de fuentes que la acrediten.
- > **Narrativa:** el mensaje tiene que estar contado de una forma sencilla y entendible y debe tener un hilo conductor fácil de seguir. Las imágenes, los textos y su disposición deben contar una historia.



Infografía tomada de: <http://amazonia-andina.org/amazonia-activa/biblioteca/infografias/infografia-megaproyectos-amazonia>

- **Diseño:** tiene que ser amigable a la vista y con una combinación de colores y letras que hagan juego. Hay que evitar el exceso de textos y dibujos y usar solo los elementos esenciales, sin saturar el espacio.
- **Autonomía:** esta es una característica importante de las infografías. Por su naturaleza estas visualizaciones tienden a ser más sintéticas y a narrar una historia completa. Es importante asegurarse de que contienen toda la información que un lector cualquiera requiere para interpretarla.

Una vez recolectada la información, determine lo que sirve y lo que no. Destaque los puntos más importantes y elimine la información innecesaria. Se sugiere abordar las siguientes preguntas para asegurar un producto estratégico:

- ¿Cuál es la historia narrada a partir de la información que se recolectó?
- ¿Esta historia es convincente para ser contada?
- ¿Qué impresión o sensación quiere que tengan los lectores cuando vean su infografía?
- ¿Qué acción espera que la audiencia ponga en práctica luego de ver la infografía?



TOME NOTA

Hay herramientas en el Internet con las que se pueden crear o modificar infografías de manera fácil, gratuita y libre de derechos de autor.

Tableros

Si quiere desarrollar un tablero que permita la rápida comprensión de avances, distribuciones, conexiones y desafíos, primero se recomienda asegurar que la información que va a destacar sea confiable, rigurosa y actualizada de manera regular. También es importante considerar cómo se organiza la información. A continuación se presentan algunos elementos clave recomendados por un artículo de Andy Cotgreave de Tableau para la generación de un tablero eficaz:

- **Conecte todos los datos:** un tablero ofrece la oportunidad de articular datos de diferentes fuentes y mostrar información variada en un solo lugar. Se sugiere hacer un inventario al inicio para determinar si está teniendo en cuenta todos los datos existentes.
- **Mezcle los datos:** combinar el análisis de datos ayuda a entender una historia de manera más completa. Por ejemplo, si solo se muestra el número de capacitados no se dice mucho; sin embargo, si se agrega el género de las personas, edad, lugar de origen, etcétera, se puede entender mucho más sobre un proceso dado.
- **Escoja métricas que importen:** se recomienda hacer la selección final de las métricas que va a incluir en su tablero y considerar su relación directa con los objetivos del mismo. Si se pretende que esta sea una herramienta para monitorear el desempeño de una institución, es importante tener en cuenta las métricas que se relacionan más con las metas y objetivos establecidos.



TOME NOTA

Una forma de identificar qué colocar en el tablero consiste en ponerse en la posición de quienes tendrán que tomar decisiones con base en esa herramienta e imaginarse qué información querrían ellos encontrar allí. Aún mejor, pregúnteles.

- › **Utilice buenas visualizaciones:** se sugiere combinar el tipo de gráficas, mapas y otros elementos que faciliten la comprensión de una situación actual o histórica. También debe permitir cierto nivel de manipulación por parte de los usuarios; por ejemplo, debe facilitar la aplicación de filtros por fechas, regiones geográficas, etcétera.
- › **Utilice la información en el campo:** anticipe la utilidad móvil de su tablero. Si hay personas que se encuentran en lugares dispersos y que tal vez realizan tareas que les llevan a otros lugares, piense en cómo les podría ayudar tener acceso al tablero desde varios lugares.

DIFUSIÓN

Compartir el producto de visualización es la última etapa de este proceso. Se consideran dos aspectos relevantes: la forma y los medios.

Forma

- › Asegúrese de que todos los créditos de las fuentes utilizadas estén incluidos, en especial si se trata de recursos externos a su organización.
- › Realice una impresión en blanco y negro de su producto para verificar los contrastes y la nitidez de su creación. De ser necesario, haga los ajustes del caso.
- › De manera automática, la aplicación que esté utilizando va a generar un archivo configurado en un formato predeterminado. Con el fin de asegurar que sea un archivo accesible para la mayoría de personas, utilice formatos de imágenes como .pdf, .jpg, .png, entre otros.
- › Asígnele al archivo un nombre que le permita identificarlo con facilidad y que dé cuenta de su contenido. Recuerde que, con posterioridad, este podrá ser descargado por muchas personas y sin un nombre adecuado su uso puede reducirse.
- › Si piensa imprimirlo, exporte la imagen al formato de mayor calidad posible; si lo va a compartir por Internet, busque un formato de menor peso para facilitar su descarga.

Medios

Las imágenes en sus formatos digitales pueden compartirse por una gran diversidad de canales: redes sociales, sitios web, blogs, repositorios especializados, correos o formar parte de documentos más amplios como una presentación de diapositivas o un informe final. Si ubica el documento en algún lugar en Internet, se sugiere agregar etiquetas o descriptores que contribuyan a que los motores de búsqueda lo encuentren.

Tal vez la única diferencia destacable entre las herramientas expuestas en este fascículo es que los tableros con frecuencia tienen una función gerencial, lo cual implica que se comparten de una manera más restringida. En este caso, puede ser pertinente que comparta su tablero vía la intranet de su institución u otro espacio de acceso cerrado. Otros tableros sí pueden estar destinados a un uso más masivo y lo explicado con anterioridad puede aplicar a estos casos.



MÁS INFORMACIÓN

En esta sección se ofrecen fuentes y herramientas informáticas relacionadas con el tema de la visualización de información.

Recursos generales

- › Alcalde, Ignasi. *Visualización de datos: retos y mitos*. Disponible en <http://www.ignasialcalde.es/visualizacion-de-datos-retos-y-mitos/>. Consultado el 7 de diciembre de 2015.
- › González, Alazne. *Catálogo de visualización de datos: cuándo usar mapas de Choropleth, diagramas, etcétera*, 19 de diciembre de 2014. Disponible en <http://www.enlanubetic.com.es/2014/12/catalogo-de-visualizacion-de-datos.html>. Consultado el 7 de diciembre de 2015.
- › Kirk, Andy (2012). *The 8 Hats of Data Visualisation Design*, 26 de junio de 2012. Disponible en <http://www.visualisingdata.com/2012/06/article-the-8-hats-of-data-visualisation-design/>. Consultado el 7 de diciembre de 2015.

Mapas

- › Tiposde.org. *Tipos de mapas*. Disponible en <http://www.tiposde.org/general/759-tipos-de-mapas/#ixzz3JEejFL8c>. Consultado el 7 de diciembre de 2015.

Gráficas

- › Perez, Ross, Hom, Daniel y Williams, Lori. *Which Chart or Graph is Right for You*. Disponible en <http://www.tableau.com/learn/whitepapers/which-chart-or-graph-is-right-for-you>. Consultado el 7 de diciembre de 2015.
- › Tiposde.org. *Tipos de diagrama*. Disponible en <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/723-diagramas/#ixzz3JEdTT0rf>. Consultado el 7 de diciembre de 2015.

Infografías

- › López García, Juan Carlos. *Infografías y herramientas para elaborarlas*, 1 de diciembre de 2012. Disponible en <http://www.eduteka.org/modulos/4/379/2139/1>. Consultado el 7 de diciembre de 2015.
- › Šuk, Tomislav. *Infographic Design Tips: Topic Ideas, Fonts, Colors and More*, 14 de junio de 2014. Disponible en <http://techinfographics.com/es/infographic-design-tips-topic-ideas-fonts-colors-and-more/>. Consultado el 7 de diciembre de 2015.
- › Viñas, Meritxell. *Cómo crear bellas infografías sin saber diseño gráfico*, 19 de abril de 2012. Disponible en <http://www.totemguard.com/aulatotem/2012/04/como-crear-bellas-infografias-sin-saber-diseno-grafico/>. Consultado el 7 de diciembre de 2015.

Tableros

- › Cotgreave, Andy. *Tableau. 6 Best Practices for Creating Effective Dashboards*. Disponible en: <http://www.tableau.com/learn/whitepapers/5-best-practices-for-effective-dashboards>. Consultado el 30 de noviembre de 2015.
- › Plummer, Ben. *The Difference between a Dashboard and a Data Visualization*, 21 de enero de 2015. Disponible en <http://www.datawatch.com/the-difference-between-a-dashboard-and-a-data-visualization/>. Consultado el 7 de diciembre de 2015.
- › Smith, Nick. *Designing and Building Great Dashboards: 6 Golden Rules to Successful Dashboard Design*, 21 de octubre de 2015. Disponible en <https://www.geckoboard.com/blog/building-great-dashboards-6-golden-rules-to-successful-dashboard-design/#.Vl8PVWnthpox>. Consultado el 7 de diciembre de 2015.

VISUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Autor: UNIDAD DE APOYO DE LA INICIATIVA PARA LA CONSERVACIÓN
EN LA AMAZONÍA ANDINA (ICAA)

Contenido: TRIBUS Y NÓMADAS: Camilo Villa, Carolina Londoño
y Santiago Villa

Coordinación: Aimee Maron, Karina Livschitz

Corrección de estilo: Barbarita Gómez

Edición: LETRA A LETRA

Producción gráfica: Óscar Pinto Siabatto

© **International Resources Group/Engility**

Lima, diciembre de 2015

Todos los derechos reservados de acuerdo con el D. Leg. 822
(Ley sobre Derechos de Autor). Prohibida su reproducción
sin autorización previa del autor.

Este fascículo ha sido posible gracias al apoyo del Pueblo de los Estados Unidos de América, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) bajo los términos del contrato N°AID-EPP-I-00-04-00024-00.

Las opiniones aquí expresadas son las del autor(es) y no reflejan necesariamente la opinión de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.

Este fascículo ha sido producido por encargo de la Unidad de Apoyo de la Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina (ICAA) liderada por International Resources Group (IRG)/Engility y sus socios: Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA), Corporación de Gestión y Derecho Ambiental (ECOLEX), Social Impact (SI), Patrimonio Natural (PN) y Conservation Strategy Fund (CSF).

www.amazonia-andina.org



CREACIÓN

Aprende sobre cómo identificar y procesar conocimientos, aplicando metodologías que promueven el intercambio de conocimiento e información.





CO-CREACIÓN (A DISTANCIA)



INTRODUCCIÓN: ¿QUÉ ES? ¿EN QUÉ CONSISTE?

La co-creación a distancia es una alternativa de colaboración que se ha abierto camino gracias a los desarrollos tecnológicos en la red. Se refiere a procesos de creatividad, análisis, sistematización o difusión, en los cuales participan varias personas desde distintas localidades. Su interacción se produce, fundamentalmente, a través de una plataforma digital que contribuye a seguir ritmos y horarios diversos y facilita los aportes de manera integral al logro de un propósito.

Este fascículo se refiere a los procesos de co-creación que se realizan con el apoyo de herramientas informáticas basadas en el internet. En el fascículo sobre la facilitación para el intercambio de esta Caja de Herramientas se abordan algunas técnicas para acompañar este tipo de actividades de manera presencial. En adelante, la expresión *co-creación* se referirá a los procesos de colaboración realizados a distancia.

