

NOTA TÉCNICA N° IDB-TN-03232

GUÍA PARA APROVECHAR LAS LECCIONES APRENDIDAS:

Mejorando la efectividad de las operaciones
en el Banco Interamericano de Desarrollo

Maria Eugenia Roca
David Zepeda
Luz Ángela García

Banco Interamericano de Desarrollo
División de Conocimiento y Aprendizaje

Septiembre 2025



GUÍA PARA APROVECHAR LAS LECCIONES APRENDIDAS:

Mejorando la efectividad de las operaciones
en el Banco Interamericano de Desarrollo

Maria Eugenia Roca
David Zepeda
Luz Ángela García

Banco Interamericano de Desarrollo
División de Conocimiento y Aprendizaje

Septiembre 2025



GUÍA PARA APROVECHAR LAS LECCIONES APRENDIDAS:



Mejorando la efectividad de las operaciones
en el Banco Interamericano de Desarrollo

AUTORES

Maria Eugenia Roca

David Zepeda

Luz Ángela García

Septiembre 2025



**Catalogación en la fuente proporcionada por la
Biblioteca Felipe Herrera del
Banco Interamericano de Desarrollo**

Roca, María Eugenia.

Guía para aprovechar las lecciones aprendidas: mejorando la eficacia operativa en el Banco Interamericano de Desarrollo / María Eugenia Roca, David Zepeda, Luz Ángela García.

p. cm. — (Nota técnica del BID ; 3232)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Knowledge management-Latin America. 2. Knowledge management-Caribbean Area. 3. Project management-Knowledge and learning-Latin America. 4. Project management-Knowledge and learning-Caribbean Area. I. Zepeda, David. II. García, Luz Ángela. III. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Conocimiento y Aprendizaje. IV. Título. V. Serie.

BID-TN-3232

Palabras clave: Lecciones aprendidas; Efectividad en el desarrollo; Gestión del conocimiento; Ciclo del proyecto; Impacto; América Latina y el Caribe.

Código JEL: D83.

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2025 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



Referencias

PÁG 35



Avanzando la agenda de conocimiento del BID:
El futuro de las lecciones aprendidas

PÁG 33



GOBERNANZA: ROLES Y RESPONSABILIDADES EN LA GESTIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS

PÁG 31



¿Cómo recopila, sistematiza y comparte el BID las lecciones aprendidas?

Transformando el conocimiento tácito en lecciones aprendidas – 17
Metodologías – 23
Herramientas: Uso de la tecnología para recopilar, sistematizar, compartir y reutilizar lecciones aprendidas – 25

PÁG 13



Fases de las Lecciones Aprendidas

PÁG 11



LECCIONES APRENDIDAS EN LOS PROYECTOS DE DESARROLLO DEL BID

PÁG 06



Introducción

PÁG 04



Introducción

Esta Guía busca aumentar la efectividad de los proyectos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en América Latina y el Caribe mediante la consolidación y sistematización del conocimiento tácito y explícito generado a lo largo de la duración del proyecto.¹

Se alinea con la [Estrategia Institucional del Grupo BID 2024-2030: Transformación para una mayor escala e impacto](#), que fortalece y amplía el mandato de la institución en materia de conocimiento. Durante muchos años, el Banco ha proporcionado financiamiento significativo a la región y se ha convertido en una fuente de referencia en conocimiento y soluciones para los desafíos de políticas públicas y desarrollo. La estrategia institucional confirma que la generación de conocimiento es esencial para mejorar el impacto del BID en el desarrollo, mientras que su difusión y uso son propuestas de valor centrales para las agencias ejecutoras, los gobiernos y los clientes de la región.

Esta Guía describe la identificación, documentación, diseminación y reutilización de lecciones operativas a lo largo del ciclo de vida del proyecto, y cómo estas lecciones se integran tanto en los procesos formales (por ejemplo, programación, seguimiento y evaluación) como en los intercambios informales (por ejemplo, metodologías de intercambios de conocimiento guiados). Este enfoque garantiza que el valor de todo el conocimiento y la evidencia que surgen de las experiencias, tanto exitosas como no exitosas, se conserve y sea accesible para mejorar la calidad, la toma de decisiones, la rendición

¹ “Proyectos” se refiere a todo tipo de préstamos de inversión con garantía soberana y, en el presente documento, equivalen a “operaciones”.

de cuentas y la eficiencia operativa. La recopilación y difusión sistemática de conocimiento conducen, en última instancia, a resultados de desarrollo más efectivos.

Este documento aborda la tendencia de los informes sobre los resultados de los proyectos a ser excesivamente optimistas y a prestar niveles inconsistentes de atención a las lecciones aprendidas. Los Informes de Terminación de Proyectos, por ejemplo, a menudo brindan orientación limitada sobre cómo documentar eficazmente las lecciones que influyen en el desempeño, lo que conduce a una situación en la que el aprendizaje se valora menos que la rendición de cuentas. En respuesta a estos hallazgos, esta Guía promueve el aprendizaje continuo, alentando al personal a documentar tanto los éxitos como las dificultades en un entorno seguro. Proporciona una descripción detallada de lo siguiente: (i) vínculos entre las lecciones aprendidas y la efectividad de los proyectos, (ii) fases de las lecciones aprendidas, (iii) documentación de las lecciones operativas en procesos formales e informales, (iv) herramientas para acceder a las lecciones aprendidas, (v) roles y responsabilidades, y (vi) pasos futuros para aprovechar mejor las lecciones aprendidas.



