



Libro de Trabajo del Programa de Aprendizaje para la Programación de Seguridad Alimentaria y Nutrición



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



**Libro de Trabajo del Programa de
Aprendizaje para la Programación de
Seguridad Alimentaria y Nutrición**

El Programa de Apoyo al Desempeño Técnico y Operacional (TOPS) es el mecanismo de aprendizaje financiado por USAID/Food for Peace que genera, captura, difunde y aplica información de la más alta calidad, conocimientos y prácticas prometedoras a los programas de asistencia alimentaria para el desarrollo, a fin de asegurar que más comunidades y hogares se beneficien con la inversión del Gobierno de los Estados Unidos en la lucha contra el hambre mundial. Mediante el fomento de la capacidad técnica, un programa de pequeños subsidios para financiar la investigación, la documentación y la innovación, y una comunidad de práctica en persona y en línea (la Red de Seguridad Alimentaria y Nutrición [FSN]), el Programa TOPS faculta a los encargados de aplicar la seguridad alimentaria y a la comunidad de donantes a lograr efectos duraderos para millones de personas más vulnerables del mundo.

Dirigido por Save the Children, el Programa TOPS aprovecha la experiencia de sus asociados en el consorcio: Grupo CORE (gestión del conocimiento), Food for the Hungry (cambio social y de comportamiento), Mercy Corps (agricultura y gestión de los recursos naturales) y TANGO International (monitoreo y evaluación). Save the Children aporta su experiencia y pericia en materia de gestión de productos básicos, género y nutrición y tecnología alimentaria, así como la gestión de este premio de 30 millones de dólares estadounidenses por 7 años (2010-2017).

Descargo de responsabilidad:

El Programa de Apoyo al Desempeño Técnico y Operacional (TOPS) fue posible gracias al generoso apoyo y contribución del pueblo estadounidense a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de esta guía fue creado por el Programa TOPS y no refleja necesariamente las opiniones de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

Cita recomendada:

Lynette Friedman en colaboración con Shelia L. Jackson. 2018. Libro de Trabajo del Programa de Aprendizaje para la Programación de Seguridad Alimentaria y Nutrición. Washington, DC: El programa TOPS.

Contacto:

El programa TOPS
c/o Save the Children
899 N Capitol Street NE, Suite 900
Washington, DC 20002
info@thetopsprogram.org
www.thetopsprogram.org

Contenido

| | |
|---|----|
| Agradecimientos | 1 |
| I. Introducción..... | 2 |
| II. ¿Qué es un Programa de Aprendizaje?..... | 2 |
| III. ¿Cómo se crea un Programa de Aprendizaje?..... | 5 |
| IV. Desarrollar preguntas de aprendizaje | 11 |
| V. Dar prioridad a las preguntas de aprendizaje | 14 |
| VI. Planificación de la acción | 17 |
| VII. Técnicas para implementar un Programa de Aprendizaje durante un programa..... | 20 |
| VIII. Técnicas para compartir/utilizar conocimientos adquiridos o ya disponibles..... | 22 |
| IX. Asegurar la asignación de presupuesto y tiempo | 22 |
| X. Crear un entorno propicio | 23 |
| Referencias | 25 |
| Anexo 1: Programa y Plan de Aprendizaje de PSNP Plus | 26 |
| Anexo 2: Estudio de casos - Desarrollo de un Programa de Aprendizaje | 34 |
| Anexo 3: Programa de Aprendizaje de DRG 2016 | 37 |
| Anexo 4: Cómo crear un Programa de Aprendizaje... la manera en que lo hace DRG.... | 38 |
| Anexo 5: Plantilla del Programa de Aprendizaje (Adaptada de CRS/Etiopía)..... | 39 |
| Anexo 6: Plantilla del Plan de Acción de PSNP Plus..... | 40 |

Agradecimientos

La programación del Libro de Trabajo del Programa de Aprendizaje para la Programación de Seguridad Alimentaria y Nutrición se basa en los materiales y los ejercicios desarrollados para el «Taller del Programa de Aprendizaje»¹ del Grupo de Trabajo de Gestión del Conocimiento de la Red de FSN de TOPS, que se llevó a cabo a fines de 2016 en Washington, DC. La idea del taller nació de los participantes de otro taller del Grupo de Trabajo de la Red de FSN de TOPS, «Desarrollar una Estrategia de Gestión del Conocimiento»². Durante este taller, los participantes expresaron interés en saber más acerca del proceso de creación y utilización de un programa de aprendizaje. Se desarrolló el «Taller del Programa de Aprendizaje» para hacer frente a esta carencia de conocimientos. La ayuda de los miembros del Grupo de Tareas de la Red de FSN de TOPS fue fundamental para crear el programa de estudios del taller mediante el intercambio de sus conocimientos y experiencias. Los participantes que asistieron al taller aportaron al conocimiento colectivo y ayudaron a perfeccionar la información necesaria para elaborar un programa de aprendizaje para la seguridad alimentaria y la programación nutricional. Estas mejoras sirven de base para este libro de trabajo. Deseamos agradecer especialmente a los siguientes miembros del Grupo de Tareas sobre Gestión del Conocimiento y participantes del taller³:

Laura Ahwin, USAID

Gregory Makabila, Catholic Relief Services (CRS)

Guy Sharrock, Catholic Relief Services (CRS)

Joan Whelan, USAID

La guía fue escrita por la consultora independiente Lynette Freidman en colaboración con Shelia L. Jackson (Grupo CORE) del Programa TOPS. Los autores tienen la intención de que este libro de trabajo guíe a los profesionales internacionales del desarrollo durante el proceso de creación e implementación de un programa de aprendizaje, teniendo en cuenta las necesidades especiales de aprendizaje y el contexto de los programas de seguridad alimentaria y nutrición.