La co-creación a distancia experimenta un impulso sustancial con la evolución de las tecnologías de información y comunicación hacia lo que se ha denominado la Web 2.0. Se produce una transición de una etapa en la que los usuarios de Internet se limitaban al papel de receptores de información en una relación unidireccional a otra en la que alcanzan un rol más empoderado y protagónico en la red. En el contexto de la Web 2.0 se desarrollan muchas plataformas y aplicaciones virtuales que favorecen la colaboración, el compartir, el intercambio y la co-creación.

Se puede afirmar que la co-creación a distancia es una forma de trabajo colaborativo apoyada en unas herramientas virtuales para generar un producto entre varias personas. Este tipo de procesos involucra los siguientes aspectos:

➤ **Propósito**

Es importante definir un norte, una dirección hacia la cual se quiere orientar un proceso o una meta común hacia la cual se dirigirán los esfuerzos del colectivo.

➤ **Colaboración**

Implica compartir conocimiento, experiencias e información entre dos o más personas para la realización conjunta de diversas tareas en tiempo real y en paralelo.

➤ **Protocolos**

Constituyen la definición de las “reglas del juego” que buscan garantizar que los aportes de cada participante sean respetados y considerados, y que lo que se construya y desarrolle sea conservado adecuadamente.

➤ **A distancia**

Con esta expresión nos referimos a los equipos cuyos integrantes están ubicados en diferentes lugares geográficos y cuya interacción se produce básicamente por medio de una plataforma digital.

➤ **Plataforma**

Implica el uso de plataformas virtuales que faciliten y potencien los esfuerzos de co-creación. Pueden o no tener funcionalidades especializadas en este tipo de procesos.

Para más detalles sobre técnicas presenciales les invitamos a explorar otros fascículos de esta misma serie.



CONDICIONES DE APLICACIÓN ¿CUÁNDO SE PUEDE UTILIZAR ESTA METODOLOGÍA?

Para determinar si la co-creación a distancia es una buena opción para cumplir con sus objetivos, se deben tener en cuenta los siguientes factores:

Factores	¿Cuándo es conveniente aplicar una metodología de co-creación?	¿Cuándo NO es conveniente aplicar una metodología de co-creación?
Fines/propósito	<ul style="list-style-type: none">› Cuando se busca la validación y/o el respaldo de varios actores de diferentes instituciones, personas o equipos ubicados en distintos lugares geográficos.› Cuando se busca generar un valor agregado a través de un enfoque colaborativo y se cuenta con un claro propósito común.	<ul style="list-style-type: none">› Cuando la distancia geográfica no es una limitante para el encuentro.› Cuando no es necesaria la articulación de varias perspectivas disciplinares o institucionales.› Cuando no existe un claro propósito común.
Conectividad y herramientas tecnológicas	<ul style="list-style-type: none">› Cuando los colaboradores están familiarizados con el uso de Internet y cuentan con acceso a un ordenador y a la red.› Cuando los colaboradores cuentan con un conocimiento básico de la plataforma que se utilizará.	<ul style="list-style-type: none">› Cuando los colaboradores no cuentan con una buena conexión a Internet y/o no están familiarizados con el uso de plataformas virtuales.
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none">› Cuando existe alguien que lidera y facilita el proceso de co-creación.	<ul style="list-style-type: none">› Cuando no existe alguien que lidera y facilita el proceso de co-creación.

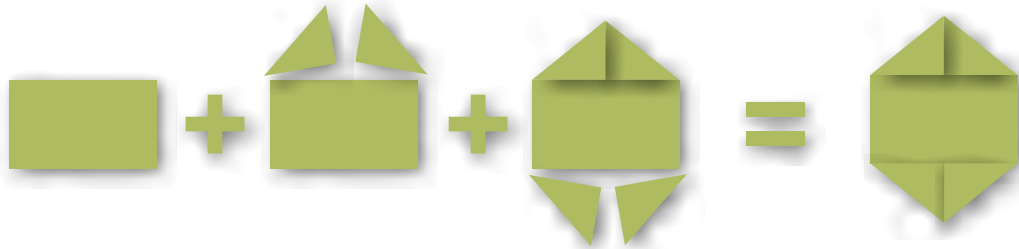
Existen algunas situaciones en las cuales un proceso de co-creación puede resultar beneficioso. A continuación se mencionan algunos ejemplos:

- › Para generar la solución a un problema a través de procesos de creatividad.
- › Para recolectar y analizar datos.
- › Para diseñar un proceso, un proyecto y/o un evento.
- › Para analizar los datos resultantes de un proceso de investigación.
- › Para elaborar un documento o producto multimedia.



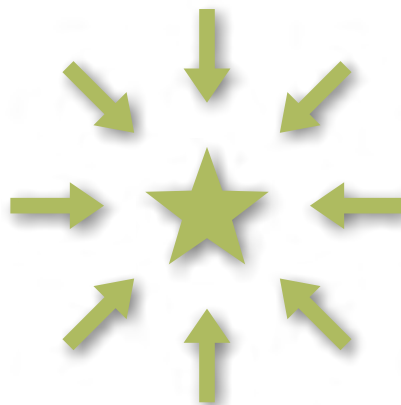
CONSIDERACIONES Y PLANIFICACIÓN

Más que la aplicación de unas herramientas, al realizar un proceso de esta índole se hace frente a un cambio de paradigma y a una transformación profunda de la manera en la que se abordan los procesos de creación y colaboración en equipo. Durante mucho tiempo buena parte de los procesos involucrados en la implementación de proyectos y en el desarrollo de actividades creativas ha estado guiada por lo que se podría denominar *una lógica de producción en serie lineal*. Para comprender esto basta con pensar en una ensambladora de autos en la que cada persona, ubicada a lo largo de una línea de producción, se encarga de agregarle una pieza al conjunto, y a la última sección de la línea le corresponde revisar la calidad final del ensamblaje. El esquema que sigue ilustra esta lógica:



Cuando se aplica esta lógica a la elaboración de un proyecto o un informe, cada miembro del equipo se responsabiliza por agregar su parte (capítulo o sección) como si agregara elementos a una línea de ensamble, por lo cual se involucra muy poco con las otras partes del proceso. Al final de la etapa de producción y recolección de las partes, alguien se encarga de poner cada pieza en su lugar para asegurar que cumple con los estándares y contenidos previstos. En este tipo de proceso prima la especialización pero muchas veces se obtienen resultados y conocimientos fragmentados y aislados.

Por otro lado, el paradigma de co-creación a distancia establece una interacción permanente entre los participantes del proceso durante las diferentes etapas de construcción. Así, la tarea no se fracciona en partes sino que el producto o propósito final sirve como referente principal. Bajo esta lógica, una persona puede aportar a varias secciones con el fin de contribuir a mejorar y potenciar la calidad del producto final. El resultado es una creación más sólida, en la que las destrezas y los saberes de todos son aprovechados de una mejor manera y la suma llega a ser más que las partes. El esquema que presentamos a continuación ilustra esta forma de trabajo:



Realizar un proceso de co-creación constituye un reto significativo, dado que no se trata simplemente de aprender a utilizar plataformas virtuales, sino de cambiar la forma en la que las personas se relacionan para llevar a cabo un trabajo.

Antes de empezar un proceso de este tipo, se recomienda tomar en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles pueden ser las principales formas de resistencia a esta nueva forma de desarrollar un proceso?
- ¿Cuál es el nivel de confianza que existe entre quienes van a participar en el proceso?
- ¿Qué se puede hacer para fortalecer y ampliar la confianza en el grupo?
- ¿Cómo se puede fomentar mayor solidaridad entre las personas que participarán?
- ¿Quién(es) pueden ser los principales aliados en el proceso?
- ¿Cuál es el principal aprendizaje que se espera del grupo?

A continuación se detallan algunas consideraciones importantes para tener en cuenta durante las dos etapas principales de un proceso de co-creación: la planificación y la implementación.

Planificación

Por la naturaleza participativa de la co-creación, se recomienda que, desde el inicio, los participantes puedan aportar al diseño del proceso ya que ellos serán los protagonistas del mismo.

Durante esta etapa es importante que se definan los siguientes aspectos:

- **El propósito:** ¿cuál es el objetivo del proceso?, ¿qué producto(s)/resultado(s) se busca generar?
- **Actores involucrados:** ¿quiénes van a participar en el proceso?, ¿qué competencias y perfiles son esenciales en las personas que participarán?, ¿qué rol tendrá cada persona?
- **Objetivos de aprendizaje:** ¿qué se quiere aprender a lo largo del proceso, tanto a nivel individual como colectivo?
- **El proceso:** ¿cuáles son los métodos, reglas, tiempos y protocolos que guiarán el desarrollo del proceso?
- **Las herramientas y técnicas:** ¿qué tipo de herramienta(s) o técnica(s) se ajustan a las necesidades del proceso a realizar?

El propósito

El propósito es quizá el aspecto más importante en cualquier proceso de co-creación. Si este no se define desde el comienzo, es muy poco probable que los aportes e ideas de todos se puedan alinear. Este propósito puede variar a lo largo del proceso. De realizarse cambios en este sentido, es importante que se socialicen con todo el grupo.

Se pueden desarrollar proyectos o procesos de diversa naturaleza como: la redacción de un documento, la preparación de una presentación o un video, la generación de bases de datos o procesos creativos, entre otros.

Para definir con claridad el propósito del proceso de co-creación se sugiere considerar las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Cuál es el tipo de producto que se quiere generar: proyecto, informe, memoria de taller, presentación, base de datos, boletín, blog, otro?
- Si todo sale bien, ¿cómo será el producto final?
- ¿Se trata de un ejercicio en el que se requiere mucha o poca creatividad?
- ¿Existe un formato predefinido para el producto final o hay flexibilidad?
- ¿El propósito estará totalmente predefinido por los gestores del proceso o los participantes tendrán la posibilidad de aportar a la definición o al ajuste del mismo?

No hay respuestas correctas ni incorrectas. Lo importante es la claridad que se tenga sobre estos puntos para poder orientar el proceso de la mejor manera.

Actores involucrados

Es conveniente determinar las personas que deben participar en el proceso. El proceso podría implicar la participación de un reducido número de participantes claramente definidos hasta una red amplia de personas (anónimas incluso) que aportan desde distintos lugares. Un ejemplo del primer escenario puede ser la elaboración de un informe acerca de un proyecto por parte de los integrantes del equipo ejecutor. Un ejemplo del segundo escenario es la plataforma Wikipedia que se alimenta de los aportes de miles de colaboradores de varios países.

Si el proceso implica co-creación entre un grupo determinado de personas, se recomienda considerar las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes deben participar en el proceso?
- ¿Cuál es la principal habilidad y la especialidad de cada participante?
- ¿Cuál es la disponibilidad de tiempo de cada uno?
- ¿Cuál es el rol que tendrá cada participante?

Si, por el contrario, se trata de un proceso de co-creación con un grupo de personas más abierto, se sugiere considerar las siguientes preguntas:

- ¿Cuál debe ser el perfil ideal de los participantes?
- ¿Se necesita cumplir con algunos requisitos para participar? (Por ejemplo, que los potenciales participantes se inscriban en una base de datos o envíen alguna información específica.)