Lecciones aprendidas en los proyectos de desarrollo del BID

Según Patton (2015) en su trabajo sobre evaluación del desarrollo, las lecciones de alta calidad deben proporcionar contexto, estar basadas en evidencia y ser accionables y aplicables a iniciativas futuras. Deberían ir más allá de meras observaciones y proporcionar conocimientos prácticos que informen la toma de decisiones e impulsen acciones efectivas, además de ofrecer una orientación clara sobre cómo proceder.

El BID define las lecciones aprendidas como el conocimiento adquirido al analizar un proceso o experiencia. Esto implica reconstruir la lógica (es decir, identificar los factores clave y las relaciones de causa y efecto) que pueden haber influido en los resultados durante el ciclo del proyecto. El BID divide la estructura de una lección aprendida en hallazgos y recomendaciones.

Un **hallazgo** se refiere a la evidencia o hechos que muestran una relación causal entre los resultados de una intervención y los factores que contribuyeron o no a lograrlos. Una **recomendación** es una propuesta concreta, práctica y viable que, aplicada en circunstancias similares, puede ayudar a resolver problemas, mitigar riesgos o repetir y reforzar éxitos. El Recuadro 1 presenta un ejemplo de lecciones aprendidas, con hallazgos y recomendaciones que establecen un vínculo claro de causa y efecto entre lo ocurrido y una orientación práctica para futuras intervenciones.

RECUADRO 1.

Ejemplo de cómo estructurar una lección aprendida

Lecciones aprendidas de los Censos Nacionales Agropecuarios en América Latina y el Caribe

Hace algunos años, el BID organizó un intercambio de conocimiento para compartir lecciones aprendidas y mejores prácticas sobre el diseño, implementación y evaluación de programas de Censo Nacional Agrícola (CNA) en América Latina y el Caribe. El intercambio se centró en los programas más recientes de Brasil y México, así como en el proceso en curso en Colombia, comparando los métodos y las mejores prácticas con los recomendados por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

Un CNA es una operación estadística que recopila, procesa y difunde datos estructurales fundamentales sobre el tamaño de las explotaciones agrícolas, la tenencia de la tierra, el uso de la tierra, las áreas cosechadas, el riego, el ganado, los activos, la mano de obra y otros insumos agrícolas a nivel nacional o subnacional. Un CNA es un componente central de un sistema estadístico nacional (que complementa los censos, las encuestas y los registros administrativos) y agrega valor en las siguientes áreas: (i) proporciona un punto de referencia para evaluar la efectividad de las políticas gubernamentales y los programas de desarrollo; (ii) ayuda a identificar las limitaciones al crecimiento y el desarrollo del sector agrícola; (iii) proporciona estadísticas completas para fundamentar las prioridades agrícolas; (iv) apoya a los responsables de las políticas en el análisis de la pobreza, la seguridad alimentaria y las cuestiones de género; y (v) permite al sector privado, incluidos los agricultores, tomar decisiones empresariales informadas.

Estos elementos son particularmente críticos en cualquier país grande con un sector agrícola significativo, donde realizar un censo agrícola es una tarea compleja e interdisciplinaria, que normalmente requiere miles de personas, muchos años de planificación y ejecución, y sustanciales recursos financieros. Sin embargo, también presenta importantes beneficios, como la capacitación en nuevos métodos y técnicas en diversas disciplinas (por ejemplo, estadística,



cartografía y tecnología de la información); la mejora del sistema estadístico nacional más amplio; la actualización de materiales y equipos en los institutos nacionales de estadística; y la producción de datos fiables y oportunos sobre los sectores agrícola y rural en beneficio de toda la población.

Hallazgos y Recomendaciones

1. Para garantizar la comparabilidad e interoperabilidad de los datos y hacer pleno uso de los mapas, los sistemas de información geográfica y la infraestructura compartida, las definiciones y conceptos del CNA deben ser compatibles o idénticos a los utilizados en otros componentes del sistema estadístico nacional (incluidos los datos demográficos, industriales y económicos).
2. En los países donde las estadísticas nacionales de agricultura son poco frecuentes y no están coordinadas con otras estadísticas agrícolas complementarias, se recomienda realizar una cada cinco años. Esto se aplica a la mayoría de los países de América Latina y el Caribe, excepto aquellos con áreas agrícolas muy pequeñas (por ejemplo, islas o territorios pequeños). La realización periódica de evaluaciones de la vulnerabilidad a los cambios climáticos es fundamental para actualizar la información estructural, especialmente a medida que aumenta la presión sobre el sector agrícola, incluida la liberalización comercial y los acuerdos de libre comercio, la adopción de nuevas tecnologías, los cambios en los modelos de negocios, el cambio climático y la disponibilidad de agua, la migración del campo a la ciudad y el surgimiento de estilos de vida híbridos entre el campo y la ciudad.
3. Se recomienda desarrollar un sistema integrado de estadísticas agrícolas basado en tres pilares:
 - CNA periódicos (cada cinco años), principalmente para comprender los cambios en la estructura del sector.



- Una encuesta agrícola nacional anual o estacional basada en un diseño de muestreo probabilístico para garantizar resultados estadísticamente confiables.
- Un conjunto de encuestas no probabilísticas nacionales o regionales, basadas en redes bien organizadas de informantes expertos y registros administrativos. En el caso de los registros administrativos, se necesita una fuerte coordinación entre el instituto nacional de estadística y el organismo responsable de producir y mantener los registros.