Créditos de fotos:

Foto de portada: © 2017 Laura Wando, cortesía de Photoshare. Todos los miembros del equipo de salud de las aldeas adscritos al Centro de Salud Kumi IV en Kumi, Uganda, se reúnen con el oficial del programa WellShare Henry Kibira para analizar los datos como parte de una mejora continua de la calidad.

Las fotos de este libro fueron tomadas por el Programa TOPS en talleres TOPS para desarrollar programas de aprendizaje, estrategias de gestión de conocimientos y teorías de cambio.

Diseño gráfico:

Holly W. Collins

1. La información y los materiales para la Red de FSN de TOPS «Taller del Programa de Aprendizaje» pueden consultarse en <https://www.fsnnetwork.org/learning-agenda-workshop>.

2. La información y los materiales para el «Taller de Desarrollo de una Estrategia de Gestión del Conocimiento» de la Red de FSN de TOPS pueden consultarse en <https://www.fsnnetwork.org/developing-knowledge-management-strategy-workshop>.

3. Los nombres y las organizaciones se enumeran según su estado en diciembre de 2016.

I. Introducción

Bienvenido al Libro de Trabajo del Programa de Aprendizaje.

Este libro le presentará los pasos que implica desarrollar un programa de aprendizaje para su programa de seguridad alimentaria y nutrición. A través de orientación, preguntas, hojas de trabajo y ejemplos de casos, esperamos que pueda determinar el mejor enfoque para su programa.

Se ofrecen preguntas a lo largo de este libro para guiarlo a través del proceso de reflexión sobre lo el tipo de aprendizaje que su programa requiere.

Proporcionamos ejemplos en los anexos de este libro de productos y procesos finales. Están destinados a proporcionar ideas, pero la dirección que toma debe estar determinada por el contexto y las necesidades de aprendizaje de su programa.

II. ¿Qué es un Programa de Aprendizaje?

Un programa de aprendizaje es **un conjunto de preguntas o temas de aprendizaje en torno a los cuales un programa de seguridad alimentaria y nutrición se compromete a generar y compartir lecciones a fin de generar conocimientos para mejorar la programación**. Los programas de aprendizaje ayudan a los programas:

- Demostrar o refutar supuestos dentro de su teoría del cambio.
- Elaborar planes de investigación y evaluación.
- Mejorar la implementación de los programas.
- Aumentar la base de pruebas general.

No existe un programa de aprendizaje que se adapte a todos los contextos ni un enfoque «correcto» para crear uno. Lo que importa es qué conocimiento es necesario e importante para el contexto de su programa.

«¿Pero no estamos ya aprendiendo?» Esta es una pregunta común cuando se presenta el concepto de programa de aprendizaje. El monitoreo y la evaluación (M&E) y la gestión del conocimiento (KM) tienen un componente integrado de aprendizaje. ¿De qué manera es esto diferente?

¿De qué manera un programa de aprendizaje es diferente de los siguientes documentos?⁴

Plan de evaluación: Los programas de aprendizaje pueden dar forma a los planes de evaluación para asegurar que se responda a las preguntas de aprendizaje apropiadas mediante actividades de supervisión y evaluación. Un programa de aprendizaje tiene un alcance más amplio que un plan de evaluación y puede incluir preguntas que no se pueden responder fácilmente mediante una evaluación. Los programas de aprendizaje hacen preguntas y buscan respuestas mucho antes de una evaluación de mitad de período o final. Un programa de evaluación no ayuda a los equipos a identificar los factores que cambian las reglas de juego ni a pensar en posibles escenarios antes o durante la implementación.

Estrategia de Gestión del Conocimiento (KM): La gestión del conocimiento es el proceso de crear, compartir, utilizar y gestionar los conocimientos e información de un programa. El aprendizaje es uno de los elementos de una estrategia de KM; sin embargo, la estrategia de KM va más allá del programa de aprendizaje para incluir componentes de comunicación, intercambio y captura de conocimientos, y gestión de la información. Los esfuerzos de gestión del conocimiento se superponen con el aprendizaje organizativo, pero la KM se centra más en la gestión del conocimiento como activo estratégico y en el fomento del intercambio de conocimientos. Para obtener más información sobre cómo crear una estrategia de KM, consulte «A Guide to Developing a Knowledge Management Strategy for a Food Security and Nutrition Program», en <http://www.fsnnetwork.org>.