TOME NOTA

Hay procesos en los cuales la definición del propósito no permite mucha flexibilidad. Por ejemplo, un informe de consultoría en el que ya se ha definido con el cliente qué se espera.



TOME NOTA

Conocer el grado de experiencia de los participantes en estos procesos ayudará a anticipar quiénes pueden ser buenos aliados y constituirse en un apoyo y quiénes van a requerir más acompañamiento, particularmente en aspectos técnicos.

- › ¿Se requieren mecanismos para asegurar la calidad y/o la aprobación de contribuciones?
- › ¿Cómo se sistematizarán y ordenarán los aportes recibidos?
- › ¿Cuál será el medio a través del cual se contactará o informará a los potenciales participantes?

En cualquiera de los dos escenarios anteriores se requiere definir con claridad quién asumirá el liderazgo del proceso.

Esta persona se denominará el *facilitador del proceso* y deberá encargarse de las siguientes tareas:

- › Facilitar el proceso de co-creación.
- › Procurar que los involucrados respeten los protocolos y reglas que se adopten.
- › Resolver eventuales discrepancias.
- › Brindar soporte en cuestiones técnicas de la plataforma adoptada.
- › Asegurar el cumplimiento de los tiempos acordados.



TOME NOTA

El facilitador del proceso debe prepararse para acompañar de la mejor manera posible el desarrollo del proyecto y hacer evidentes los aprendizajes individuales y grupales.

Objetivos de aprendizaje

En todo proceso de esta naturaleza se pueden esperar dos tipos de resultados: los tangibles y los intangibles. Los resultados tangibles generalmente son los priorizados, ya que son los productos generados por el proceso de co-creación como el informe, presentación, video, memoria, etcétera. En cambio, los resultados intangibles comprenden los aprendizajes o cambios que se pueden observar en cada participante y/o el grupo en su conjunto.

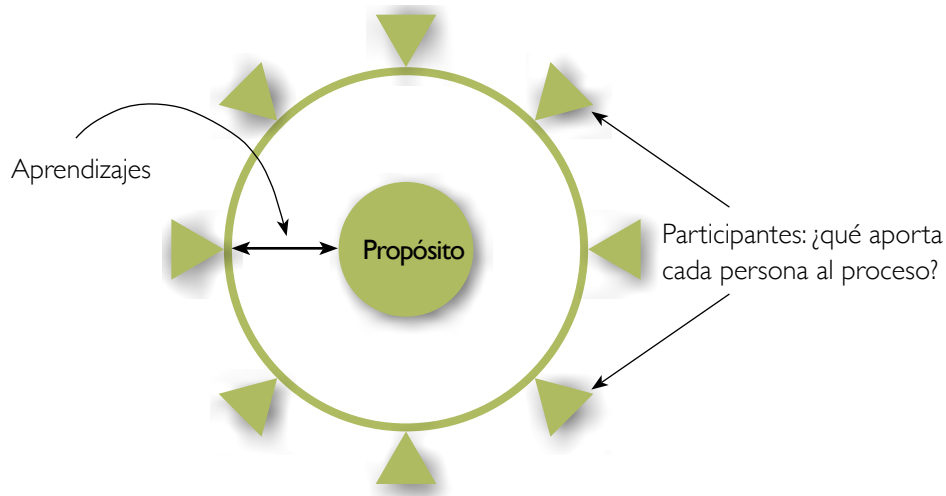
Para orientar los aprendizajes que se busca obtener del proceso, se sugiere considerar las siguientes preguntas clave:

- › ¿Qué tipo de aprendizajes se quiere promover entre los colaboradores?
- › ¿Cómo se habrá enriquecido cada integrante al culminar el proceso?
- › ¿Cómo se habrá enriquecido el grupo?
- › ¿Cómo se habrá enriquecido la comunidad o la organización a la cual va dirigido el producto?

El proceso

La siguiente figura ilustra la lógica que orienta la articulación del propósito colectivo con los aportes de los participantes y los aprendizajes que se generan a lo largo del proceso. El propósito es el foco de atención de todos los participantes en el proceso y cada uno de ellos aporta una experiencia o una especialidad particular.

El hecho de que los participantes estén ubicados en distintos lugares hace aún más relevante que el propósito común sea claro y que haya sido asimilado por todos. Asimismo, en estos procesos, cada cual puede desplegar sus capacidades y competencias de manera más amplia y flexible.



Para facilitar un proceso de co-creación es fundamental generar un clima de confianza y respeto, que permita que los participantes se sientan a gusto y con la posibilidad de contribuir con sus ideas y aportes.

Al trabajar a distancia y con plataformas virtuales se hace indispensable definir con antelación las reglas y protocolos que guiarán el trabajo. Como probablemente los aportes de los distintos colaboradores se harán en horarios distintos y no siempre será posible marcar su autoría, es conveniente precisar cómo proceder al respecto. Se sugiere considerar los siguientes aspectos en el momento de acordar el proceso:

- > Solicitar que cada participante identifique sus aportes de manera estandarizada, si la plataforma escogida no permite identificar a los autores de las contribuciones.
- > De haber discrepancias con respecto a un aporte, es conveniente que los participantes agreguen un comentario en el cual indiquen sus inquietudes o las escriban en MAYÚSCULA con el fin de resaltarlas.
- > Pedirles que sean constructivos y aporten a la solución.
- > Solicitarles que no borren los aportes de otras personas sin antes llegar a un acuerdo sobre el punto en discrepancia.
- > Anunciar con antelación las fechas de cierre para la recepción de aportes.



TOME NOTA

Algunas plataformas han sido desarrolladas para apoyar este tipo de procesos y cuentan con herramientas que facilitan la interacción y los comentarios entre autores. Otras no cuentan con estas opciones y, en ese caso, el equipo debe acordar el proceso para recoger los comentarios y cómo distinguir las contribuciones y su procedencia.

Las herramientas y técnicas

Una vez definidos los aspectos anteriores, se puede seleccionar la(s) herramienta(s) idónea(s) para apoyar el proceso. Existe una amplia variedad de plataformas virtuales (desde las más sencillas que permiten la elaboración de documentos hasta otras más sofisticadas que facilitan la administración de bases de datos, el diseño colaborativo de blogs, videos y dibujos, etcétera). La tabla a continuación presenta algunos tipos de herramientas y ejemplos de los mismos. Esta lista no es exhaustiva.

Plataformas	Usos y funciones	Comentarios
Procesadores de texto, presentaciones y hojas de cálculo	Conjunto de aplicaciones que incluyen procesador de texto, hojas de cálculo y presentaciones, entre otras.	
Google Drive http://drive.google.com	Tiene interesantes funciones para trabajo colaborativo al poder controlar distintos niveles de acceso (edición, comentarios o solamente vista) para compartir y trabajar archivos. Permite también revisar las revisiones de cada persona.	Plataforma de Google a la cual se accede vía Gmail o bien al crear una cuenta con cualquier dirección de correo electrónico. Opción gratuita.
iWork https://www.apple.com/la/iwork-for-icloud/	Permite compartir en tu navegador documentos de Pages, planillas de Numbers y presentaciones de Keynote, en una Mac o PC.	Esta plataforma es para uso con iCloud, el sistema de sincronización de documentos de Apple. Opción gratuita para usuarios Apple. Una vez creada la cuenta vía Apple, es posible acceder a la misma desde computadores con sistema Windows; pero debe instalarse una aplicación.
Office 365 https://office.microsoft.com/es-hn/	Uso básico de las aplicaciones con limitadas opciones para trabajo colaborativo.	Plataforma de Microsoft que cuenta únicamente con servicios pagos.
Bases de datos	Permiten la creación y administración de bases de datos de manera colaborativa. Distintos usuarios pueden acceder a la base de datos y aportar. Es posible controlar el nivel de privilegios de los usuarios. Su mayor aplicación está asociada con actividades y proyectos educativos.	
Wikispaces https://www.wikispaces.com	Opera sobre la aplicación Wiki que es de fuente abierta y permite la co-creación de un sitio donde almacena de manera organizada información, datos, recursos, etcétera.	Sus planes son pagos pero es posible descargar e instalar la aplicación MediaWiki para operarla desde un servidor propio. Puede conocer más de esta aplicación en el enlace: http://www.mediawiki.org/wiki/How_does_MediaWiki_work%3F/es
Zoho https://www.zoho.com	Permite colaboración en la construcción de bases de datos en línea, con la posibilidad de generar reportes, formularios para la recolección de información, etcétera.	Existe una opción gratuita con funciones limitadas. Planes pagos permiten aumentar usuarios, espacio de almacenamiento, funciones, etcétera.

Plataformas	Usos y funciones	Comentarios
<i>Bitácoras (blogs en inglés)</i>	Aplicaciones a través de las cuales se puede configurar y administrar un sencillo sitio web para apoyar un proyecto, presentar una organización, relatar una jornada o difundir un evento, entre otras aplicaciones. Distintos usuarios pueden aportar a su desarrollo, administración y mantenimiento.	
Blogger www.blogger.com	Permite operar blogs básicos. Las opciones de trabajo compartido son más limitadas.	Plataforma desarrollada por Google. Servicio gratuito.
Wordpress www.wordpress.com	Es una aplicación de fuente abierta, con muchas opciones para apoyar el trabajo colaborativo.	Opción gratuita. La aplicación completa puede ser descargada e instalada en un servidor propio.
<i>Mapas mentales</i>	Facilitan la elaboración de mapas mentales y otros recursos.	
ExamTime www.examtime.com	Además de los mapas, permite crear tarjetas, exámenes o anotaciones.	Opción gratuita con muy limitadas funciones. Solo disponible en inglés.
MindMeister www.MindMeister.com	Especializada en mapas mentales.	Opción gratuita con limitada funcionalidad.
<i>Bases de datos de referencias bibliográficas</i>	Permiten la generación y administración de bases de datos con información bibliográfica de apoyo al desarrollo de un proyecto o investigación.	
CiteULike www.CiteULike.org	Aplicación de fuente abierta. Buenas funcionalidades para trabajo en redes y grupos y para la administración de etiquetas.	Servicio gratuito, solo disponible en inglés.
Mendeley www.mendeley.com	Su interfase se asemeja más a la de una red social. Permite crear redes con personas con afinidades temáticas. Su fortaleza reside más en este aspecto que en la co-creación.	Servicio básico gratuito, solo disponible en inglés.
<i>Administradores de proyectos</i>	Facilitan la administración de proyectos en los que participan distintas personas. Permiten guardar documentos, hacer seguimiento de planes de trabajo, realizar conversaciones, entre otros.	
Asana www.asana.com	Facilita el monitoreo y coordinación de actividades de equipos compuestos por personas en distintos lugares.	Opción gratuita, con funcionalidades y número de usuarios limitados.
Basecamp www.basecamp.com	Plataforma con diversas funcionalidades para apoyar la organización y realización de proyectos de gran envergadura y con equipos grandes.	No tiene opción gratuita. Solo disponible en inglés.
PBWorks www.pbworks.com	Permite la colaboración de un equipo a distancia en proyectos con instrumentos como calendarios, documentos compartidos, etcétera.	Existen cuentas con límites de usuarios y almacenamiento de información. Solo disponible en inglés.