El impacto de los programas y proyectos en el desarrollo depende de la capacidad y el compromiso de una organización para aprender de su experiencia operativa. Es importante documentar las lecciones aprendidas para sistematizar el **conocimiento tácito** (almacenado en la mente de las personas) y transformarlo en **conocimiento explícito** que pueda compartirse y reutilizarse para mejorar el diseño y la implementación de proyectos. Además de mejorar la efectividad, este proceso ayuda a fortalecer la gestión de riesgos, fomentar la colaboración y respaldar la formulación de políticas basadas en evidencia al fundamentar las decisiones en la experiencia práctica. El BID desarrolló esta Guía en consonancia con su nueva estrategia institucional, así como con dos de los principios rectores de su marco de políticas de efectividad en el desarrollo:



Inteligencia sobre la efectividad en el desarrollo: los datos, la generación y el intercambio de conocimiento y el aprendizaje a partir de la experiencia son elementos inseparables de la efectividad en el desarrollo.



Capacidad de los países: el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje deben responder a la gran heterogeneidad de capacidades entre los países, así como a los datos utilizados para gestionar carteras y proyectos para obtener resultados de desarrollo.

“Las lecciones aprendidas se generan a través de procesos formales e intercambios informales guiados.” / página 14

RODRÍGUEZ, 2011



Fases de las lecciones aprendidas

Hay cuatro fases en la gestión de las lecciones aprendidas: identificación, documentación, diseminación y reutilización.

- 1** — La **identificación** implica reconocer y hacer explícitas las posibles relaciones de causa y efecto entre las acciones y los resultados de los proyectos. Esta fase consiste en reconocer la probabilidad de que existan vínculos causales entre los resultados de una experiencia o proceso y los factores que contribuyeron a esos resultados. En esta etapa, es importante reflexionar sobre lo que funcionó y lo que no en relación con el proceso general, la iniciativa y los resultados esperados.
- 2** — La **documentación** implica identificar los elementos clave de una lección aprendida y reconstruir la lógica detrás de los resultados, rastreando relaciones de causa y efecto. Más allá de transmitir nuevo conocimiento, esta fase proporciona el contexto para evaluar la aplicabilidad a otros proyectos, documenta los vínculos causales entre las expectativas y los resultados, y ofrece recomendaciones prácticas para proyectos futuros. Para garantizar la coherencia y la accesibilidad, las lecciones se categorizan utilizando el marco de riesgos del BID.
- 3** — La **diseminación** implica compartir el conocimiento recién adquirido para fomentar su reutilización. El método y el formato de esta fase deben adaptarse a la audiencia y a sus necesidades específicas.

4 —

La **reutilización** implica aplicar las lecciones aprendidas a otras experiencias y contextos. Para que esta fase sea efectiva, los equipos de proyecto deben reconocer y aceptar el valor de aprender de las experiencias pasadas para evitar fracasos. El aprendizaje antes, durante y después de un proyecto es una parte importante y eficaz dentro del marco de efectividad del desarrollo.

¿Cómo recopila, sistematiza y comparte el BID las lecciones aprendidas?

Las lecciones aprendidas se generan a través de procesos formales (por ejemplo, programación, preparación, monitoreo y evaluación) e intercambios informales guiados (por ejemplo, reuniones de retroalimentación del equipo e iniciativas de intercambio de experiencias) (Rodríguez, 2011). La División de Conocimiento y Aprendizaje proporciona orientación metodológica y apoyo a diferentes unidades del Banco para recopilar, sistematizar y compartir las lecciones aprendidas en estos procesos e intercambios (Briceño, Marshall y Strand, 2019).

Si bien los procesos formales a menudo siguen un modelo lineal, es importante integrar el conocimiento durante las etapas del ciclo del proyecto para aprovechar mejor las oportunidades de aprendizaje que ya están presentes en ellas. El ecosistema de aprendizaje se extiende más allá de los requisitos formales del proyecto, apoyándose en el conocimiento tácito, las comunidades de prácticas y los procesos de intercambio informales. El enfoque del BID para la gestión del conocimiento—su “circuito de retroalimentación de conocimiento”—pone énfasis en un proceso continuo de aprendizaje, en el que la evidencia académica informa las decisiones operativas y las experiencias operativas generan nueva evidencia, asegurando que el aprendizaje se traduzca en acción e impulse un mayor impacto en el desarrollo. El Recuadro 2 ofrece un ejemplo de este ciclo en acción.

RECUADRO 2.

Dando vida al ciclo de conocimiento del BID

Identificación del problema y generación de evidencia

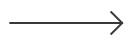
Cuando el BID lanzó el Programa de Apoyo al Empleo (PAE I) en Bolivia —a través del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social— surgió rápidamente una lección operativa clave: los resultados de inserción laboral de las personas con discapacidad estaban muy por debajo de las expectativas. Solo el 10 por ciento de los participantes con discapacidad consiguió empleo, en comparación con el 62 por ciento de los participantes sin discapacidad. Esta brecha refleja profundos desafíos sistémicos: los participantes con discapacidades a menudo tenían menos educación y muchos necesitaban caminos más largos y personalizados para desarrollar habilidades que los prepararán para el trabajo. El BID capturó este conocimiento mediante procesos estructurados de seguimiento y evaluación, que culminaron en detallados Informes de Terminación de Proyectos, y los transformó en acciones concretas.

Utilización de las lecciones aprendidas en el diseño de nuevas operaciones

Al diseñar la segunda fase de la operación (PAE II), el gobierno boliviano aplicó intencionalmente las lecciones aprendidas del PAE I a través de las siguientes acciones:

- Duplicaron la duración de la capacitación en el trabajo para los participantes con discapacidad, de tres a seis meses.
- Ofrecieron coaching intensivo y personalizado durante todo el proceso.
- Desplegaron equipos de apoyo especializados en las principales zonas urbanas.
- Involucraron a los empleadores desde el principio con incentivos y medidas de sensibilización para fomentar prácticas de contratación inclusivas.

Este rediseño estratégico demuestra cómo el conocimiento operativo, cuando se captura y aplica sistemáticamente, puede reformular los resultados y fomentar un cambio transformador.