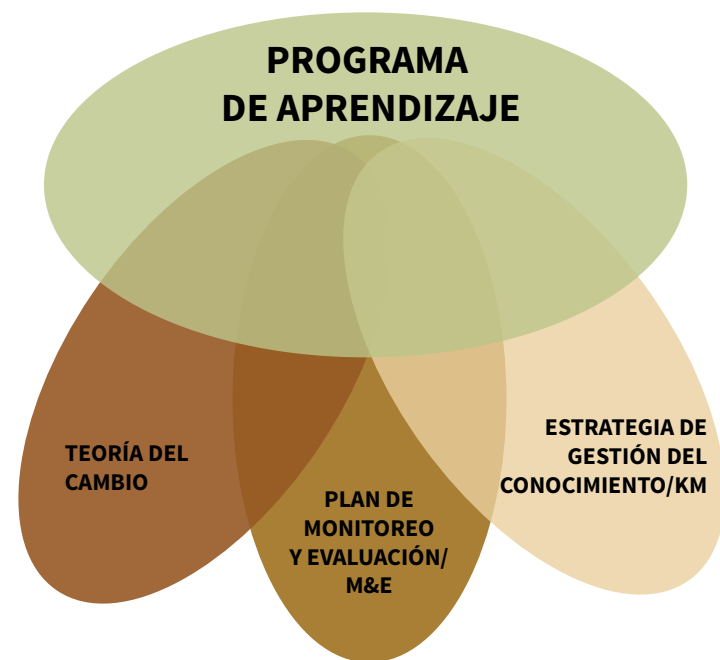
4. Adaptado de materiales de USAID LEARN, CRS y TOPS

Teoría del Cambio (ToC): Una teoría del cambio deja en claro cómo y por qué ciertas acciones producirán cambios deseados en el entorno. El programa de aprendizaje debería utilizar la teoría del cambio para identificar supuestos y cuestiones clave relacionadas con la lógica causal que se debe seguir para mejorar un programa. Los programas de aprendizaje abordan cuestiones que van más allá de las teorías del cambio recurriendo a la estrategia de KM y al plan de M&E. Para obtener más información sobre las teorías del cambio, consulte «Theory of Change: Facilitator's Guide», en <http://www.fsnnetwork.org>.

Consejo de profesional: «Sí, estamos aprendiendo, y aprender ha formado parte de individuos y organizaciones durante mucho tiempo. Sin embargo, lo diferente ahora es la intencionalidad del aprendizaje. El punto esencial de un programa de aprendizaje es desarrollar un conjunto explícito de compromisos de aprendizaje y un plan para abordarlos».
- Guy Sharrock, CRS

Plan de colaboración, aprendizaje y adaptación (CLA): Los programas de aprendizaje son una actividad potencial dentro de un plan más amplio del CLA. Para obtener más información sobre el CLA, explore el Laboratorio de Aprendizaje de USAID en <https://usaidlearninglab.org/>.

Los anexos 1 y 3 ofrecen ejemplos de programas de aprendizaje creados en dos contextos diferentes. En el anexo 2, se ofrece un estudio de caso del Proyecto del Programa de Red de Seguridad Productiva Plus (PSNP Plus), un proyecto piloto de tres años financiado por USAID en Etiopía. El Programa de Aprendizaje PSNP Plus (Anexo 1) consiste en una serie de preguntas de aprendizaje que sirvieron para validar el modelo o hipótesis causal del proyecto a fin de garantizar que las intervenciones seleccionadas tuvieran la mejor oportunidad de crear el cambio deseado.