Implementación

Después de haber pasado por la etapa de la planificación, se podrá proceder a la implementación del proceso. Esta se desarrolla en las siguientes tres etapas:

- **Introducción al proceso**
- **Proceso y cierre**
- **Consolidación**

Introducción al proceso

Como primer paso de la implementación, es imprescindible socializar el propósito y asegurarse de que todos los participantes estén sintonizados con él.

Al iniciar el proceso se recomienda organizar una reunión en la que se expongan el propósito de la tarea, los protocolos y las reglas propuestos, los tiempos, las herramientas que se usarán y demás detalles que se estime necesario. Se sugiere que la primera reunión sea presencial. En caso de que esto no sea posible, existen diversas plataformas (Google Hangout, Skype, Adobe Connect, etcétera) que permitirán la realización de la reunión de manera remota.

La invitación debe incluir la siguiente información:

- Antecedentes (si los participantes no han estado involucrados en las etapas anteriores).
- Propósito establecido (en la medida posible debe estar dispuesto a ajustarlo con base en los aportes del grupo).
- Integrantes del equipo y sus responsabilidades en el proceso.
- Dinámica de trabajo propuesta.
- Fechas clave del proceso.

Es importante definir con antelación quién será la persona encargada de tomar notas y producir una memoria de la reunión o documentar los acuerdos de la sesión. Puede ser uno de los organizadores o uno de los participantes.

Si los participantes no se conocen entre sí, se sugiere contemplar el tiempo suficiente para que cada cual se presente. Si ya se han definido roles y/o campos de especialidad, sería conveniente que se compartieran en el contexto de esta reunión. Este es un espacio importante para crear confianza entre los actores involucrados.

Durante la reunión se debe exponer el propósito, la información del contexto y los antecedentes que se consideren relevantes. Aproveche este espacio para recoger las reacciones de los participantes con respecto al propósito formulado y demás información compartida. Una forma de hacerlo es invitar a que



TOME NOTA

También es factible realizar un seminario virtual. Para más información, consulte el fascículo de la Caja de Herramientas sobre este tema disponible en: <http://amazonia-andina.org/amazonia-activa/biblioteca/manuales-guias/fasciculo-no-1-seminarios-virtuales-webinars>

cada persona exponga cómo interpreta el propósito y cómo visualiza el producto final, y a que comparta su punto de vista, mientras los demás escuchan y toman nota. Se sugiere que solamente al final de la ronda se abra un espacio para preguntas y comentarios.

Si el reto por desarrollar es muy complejo, puede ser que se requiera más de una reunión para llegar a acuerdos sobre el resultado final, el propósito y las responsabilidades. Si fuera así, puede convocar a una segunda reunión y definir algunas tareas para la siguiente sesión. Entre una y otra reunión es importante que se difunda el documento de memoria de la anterior.

Una vez establecido un propósito consensuado, hay que definir fechas clave, responsables, reglas del trabajo colaborativo y demás detalles que sean necesarios para asegurar el buen desarrollo del proceso. Si se trata de producir un documento (proyecto, informe, estudio de caso o una pieza multimedia, etcétera) es conveniente definir una estructura básica consensuada del mismo y quién o quiénes aportarían a las secciones establecidas.

Adicionalmente, es necesario verificar que todos los actores involucrados conozcan la(s) plataforma(s) seleccionada(s) que se utilizará(n) para apoyar el trabajo. En caso de que sea necesario, se sugiere compartir videos instructivos u otros materiales que proporcionen asistencia técnica al equipo. Por lo general las mismas plataformas ofrecen herramientas de apoyo.

Proceso y cierre

Como se mencionó anteriormente, el tiempo necesario para el desarrollo de un proceso de co-creación dependerá de varios factores. Sin embargo, independientemente de su duración, es conveniente que a lo largo del proceso se realicen las siguientes acciones:

- Monitorear el logro de las metas con respecto a la planificación establecida.
- Revisar de manera recurrente el documento o material que se genere, para detectar posibles inconsistencias o incoherencias.
- Informar al conjunto de participantes sobre el desarrollo del proceso.
- Mantener las reuniones del equipo o conversaciones individuales para evaluar el proceso o para resolver eventuales discrepancias u obstáculos.
- Recordar a los participantes la fecha de cierre para la recepción de aportes con suficiente antelación.
- Cerrar la etapa de recepción de aportes.



TOME NOTA

Con el fin de identificar las fechas y horas más convenientes para las reuniones con todos los participantes, puede utilizar una plataforma gratuita como Doodle (www.doodle.com) que permite realizar pequeñas encuestas.



TOME NOTA

Es posible que esta etapa tome más tiempo del que originalmente se calculó. No lo considere como tiempo perdido. Al contrario, invertir tiempo para que cada participante comprenda y asuma el propósito asegurará un mejor resultado.

Por la naturaleza del proceso, esta etapa puede ser la más crítica y difícil. Si para la mayoría esta forma de trabajo es nueva, se recomienda que el facilitador del proceso esté pendiente de los aportes, dificultades técnicas, eventuales errores con el uso de la plataforma, discrepancias, etcétera.

En general, es importante que se evite magnificar los errores. Por el contrario, se recomienda poner el foco de atención en lo que se va aprendiendo con respecto al uso de la plataforma y al trabajo de co-creación. De su actitud como facilitador dependerá la fluidez y eficacia del proceso.

A continuación, se relacionan algunas recomendaciones sobre cómo motivar la participación:

- Reconocer los aportes de los participantes y sus logros.
- Evidenciar lo que falta y mediar en caso de discrepancias.
- Ofrecer retroalimentación individual o colectiva.
- Mantener conversaciones individuales con los actores clave de cada etapa.

Una vez cumplidas las metas y tiempos, cierre el proceso. La mejor forma de cerrar el proceso es con una comunicación a todos los actores involucrados. Si se trata de un grupo muy grande y abierto, las diferentes plataformas permiten revocar los privilegios de acceso (simplemente cierre la opción de modificar o editar).

Si el proceso no tiene una fecha límite, por ejemplo, si se trata de la creación de una base de datos bibliográfica, puede ser necesario prever algunas acciones de control de calidad de manera permanente o esporádica. En estos casos se recomienda que, periódicamente, se informe a los participantes sobre el estado del proceso en el contexto de los acuerdos y protocolos básicos establecidos. Esto es particularmente relevante si a lo largo del proceso se suman nuevos integrantes.

Consolidación

Esta última etapa de la implementación apunta a la generación de un producto coherente y consistente que, al ser entregado a los destinatarios correspondientes, cumpla con los estándares de calidad, formato y diseño que se hayan adoptado.

Se recomienda encargar esta tarea a una persona o a un grupo reducido de personas. Esta compilación y revisión final tiene un doble propósito: uno de contenido y otro de forma.

En cuanto al contenido se debe contemplar los siguientes aspectos:



TOME NOTA

Esta etapa puede ser muy creativa e intensa. El reto principal para quien coordina el proceso es asegurar la coherencia entre las partes y mantener el ritmo del mismo.



TOME NOTA

En un proceso de co-creación, los aportes de unos y otros se pueden dar de manera simultánea. A diferencia de las formas convencionales de trabajo, en este caso no se trata de un ensamblaje de partes a lo largo de una línea de producción sino de un desarrollo simultáneo.

- › Evaluar el cumplimiento del propósito establecido al comienzo del proceso.
- › Compartir las posibles falencias e identificar quién o quiénes se harán cargo de aportar lo que falta en caso de ser relevante.
- › Identificar las posibles inconsistencias o incoherencias y compartirlas con las personas involucradas en el proceso para decidir cómo resolverlas.

En cuanto al aspecto formal, se recomienda:

- › Revisar el uso del lenguaje.
- › Estandarizar la estructura del contenido mediante la utilización de convenciones, títulos, sangrías, etcétera.
- › Verificar los enlaces a sitios de Internet, referencias bibliográficas y fuentes.
- › Incluir los créditos y reconocimientos del caso.
- › Redactar un texto que explique a terceros cómo se elaboró el producto y los alcances del mismo.
- › Preparar conclusiones que den cuenta de lo construido, sus principales aportes y logros, así como los retos que se desprenden de ello.

Una vez realizadas estas acciones, existen algunas alternativas para el proceso de validación:

1. Se procede con los protocolos de revisión editorial y distribución, difusión o almacenamiento, sin necesidad de una validación amplia.
2. Un equipo reducido se puede encargar de la validación, complementando o ajustando el producto bajo unos criterios definidos y un voto de confianza del equipo.
3. Se comparte la versión final del producto con los participantes involucrados en el proceso. Para evitar alargar el proceso, se recomienda que solo permita que las personas hagan comentarios precisos y se establezca una fecha para su recepción.

Al concluir todo el proceso de co-creación se sugiere realizar una evaluación del mismo. El fascículo sobre *Metodologías de sistematización rápida de experiencias* de esta Caja de Herramientas ofrece algunos elementos para orientar esta actividad.



MÁS INFORMACIÓN

En esta sección encontrará mayor información sobre la co-creación a distancia, así como algunas técnicas y herramientas virtuales que sirven de apoyo a la realización de procesos de esta índole.

> Páginas web

Wiki de Carlos Churba, página web desarrollada para creativos: www.carloschurba.com;
<http://carloschurba.wikispaces.com/Art%C3%ADculos>

Técnicas para promover la creatividad y la innovación en la sociedad: <http://creatividadinnovacion.wordpress.com/page/2/>

> Videos

Creatividad e innovación. Guía Neuronilla para generar ideas: <https://www.youtube.com/watch?v=m--qj0IaPSI>

Innovación abierta y co-creación: <https://www.youtube.com/watch?v=-pQmM5mZTGo>

Co-creación: Carlos Bezos Daleske at TEDxBadajoz:
<https://www.youtube.com/watch?v=SIWjWxISIFk>

Co-working and Teampreneurship: Félix Lozano at TEDxBadajoz:
https://www.youtube.com/watch?v=warcX_8jgvU

CO-CREACIÓN (A DISTANCIA)

Autor: UNIDAD DE APOYO DE LA INICIATIVA PARA LA CONSERVACIÓN
EN LA AMAZONÍA ANDINA (ICAA)

Contenido: TRIBUS Y NÓMADAS - Camilo Villa

Coordinación: Aimee Maron y Karina Livschitz

Corrección de estilo: Barbarita Gómez

Edición y producción gráfica: LETRA A LETRA

© International Resources Group/Engility

Lima, enero de 2015

Todos los derechos reservados de acuerdo con el D. Leg. 822
(Ley sobre Derechos de Autor). Prohibida su reproducción
sin autorización previa del autor

Este fascículo ha sido posible gracias al apoyo del Pueblo de los Estados Unidos de América, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), bajo los términos del contrato N°AID-EPP-I-00-04-00024-00.

Las opiniones aquí expresadas son las del autor(es) y no reflejan necesariamente la opinión de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.

