

## Notas de Lecciones Aprendidas



### Antecedentes

La habilidad de BID para apoyar el desarrollo de conocimiento, políticas e instituciones definirá hasta qué punto permanecerá como un socio relevante para los países de la región. Para ello es necesario que se fortalezca como una institución que aprende continuamente de su experiencia y del contacto con sus clientes, profundizando el vínculo entre la producción de conocimiento y el programa de operaciones.

Dando respuesta a este desafío, la Estrategia Institucional de Conocimiento y Aprendizaje del BID 2008–2010 (GN-2479), tiene por objetivo promover la creación, diseminación, intercambio y uso de conocimiento necesario para aumentar la efectividad en el desarrollo.

Esta estrategia estipula que el mandato de la División de Gestión del Conocimiento (KNL/KNM) consiste en facilitar y mejorar, tanto dentro del Banco como con clientes y contrapartes en la Región, el flujo y uso del conocimiento proveniente de la experiencia operacional del Banco. Parte de esta experiencia operacional se manifiesta en Lecciones Aprendidas y Buenas Prácticas.

El propósito de este documento es: (i) compartir una definición de Lecciones Aprendidas y Buenas Prácticas, e ii) proponer un marco de análisis y reflexión apropiado para su identificación, documentación y diseminación mediante Notas de Lecciones Aprendidas.

### ¿Qué entendemos por Lecciones Aprendidas?

La documentación de Lecciones Aprendidas contribuye a convertir el conocimiento tácito (aquel que se encuentra en la mente y deriva de la experiencia de las

#### Contactos en el Sector de Conocimiento y Aprendizaje

Elba Luna  
[elbalu@iadb.org](mailto:elbalu@iadb.org)

Lorena Rodríguez Bu  
[lorenar@iadb.org](mailto:lorenar@iadb.org)

Lina Salazar  
[linas@iadb.org](mailto:linas@iadb.org)

personas), en conocimiento explícito (aquel contenido en documentos, archivos electrónicos u objetos), facilitando su difusión.

**Las Lecciones Aprendidas** pueden definirse como el conocimiento o entendimiento ganado por medio de la reflexión sobre una experiencia o proceso, o un conjunto de ellos. Esta experiencia o proceso puede ser positivo o negativo (Ej.: fortalezas y debilidades en el diseño o implementación de un proyecto).

Para que las Lecciones Aprendidas sean pertinentes y útiles, éstas deben ser:

- **Aplicables**, porque tienen impacto real o potencial en las operaciones o procesos
- **Válidas**, porque se basan en hechos verdaderos
- **Significativas**, porque identifican procesos o decisiones que reducen o eliminan fallas o refuerzan un resultado positivo

Estas Lecciones pueden extraerse de las operaciones de préstamo, cooperaciones técnicas o productos de conocimiento y de fortalecimiento de capacidades dirigidos a los países miembros prestatarios, o de iniciativas corporativas en áreas de gestión organizacional, políticas y procedimientos operacionales y capa-

citación del personal, entre otros. Las Lecciones Aprendidas permiten:

- Identificar factores de éxito (eficacia, eficiencia, sostenibilidad)
- Identificar deficiencias (*shortcomings*) en políticas, estrategias, programas, proyectos, procesos, métodos y técnicas
- Identificar y resolver problemas a través de nuevos cursos de acción
- Mejorar la toma de decisiones futura y servir de modelo para otras intervenciones.

**Las Buenas Prácticas** pueden definirse como soluciones eficientes para resolver un problema. Estas prácticas han sido validadas mediante su uso extensivo y la obtención de resultados positivos en contextos diversos, los cuales son confirmados por evaluaciones. En síntesis, las Buenas Prácticas son aquellas que:

- se han ejecutado con comprobada efectividad
- pueden ser replicadas y aplicadas en otros contextos arrojando resultados similares
- han cumplido o sobrepasado los objetivos trazados, y han entregado los productos esperados
- son sostenibles en el tiempo

## ¿Qué entienden por lecciones aprendidas otras organizaciones internacionales?

Para el Banco Asiático de Desarrollo (ADB) lecciones aprendidas son “descripciones concisas de conocimiento derivado de la experiencia que pueden ser comunicadas a través de métodos y técnicas tales como “storytelling” o reportes breves o sistematizadas en bases de datos. Estas lecciones frecuentemente reflejan qué fue hecho bien, qué debería haber sido hecho de otra manera, y cómo debería ser mejorado el proceso para ser más efectivo en el futuro.”<sup>1</sup>

Según la OECD/DAC, se trata de “generalizaciones basadas en las experiencias de evaluación de proyectos, programas o políticas en circunstancias específicas, que se aplican a situaciones más amplias. Con frecuencia, las enseñanzas destacan los puntos fuertes o débiles en la preparación, el diseño y la puesta en práctica que afectan al desempeño, los resultados y el impacto de los proyectos, programas o políticas.”<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Asian Development Bank, *Learning Lessons in ADB*. Phillipines, 2007

<sup>2</sup> OECD-DAC (2002) “Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados” <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>

La documentación de Lecciones Aprendidas es un primer paso para la identificación y validación de Buenas Prácticas. Mientras las Lecciones Aprendidas pueden originarse en uno o varios proyectos o iniciativas, las Buenas Prácticas surgen del conocimiento y lecciones acumuladas en múltiples prácticas, con el fin de dar origen a estándares.

