

EDICIÓN
REVISADA
MARZO 2011

Lecciones aprendidas

El Noveno Aumento General de Capital (GCI-9) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) confirmó la importancia de facilitar y mejorar el flujo y uso del conocimiento en el Banco, ya que no sólo ha ampliado su capacidad financiera, sino que ha introducido una nueva Estrategia Institucional, y una Agenda para un “Banco Mejor”. De esta manera, el GCI-9 posiciona al Banco como una institución que integra de manera flexible sus recursos financieros, los conocimientos necesarios para diseñar y ejecutar con éxito políticas y proyectos, y diferentes modalidades de interacción con su base de clientes, conjugando la consecución de resultados con la creación de capacidades para el logro de los objetivos de desarrollo.

Ello supone disponer de herramientas aptas para identificar y registrar los resultados logrados, así como entender las causas subyacentes cuando estos no son los previstos —positivos y/o negativos—, aprendiendo de las experiencias que permiten orientar y mejorar la toma de decisiones y la rendición de cuentas. Por ello es importante aprender continuamente de la experiencia derivada de la práctica operacional y corporativa del Banco, para prevenir errores y adoptar prácticas exitosas que permitan mejorar la eficiencia y relevancia de las intervenciones.

La identificación, documentación y diseminación y la promoción del re-uso de las lecciones aprendidas provenientes de la experiencia operacional y corporativa del BID y de sus países miembros, persigue este objetivo. Esta Nota Técnica¹ nos introduce en el proceso de gestión de lecciones aprendidas como parte del ciclo de proyectos y del *mainstreaming* en el “modus operandi” del Banco y, en los principios metodológicos que orientan dicho proceso.

¿Qué es una lección aprendida?

Las lecciones aprendidas pueden definirse como el conocimiento adquirido sobre un proceso o una o varias experiencias, a través de la reflexión y el análisis crítico sobre sus resultados y los factores críticos o condiciones que pueden haber incidido sobre su éxito o lo obstaculizaron. Las lecciones aprendidas se enfocan en la hipótesis que vincula causalmente los resultados buscados y aquello que ha funcionado o no ha funcionado para alcanzarlos.

Las lecciones aprendidas permiten identificar tendencias de relaciones causa-efecto, acotadas a un contexto específico y sugerir recomendaciones prácticas y útiles para la replicación del nuevo conocimiento en otros contextos y en el diseño y/o ejecución de otros proyectos o iniciativas que se proponen lograr resultados similares.

Contactos en la División de
Gestión de Conocimiento
(KNL/KNM)

Elba Luna
Lorena Rodríguez Bu
LeccionesAprendidas@iadb.org

¹ Este documento es una actualización de la Nota Técnica, publicada en Octubre de 2008.

¿Porqué sistematizar lecciones aprendidas?

Así entendidas, el valor agregado de las lecciones aprendidas y de las recomendaciones que de ellas derivan está en que permiten, para un determinado contexto, identificar:

1. factores de éxito (eficacia, eficiencia, sostenibilidad),
2. deficiencias (shortcomings) en políticas, estrategias, programas, proyectos, procesos, métodos y técnicas,
3. potenciales soluciones a problemas recurrentes mediante la identificación de nuevos cursos de acción,
4. potenciales soluciones para replicar éxitos, y
5. potenciales cursos de acción para mitigar riesgos.

¿Sobre qué aprendemos?

En el marco de una institución multilateral de desarrollo como el Banco Interamericano de Desarrollo, es posible identificar tres tipos de lecciones aprendidas:

- Aquellas derivadas de las **intervenciones en el desarrollo**. Se enfocan en las hipótesis de cambio y los componentes de las intervenciones/operaciones/proyectos del Banco, que se proponen conseguir un determinado resultado en el desarrollo. Estas lecciones pueden conducir a recomendaciones sobre el diseño y/o la ejecución de otros proyectos o programas que se proponen lograr un resultado similar.
- Lecciones derivadas de la experiencia de **gestión de las operaciones o proyectos**. Son aquellas que tratan de las metodologías, prácticas y herramientas empleadas en la gestión de los proyectos del Banco. Se pueden extraer lecciones sobre la elección del producto financiero a utilizar, la coordinación entre diversos actores, la selección de los indicadores, el proceso de aprobación de un proyecto, entre otros temas.
- Lecciones producto de la experiencia de la **gestión corporativa**. Son aquellas que derivan de la experiencia de implementación de procesos, sistemas, servicios de que se sirve el Banco para llevar a cabo su gestión operativa e institucional. Las lecciones apren-



didias pueden derivar de un programa de capacitación del personal, una estrategia de comunicación institucional, de los procesos de gestión de finanzas o recursos humanos, la planificación presupuestaria, los servicios generales, un sistema de información, la operacionalización de una reforma como el 9no. Aumento General de Capital.

¿Cómo sistematizar lecciones aprendidas?