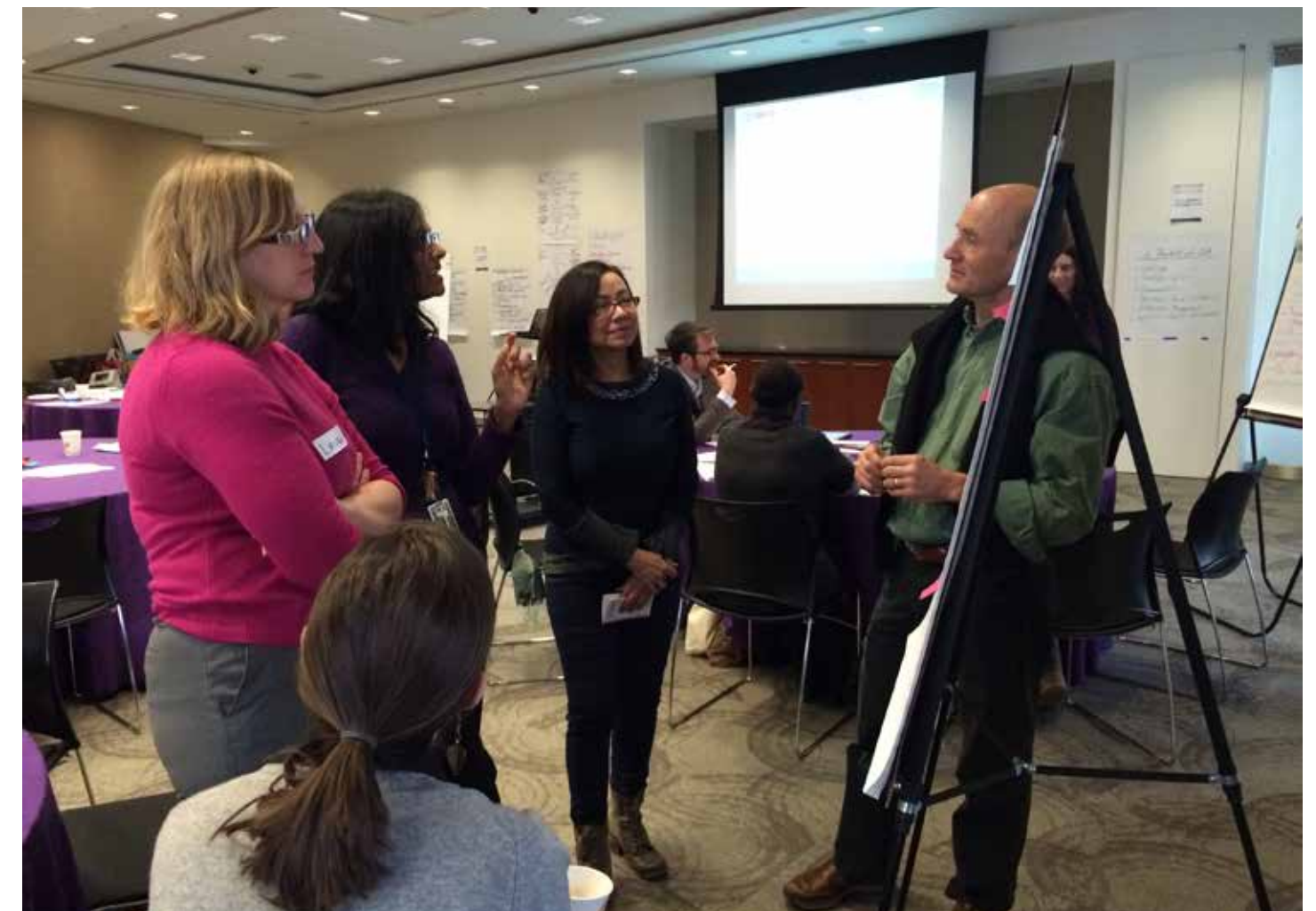
El anexo 4 muestra el proceso del Centro de Excelencia de USAID sobre Democracia, Derechos Humanos y Gobernanza (DRG) utilizado para crear su programa de aprendizaje. El Programa de Aprendizaje de DRG (Anexo 3) consiste en preguntas de investigación centradas en la generación de pruebas y la evaluación de supuestos, y teorías del cambio que contribuyen a la eficacia general de la programación de DRG. Este folleto ofrece un ejemplo de los temas finales y las preguntas de aprendizaje seleccionadas para 2016.

Existen varias diferencias contextuales notables en estos programas de aprendizaje. Los programas de aprendizaje se crearon con fines claramente distintos. El programa PSNP Plus (Anexo 1) sirve para

validar el modelo o hipótesis causal de un proyecto a fin de garantizar que las intervenciones seleccionadas tengan las mejores posibilidades de crear el cambio deseado. El programa DRG (Anexo 3) se creó para generar pruebas mediante la estimulación de la investigación original para afectar la programación global de DRG. El público de los programas de aprendizaje también es muy diferente. PSNP Plus es un proyecto financiado por USAID y el documento está destinado al personal de proyectos y a los asociados que participan en la implementación del programa. DRG es un Centro dentro de USAID y su documento está pensado para ser leído por un público externo que intenta entender sus prioridades y direcciones de aprendizaje.

Lea los dos ejemplos en los Anexos 2 y 4, y piense de qué manera cada uno es similar o diferente del contexto de su programa.

¿Cuál es el contexto de su programa de seguridad alimentaria y nutrición? ¿Cuál es la audiencia para su programa de aprendizaje?



III. ¿Cómo se crea un Programa de Aprendizaje?

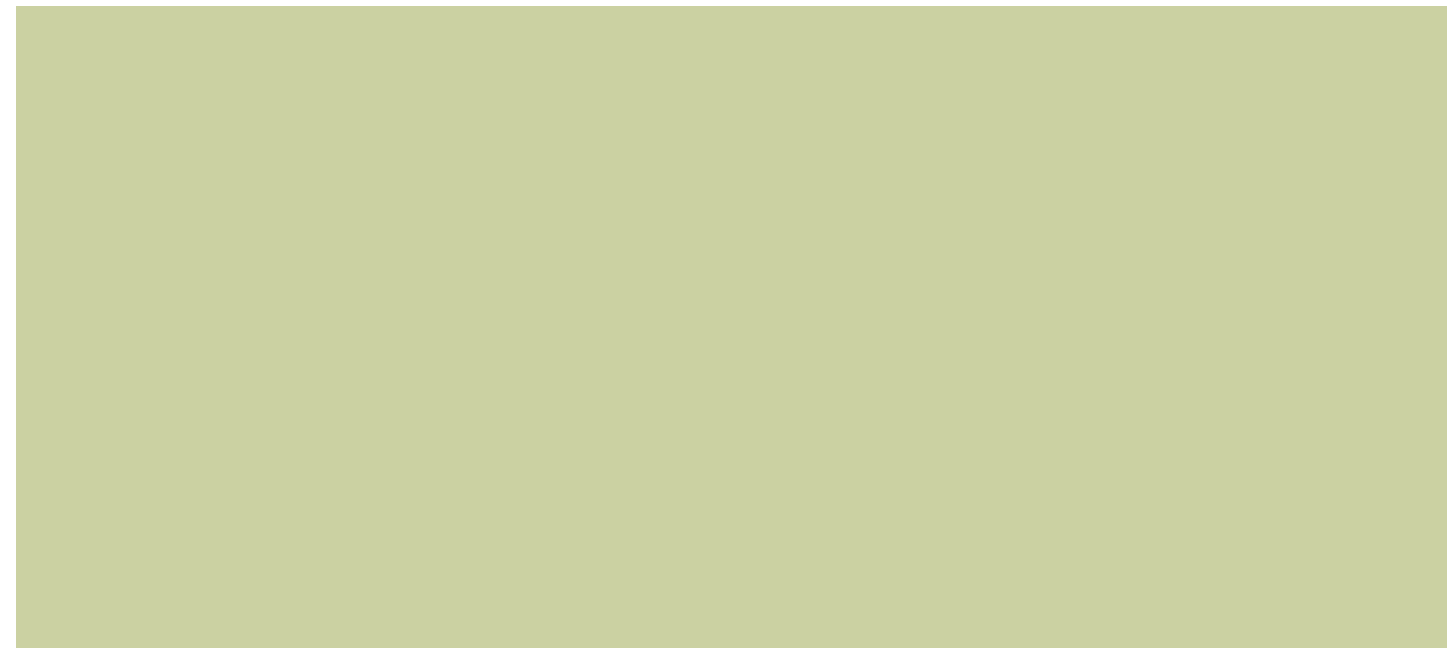
Después de determinar el contexto y la audiencia para su agenda de aprendizaje, el siguiente paso es establecer el proceso para crear el programa.