Este fascículo ha sido producido por encargo de la Unidad de Apoyo de la Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina (ICAA) liderada por Engility / International Resources Group (IRG) y sus socios: Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA), Corporación de Gestión y Derecho Ambiental (ECOLEX), Social Impact (SI), Patrimonio Natural (PN) y Conservation Strategy Fund (CSF).

www.amazonia-andina.org



ORGANIZACIONES QUE APRENDEN, CREAN, COMPARTEN Y CRECEN



INTRODUCCIÓN: ¿QUÉ ES? ¿EN QUÉ CONSISTE?

Alrededor de lo que se conoce como la *gestión del conocimiento* se articulan varios conceptos. El más común es el de la gestión de la información. Con mucha frecuencia las personas equiparan lo uno con lo otro. Sin embargo, gestionar la información está asociado con el manejo de bases de datos, repositorios y, en general, la administración y el uso de la información. Mientras que la gestión del conocimiento es información combinada con experiencia, contexto, interpretación y reflexión. El conocimiento es información de alto valor que está lista para ser aplicada en decisiones y acciones, como aclara Davenport et ál. (1998).

Aun así, se hace difícil delimitar el alcance de la gestión del conocimiento porque el concepto del conocimiento es un tanto difuso. Por esta razón, en este fascículo se prioriza el concepto de **aprendizaje**. La gestión del conocimiento es apenas una faceta importante de una tarea mayor: la gestión del aprendizaje. En el contexto institucional, el reto principal es tomar conciencia de los aprendizajes y de la forma en que estos se producen en su interior.

Cuando se habla de procesos de aprendizaje se incluyen procesos personales e interacciones entre personas. Es más viable pensar que se pueden gestionar los procesos y las prácticas asociadas con la acción de aprender en una organización o en un equipo. Esta perspectiva se acerca más a la idea de que la gestión del conocimiento pone su “énfasis en la aplicación, las conexiones y la creación de sentido”, tal como propone Sarah Cummings (2005).

Aprender es un aspecto crucial para una organización. Cuanto más consciente sea la organización sobre cómo aprende, mejor uso podrá darle a sus competencias y recursos y, por tanto, serán mayores sus probabilidades de crecimiento, innovación y consolidación. Una organización que NO aprende repetirá una y otra vez sus fracasos y tropiezos, lo cual afectará su desempeño, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y confianza. Por supuesto, existen muchas formas de asumir el aprendizaje. En el contexto de esta *Caja de Herramientas*, se entiende una *organización de aprendizaje* como aquella en la que, de manera consciente, se promueven el aprendizaje colaborativo, el intercambio de conocimientos y la co-creación, y se fomenta, a la vez, una cultura basada en la confianza y la transparencia.

Peter M. Senge (2010: 4) define las organizaciones que aprenden como:

Organizaciones en las que la gente expande de manera continua sus capacidades para crear los resultados que realmente anhela, los nuevos y expansivos patrones de pensamiento son madurados, la aspiración colectiva es dejada en libertad, y las personas experimentan cómo aprender juntas.

Este fascículo ofrece una aproximación al reto sobre cómo generar, alimentar, cuidar, dinamizar, capitalizar y potenciar procesos de aprendizaje en una organización. Esto con el propósito de consolidar la organización, ampliar su proyección, mejorar su desempeño y potenciar su impacto, así como sus relaciones con el entorno. En resumen, se trata de transformarla en una organización que aprenda e innove y que, por tanto, pueda responder con agilidad a retos, tanto internos como externos.

A lo largo de este fascículo se hará mención a distintas metodologías y herramientas, que forman parte de la *Caja de herramientas para el intercambio de información y conocimientos* –Disponibles en el enlace <http://www.amazonia-andina.org/amazonia-activa/biblioteca/manuales-guias/caja-herramientas-para-intercambio-informacion>– de la Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina (ICAA). Entre ellas están:

- Seminarios virtuales
- Comunidades de práctica
- Encuestas virtuales
- Repositorios virtuales
- Co-creación (a distancia)
- Conversaciones creativas
- Visualización de datos
- Presentaciones de impacto
- Técnicas de sistematización rápida

Este fascículo articula todos los fascículos de la *Caja de Herramientas* en torno a la consolidación de las prácticas y procesos de aprendizaje que tienen lugar tanto en la organización como en su área de influencia y su red de relaciones. Para fomentar procesos de aprendizaje dentro de una institución, se recomienda considerar los siguientes aspectos:



Ruta de aprendizaje

Cada organización, en un momento específico de su historia, cuenta con experiencias y conocimientos particulares y se enfrenta a retos muy concretos y propios del entorno en el que actúa. Qué aprender, cómo, con quiénes y dónde son las preguntas que ayudan a configurar la ruta de aprendizaje propia de una organización en una etapa específica de su historia.



Liderazgo

La materialización de un proceso de aprendizaje colectivo y colaborativo es el reto de todas las personas vinculadas a la organización. Es imprescindible que la institución cuente con el compromiso y apoyo estratégico de personas ubicadas en posiciones de toma de decisión. Además, el proceso que conduce a ello debe ser impulsado y alimentado por un equipo que involucre colaboradores de distintas áreas.



Victorias tempranas

En todo proceso de largo aliento es conveniente generar logros pequeños en el corto plazo. Estos hitos modestos contribuyen a generar confianza y a dinamizar el proceso en su conjunto al motivar a más personas a sumarse al mismo.



Entorno

Existe un entorno social e institucional que influirá directamente sobre la organización y su accionar. Hay factores sociales, culturales, ambientales y hasta legales que podrán incidir en el proceso de aprendizaje institucional.



CONDICIONES DE APLICACIÓN ¿CUÁNDO SE PUEDE FOMENTAR UNA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL DE APRENDIZAJE?

Para determinar si es viable impulsar un proceso de gestión del aprendizaje en su institución, se sugiere tomar en cuenta los siguientes factores:

Factores	¿Cuándo es posible impulsar un proceso de esta naturaleza?	¿Cuándo NO es posible impulsar un proceso de esta naturaleza?
Compromiso	Cuando existe voluntad en el nivel directivo para acompañar el proceso.	Cuando no hay apoyo directivo.
Cultura organizacional	Cuando la cultura organizacional está abierta al cambio y a compartir.	Cuando la organización es muy resistente al cambio de sus prácticas y estructuras, y no existen espacios para el intercambio.
Recursos humanos	Cuando existe compromiso, voluntad y tiempo del personal de la institución para impulsar y dinamizar el proceso.	Cuando no se cuenta con la colaboración, voluntad ni tiempo del personal de la institución para apoyar el proceso.

Este es un proceso de largo aliento. En un comienzo, es probable que sean pocas las personas involucradas, pero poco a poco se debe aspirar a involucrar a más colaboradores. El uso de tecnologías informáticas para acompañar el proceso es una alternativa pero no un requisito. Por ello no se menciona en la tabla anterior. Lo que se requiere, ante todo, es tener voluntad y creatividad, así como mucha apertura de mente para generar nuevas prácticas.



CONSIDERACIONES: PLANIFICACIÓN, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN

En esta sección se detallan tres fases importantes que ayudan a consolidar una organización que aprende:

➤ Fase 1: Planificación

- **Orientación y alcance:** se trata de un entendimiento de los principios necesarios para la gestión del aprendizaje del ciclo natural y, también, de cómo valorar los conocimientos tácitos y explícitos de la institución.
- **Un liderazgo comprometido:** implica contar con el compromiso y apoyo de los niveles de gerencia o toma de decisión, así como con la definición de roles y responsabilidades de las personas que ayudan a promover y sostener un proceso conducente a estructurar una organización que aprende.

➤ Fase 2: Diseño de una estrategia

- **Desarrollo de la estrategia:** se trata de definir el propósito, la ruta, los roles y las metas del proceso conducente a una gestión del aprendizaje.

➤ Fase 3: Implementación de la estrategia

- **Implementación:** se refiere a la ejecución de los pasos y acciones principales, las victorias tempranas y la consolidación de la estrategia.
- **Evaluación, reflexión y ajustes:** implica reflexionar sobre la eficacia de la estrategia para fomentar la consolidación de una organización que aprende.

Fase 1: Planificación

A continuación, se explican los momentos y aspectos más importantes que se deben tomar en cuenta para la incorporación de estrategias de aprendizaje y gestión del conocimiento dentro de una institución.

Orientación y alcance

Como un primer paso, es importante comprender “para qué” se debe fomentar la gestión del aprendizaje en una institución. Ello pasa por comprender, de la mejor manera posible, lo que implica ser una organización que aprende y que pone el aprendizaje en un lugar central de su accionar. Se entiende el aprendizaje como el proceso de transformación del conocimiento y de las prácticas asociadas al uso de este, que conducen a incorporar de manera consciente o inconsciente lo que resulta de la interacción entre conocimiento, información y experiencia.

Otra definición la ofrecen Brown y Duguit (1991: 9):

El aprendizaje es entendido como la interacción entre una competencia social y una experiencia personal. Es una relación dinámica de doble vía entre personas y los sistemas sociales de aprendizaje en los cuales ellas participan. Combina la transformación personal con la evolución de las estructuras sociales.

Para abordar la gestión del aprendizaje, se recomienda contemplar los siguientes cuatro elementos:

- Principios orientadores
- Ciclo de aprendizaje
- Conciencia de lo que se sabe y no se sabe
- Componentes

Principios orientadores

Como punto de partida se sugiere considerar algunos principios orientadores que fomentan la consolidación de prácticas más enfocadas al aprendizaje, como la colaboración, el intercambio o la co-creación. Sin contar con la base de estos principios, cualquier herramienta o práctica que se adopte será difícil de afianzar en la organización.

Estos principios incluyen sobre todo:



Confianza: comprendida como la certeza de que la otra persona va a actuar de una determinada manera frente a una situación dada. Construirla toma tiempo y perderla puede ser cuestión de segundos. Se construye y consolida a través de la práctica y de la experiencia y no es posible hacerlo mediante declaraciones o decretos.



Transparencia: las decisiones, los procesos, las relaciones y los intereses deben ser lo más claros y explícitos que sea posible. La transparencia es requisito para cimentar la confianza.



Reciprocidad: no se trata de promover una reciprocidad uno a uno (si yo te doy, tú me das) sino colectiva. Es decir, yo doy y de alguna manera el colectivo me dará en su momento.



Generosidad: asumida como la actitud orientada al servicio y a compartir tanto objetos o servicios como conocimientos.

Ciclo de aprendizaje: foco y orientación

El foco y la orientación de los procesos de aprendizaje no son estáticos ni lineales. El contexto, las coyunturas, los cambios en el estilo de gerencia o las reformas organizacionales y los mismos procesos individuales hacen que la organización cambie la forma como vive el aprendizaje.

El foco del aprendizaje en una organización oscila entre dos tendencias. Por un lado, esta puede dedicar un número importante




TOME NOTA

El ciclo de aprendizaje aplica no solo a las organizaciones y los grupos, sino también a los individuos. Tomar conciencia de ellos puede ayudar a fluir mejor con las diferentes circunstancias del camino.

de recursos y esfuerzos a explorar nuevas o mejores formas de hacer lo que hace. Por el otro, puede concentrarse, ante todo, en explotar lo que sabe hacer. Según el tamaño de la organización, es posible que unas áreas estén más focalizadas en explorar mientras que otras se concentran en explotar.