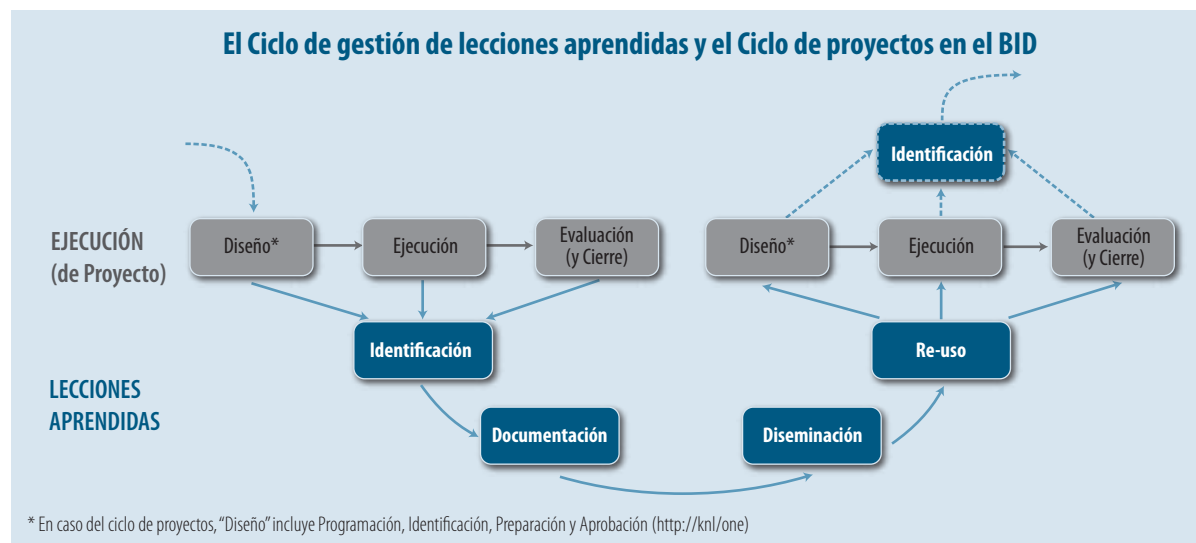
La sistematización de lecciones aprendidas forma parte del trabajo regular del BID y del ciclo de vida de sus proyectos e intervenciones. Dicha sistematización se inicia con la internalización de un nuevo conocimiento (conocimiento implícito) producto de la experiencia operacional y/o corporativa, en cualquiera de las fases del ciclo de proyectos y continúa en un ciclo de gestión de lecciones aprendidas (conocimiento explícito) que incluye las fases de: (i) identificación, (ii) documentación, (iii) diseminación (iv) y re-uso. Estas fases integran una ruta crítica. Cuando una lección aprendida es re-usada, se vuelve a iniciar el ciclo de aprendizaje.

Las fases del ciclo de gestión de lecciones aprendidas

La **identificación** de las lecciones aprendidas consiste en reconocer y explicitar la probabilidad de la existencia de una relación causal entre los resultados de una experiencia y/o proceso y los factores críticos que condujeron a dicho resultado. En esta fase es recomendable reflexionar sobre aquello que funcionó bien y lo que no funcionó tan bien en relación a los resultados esperados de la experiencia, iniciativa o proceso que se está analizando. Entre las metodologías para identificar lecciones aprendidas con la participación de clientes y actores externos se encuentran el After Action Review (formal e informal) y los Observatorios de Experiencias.²

En el contexto del BID, la identificación de lecciones aprendidas puede resultar también de procesos más informales como el diálogo con clientes, ayudas memoria de misiones o reunio-

² Para mayor información acerca de la definición y metodologías de Lecciones Aprendidas le recomendamos visitar la página de KNL (<http://knl/pages/240,ESPAÑOL,LECCIONES+APRENDIDAS.html>).



nes ad-hoc entre los miembros de un equipo de proyecto.

La **documentación** consiste en el desarrollo de los elementos clave de una lección aprendida y la reconstrucción de la lógica que llevó a la consecución de los resultados y las relaciones causa-efecto identificadas. La documentación de lecciones aprendidas contribuye a explicitar un nuevo conocimiento, el contexto en el cual fue identificado, la lógica causal entre lo que se esperaba que sucediera y lo que sucedió en la realidad y porqué, además de proveer recomendaciones prácticas para su aplicación en otros casos. Existen varios formatos de documentación de lecciones aprendidas, incluyendo la Nota de Conocimiento, el 'Nugget' de Conocimiento, el 'Policy Brief', los Estudios de Caso, los informes de After Action Reviews³.

El objetivo de la **diseminación** de lecciones aprendidas es dar a conocer la existencia de un nuevo conocimiento con el propósito de promover su re-uso. El método y formato de diseminación depende de la audiencia y sus necesidades específicas. En algunos casos, las lecciones aprendidas requerirán ser adaptadas desde su forma de documentación inicial. Existen diversos métodos de diseminación, incluyendo publicaciones, páginas o plataformas web, Comunidades de Práctica, presentaciones personales, talleres y seminarios.

³ KNL (<http://knl/pages/240,ESPAÑOL,LECCIONES+APRENDIDAS.html>).

El **re-uso** es el proceso por el cual las lecciones aprendidas son aplicadas en otras experiencias y/o contextos. Requiere un esfuerzo importante que asegure que las lecciones aprendidas estarán accesibles a los usuarios interesados y, de documentación sistemática como efecto demostración.

Actores del Proceso

KNL a través de la División de Gestión de Conocimiento brinda apoyo metodológico y financiero a las distintas unidades y equipos del Banco, para que junto con sus clientes y socios en el desarrollo incorporen en su trabajo cotidiano la identificación, documentación, diseminación y re-uso de lecciones aprendidas.