El diseño del proceso general y el nivel de participación son decisivos para el éxito. La resistencia está garantizada cuando el programa de aprendizaje es dictado por otra persona. El programa de aprendizaje mejor elaborado no logrará ningún objetivo si las partes interesadas no participan en su desarrollo y, por lo tanto, no poseen el producto final. Sin embargo, también existe el reto de equilibrar la participación con el avance.

En esta sección, veremos el proceso para desarrollar un programa de aprendizaje:

- ¿En qué tiene que basarse?
- ¿Quién debería participar en el proceso de planificación?
- ¿Quiénes son las distintas partes interesadas?
- ¿Cómo diseñará el proceso general?

En función del contexto de su programa, ¿qué partes de los procesos de PSNP Plus y DRG puede utilizar y/o adaptar para crear su programa de aprendizaje? ¿Qué otras herramientas y mecanismos son necesarios para el desarrollo de procesos?



Empecemos haciendo varias preguntas. Hay una hoja de cálculo al final de esta sección que proporciona un lugar para registrar sus pensamientos y planes.

1. ¿Cuál es el objetivo principal del programa de aprendizaje? ¿Por qué se está desarrollando?

Esta pregunta es un punto de partida esencial y guiará todas las decisiones futuras. ¿Necesita evaluar la lógica causal de la teoría del cambio de su programa para asegurar que las actividades estén afectando el tipo de cambio correcto? ¿Hay algo que necesite saber para asegurar/mejorar los resultados del programa? ¿Existen carencias importantes en su comprensión técnica que son importantes para influir en la implementación de proyectos? ¿Existen prioridades programáticas, políticas o de donantes que deben tenerse en cuenta?

2. Punto de partida: ¿Qué existe? ¿A partir de qué se construirá el programa de aprendizaje?

Los programas de aprendizaje nunca deberían existir en un vacío. ¿Con qué cuenta ya y cómo lo complementará y ampliará el programa de aprendizaje? ¿Empezará a partir de una teoría del cambio y organizará preguntas dentro de este marco? ¿Examinará el diseño de su programa e identificará las carencias críticas en el entendimiento técnico o las preguntas que guiarán la futura toma de decisiones? ¿Revisará una estrategia de KM para examinar los efectos del intercambio de conocimientos y la captación en el programa de aprendizaje? ¿Ya tiene algunas preguntas de investigación o evaluación que sean importantes en el diseño del programa y sobre las cuales desea basarse? ¿Hay temas de aprendizaje más amplios que hayan sido establecidos por su donante y a los cuales desea contribuir?

Consejo de profesional: «La inclusión en el desarrollo de programas de aprendizaje es crucial para impulsar la adopción y la aceptación de responsabilidad. Asegúrese de tener la representación correcta en la sala durante el proceso de desarrollo y de que su proceso sea inclusivo y participativo. De esta manera, el programa de aprendizaje se considera el negocio/responsabilidad de todos y todos (en teoría) se comprometerán con su implementación y éxito». - Yemisi Songo-Williams, el Programa TOPS, CORE Group

3. ¿Quién debería formar parte del equipo de planificación?

El equipo de planificación es parte esencial del proceso general de creación de programas de aprendizaje. El equipo de planificación se encarga de lograr la participación de las partes interesadas, determinar el formato y plan de acción del programa, armonizar el apoyo político y presupuestario, y orientar las actividades de aplicación. Si bien el equipo de planificación gestiona y coordina el proceso de creación, no determina el contenido del programa de aprendizaje.

Las decisiones acerca de quién forma parte del equipo de planificación determinarán el nivel de apoyo, quién se considerará «responsable» del programa de aprendizaje, y el «sesgo» general o la dirección que tomará el proceso.