Resultado

La brecha de empleo se redujo a solo 10 puntos porcentuales, lo que representa una mejora notable respecto de la disparidad anterior de 52 puntos. Las tasas de abandono entre los participantes con discapacidad disminuyeron significativamente gracias a la mejora de los sistemas de apoyo. Además, los participantes reportaron sentirse con mayor confianza y preparación para integrarse a entornos de empleo formal.

Maximizar los resultados del desarrollo requiere un enfoque de aprendizaje holístico, no solo durante la preparación y el cierre del proyecto, sino también a lo largo de su implementación. Es importante documentar el conocimiento en sistemas accesibles e integrarlos en los flujos de trabajo. Los intercambios informales de conocimiento guiados son especialmente valiosos en este enfoque, ya que permiten a los equipos de proyectos aprender de las experiencias pasadas y aplicar el conocimiento en el diseño y la implementación de las operaciones. La Figura 1 ilustra cómo el proceso, las metodologías y las herramientas de gestión del conocimiento ayudan a capturar las lecciones aprendidas de los procesos formales e informales y a transformarlas en información práctica y específica para el contexto, con el fin de generar impacto en el desarrollo.

Figura 1. Oportunidades para capturar las lecciones aprendidas



Transformando el conocimiento tácito en lecciones aprendidas

Los jefes de equipo de proyecto son responsables de registrar las lecciones aprendidas en los documentos formales de cada proyecto del BID. El formato en que se presentan estas lecciones varía según el contexto y la fase del proyecto en que surgen. Algunos ejemplos incluyen las Estrategias de País y los Documentos de Marco Sectorial (ahora reemplazados por los Documentos de Marco Temático), las Propuestas de Préstamo, Informes Semestrales, Informes de Monitoreo de Progreso y los Informes de Terminación de Proyecto. Las fases formales en las que se generan y utilizan las lecciones aprendidas son las siguientes:



Programación: los equipos de país reutilizan las lecciones aprendidas durante esta fase, incluidas las Estrategias de País y los documentos de programación anual. Estos conocimientos ayudan a anticipar los desafíos específicos de un sector o país, lo que les permite diseñar intervenciones y mecanismos de ejecución basados en experiencias previas.



Preparación: los jefes de equipo de proyecto reutilizan las lecciones aprendidas para identificar acciones o medidas que podrían anticipar los desafíos de ejecución, mitigar los riesgos o replicar los éxitos.



Implementación: los equipos de proyecto capturan y comparten información, generalmente a través de Informes Semestrales, Informes de Monitoreo de Progreso y reuniones de supervisión.



Cierre: los jefes de equipo de proyecto identifican, documentan y diseminan las lecciones aprendidas con respecto a los aspectos tanto exitosos como no exitosos durante la implementación a través de los Informes de Terminación de Proyecto. Estos informes incluyen hallazgos y recomendaciones para informar el diseño de futuros proyectos.

Generar lecciones aprendidas a partir de procesos informales centrados en las personas es crucial para aprovechar el conocimiento tácito² y mejorar la efectividad en el desarrollo. Espacios típicos — como talleres, seminarios virtuales e intercambios de conocimiento— fomentan el diálogo abierto y la colaboración, y ponen en relieve valiosas lecciones y conocimiento operativo, tanto cuantitativos como cualitativos, que tal vez no surjan a través de canales más formales. Involucrar directamente a las partes interesadas en actividades de intercambio de conocimiento crea un entorno amigable que promueve debates sinceros sobre experiencias reales, soluciones prácticas y enfoques innovadores. Los comentarios en tiempo real y las oportunidades de aprendizaje iterativo que ofrecen estos entornos facilitan la recopilación y la transferencia de conocimiento tácito. El Recuadro 3 ofrece un ejemplo.

² Según Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento tácito incluye modelos mentales, creencias y perspectivas tan arraigadas en los individuos que a menudo se dan por sentados. Contrasta con el conocimiento explícito, que puede codificarse, estructurarse, articularse, documentarse y compartirse fácilmente. Generalmente se expresa en lenguaje formal y se almacena en formatos tangibles, como informes, bases de datos y guías. Según Snowden (2002), una de las características clave de este tipo de conocimiento es que es fácilmente transferible.

“El Día de las Operaciones contribuye a generar soluciones para los desafíos críticos que enfrentan los proyectos. Los equipos generan conocimiento práctico, validado por sus pares, y participan en espacios de intercambio para compartir lecciones aprendidas y promover una implementación más efectiva de los proyectos”

GARCÍA FERRO, L.A., D. ZEPEDA,
Y D. E. LARROTA ROJAS. 2023.



Guía para intercambios
de conocimiento

Banco Interamericano
de Desarrollo.

<p>RECUADRO 3.</p>	<p>Superhéroes del Desarrollo: Lecciones en el terreno experimentadas por agencias ejecutoras y clientes</p>
<p>Cada año, el BID organiza Superhéroes del Desarrollo, una competencia que destaca las lecciones aprendidas entre los organismos ejecutores. Aproximadamente 85 equipos presentan historias que reflejan no solo su perseverancia sino también un profundo compromiso con el aprendizaje, la adaptación y el crecimiento. Estos caminos de aprendizaje ofrecen conocimiento fundamental sobre lo que funciona y lo que no, y por qué. La competencia crea un espacio para la sistematización del conocimiento tácito, lo que ayuda a garantizar que las lecciones aprendidas (posteriormente plasmadas en una publicación) se compartan ampliamente. De este modo, el conocimiento individual se vuelve colectivo, convirtiendo las experiencias aisladas en una valiosa orientación para los profesionales de América Latina y el Caribe y más allá. Un ejemplo poderoso es el proyecto de Jamaica que se describe a continuación.</p> <p>Reviviendo un proyecto estancado: Las cuencas de los ríos Yallahs y Hope en Jamaica</p> <p>Contexto</p> <p>Las cuencas de los ríos Yallahs y Hope en Jamaica son cuencas hidrográficas vitales que suministran más del 40 por ciento del agua potable utilizada en el área metropolitana de Kingston. Sus cuencas albergan el 7 por ciento de la tierra que se cultiva en la isla. La zona más alta forma parte del Parque Nacional de las Montañas Azules y John Crow, una región boscosa de la que descienden varios ríos y que también alberga especies endémicas de flora y fauna. Debido a su biodiversidad excepcional, el parque ha sido declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO. La actividad humana ha estado amenazando la integridad de las cuencas. Las malas prácticas agrícolas, la extracción de madera, la minería y el despeje de tierras para construir viviendas han provocado la deforestación</p>	



