



## Cómo identificar y documentar lecciones aprendidas?

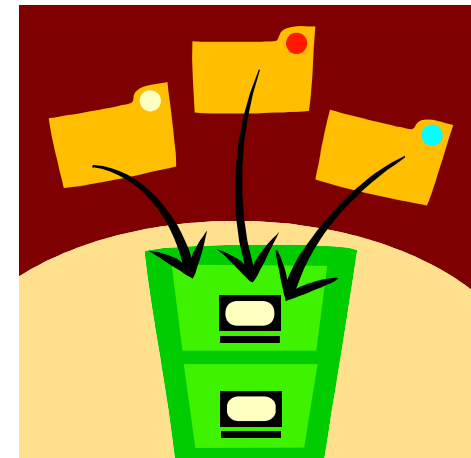
Vicepresidencia de Sectores  
y Conocimiento,  
Departamento de  
Conocimiento y Aprendizaje  
(KNL)

## Reflexión previa

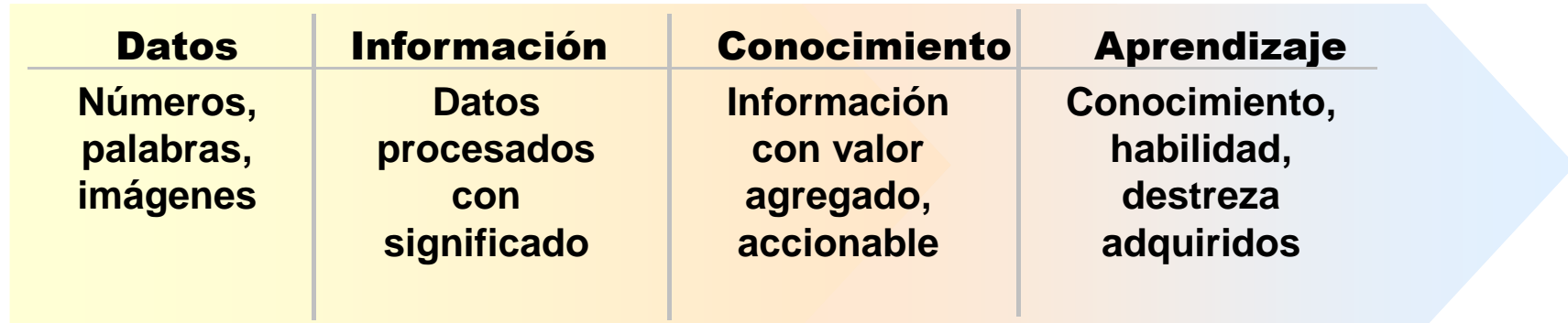
- En su proyecto (s) FOMIN, han identificado y documentado lecciones aprendidas? Como?
- Han aplicado/usado estas lecciones aprendidas en otros proyectos? Las han compartido con otras organizaciones?

# Condiciones que afectan el aprendizaje a partir de la implementación de proyectos

- No saber por qué hacerlo
- No tener tiempo suficiente
- No tener incentivos
- No saber cómo hacerlo (no conocen los métodos)
- Etc



# Qué es la gestión de conocimiento?

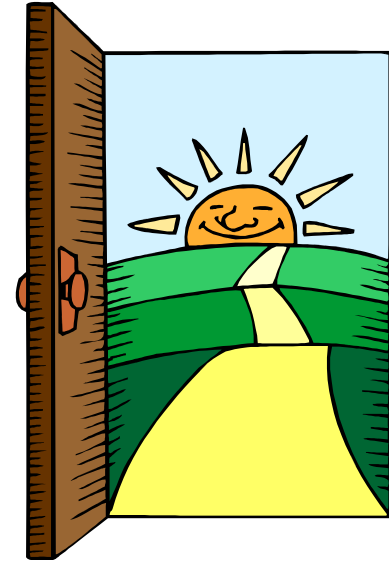


Fuente: Dr. Garrity (2002)

- Es facilitar **condiciones** en la organización para la creación, intercambio y uso de conocimiento (interno y externo)
- No es una actividad adicional al trabajo, **es una forma de trabajar efectiva**

# La gestión del conocimiento y la organización

- Tres públicos prioritarios en la organización:
  - Quiénes toman las decisiones
  - Quiénes ejecutan las decisiones
  - Los socios y clientes
- Quiénes toman las decisiones:
  - Lo que la organización **puede** hacer
  - Lo que la organización **debe** hacer
- Vínculo estratégico: Lo que la organización puede hacer depende de lo que **la organización conoce/sabe**



# Cómo gestionar el conocimiento?



## ***Personalización***

- Promover contactos entre personas que poseen el conocimiento
- Ej: Comunidades de práctica, grupos de innovación, **after action reviews**.



## ***Codificación***

- Capturar y documentar conocimiento tácito y hacerlo disponible a otros
- Ej: Bases de datos, páginas de Internet y **lecciones aprendidas**.