### ¿Cómo identificar Lecciones Aprendidas?

Existen diversas metodologías que pueden ser utilizadas para identificar Lecciones Aprendidas, que permiten una reflexión sistemática y colectiva. Este proceso de reflexión tiene por objetivo plantear recomendaciones prácticas, con el fin de mejorar la experiencia presente o futura e identificar las nuevas contribuciones que realiza esa experiencia, y que avanzan sobre el conocimiento existente.

Entre las metodologías propuestas por KNL con éste fin, se incluyen:

- *After Action Review*
- Estudios de Caso
- Observatorios de Experiencias

La elección entre diversas metodologías dependerá de los propósitos que se quieran lograr, la audiencia objetivo, la complejidad analítica y el tiempo y recursos disponibles. Mayores detalles sobre estas herramientas metodológicas se encontrarán en <http://knl/>.

La característica común y fundamental de todos estos métodos radica en la naturaleza colectiva de su proceso de reflexión. En general el proceso de recopilar datos y percepciones para proponer lecciones aprendidas debe involucrar a los diversos actores relevantes.

Es importante que las lecciones identificadas sean validadas mediante un *peer review* u

opiniones de expertos en el tema, antes de una difusión más amplia.

### ¿Cómo documentar Lecciones Aprendidas?

Para documentar Lecciones Aprendidas es importante definir previamente:

- Cuál es el conocimiento o lección aprendida que se quiere documentar
- A quién se quiere transmitir y con qué propósito
- Qué evidencias sustentan el nuevo conocimiento o lección aprendida
- De qué forma este nuevo conocimiento o lección aprendida contribuye al conocimiento existente sobre el tema y hasta qué punto lo valida, complementa y/o refuta
- Bajo qué contexto específico este nuevo conocimiento o lección aprendida es pertinente

Hay varias maneras de documentar las Lecciones Aprendidas: *la Ayuda memoria de After Action Review*; la narración y análisis del Estudio de Caso y el Informe de Observatorio de Experiencias, a manera de ejemplos. Las guías para la preparación de estos textos (incluyendo la especificación de las Lecciones Aprendidas) se encontrarán en <http://knl/>.

Con el fin de consolidar un conjunto amigable y accesible de Lecciones Aprendidas, KNL propone una serie de **Notas de Lecciones Aprendidas** que podrán ser publicadas en formato impreso y electrónico y recopiladas en una base de datos *searchable*.

La Nota de Lecciones Aprendidas que se propone consiste en un documento analítico breve, que presenta las lecciones derivadas de un proceso de reflexión colectiva en el cual participan los involucrados en la experiencia o conjunto de experiencias analizadas.

KNL recomienda que la Nota de Lecciones Aprendidas incluya las siguientes secciones:

- Antecedentes (breve descripción de la experiencia analizada y del contexto en el cual ésta tiene lugar)
- Resultados alcanzados (*outputs*, *outcomes* e impacto logrado a la fecha)
- Costos y otros recursos financieros y no financieros involucrados
- Lecciones identificadas y factores críticos para la obtención de resultados (ej: elementos que facilitan y obstaculizan, riesgos identificados y estrategia de atención a los mismos)
- Supuestos para la implementación de estas lecciones en otros contextos
- Referencias (datos de contacto, bibliografía del proyecto, experiencias similares)

Además, es importante:

- Elaborar la Nota en lenguaje conversacional, utilizando verbos activos
- Minimizar el uso de acrónimos
- Incluir citas y referencias cuando sea pertinente
- Reconocer la participación y esfuerzo de los equipos que hicieron posible el análisis y documentación de su experiencia

Una Nota de Lecciones Aprendidas no debe exceder las 5 páginas (2500 palabras).

KNL propone apoyar a las unidades organizacionales del Banco y las unidades ejecutoras en la preparación, publicación y diseminación de las Notas de Lecciones Aprendidas. Invitamos al personal interesado a contactar a cualquiera de los Oficiales de KNL/KNM identificados en este texto como puntos de contacto.

## Recursos de consulta sobre Lecciones Aprendidas

Banco Interamericano de Desarrollo, Knowledge and Learning Sector (KNL), Knowledge Management Division

<http://knl/>

Asian Development Bank (2007) Learning lessons in ADB, Philipines

<http://www.adb.org/Documents/Reports/Learning-Lessons-ADB/Strategic-Framework-2007-2009.asp>

Ramalingan, Ben (2006) Tools for Knowledge and Learning: A Guide for Development and Humanitarian Organizations. London: ODI

<http://www.odi.org.uk/resources/odi-toolkits.asp>

Sistema Regional de Información sobre Buenas Prácticas en Gestión Pública en América Latina (SIPAL)

<http://www.sipalonline.org/>

Society for Effective Lessons Learned Sharing (SELLS) (2003) Lessons Learned Writing Tips, Factsheet

<http://www.hss.energy.gov/CSA/Analysis/II/sells/faqs/sells.pdf>