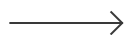
y la degradación de la biodiversidad. Una combinación de erosión y lluvias intensas ha hecho que la zona sea más susceptible a inundaciones, deslizamientos de tierra e incendios. De hecho, un gran incendio afectó a los habitantes de la cuenca en 2015, causando daños por US\$3.7 millones en cuestión de días. La donación del BID a través del Fondo para el Medio Ambiente Mundial fue de casi la misma cantidad (US\$3.9 millones).

Desafíos

Cuando se diseñó el plan de protección de estas áreas, nadie consideró la complejidad de coordinar acciones y políticas públicas entre todas las instituciones que tenían un rol en la obra. Con seis agencias diferentes involucradas (la Agencia Nacional de Medio Ambiente y Planificación, el Instituto de Planificación de Jamaica, el Departamento Forestal, la Autoridad de Recursos Hídricos, la Comisión Nacional del Agua y la Autoridad de Desarrollo Agrícola Rural) y sin un mandato unificador, la coordinación fracasó. Además, se cambió tres veces al director del proyecto durante los procesos de diseño, aprobación e implementación, lo que contribuyó a la falta de continuidad.

Identificando el problema y generando evidencia

El equipo del proyecto reposicionó la iniciativa dentro del Plan Nacional de Desarrollo de Jamaica, Visión 2030, enmarcándola como una prioridad bajo el Objetivo 13: Gestión Sostenible de los Recursos Naturales. Esta alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y nacionales aumentó la visibilidad y la urgencia del proyecto. Como resultado, el proyecto fue incluido en el Marco de Políticas Públicas 2018-2021. Además, la frecuencia de seguimiento aumentó de trimestral a mensual, mientras que el liderazgo y la responsabilidad se trasladaron a organismos con mayor autoridad, lo que redujo la vulnerabilidad a la rotación de personal. La coordinación mejoró drásticamente y la implementación se aceleró. Los primeros resultados fueron visibles rápidamente. El proyecto pasó de reforestar un área equivalente a solo 100 campos de fútbol en 2017 a reforestar un área equivalente a aproximadamente 1,000



campos de fútbol en julio de 2019. Además, cerca de 600 pobladores rurales fueron capacitados en las mejores prácticas de manejo de tierras para prevenir la erosión del suelo, y 400 fueron certificados en actividades de agricultura inteligente. Incluso capacitaron a varias comunidades en el manejo de incendios forestales, lo que evitó una tragedia en 2019, cuando otra conflagración comenzó a propagarse rápidamente. Las llamas fueron contenidas a tiempo por pobladores de comunidades rurales que recibieron la capacitación adecuada.

Principales lecciones aprendidas

- Un proyecto puede reactivarse con éxito una vez que se haya revisado por completo su estrategia de acercamiento a las partes interesadas.
- La alineación a nivel nacional garantiza el compromiso institucional. Integrar un proyecto en la estrategia oficial de desarrollo de un país aumenta el sentimiento de apropiación, impulsa la cooperación entre agencias y garantiza la continuidad, incluso en medio de cambios políticos o de personal.
- La comunicación estratégica puede reactivar iniciativas estancadas. Cuando el apoyo institucional es débil, reposicionar la iniciativa mediante acciones de cabildeo y mensajes específicos, como lo hizo la Agencia Nacional de Medio Ambiente y Planificación, puede volver a generar impulso sin descartar el trabajo anterior.
- La coordinación de las partes interesadas debe diseñarse, no suponerse. Los proyectos multiinstitucionales requieren mecanismos de gobernanza y gestión formal, claridad de roles y un compromiso constante. El liderazgo debe ir más allá de la gestión de proyectos e incluir la alineación política y estratégica.
- La adaptabilidad es esencial para la resiliencia. Replantear la iniciativa significa aprovechar la experiencia pasada, diagnosticar las debilidades estructurales y adaptar la estrategia para asegurar una verdadera tracción institucional.

La naturaleza informal de estos procesos fomenta un intercambio más sincero y temprano de ideas y perspectivas en espacios seguros, rompiendo barreras jerárquicas y promoviendo el aprendizaje entre pares. Este enfoque es especialmente valioso para promover una cultura de aprendizaje continuo, tanto a partir de los fracasos como de los proyectos cancelados, enfatizando la adaptabilidad, la reflexión, la confianza y la colaboración, y permitiendo mantener debates matizados que van más allá de lo que normalmente se documenta en los informes formales. En los procesos informales, la División de Conocimiento y Aprendizaje ofrece orientación metodológica y apoyo a diversas unidades organizacionales del Banco para identificar, documentar, sistematizar y difundir lecciones aprendidas según la fase específica del ciclo del proyecto, ya sea para una cartera o para un proyecto individual.