Si el equipo de planificación está integrado enteramente por personal de Supervisión y Evaluación, por ejemplo, el proceso, por inclusivo que sea, se considerará responsabilidad de M&E y tendrá un sesgo incorporado hacia las necesidades de información y preguntas centradas en M&E. Lo mismo se aplica a cualquier otra esfera técnica o intersectorial.

Piense cuidadosamente sobre quién debe participar y qué es apropiado para el contexto de su programa. Su objetivo es tener un grupo que sea lo suficientemente grande y diverso como para aportar las habilidades, los contactos y las perspectivas necesarias, pero que se mantenga manejable en tamaño para la toma de decisiones y la acción.

¿De quién será la responsabilidad por el programa de aprendizaje final? ¿Cómo se ven afectada la responsabilidad o la percepción de responsabilidad por la composición de su equipo de planificación?



4. ¿Quién debería formar parte del equipo de contenido?

El equipo de contenido es responsable de desarrollar las preguntas o temas de aprendizaje que conformarán el programa de aprendizaje de su programa. Desarrollar el contenido para el programa de aprendizaje de su programa requiere un grupo de personas con diversas habilidades y conocimientos. Ninguna persona va a poseer todas las habilidades necesarias para desarrollar las preguntas o temas de su agenda de aprendizaje. Está buscando individuos que colectivamente tengan los conocimientos y los atributos necesarios para desarrollar el programa de aprendizaje de su programa.

Haga una lista de las habilidades necesarias para desarrollar las preguntas y temas de aprendizaje de su programa de aprendizaje. Recuerde considerar el contexto de su programa. Algunas de las habilidades que se pueden considerar son:

- Personas que entienden la teoría del cambio y/o estrategia de gestión del conocimiento del programa
- Personas que entienden las cuestiones y necesidades del programa
- Personal que es bueno en la gestión de procesos
- Personas que pueden facilitar conversaciones entre diversos miembros del grupo (p. ej. el personal de la sede central y el personal de campo; distintos niveles de antigüedad; áreas técnicas diferentes)
- Facilitador que puede gestionar conflictos
- Conocimientos técnicos sólidos
- Capacidad para «vender» la importancia de un programa de aprendizaje dentro de la organización
- Directores que prestan apoyo al personal dedicado a elaborar un programa de aprendizaje
- Alguien con autoridad para tomar decisiones

Una vez completada la lista, hágase las siguientes preguntas para iniciar el proceso de identificación de personas para el equipo de contenido.

- ¿Quién está ya en el programa que posea algunas de estas habilidades?
- ¿A quién podemos traer para que ayude?
- ¿Qué esferas técnicas o programáticas deben estar representadas?

¿Dónde empieza a decidir quién debe estar en el equipo de planificación o en el equipo de contenido?

*Hemos hablado sobre la importancia de aprovechar lo que ya tiene su programa en lugar de empezar desde cero al elaborar un programa de aprendizaje. La **teoría del cambio y la estrategia de gestión del conocimiento** de su programa contienen información sobre el fortalecimiento técnico y programático y las funciones y responsabilidades de los miembros del programa. Utilice estos recursos para iniciar el proceso de reducción de quiénes deberían estar en el equipo de planificación o contenido.*

5. ¿Quiénes son las partes interesadas y cómo/cuándo participarán?

Diferentes personas y organizaciones verán el mundo de diferentes maneras, a menudo haciendo supuestos sin darse cuenta. Es importante pensar en las personas adecuadas que hagan participar a una amplia base de personal de programas y a las partes interesadas adecuadas de todos los asociados; existen importantes implicancias para la calidad de las preguntas de aprendizaje, así como para el nivel de acceso a la información. La inclusión debe equilibrarse con el fin de que las partes interesadas consideren que han invertido bien su tiempo. Para algunos, será importante y útil incluirlos en todo un taller. Para otros, una entrevista de clave informante para aportar su perspectiva puede ser mejor. **Utilice su equipo de planificación para pensar estratégicamente sobre el papel y la participación de diversas partes interesadas.**

En el caso de PSNP Plus, la administración del proyecto eligió contratar a personal de primera línea en el taller para asegurar que todos comprendieran el panorama general y estuvieran facultados para realizar cambios para

ayudar a alcanzar el objetivo del proyecto. Además del programa de aprendizaje nacional y regional, PSNP Plus también participó en las actividades de aprendizaje de las partes interesadas de base, facilitando una reunión de agricultores para compartir sus experiencias, conocimientos y métodos de adaptación.

En el caso de DRG, era importante involucrar a una sección representativa del personal del Centro de DRG, académicos y personal de la Misión de la USAID. Elaboraron «equipos temáticos» en torno a diversos temas de aprendizaje, y recabaron representaciones de diversos equipos técnicos del Centro para asegurar una diversidad de puntos de vista. Los equipos temáticos se reunieron dos veces en sesiones de dos horas para generar un intercambio de ideas para preguntas, agrupar preguntas según los elementos en común, clasificar los grupos y las preguntas dentro de cada grupo en términos de importancia, y trabajar con una «Guía del Equipo de Aprendizaje» para minimizar la superposición y fortalecer la redacción de preguntas para cumplir criterios preestablecidos. Paralelamente, un puñado de colaboradores académicos realizaron la misma tarea para complementar las preguntas de DRG y añadir una perspectiva diferente. Después, se pidió al grupo mayor de interesados de la oficina de Washington, DC y las Misiones de USAID que participaran a través de un mecanismo de encuesta en línea.