## Lecciones aprendidas

**Las Lecciones Aprendidas pueden definirse como el conocimiento o entendimiento ganado por medio del análisis y la reflexión sobre una experiencia o proceso, o un conjunto de ellos.**

- Surgen de un proceso sistemático de análisis y reflexión colectiva con participación de los involucrados
- Pueden ser positivas o negativas
- Deben ser útiles y pertinentes
- Requieren de mecanismos de disseminación
- Son un primer paso para la identificación de **buenas prácticas**

# Por qué identificar Lecciones Aprendidas?

- Identificar **factores de éxito** (eficacia, eficiencia, sostenibilidad)
- Identificar **deficiencias**
- Resolver problemas a través de nuevos cursos de acción  
(**innovación**)
- Mejorar la toma de decisiones futura
- Definir modelos para otras intervenciones  
(**replicabilidad**)



# Tipos de Lecciones Aprendidas

- **Vinculadas a los productos y servicios a clientes**
  - programas, proyectos, procesos, métodos y técnicas
- **Vinculadas a iniciativas organizacionales**
  - Capacitación de personal, procedimientos operacionales, normas de contratación

# Lecciones Aprendidas y el ciclo del proyecto

- **DISEÑO**
- **IMPLEMENTACIÓN**
- **EVALUACIÓN**

# Cómo identificar Lecciones Aprendidas

Son el resultado de un proceso de análisis y reflexión:

- sistemático
- colectivo
- validadas con expertos y otras experiencias



## Antes de documentar lecciones aprendidas...

- Cuál es la lección aprendida que se quiere documentar
- A quién se quiere transmitir y con qué propósito
- Qué evidencias la sustentan
- De qué forma esta lección aprendida complementa y/o refuta el conocimiento existente
- Bajo qué contexto específico esta lección aprendida es pertinente

# Contenidos Notas de Lecciones Aprendidas

- Contexto
- Resultados alcanzados
- Recursos invertidos
- Lecciones identificadas y factores críticos
- Referencias



# Diseminación y aplicación de lecciones aprendidas

- **Cómo compartir lecciones aprendidas:**
  - Comunidades de práctica, redes temáticas
  - Publicaciones
  - Talleres, seminarios, videoconferencias
  - Ferias de conocimiento
  - Banco de lecciones aprendidas
- **Uso de lecciones aprendidas:**
  - Diseño de proyectos
  - Monitoreo y evaluación
  - Planeación y toma de decisiones

## Metodologías propuestas:

- Estudios de Caso
- Observatorios de experiencias
- *After Action Review*  
(Reflexión después de la Acción)



# Qué es un *After Action Review (AAR)*?

***Discusión estructurada*** donde se analiza una experiencia o actividad en función de sus objetivos, expectativas y resultados logrados

- Qué sucedió?, por qué sucedió?, y cómo puede mejorarse?
- Incluye a los responsables de la experiencia o actividad analizada
- Es flexible, rápida e informal
- ***Identifica recomendaciones específicas para la acción o SARs***
- NO ES una evaluación de la experiencia o una sesión de crítica o de recolección de quejas



# Qué se necesita para realizar un AAR?

- **Roles:**
  - Facilitador
  - Documentador
  - Participantes: Poseedores del conocimiento
- **Recursos:**
  - Salón de reunión
  - Papelógrafo
  - Index cards
  - Marcadores de colores
  - Grabadora digital
  - Computador
- **Otras condiciones:**
  - Tiempo para la reflexión
  - Participación voluntaria y continua
  - Diálogo horizontal
  - Experiencia compartida
  - Visión común sobre necesidad de mejora



## Antes de realizar un after action review...

- Identificar claramente el TEMA y el PROPÓSITO de la reflexión
- Proveer un marco de tiempo
- Invitar a participantes:
  - Grupo representativo con riqueza de perspectivas
  - No olvidar a los clientes y socios
- Definir roles
- Preparar logística

## Durante el after action review...

- **Qué se esperaba que sucediera?**
  - Breve descripción del plan (lo propuesto)
- **Qué sucedió en realidad?**
  - Identificar hitos o **momentos críticos** (*pre-durante-post*)
  - Construir “línea de tiempo”
- **Qué podemos aprender y mejorar? (SARs)**
  - Análisis de momentos críticos:
    - Qué funcionó bien y por qué?
    - Qué no funcionó bien y por qué?
    - Qué podría mejorarse y cómo?

***Énfasis en entender causas e identificar soluciones potenciales y específicas de mejora***



## Después del after action review...

- Reportar AAR y recomendaciones específicas para la acción (SARs) identificadas:
  - **SAR:** *“Es necesario más tiempo para entender el paquete informático”*
  - **Mejor SAR:** *“Adquirir la documentación de apoyo una vez que el paquete informático ha sido seleccionado”*
- Validar reporte con participantes
- Diseminar reporte
- Hacer seguimiento a implementación de SARs
- Usar reporte de AAR en planeación (insumo)

# Ejercicio práctico

**Objetivo:** Conocer el método de *After Action Review*

Tema: Sostenibilidad financiera de proyectos FOMIN

“Capacidad de cobertura de los costos directos de los servicios brindados por el proyecto una vez que ha finalizado la asistencia técnica y financiera del FOMIN”

Adaptado de “Marco conceptual, lecciones operativas para la sostenibilidad en los proyectos FOMIN”, S. Soler (2008).

***Enfocado en UNA dimensión de sostenibilidad***



## Conclusiones

- Aspectos positivos / fortalezas del método?
- Aspectos negativos / debilidades?
- Potenciales usos para identificar lecciones aprendidas en:
  - Proyectos?
  - Organizaciones?
- Formulario de evaluación (Survey Monkey)



**Banco Interamericano de Desarrollo / [www.iadb.org](http://www.iadb.org)**