Metodologías y herramientas para sistematizar y difundir lecciones aprendidas

METODOLOGÍAS



Los **Intercambios de Conocimiento** son actividades que promueven el aprendizaje entre pares, permitiendo identificar elementos clave, experiencias y mejores prácticas que ayudan a potenciar el conocimiento técnico (García Ferro, Zepeda y Larrota Rojas, 2023).



Los **Análisis Profundos Sectoriales (Deep Dives)** son actividades que facilitan el intercambio de conocimiento entre los miembros del equipo del proyecto y los organismos ejecutores. Incluyen el análisis de documentos operativos de una temática social o económica específica, la identificación de factores que afectan la cartera, el

intercambio de los hallazgos y el suministro de información para mejorar las estrategias y la efectividad del sector.



¿Y tú qué harías? Es una metodología para compartir lecciones basadas en casos reales derivados de la implementación de proyectos de desarrollo, narrados por los protagonistas de dichos proyectos. Proporciona una oportunidad para que los equipos que enfrentan desafíos similares dialoguen, intercambien ideas sobre posibles soluciones e identifiquen lecciones aprendidas (Llaguno et al., 2018).



El **Día de las Operaciones** es una iniciativa diseñada para mejorar la efectividad operativa, fomentando el intercambio de conocimiento práctico y las lecciones aprendidas entre los organismos ejecutores dentro de una cartera de proyectos de un país específico. Esta actividad permite la identificación de las causas fundamentales y el desarrollo de soluciones conjuntas para abordar los desafíos de implementación transversales. Se centra en mejorar la ejecución de carteras activas, enfatizando la gestión basada en resultados (García Ferro, Zepeda y Larrota Rojas, 2023).



La **Revisión en Acción** es una técnica que consiste en “aprender haciendo” y que permite a los equipos identificar rápidamente qué está funcionando y qué no. Captura lecciones para su aplicación inmediata, promoviendo el intercambio oportuno y la mejora continua dentro de los proyectos (García Ferro et al., 2012a).



La **Revisión Posterior a la Acción (After-Action Review)** recopila y comparte los aprendizajes obtenidos por un equipo al lograr un objetivo, completar una fase, resolver un problema o cerrar un proyecto. A través de discusiones estructuradas, los participantes identifican aciertos y desafíos y generan recomendaciones para mejorar los resultados futuros (García Ferro et al., 2012b).



La **Asistencia entre Pares** es un taller facilitado en el que un grupo diverso de participantes comparte experiencias y conocimiento

antes de decidir un curso de acción específico para enfrentar los próximos desafíos de gran complejidad, incertidumbre o riesgo (García Ferro et al., 2012).

HERRAMIENTAS: USO DE LA TECNOLOGÍA PARA RECOPIRAR, SISTEMATIZAR, COMPARTIR Y REUTILIZAR LECCIONES APRENDIDAS

La Estrategia Institucional del BID enfatiza la necesidad de fortalecer su enfoque de gestión del conocimiento a través de una recopilación de datos, procesos operativos y sistemas de conocimiento más eficientes para difundir de manera efectiva y amplia las lecciones aprendidas a partir de las experiencias formales e informales. Para avanzar en este propósito, el Banco está desarrollando nuevas herramientas que faciliten la implementación de este enfoque.

Plataforma de Conocimiento del Grupo BID

La Plataforma de Conocimiento del Grupo BID es una solución digital, impulsada por Inteligencia Artificial (IA), y diseñada para consolidar recursos y facilitar la captura, la sistematización y el intercambio de conocimiento basado en evidencia. La plataforma ofrece las siguientes funcionalidades clave:



La **búsqueda abierta** está disponible para todos los usuarios, incluidos aquellos que no están directamente involucrados en operaciones de préstamos, como asesores económicos sectoriales y regionales y generadores de conocimiento, entre otros. A través de esta plataforma, los usuarios reciben respuestas generadas por IA a sus consultas, basadas en conocimiento institucional relevante.



El **conocimiento contextualizado de proyectos** está diseñado para jefes y miembros de equipo de proyecto que preparan o supervisan operaciones de préstamos. Esta funcionalidad proporciona información específica y alineada con la etapa y el contexto de la operación, lo que ayuda a los equipos a mejorar la efectividad del proyecto.

Ambas funcionalidades generan contenidos basados en más de 30.000 documentos institucionales publicados desde 2008. Esto incluye todos los documentos públicos, como Documentos de Marco Sectorial, Documentos de Marco Temático, Informes de Terminación de Proyecto, Estrategias de País y Propuestas de Préstamos. La plataforma mejorará el ciclo de programación, preparación y supervisión de proyectos al ofrecer recursos en las siguientes áreas:



Empoderar a los equipos para diseñar intervenciones más efectivas. Al proporcionar lecciones aprendidas y evidencia adaptadas y de fácil acceso de toda la cartera del Banco, la plataforma ayuda a los equipos de proyectos a basar sus diseños en lo que funciona, evitando duplicaciones y fortaleciendo el impacto en el desarrollo.



Desbloquear y ampliar el conocimiento institucional. La plataforma aumenta la visibilidad y la usabilidad de las lecciones aprendidas y los conocimientos operativos, lo que garantiza que el conocimiento colectivo se aproveche en todos los sectores, países y equipos, maximizando así su valor en América Latina y el Caribe y más allá.



Promover el aprendizaje continuo a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Al priorizar el conocimiento a partir de experiencias operativas reales e integrarlo en puntos de

decisión clave, la plataforma apoya el aprendizaje en cada etapa, desde el diseño hasta la ejecución y la evaluación.



Identificar brechas de conocimiento e informar sobre prioridades futuras. La plataforma destaca no solo las lecciones aprendidas, sino también las brechas de conocimiento, orientando así futuras investigaciones, inversiones y oportunidades de colaboración.