6. ¿Cuándo empezamos?

Esta es una pregunta común sin respuesta. ¿En qué momento del proceso de diseño e implementación de su programa será más eficaz el desarrollo de un programa de aprendizaje? **Usted quiere empezar cuanto antes para que pueda tener tiempo sustancial para responder las preguntas, y puede diseñar sus sistemas de M&E y KM de manera apropiada para poder incorporarse a las preguntas de aprendizaje.** Sin embargo, necesita equilibrar este momento con la realidad de que a menudo no conoce las preguntas correctas que debe hacer hasta que comience la implementación. ¿Qué momento es adecuado para usted?

7. ¿Cómo planeamos e iniciamos el proceso?

¿Qué es necesario reunir y/o desarrollar para facilitar el debate y la adopción de decisiones? Las personas trabajan más eficazmente cuando vienen preparadas para una reunión o taller con una mejor comprensión del contexto, las cuestiones y las preguntas existentes y sin respuesta. Especialmente en el caso de formular preguntas sobre el aprendizaje, el nivel de pensamiento crítico posible será mucho mayor si los participantes reaccionan a los materiales preparados y los construyen, en lugar de hacer preguntas de intercambio de ideas desde cero. ¿Necesita empezar con un escaneo ambiental, una revisión bibliográfica, entrevistas a informantes clave o encuestas direccionadas?

Piense en la responsabilidad, los aportes, la experiencia y la manera de asegurar la adopción, manteniendo al mismo tiempo un proceso viable y eficiente. Tal vez desee contratar a un facilitador externo o interno para ayudar al equipo de planificación a atravesar el proceso real. **Especialmente si decide realizar una reunión o taller, el modo en que ese evento se planifique y facilite es esencial para el éxito.** El estudio de caso PSNP Plus ofrece un ejemplo de un taller que se planificó cuidadosamente para orientar a los participantes mediante un proceso de reflexión y garantizar la adopción de decisiones y medidas participativas.

Consideremos el ciclo de vida del programa y qué momento es apropiado para diversas etapas. ¿Cuándo son las evaluaciones intermedias y finales? ¿Existen reuniones o conferencias que ofrezcan vínculos naturales, oportunidades u objetivos? ¿Cómo/cuándo se volverá a examinar el programa de aprendizaje con el tiempo?

Un programa de aprendizaje no es un documento estático y debe ser reevaluado periódicamente junto con la teoría del cambio de su programa. **Revise su agenda de aprendizaje para ver qué preguntas de aprendizaje han sido respondidas y qué nuevas preguntas han surgido.**

Registre sus pensamientos e ideas con respecto a estas preguntas en la hoja de cálculo en las páginas siguientes.

Hoja de cálculo del proceso de elaboración del programa de aprendizaje

| Contexto del proyecto: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------|---------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ¿Cuál es el objetivo principal del programa de aprendizaje? ¿Por qué se está desarrollando? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Punto de partida: ¿Qué existe? ¿A partir de qué se construirá el programa de aprendizaje? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Quién debería formar parte del equipo de planificación? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: left;">Cargo</th> <th style="width: 50%; text-align: left;">Función</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> | Cargo | Función | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cargo | Función | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | |
|---|-------------|
| ¿Quién debería formar parte del equipo de contenido? | |
| Persona | Habilidades |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| ¿Quiénes son las partes interesadas y cómo/cuándo participarán? | |
| | |
| Proceso propuesto - Medidas y plazos: (Siéntase libre de escribir pasos secuenciales o de dibujar un diagrama de flujo). | |
| | |

IV. Desarrollar preguntas de aprendizaje

Un componente esencial del proceso de elaboración de un programa de aprendizaje es el desarrollo de preguntas de aprendizaje. El equipo de contenido es responsable en última instancia de formular y finalizar las preguntas de aprendizaje, pero las partes interesadas fuera del equipo de contenido influirán en los temas que se incluirán en las preguntas. Independientemente del proceso que utilice para desarrollar el programa de aprendizaje, hay ciertos requisitos que ayudarán a asegurar que sus preguntas finales de aprendizaje sean útiles.

Por lo general hay tres tipos de preguntas:

Tipo 1: Teorías de Cambio: El propósito de estas preguntas es probar y explorar la teoría del cambio del programa; concretamente, su modelo causal y sus supuestos.

Tipo 2: Base de pruebas técnicas: El propósito de estas preguntas es abordar las carencias críticas en el entendimiento técnico.

Tipo 3: Factores que cambian las reglas de juego y planificación de situaciones: El propósito de estas preguntas es identificar los factores que cambian las reglas de juego y desarrollar situaciones.