Vistos desde otra perspectiva, los procesos de aprendizaje pueden desarrollarse de manera individual o colaborativa —a esto se refiere la orientación del proceso—. Al igual que con el foco, si una organización es lo suficientemente grande algunas de sus áreas pueden trabajar de manera individual en tanto que otras se orientan a procesos colectivos. El esquema siguiente de Holmqvist (2003) muestra cómo se combinan ambos aspectos, el foco y la orientación. La explotación se asocia con afinamiento, eficiencia e implementación, mientras que la exploración se relaciona con búsqueda, cambio, descubrimiento o innovación.



TOME NOTA

No hay una opción buena o mala, lo importante es poder detectar en qué fase se encuentra la organización para capitalizar los aprendizajes: orientada a explotar o a aprender de manera individual o colaborativa.



Modelo de aprendizaje Foco-Orientación basado en Holmqvist 2003.

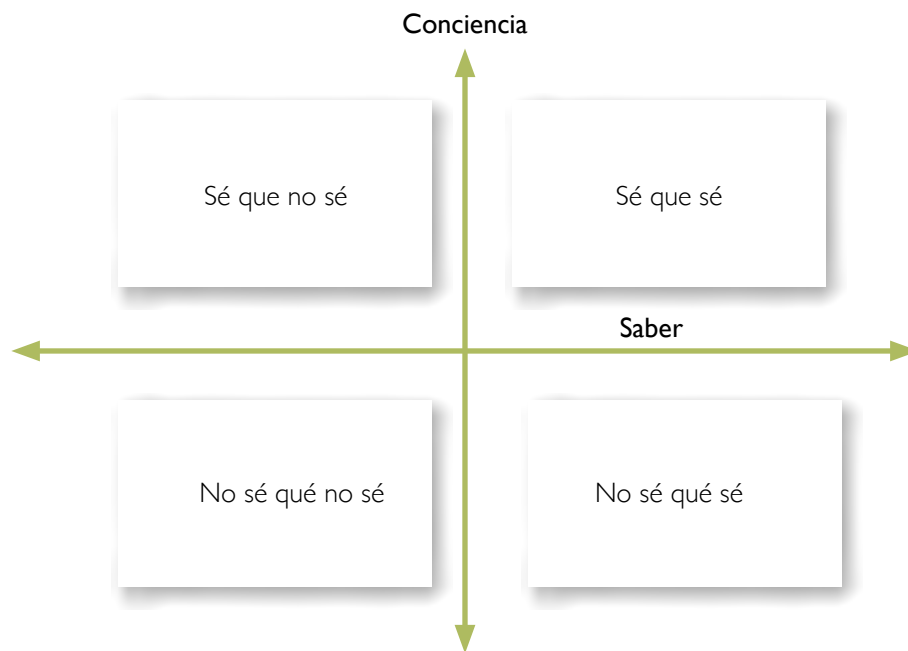
Conciencia de lo que se sabe y no se sabe

Otro aspecto que se debe considerar se refiere al nivel de conciencia que una organización tiene con respecto a lo que sabe. Esto está relacionado, en forma directa, tanto con lo que se conoce como *conocimiento explícito* como con el *conocimiento tácito*. El *conocimiento explícito* hace referencia a aquellos conocimientos que se poseen con plena conciencia de que se tienen y que, en la mayoría de las ocasiones, están escritos (o *explícitos*) en alguna guía, informe de investigación, base de datos, vídeo, etcétera. Mientras que el *conocimiento tácito* se refiere a aquel conocimiento que viene de la experiencia y del que probablemente no se tiene conciencia, ya que no ha sido procesado ni sistematizado.

Capturar el conocimiento tácito es un paso importante en un proceso de fortalecimiento institucional. El principal riesgo relacionado con el conocimiento tácito es la vulnerabilidad que genera en la organización.

Al no ser consciente de que se tiene un conocimiento, se corre el riesgo de que, por ejemplo, la partida de un colega produzca un vacío difícil de subsanar.

El esquema siguiente muestra las distintas posibilidades que se pueden presentar. En el eje horizontal se despliega qué tanto se sabe con respecto a algo y en el vertical qué tan consciente se es con respecto a lo que se sabe (Laing, 1970: 55). Ubicarse dentro de este cuadrante puede ser de utilidad para entender mejor cómo priorizar los conocimientos, procesos e información que se deberían hacer explícitos a través de la captura, sistematización, generación de base de datos, etcétera.



Formas de conocimiento con relación a la consciencia del mismo, basado en Laing 1970.

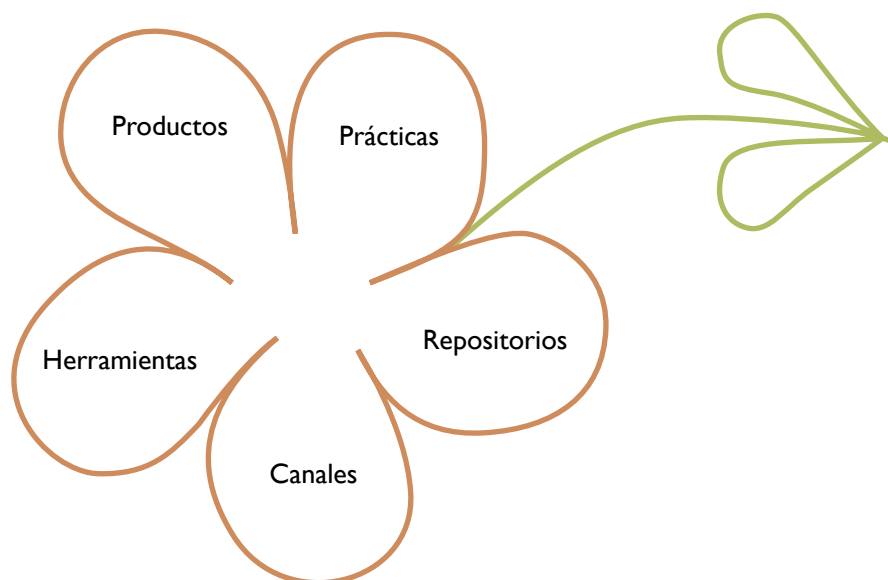
Componentes

Los siguientes cinco elementos se refieren a las áreas o componentes específicos de la organización y su accionar sobre los cuales se pueden articular las intervenciones para promover y fortalecer la gestión del aprendizaje en una institución. No son compartimentos aislados, es decir, entre uno y otro no hay necesariamente una línea divisoria marcada con claridad. Deben entenderse como ámbitos en los cuales se expresa, se materializa o tiene lugar el aprendizaje.

Estos componentes son como los pétalos de una flor; como la que se ve a continuación, se conectan unos a otros y en conjunto la componen, pero ninguno funciona por separado.

- **Repositorios:** hacen referencia a los espacios o sistemas de almacenamiento de información y pueden ser virtuales.
- **Canales:** constituyen los espacios y medios a través de los cuales circula la información, tanto en la institución como en los espacios con los que se relaciona e interactúa. Por tanto, hablamos de los canales que sustentan la difusión interna y externa.
- **Prácticas:** hacen referencia a las técnicas, metodologías, actividades y a las relaciones que caracterizan la forma de intercambiar y aprender de la organización.

- > **Herramientas:** son los instrumentos que se utilizan para soportar y fomentar la colaboración, la co-creación, el intercambio y demás prácticas de aprendizaje y trabajo colectivo.
- > **Productos:** son los resultados tangibles que genera la organización. Los productos de conocimiento pueden ser reportes internos, boletines, sitios web, aplicaciones, productos, etcétera.



Componentes de la gestión del conocimiento

Al desarrollar una estrategia institucional de aprendizaje se deben tener en cuenta estos distintos componentes con el fin de potenciarlos y mejorar su articulación entre sí.

Un liderazgo comprometido

Tal vez, el factor más imprescindible para asegurar que se logre consolidar una organización que aprende es el compromiso de las personas que ocupan puestos de gerencia y toma de decisiones. Sin este apoyo, podría resultar difícil implementar nuevas prácticas, herramientas, etcétera, que ayuden a fomentar el aprendizaje institucional.

Si bien la iniciativa de liderar el diseño e implementación de una estrategia institucional de aprendizaje puede estar a cargo de una persona o de una oficina, es muy importante que la puesta en marcha y el sostenimiento del proceso se realicen de manera colaborativa y colectiva. Se recomienda formar un equipo interdisciplinario que se encargue de apoyar la convocatoria, impulsar iniciativas, sostener el ritmo del proceso, evaluar el mismo y expandir su alcance. No existe fórmula ideal.

Puede haber una tendencia natural a querer centralizar y delegar la puesta en marcha del proceso y su concentración en una



TOME NOTA

El equipo no debe ser muy grande porque se puede volver inmanejable, ni demasiado pequeño porque no se puede generar la sinergia requerida. Lo más importante es tener como integrantes a personas que estén motivadas y entusiasmadas con el reto.

persona o en una oficina. Ese es un camino que no se recomienda, ya que el conocimiento y los procesos de aprendizaje se expresan en cada uno de los integrantes de la organización. Pretender concentrarlos va en contra de la naturaleza misma de estos y, por supuesto, en una sobrecarga de trabajo para quien o quienes lo asuman. La regla de oro a seguir es: ¡cuanto más desconcentrado sea el proceso mejor!

En lo posible hay que buscar involucrar a colaboradores de las diferentes áreas y de distintas generaciones. Si su organización cuenta con un área o una persona encargada de temas informáticos y de comunicación trate de involucrarlos en el proceso. En cualquier caso, el equipo con el que inicie el proceso seguramente se va a reconfigurar a lo largo del mismo. Con este equipo hay que buscar crear una relación de camaradería para impulsar prácticas colaborativas, intercambios y aprendizajes como una forma más dinámica de hacer las cosas, y para que el proceso no se considere una tarea más por hacer.



TOME NOTA

Para tener una mejor idea sobre cómo poner en marcha el proceso de conformación del equipo gestor puede revisar el fascículo dedicado a la co-creación de esta misma *Caja de Herramientas*. Disponible en: <http://amazonia-andina.org/amazonia-activa/biblioteca/manuales-guias/fasciculo-no-5-co-creacion-distancia>

Fase 2: Diseño de una estrategia

No existe una receta perfecta que se pueda aplicar de manera universal para el desarrollo de una estrategia institucional de aprendizaje, ya que cada organización es única y como tal deberá encontrar la combinación y la forma que mejor se ajuste a sus propósitos y a su naturaleza. Para avanzar en esa dirección se sugiere revisar las siguientes preguntas clave basadas en los conceptos presentados con anterioridad.

Ciclos de aprendizaje: foco y orientación

- ¿La organización concentra la mayoría de sus esfuerzos en explotar lo que sabe hacer o dedica sus esfuerzos a explorar las mejores formas de orientar su accionar?
- ¿La organización tiene tendencia a orientar sus procesos hacia esfuerzos colaborativos y colectivos o son más comunes los esfuerzos individuales?
- ¿Las respuestas anteriores aplican para toda la organización o hay diferencias entre unidades, áreas o equipos?
- ¿Hay antecedentes o eventos anteriores que hayan llevado a que sea de esa manera?
- ¿Existe interés por dirigir alguna de estas tendencias hacia otra dirección?
- *En caso afirmativo:* ¿existen resistencias u obstáculos al cambio?
- *En caso negativo:* ¿por qué no cambiar? ¿Cuáles son las ventajas de mantener la tendencia actual?
- ¿Es ventajoso pensar en implementar cambios que solamente involucran a unas pocas áreas de la organización?

