

Compartiendo Conocimiento (KS¹) en CARE USA: Estudio y Recomendaciones

RESUMEN

En el año fiscal O6 (de febrero a mayo 2006), la empresa consultora ADP/Accenture se asoció con CARE para identificar prácticas exitosas, así como retos existentes en el tema de Compartir Conocimiento (KS). Para ello, se realizaron visitas a las regiones de América Latina y el Caribe, África central y del Este y Asia. El propósito de este Estudio era desarrollar un enfoque de conocimiento (KS) para CARE, identificando las áreas claves de intervención que permitan mejorar la efectividad organizacional para compartir conocimiento. Todo enfoque de Compartir conocimiento en CARE debe finalmente contribuir a mejorar nuestros programas e intervenciones.

Qué es Compartir Conocimiento para CARE?

Compartir Conocimiento en CARE aspira a crear una cultura organizacional que premie el aprendizaje y el compartir, así como una cultura que aprenda abiertamente con otros (organizaciones, personas) que luchan contra la pobreza.

Compartir conocimiento incluye tanto **vincular personas** como **recolectar información**. Basados en nuestros hallazgos, creemos que vincular personas es la forma más efectiva de compartir conocimiento. Hemos aprendido esto a través de nuestras interacciones con Oficinas de País y regiones, y a través de nuestras conversaciones con otras organizaciones.

Cuál es el valor de Compartir Conocimiento para CARE?

- Mejora la calidad programática y reduce la duplicación de esfuerzos
- Crea un ambiente que favorece la reflexión y fomenta la innovación
- Incrementa el costo-efectividad

Conclusiones importantes del Estudio

Situación actual

- Compartir Conocimiento (KS) está funcionando en CARE. Algunas actividades que se están llevando a cabo proveen un valor significativo, pero únicamente a un grupo pequeño de trabajadores de CARE.
- La ausencia de una práctica consistente y organizacional relacionada a Compartir Conocimiento ha causado la pérdida de muchas oportunidades de innovación y de mejora de la calidad programática, así como duplicación de esfuerzos.
- Miembros de la organización están aprendiendo – a través de sus jefes-comportamientos positivos y negativos relacionados a compartir conocimiento

¹ Por sus siglas en inglés: Knowledge Sharing (KS)

- Muchas iniciativas son lanzadas hacia las Oficinas de País, sin un plan integrado (o prioridades claras); es así que muchas personas dentro de la organización se sienten abrumadas con su carga de trabajo actual.
- Muchos procesos, métodos, herramientas y tecnologías son usadas en las iniciativas locales de Compartir Conocimiento (KS), pero al no haber sido construidas pensando en una perspectiva global, se pierde la oportunidad de una mayor interrelación con los diferentes niveles de la organización (local-regional-global).

La cultura de CARE prioriza la relacion inter-personal

- Nos comunicamos e interactuamos mejor a través del lenguaje oral, relaciones cara-a-cara y comunicaciones informales; más que a través de lenguaje escrito y documentación más formal.
- El idioma es muchas veces una barrera que impide el Compartir Conocimiento a través de la organización.
- También son retos para procesos de compartir conocimiento algunos elementos socio-culturales como género, jerarquía y etnicidad.
- Las personas requieren un ambiente seguro para empezar a compartir sus experiencias, especialmente si ellas incluyen aprendizajes provenientes de fracasos. Las personas en CARE mencionan que no siempre hay la apertura para la crítica constructiva y la retroalimentación en la organización.
- A pesar que la conectividad (Internet/correo electrónico) es todavía un desafío en algunos lugares donde trabajamos, en algunos casos lo es también el aprovechamiento total de la tecnología disponible.

El modelo descentralizado de CARE plantea retos importantes para Compartir Conocimiento

- Los trabajadores normalmente no tiene claridad de cuan valorado es su conocimiento para la organización, tampoco cuál es la mejor forma de poder compartirlo.
- Las personas tienen dificultades para comprender cómo aplicar el conocimiento de otros en su contexto específico.
- La ausencia o debilidad de rendición de cuentas (*accountability*) en los diferentes niveles de la organización afecta cualquier esfuerzo de Compartir Conocimiento.

Los actores globales de no están claramente definidos

- Las personas dentro de la organización no tienen claro de quien(es) es el rol de apalancar y subir de escala el conocimiento local, para que este sea conocido e usado por el conjunto de la organización. Quién es un actor global en CARE?

Recomendaciones

1. Crear e implementar un programa de manejo del cambio para promover los comportamientos que permitan Compartir Conocimientos en la organización.
2. Desarrollar una estrategia de conocimiento alineada a la estrategia global de CARE.

3. Identificar y articular a los promotores/practicantes de Compartir Conocimiento (*Knowledge Sharing champions*).
4. Llevar a cabo acciones en relación a los principales procesos programáticos priorizados a través de poner en marcha el piloto de Compartir Conocimiento de la división de programas (PROSHARE) y otros pilotos de programas.
5. Fortalecer competencias para fomentar los comportamientos que favorezcan el Compartir Conocimiento en el trabajo diario en el proceso de gestión del desempeño de CARE USA.
6. Documentar los procesos, herramientas y guías de apoyo a Compartir Conocimiento y ponerlas a disposición del conjunto de la organización.

El documento completo del Estudio, así como otros documentos y recursos sobre Compartir Conocimiento (KS) están disponibles en el sitio web de CARE Academy (www.careacademy.org). Hacer click en Learning Resources/Knowledge Sharing.