Facilitar nuevas formas de acceder y reutilizar contenido mediante IA. A través de la IA generativa, el personal puede formular preguntas abiertas, generar resúmenes personalizados, redactar documentos y recuperar contenido relevante, y así transformar la manera en que se accede, produce y aplica el conocimiento a escala.

“Los intercambios de conocimiento son actividades que promueven el aprendizaje entre pares, permitiendo identificar elementos clave, experiencias y mejores prácticas.” / página 25

GARCÍA FERRO,
ZEPEDA, Y LARROTA
ROJAS, 2023



La Plataforma de Conocimiento agiliza de forma segura el proceso de búsqueda en el BID, y elimina la necesidad de navegar por múltiples fuentes y sistemas. Al hacer que las lecciones aprendidas sean más accesibles y visibles, la plataforma apoya a los equipos de proyecto, particularmente durante la fase de diseño, a identificar formas de mitigar riesgos o replicar soluciones exitosas. Los usuarios pueden confiar en la información, ya que proviene directamente del Banco, y estar seguros de la confidencialidad de la plataforma, ya que cualquier consulta sensible permanece interna.

Asistente para Escribir Lecciones

El Asistente para Escribir Lecciones es otra solución digital desarrollada para ayudar al personal del BID y a las agencias ejecutoras a aprovechar el conocimiento operativo. Esta herramienta guía a los usuarios a través de preguntas clave sobre sus experiencias en proyectos a través de la tecnología de IA. Basándose en la información aportada por el usuario y los datos contextuales, el asistente perfecciona y estructura las respuestas para producir hallazgos y recomendaciones claros, accionables y consistentes. Las lecciones aprendidas resultantes pueden agregarse a documentos de proyecto relevantes (por ejemplo, Informes Semestrales, Informes de Terminación de Proyectos e Informes de Seguimiento del Progreso) o usarse en otros análisis. El asistente tiene como objetivo acelerar el aprendizaje operativo integrándolo en los sistemas y flujos de trabajo centrales del Banco. Esto institucionalizará la generación adicional de lecciones bien estructuradas y prácticas, lo que mejorará la calidad y la consistencia del conocimiento en todas las operaciones. La integración completa del asistente incorporará el aprendizaje al ciclo de vida del proyecto, fortaleciendo la memoria institucional e informando las decisiones.

Grafo de Conocimiento

El grafo de conocimiento funciona como un inventario independiente de los productos de conocimiento del BID, que

detalla su contexto y conexiones, vinculándolos tanto a través de los diversos catálogos internos, como a publicaciones externas relacionadas y artículos de revistas académicas. El grafo utiliza una taxonomía para proporcionar estructura conceptual y metadatos que permiten mapear las relaciones entre los productos de conocimiento y sus características únicas. Esta herramienta ayuda a generar informes y puede alimentar a otros sistemas de información para responder preguntas internas, ya sean generales o específicas, sobre los productos de conocimiento del Banco. Entre sus principales funcionalidades se destacan:



Capturar y vincular las lecciones aprendidas en todos los proyectos y sectores, lo que facilita su recuperación y análisis, ya sea por tema o por contexto.



Presentar casos y experiencias relacionadas, ayudando a los usuarios a identificar patrones, evitar errores pasados y desarrollar enfoques probados.



Mejorar la memoria institucional al preservar las conexiones entre las perspectivas de implementación y los resultados de conocimiento formal (por ejemplo, evaluaciones, estudios de casos y notas técnicas).



Permitir realizar análisis transversales, como comparar lecciones entre regiones o sectores utilizando filtros de metadatos o agrupamiento impulsado por IA.

En esencia, el grafo de conocimiento organiza y conecta las lecciones aprendidas, transformándolas en conocimiento práctico y reutilizable que respalda un mejor diseño de proyectos y desarrollo de políticas. El Banco continuará incorporando tecnología de punta a esta herramienta y enriqueciéndola con información relevante.

Gobernanza: Roles y responsabilidades en la gestión de lecciones aprendidas

El aprovechamiento efectivo de las lecciones aprendidas depende de la participación activa de los funcionarios del Banco y de sus contrapartes gubernamentales, según sus funciones y responsabilidades, en la implementación de los proyectos del BID.

La **alta administración** del Banco desempeña un papel fundamental a la hora de garantizar que las lecciones se generen, compartan y reutilicen sistemáticamente para mejorar su impacto. Los líderes del BID deben priorizar este proceso en todos los niveles, integrándolo en los objetivos estratégicos y fomentando una organización adaptativa y colaborativa. También son responsables de reforzar la rendición de cuentas estableciendo mandatos y políticas que requieran que los equipos de proyecto y otro personal operativo documenten y apliquen las lecciones a lo largo del ciclo del proyecto. Además, los líderes deben crear incentivos que alienten al personal a participar activamente en el intercambio de conocimiento vinculando el reconocimiento y el avance profesional con la sistematización y reutilización efectivas de lecciones aprendidas de alta calidad. Enfatizar constantemente el valor estratégico del conocimiento para impulsar el aprendizaje y la innovación, mejorar los resultados y ampliar las buenas prácticas permitirá integrar este proceso como esencial para lograr un impacto en el desarrollo en toda la institución y la región.