Conciencia de lo que se sabe y no se sabe

- ¿Podría nombrar cinco áreas en las que la organización se desempeña no solo muy bien, sino que además lo hace sin mayor esfuerzo y de manera natural?
- ¿En los últimos tres años, la organización se ha tenido que enfrentar a una o varias situaciones coyunturales inusuales? ¿Las pudo superar de manera exitosa y con relativa facilidad?
- ¿Existe un manual o un repositorio en el que estén documentados los principales procesos de la institución?
- Se sugiere formular la siguiente pregunta a un mínimo de cinco personas externas a la organización con quienes tenga contacto regular: ¿cuáles son las cinco principales fortalezas que ve en la organización?
- Se sugiere revisar los nombres de tres personas que se hayan retirado de la organización durante los últimos tres años. Pregúntese sobre la salida de cada una de ellas: ¿qué conocimientos pudo haber perdido la organización con su partida? ¿Sería viable documentar esa experiencia?

Componentes

Con base en los cinco componentes antes mencionados revise cuál es la situación de cada uno de ellos. Se sugiere usar la siguiente tabla como una guía. Si su organización es muy grande y compleja puede requerir una tabla con mayores detalles.

Componente	Situación actual	Situación ideal
Repositorios		
Canales		
Herramientas		
Productos		
Prácticas		
Comentarios generales		

En la situación actual es importante destacar tanto los logros y aspectos sobresalientes como los retos de aprendizaje. A la luz del contexto en el que opera y de su misión institucional, se puede definir cuál es la situación ideal hacia la que desea orientar el desarrollo de cada componente. Analizar las diferencias entre la situación actual y la ideal puede ayudarle a identificar las acciones clave para superar las brechas entre ambas.

Los tres aspectos anteriores le sirven ahora para formular su estrategia institucional de aprendizaje.



TOME NOTA

La estrategia debe detallar cómo se pretende alcanzar la visión y cuál es la ruta de aprendizaje que se va a desarrollar para lograr el propósito.

Con ello en mente, lo primero es definir el propósito y sobre todo determinar hacia dónde quisiera orientar su estrategia institucional. Definir con precisión una visión de lo que se quiere es parte fundamental del diseño de una estrategia, ya que una visión compartida y bien socializada es un poderoso dinamizador del aprendizaje.

La siguiente lista de actividades puede orientar los momentos clave para el desarrollo de su estrategia en las diferentes etapas:

Corto plazo (primeras semanas)

- › Socializar los principios y componentes del proceso de gestión del aprendizaje que se ha iniciado y asegurar que se evidencien con claridad los beneficios para el trabajo de las diversas áreas de la institución.
- › Conformar un equipo gestor que dinamice y sostenga el proceso.
- › Establecer un primer plan de acción básico.

Mediano plazo (de 3 a 6 meses)

- › Identificar fortalezas y retos de aprendizaje.
- › Desarrollar una visión compartida con procesos participativos.
- › Co-crear la estrategia de gestión del aprendizaje es decir, la ruta que se seguirá para materializar la visión.
- › Definir parámetros de seguimiento y monitoreo.

Largo plazo (1 año)

- › Generar una cultura colaborativa y de aprendizaje permanente orientada a la co-creación.
- › Desarrollar la ruta que materializa la visión.
- › Adoptar, desarrollar y/o institucionalizar el uso de las herramientas y plataformas necesarias para apoyar los procesos de aprendizaje.

Existen muchas herramientas para lograr estos objetivos –talleres, intranet, materiales impresos, charlas y apoyo de terceros son algunas de ellas. Cuál o cuáles usar dependerá del tamaño de su organización y de los recursos disponibles para ello. Incluso, para planificar este proceso, se recomienda que converse con sus colegas y amigos sobre el tema. Es posible que más de uno le ofrezca conocimientos y saberes insospechados.

En este caso, el diseño de la estrategia no es solamente una etapa de reflexión, sino que también implica una consolidación importante de cultura, procesos, equipo, entre otros. El diseño de la estrategia que se sugiere implica los siguientes tres momentos clave:

- › **Generar equipo:** con base en los criterios indicados antes, se recomienda identificar los potencia-



TOME NOTA

En la ruta a seguir se deben considerar los principales obstáculos, los recursos con los que se cuenta y los resultados iniciales, las responsabilidades y los resultados que se buscan lograr a largo plazo.

les integrantes del equipo. Es importante asegurarse de que entiendan de qué se trata y que, en conjunto, comiencen a promover pequeñas acciones.

- **Diseñar un plan de acción a corto plazo:** con el equipo gestor puede construir esta primera guía. Luego, es importante que comparta las etapas, las metodologías, los tiempos, las responsabilidades y los resultados esperados. Este es un mapa de corto alcance que se puede poner a consideración de un grupo mayor para su complementación y ajustes. Con base en la complejidad y el tamaño de su organización, se debe definir un cronograma razonable y viable que guíe los primeros pasos del proceso.
- **Desarrollar la estrategia institucional de aprendizaje:** incluir visión, objetivos, líneas de acción, recursos, responsables, tiempos, metas y resultados esperados, indicadores, etcétera.

Fase 3: Implementación

Es importante tomar conciencia de que desde el momento en que se genere un diálogo y se manifieste interés sobre este tema en la institución, se puede decir que ya han iniciado un proceso de gestión del aprendizaje. La implementación es la puesta en práctica de acciones conducentes a materializar un sueño. Con base en la planificación y el diseño mencionado en las secciones anteriores, se puede proceder a la implementación de la estrategia.

Al tener en cuenta las orientaciones y metodologías diferenciadas de cada estrategia e institución, se han identificado los siguientes dos aspectos que se pueden considerar importantes al momento de desencadenar y sostener cualquier proceso de gestión del aprendizaje:


- Sensibilización y participación
- Definición de acciones y herramientas

Sensibilización y participación

Para asegurar el interés, participación y compromiso del personal de la institución es importante ofrecer una buena y oportuna información. En un primer momento se puede empezar a hacer operativa la *gestión del aprendizaje* y asegurar así que las personas de la institución entiendan el concepto.

Se sugiere aprovechar distintos canales y formatos para acceder a sus colegas, informarles, motivarles e identificar aliados, así como posibles retos. En concreto, se puede considerar el uso de una o varias de estas opciones para sensibilizar a la organización con respecto a este tema y se puede hacer uso de los canales más utilizados en la actualidad por las personas de la institución:

- Intranet
- Correo electrónico
- Boletines internos (impresos o digitales)
- Carteleras



TOME NOTA

Es importante generar victorias tempranas que contribuyen a consolidar el proceso y a dinamizarlo y, a la vez, a motivar a otros colaboradores a sumarse.

- › Listas o grupos de correo
- › Conversaciones informales
- › Sesiones informativas (virtuales y/o presenciales)

Una forma complementaria de generar interés en el tema dentro de la organización es lanzar retos de aprendizaje por uno o varios de estos canales. Por ejemplo, se puede preguntar cuál es la mejor forma de resolver una situación que sea recurrente en la organización, y para la cual no existe un manual de funciones o un protocolo establecido. Puede ser algo muy formal sobre la misma misión institucional o sobre algo más genérico relacionado con procedimientos administrativos como, por ejemplo, viajes y acomodación o logística.

En este aspecto, es importante considerar cuál es la mejor manera de involucrar al nivel directivo en el proceso. Cuanto más arriba se pueda llegar para involucrar a más áreas mejor, pero se debe ser pragmático y mantener un adecuado sentido estratégico para saber cuál es el momento más oportuno y la forma más adecuada.

Definición de acciones y herramientas

Es necesario traducir los hitos de la estrategia en acciones concretas con fechas y responsables, y es conveniente informar al colectivo sobre los avances del proceso. En un comienzo la tarea puede parecer desafiante, pero es importante no perder la motivación, ya que, en la medida que avance el proceso, se irán formalizando los cambios y la incorporación de nuevas prácticas. Se trata de evidenciar cómo el trabajo colaborativo, compartir y co-crear pueden contribuir de manera significativa a hacer las cosas mejor, más rápido, con mayor impacto y, además, más dinámicas.

Implementar la estrategia de aprendizaje consensuada es un proceso que hay que alimentar y cuidar. Requiere de creatividad, asertividad, mucha paciencia y constancia. Muchos estarán motivados al momento de la partida y poco a poco la rutina hará que unos cuantos se queden en el camino –con los que sigan, hay que continuar–. Es fundamental mantener el entusiasmo, ser creativos en la forma de relacionarse con ellos, informarles de los logros, los retos y las oportunidades.

Se sugiere aplicar una estrategia de *victorias tempranas* o logros parciales –pueden ser muy pequeños o muy importantes–. Las victorias tempranas juegan un papel de dinamización y consolidación relevante, contribuyen a generar confianza y a ampliar la motivación tanto de quienes están involucrados como de los observadores y los escépticos.

De igual manera, es fundamental ser estratégicos. Es importante buscar aliados en unidades clave o iniciar el proceso en un área particular si la organización es muy grande o muy compleja.



TOME NOTA

Es estratégico involucrar a sus colegas de gerencia, mostrándoles acciones y soluciones concretas que pueden motivar su interés y compromiso.



TOME NOTA

Es mejor otorgar los méritos a los protagonistas del momento en vez de apropiarse de ellos como equipo de liderazgo. Esto puede servir para generar mayor motivación entre el equipo.

Acciones

Para acompañar y fortalecer el proceso, existen ya distintas acciones y herramientas que se pueden usar sin mayor inversión. Las siguientes son una selección de las muchas posibilidades que existen:



Captura de conocimiento tácito: como ya se mencionó, existen muchos conocimientos que la organización ha generado y que no necesariamente están documentados. Hay muchas maneras de volverlos explícitos. A veces basta con hacer una buena pregunta a la o las personas indicadas y en otras instancias se requieren indagaciones más profundas o de conversaciones individuales y/o grupales.

Puede ser muy útil capturar y documentar este conocimiento y producir, a partir de allí, productos de conocimiento, tales como videos, historias, casos y archivos de audio.



Sesiones de intercambio: son muchos los temas que pueden convocar a grupos de colegas a reunirse para compartir experiencias y conocimientos. Los temas más transversales son bastante adecuados a la hora de hacer una convocatoria más abierta. Por ejemplo, se puede crear un espacio regular para que las personas que realicen viajes de trabajo compartan con el resto de la organización sus conocimientos adquiridos y/o lecciones aprendida.

Hay distintos formatos que se pueden aplicar para este tipo de actividades. Pueden ser tan informales como almorzar juntos y, al mismo tiempo, propiciar la conversación o bien preparar una serie de cortas presentaciones sobre un mismo tema (por ejemplo, sobre las experiencias que resultan de un proyecto o intervención). Cualquiera que sea el formato se recomienda buscar uno que sea dinámico y efectivo, que no conduzca a largas presentaciones sino a enriquecedoras conversaciones.



Boletines regulares de actualización: la palabra escrita y las imágenes seguirán jugando un papel muy importante en estos procesos. Mantener informada a la organización sobre lo que se está haciendo, la agenda prevista y los logros es fundamental. Cada organización tiene sus propias maneras de circular información.

Este boletín puede circularse por distintos canales o simplemente colocarse en una cartelera ubicada en un lugar de paso obligado para la mayoría de las personas vinculadas con la entidad. Con el fin de aplicar el principio de desconcentración que ya se mencionó, se sugiere motivar a algunos colegas para que aporten cortos textos y reseñas que se incluyan en el boletín.



Entrevistas de salida: cada vez que una persona se retira de una organización se lleva consigo muchos aprendizajes que muy probablemente no están documentados y registrados en ninguna parte. En especial, en el caso de colaboradores que llevan muchos años de servicio, su experiencia y conocimientos son una riqueza enorme que se puede perder y a veces puede afectar las operaciones de la organización.

Una entrevista de salida evita la fuga de conocimiento y sirve como un espacio para reconocer y agradecer el trabajo y experiencia de quien se retira. Es un buen momento para indagar sobre logros importantes, protocolos y retos hacia adelante.



TOME NOTA

La implementación y la sostenibilidad de estas acciones es vital. Es preferible emprender unas pocas, pero constantes, que una sola acción grande que tarde mucho tiempo en iniciar.

Herramientas



Plataformas: en la medida de lo posible se recomienda utilizar un espacio privado como un intranet para acompañar los procesos descritos anteriormente. Si la entidad no cuenta con una, es posible crear un espacio virtual de acceso reservado que sirva para estos fines.



Bases de datos: puede generar alguna mediante la utilización de herramientas sencillas como los programas de hojas de cálculo. Si requiere algo más sofisticado, tiene la posibilidad de promover el trabajo en línea con varios colaboradores y el número de usuarios es bastante amplio existen varias herramientas que podrían funcionar.



Listas de correo: a través del servidor de correo electrónico de su organización o en varias plataformas de correo electrónico es posible crear listas de correo que permiten un flujo rápido y efectivo de conversaciones en torno a un tema común. Son una forma sencilla de crear un canal rápido y eficiente para compartir conocimientos y aprendizajes.

Evaluación, reflexión y ajustes

Desde un comienzo se recomienda generar una bitácora (*blog*) para documentar el proceso. Es importante documentar los logros y retos que experimenten al momento de realizar las actividades para así poder identificar los aprendizajes. Se recomienda aprovechar los diferentes canales y espacios de la organización para compartir los aprendizajes desde los retos y logros que se desprendan de ellos.

Al momento de generar la estrategia, y a lo largo del proceso, es conveniente identificar algunos indicadores de resultado. Estos pueden ser tan sencillos como el número de visitas a una sección de la intranet o la asistencia a los intercambios, conversatorios y/o eventos que se organicen.

Muchos de los indicadores que se utilizan en la actualidad en el campo de la gestión del conocimiento permiten identificar las cantidades de productos generados, visitantes y personas involucradas. El texto de Mansfield y Grunewald (2013), referenciado en la sección final, ofrece una selección de cien posibles indicadores utilizables para monitorear y también evaluar una estrategia. Estos autores proponen indicadores organizados bajo las siguientes categorías:

- > Comunidades de práctica o foros en línea
- > Sitios web o blogs
- > Servicios de conocimiento
- > Productos de conocimiento
- > Desarrollo organizacional/gestión del conocimiento
- > Actividades de conocimiento/casos exitosos
- > Innovación en el conocimiento
- > Incorporación de las prácticas de intercambio en el ADN organizacional
- > Finanzas y recursos
- > Intercambios y visitas de estudio

Estos indicadores pueden ser suficientes si se trata de mostrar resultados concretos frente al esfuerzo y la inversión realizados. A pesar de contar con este listado comprensivo de indicadores como referencia, medir el aprendizaje sigue siendo un desafío complejo. Por ejemplo, saber cuántos visitantes ha tenido un sitio web puede servir para evidenciar que la información allí escrita ha sido consultada, pero no permite afirmar que fue utilizada ni que fue fuente de aprendizaje para quien la consultó.

Abordar la medición del aprendizaje puede hacerse de manera más efectiva a través de encuestas específicas y de indicadores de índole más cualitativa. En particular, puede ser útil aplicar estas encuestas de manera periódica para crear series que permitan verificar qué tanto se han interiorizado el uso de herramientas y las prácticas de colaboración e intercambio que se busca promover.

Cualquiera que sea la combinación de indicadores que se adopten, es conveniente compartir los logros (y los fracasos) con las personas involucradas, para poder así afianzar mejor lo que se aprende. Además los resultados del monitoreo y evaluación de una estrategia de aprendizaje sirven como fuente del mismo aprendizaje, ya que dan pautas sobre cómo ajustar y adecuar sus acciones y estrategias de manera informada y más rigurosa.



MÁS INFORMACIÓN

En esta sección encontrará varias lecturas recomendadas. Algunas de ellas están en español pero la mayoría aún no está disponible en este idioma.

- > Brown, John Seely y Duguid, Paul (1991). *Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation*. Disponible en <http://www.idi.ntnu.no/grupper/su/publ/ese/brown-duguid91.pdf> Consultado el 13 de septiembre de 2015.
- > CIDA-Philippines (2009). *A Resource Kit for CIDA Projects in the Philippines*. Disponible en http://www.academia.edu/6435537/Guidebook_for_Integrating_Environmental_Assessment_and_Safeguards_for_CIDA_Projects_in_the_Philippines. Consultado el 30 de agosto de 2015.
- > Cummings, Sarah (octubre 2005) "KM4Dev list". *KM4Dev Wiki*. Disponible en http://wiki.km4dev.org/Knowledge_Management_%28KM%29. Consultado el 2 de marzo de 2012.
- > Davenport, Tony et ál. (1998). *KM4Dev Wiki*. Disponible en http://wiki.km4dev.org/Knowledge_Management_%28KM%29 Consultado el 2 de marzo de 2012.
- > DFID (2003). *Doing the Knowledge II*. London: UK Department for International Development. Disponible en <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-international-development>. Consultado el 30 de agosto de 2015.
- > Holmqvist, Mikael (2003). "A Dynamic Model of Intra- and Interorganizational Learning". *Organization Studies*, 24(1): 95-123.
- > Institute for Development Studies (IDS) (2006). *Knowledge Management and Organizational Learning for Development*. Documento de trabajo de KM4Dev, taller realizado en Brighton, Inglaterra, 10 al 12 de julio de 2006.
- > International Fund for Agricultural Development (IFAD) (2007). *Strategy for Knowledge Management*. Disponible en <http://www.ifad.org/pub/policy/km/e.pdf>. Consultado el 30 de agosto de 2015.
- > Kumar, Shobha y Leonard, Aaron (2013). *El arte del intercambio de conocimientos: Guía para la planificación centrada en los resultados para especialistas en desarrollo*, segunda edición. Disponible en https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/17540/art_of_knowledge_exchange_spanish.pdf?sequence=8. Consultado el 4 junio de 2015.
- > Laing, Ronnie D. (1970). *Knots*. Harmondsworth; Penguin.
- > Lamoureux, Lucie (2006). "KM4Dev Community Notes: Developing Capacity for the Use of Knowledge Sharing Approaches and Techniques". *KM4D Journal* 2(2): 103-108. Disponible en <http://journal.km4dev.org/index.php/km4dj/article/viewFile/72/121>. Consultado el 20 de febrero de 2012.

- › Mansfield, Walter y Grunewald, Phillip (2013). *The Use of Indicators for the Monitoring and Evaluation of Knowledge Management and Knowledge Brokering in International Development*. Disponible en https://www.ids.ac.uk/files/dmfile/Knowledgeindicatorsworkshopreport_8thMarch2013.pdf. Consultado el 30 de agosto de 2015.
- › Micro Insurance Innovation Facility International Labour Organization (ILO) (2010). "Knowledge Management Framework and Strategy" *Packaging and Repackaging Knowledge, Strategy Document*. Disponible en <http://www.ilo.org/public/english/employment/mifacility/knowledge/publ/mpapers.htm>. Consultado el 30 de agosto de 2015.
- › Ramalingam, Ben (abril 2005). *Implementing Knowledge Strategies: Lessons from International Development Agencies. Working Paper 244*. London.
- › Senge, Peter M. (2010). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Crown Publishing Group.
- › Villa, Camilo; Maron, Aimee y Livschitz, Karina (2015). *Caja de herramientas para el intercambio de información y conocimiento*. Disponible en: www.amazonia-andina.org/amazonia-activa/biblioteca/manuales-guias/caja-herramientas-para-intercambio-informacion. Perú: Unidad de Apoyo de la Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina (ICAA).
- › W.K. Kellogg Foundation (enero 2004). *Logic Model Development Guide: Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation, and Action*. Disponible en <https://www.wkkf.org/resource-directory/resource/2006/02/wk-kellogg-foundation-logic-model-development-guide>. Consultado el 15 de febrero de 2012.

ORGANIZACIONES QUE APRENDEN, CREAN, COMPARTEN Y CRECEN

Autor: UNIDAD DE APOYO DE LA INICIATIVA PARA LA CONSERVACIÓN
EN LA AMAZONÍA ANDINA (ICAA)

Contenido: TRIBUS Y NÓMADAS - Camilo Villa

Coordinación: Aimee Maron y Karina Livschitz

Corrección de estilo: Barbarita Gómez

Edición y producción gráfica: LETRA A LETRA

© International Resources Group/Engility

Lima, septiembre de 2015

Todos los derechos reservados de acuerdo con el D. Leg. 822
(Ley sobre Derechos de Autor). Prohibida su reproducción
sin autorización previa del autor

Este fascículo ha sido posible gracias al apoyo del Pueblo de los Estados Unidos de América, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) bajo los términos del contrato N°AID-EPP-I-00-04-00024-00.

Las opiniones aquí expresadas son las del autor (es) y no reflejan necesariamente la opinión de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.

Este fascículo ha sido producido por encargo de la Unidad de Apoyo de la Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina (ICAA) liderada por Engility / International Resources Group (IRG) y sus socios: Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA), Corporación de Gestión y Derecho Ambiental (ECOLEX), Social Impact (SI), Patrimonio Natural (PN) y Conservation Strategy Fund (CSF).

www.amazonia-andina.org

La Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina (ICAA) es un programa regional de largo plazo creado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), que suma e integra los esfuerzos de más de 30 organizaciones socias, locales e internacionales, para fortalecer la conservación del bioma amazónico en Colombia, Ecuador y Perú.

Los objetivos de ICAA son: 1) contribuir con la reducción de la tasa de deforestación y la pérdida de biodiversidad; 2) lograr que los aspectos clave de gobernanza de recursos naturales funcionen de manera más efectiva; y 3) mejorar la calidad y la sostenibilidad de los medios de vida de las poblaciones amazónicas. A través de esta iniciativa, USAID reafirma su compromiso con la conservación y el desarrollo sostenible en la Amazonía Andina.