Los **equipos operativos del BID** son fundamentales para la generación, la documentación y la aplicación de las lecciones aprendidas a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Son responsables de garantizar la calidad, la solidez, la documentación sistemática (por ejemplo, a través de Propuestas de Préstamos, Informes de Seguimiento del Progreso e Informes de Terminación de Proyectos) y la accesibilidad de las lecciones aprendidas a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Esta responsabilidad se extiende a fomentar una cultura de intercambio de conocimiento mediante la difusión de lecciones en entornos formales e informales, como talleres, eventos de aprendizaje y comunidades de práctica. Este enfoque proactivo evita que información valiosa quede aislada dentro de proyectos individuales y promueve una mejora institucional más amplia. Estos equipos también interactúan con las agencias ejecutoras de proyectos y sus contrapartes gubernamentales para garantizar que las lecciones se revisen y se integren en proyectos nuevos o en curso, lo que crea un puente entre el conocimiento y la mejora operativa. Estos esfuerzos mejoran la efectividad de las intervenciones del Banco a lo largo del tiempo.

Por último, las **contrapartes** del Banco (por ejemplo, las agencias ejecutoras y los gobiernos) desempeñan un papel crucial en la recopilación, el intercambio y la aplicación efectiva de las lecciones aprendidas. Como fuente principal de información en tiempo real, adaptan las intervenciones a las condiciones locales y brindan comentarios que mejoran la implementación y la sostenibilidad. Al contribuir al aprendizaje institucional, ayudan a fortalecer el impacto y la adaptabilidad de futuras iniciativas de desarrollo.

Avanzando la agenda de conocimiento del BID: El futuro de las lecciones aprendidas

El BID cuenta con una fuerza laboral diversa, comprometida y centrada en el impacto, respaldada por una cultura centrada en el logro de resultados significativos. En particular, la División de Conocimiento y Aprendizaje ofrece orientación metodológica, sistemas, herramientas de IA y estrategias de gestión de cambios para garantizar que se recopilen y apliquen eficazmente lecciones de alta calidad, lo que ayuda a fortalecer el impacto en el desarrollo.

La nueva estrategia institucional del Banco ofrece amplias oportunidades para introducir incentivos que promuevan aún más la sistematización y el intercambio de conocimiento. Hoy en día, cuando se documentan los fracasos, la tendencia es asignar responsables, en vez de asumir que hay eventos y riesgos inesperados que resultan inevitables. Compartir las lecciones aprendidas de estos fallos es esencial para evitar que vuelvan a ocurrir. Los jefes de equipo de proyecto necesitan incentivos adecuados para documentar abiertamente lo que aprenden a través del diseño y la implementación de proyectos, superando los requisitos de documentación formal establecidos con las agencias ejecutoras. Además, el Banco pretende ampliar el alcance y el impacto de sus esfuerzos de conocimiento y aprendizaje más allá del personal interno. Al colaborar más activamente con socios externos—incluyendo organismos gubernamentales, unidades

ejecutoras de proyectos y el sector privado— el Banco enriquecerá el acervo de perspectivas compartidas y mejorará su capacidad para influir en agendas de desarrollo más amplias en la región. A través de iniciativas de intercambio abierto de conocimiento y alianzas estratégicas, el Banco puede posicionarse como líder en conocimiento y catalizador de la toma de decisiones basada en evidencia en América Latina y el Caribe.

De cara al futuro, el papel del Banco como institución impulsada por el conocimiento seguirá evolucionando, lo que requerirá un enfoque adaptativo para permanecer a la vanguardia de la efectividad en el desarrollo. Una vía para el crecimiento es la integración continua de tecnologías de punta, como la inteligencia artificial y el aprendizaje automatizado, en los esfuerzos de gestión del conocimiento del Banco. Estas herramientas permitirán un análisis más sofisticado de datos operativos, generar información predictiva e identificar tendencias emergentes. Al aprovechar aún más la IA, el BID puede acelerar la recopilación, síntesis y aplicación de lecciones, adoptando así un enfoque más ágil y receptivo frente a los desafíos del desarrollo.



Referencias

Bocock, P., & Collison, C. 2019. Return on Knowledge. How international development agencies are collaborating to deliver impact through knowledge, learning, research and evidence. UNICEF.



Briceño, B., M. Marshall, and K. Strand. 2019. Know How Now: Methodologies for Collaboration and Knowledge Sharing. Inter-American Development Bank. Available at: <https://publications.iadb.org/en/know-how-now-methodologies-collaboration-and-knowledge-sharing>



García Ferro, L.A., D. Zepeda, and D. E. Larrota Rojas. 2023. Guía para intercambios de conocimiento. Inter-American Development Bank. Available at: <https://publications.iadb.org/es/guia-para-intercambios-de-conocimiento>



García Ferro, L.A., E.N. Luna, L. Rodríguez, M. Van Waesberghe, and D. Vásquez Jordán. 2012a. In Action Review. Inter-American Development Bank. Available at <https://publications.iadb.org/en/action-review>



----- 2012b. After Action Review. Inter-American Development Bank. Available at: <https://publications.iadb.org/en/after-action-review>



----- 2012c. Peer Assist. Inter-American Development Bank. Available at <https://publications.iadb.org/en/peer-assist>

Hoffman, E. (2018). Creating a Knowledge-Sharing Culture: Lessons from NASA. Project Management Institute (PMI).



Llaguno, D., B. Briceño, O. Morales, L. Bersano Calot, and C. Inés García. 2018. ¿Y tú qué harías? Aprendiendo de la ejecución de los proyectos de desarrollo. Available at: <https://publications.iadb.org/es/y-tu-que-harias-aprendiendo-de-la-ejecucion-de-los-proyectos-de-desarrollo>

Nonaka, I. and H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press

Patton, M. Q. 2015. *Qualitative Research and Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. 4th ed.

Rodriguez, L. 2011. *Lecciones aprendidas*. Washington, DC: Inter-American Development Bank. Unpublished.

Snowden, D. 2002. Complex Acts of Knowing: Paradox and Descriptive Self-Awareness. *Journal of Knowledge Management*, 6(2): 100–111.