Las buenas preguntas tienen las siguientes características:

- Admiten respuestas y son realistas en su alcance
- Promueven respuestas que le ayudarán a tomar decisiones mejores y más informadas
- Son relevantes para el trabajo real y los problemas del mundo real
- Se desarrollarán junto con los que responderán
- Pregunte cómo, qué, dónde, cuándo y quién

El valor añadido de las buenas preguntas es que:

- Estimulan el pensamiento fresco o innovador
- Prueban hipótesis o creencias ocultas
- Generan colaboración, acción creativa y nuevas posibilidades
- Alentamos a que se formulen preguntas nuevas y diferentes, ya que se estudia la pregunta inicial
- Proporcionar beneficios potenciales al responder para que valga la pena el esfuerzo

Avisos de crítica de las preguntas de aprendizaje:

- ¿La pregunta indica claramente lo que quiere aprender? (¿Es claro y está enfocada?)
- ¿Es probable que la pregunta estimule un pensamiento fresco o innovador? (¿Es abierta y discutible?)
- ¿Es posible responder la pregunta?

Tómese unos minutos para ver la siguiente lista de preguntas. Identifique lo que está mal en cada pregunta y reescríbalo para formular una mejor pregunta de aprendizaje.

1. **¿Cuáles han sido los efectos del cambio climático en Centroamérica?**

2. **¿Estaban satisfechos los agricultores que participaban en las escuelas de campo para agricultores?**

3. **¿Cómo pueden los agricultores adaptarse al cambio climático en Centroamérica?**

1. **¿Cuáles han sido los efectos del cambio climático en Centroamérica?**

Esta pregunta es un ejemplo del **error del «Agujero Negro»**. No establece claramente lo que quiere aprender y supondría incluir demasiada información para que sea útil para un programa de aprendizaje.

Mejor ejemplo: ¿Cuáles han sido los efectos del cambio climático en la productividad del café en granjas de menos de 1000 millas sobre el nivel del mar en Centroamérica?

Esta pregunta es ahora específica, responsable y realista.

2. **¿Estaban satisfechos los agricultores que participaban en las escuelas de campo para agricultores?**

Esta pregunta es un ejemplo del **error de «documento de término»**. No es probable que estimule un pensamiento fresco o innovador, y supondría incluir demasiado poco para que sea útil.

Mejor ejemplo: ¿Cuán eficaz fue el proyecto Farmer Field Schools para el desarrollo de producción sostenible y las habilidades de gestión de los recursos naturales?

Esta pregunta es ahora pertinente y puede ayudarle a tomar decisiones más informadas sobre futuras inversiones en este enfoque.

3. **¿Cómo pueden los agricultores adaptarse al cambio climático en Centroamérica?**

Esta pregunta es un ejemplo del **error del «Premio Nobel»** o asumir el objetivo de su vida. No es factible responderla.

Mejor ejemplo: ¿Qué prácticas utilizan actualmente los agricultores de Centroamérica para adaptarse al cambio climático?

Esta pregunta puede responderse y es realista.

Preguntas de debate:

¿Cuántas preguntas son apropiadas para su programa? ¿Que puede asumir su programa de forma realista?



¿Cómo se asegurará de que está desarrollando nuevas preguntas y no preguntas que ya han sido respondidas?



¿Cómo se alineará con el paisaje externo para ayudar a desarrollar preguntas relevantes más allá de su propio programa?



V. Dar prioridad a las preguntas de aprendizaje

Una lista larga de preguntas de aprendizaje puede paralizar. El equipo de contenido debe poner en marcha un proceso bueno y transparente para filtrar la lista e identificar las preguntas más importantes que su programa debe abordar dentro de un plazo específico.

Si bien hay muchos procesos potenciales que pueden utilizarse, un primer paso esencial es el desarrollo de claridad sobre los criterios para establecer prioridades. Los siguientes son algunos ejemplos:

- Importancia, desde la perspectiva propia
- Importancia, desde la perspectiva del programa
- Viabilidad
- Urgencia

Por ejemplo, CRS/Etiopía (Anexo 5) determinó los siguientes criterios para dar prioridad a los temas de aprendizaje y sus preguntas de aprendizaje conexas:

- Relevancia para los proyectos de CRS
- Disponibilidad de recursos internos
- Disponibilidad de recursos externos
- Datos de M&E existentes
- Importancia estratégica de los donantes

Una vez que conozca sus criterios, necesita determinar el mejor proceso para su contexto.

Los estudios de casos ofrecen varios ejemplos diferentes. DRG utilizó un instrumento de encuesta en línea, en el que se pidió a las partes interesadas de DC y Misiones que pusieran cada pregunta en uno de los tres cubos (bajo, medio y alto) en función de varios criterios diferentes.

En el taller de PSNP Plus, los participantes trabajaron a través de varios niveles de priorización. Clasificaron individualmente el grado en que pensaban que los supuestos eran válidos y estaban basados en pruebas. Luego, todo el grupo votó con notas para pegar para aquellos que consideraban más importantes para el éxito del proyecto. Grupos pequeños elaboraron preguntas de aprendizaje basadas en supuestos prioritarios y participaron en un proceso de votación progresiva para determinar las preguntas de aprendizaje más importantes. Pequeños grupos escribieron sus posibles preguntas en las tarjetas índice, las organizaron y luego seleccionaron las cinco principales según su criterio. Luego, intercambiaron tarjetas con otro grupo y cada grupo eligió sus tres preguntas principales. Las tres primeras tarjetas de cada grupo fueron recogidas, publicadas en la pared y clasificadas.

Consejo de profesional: Documentar las razones por las cuales se escogieron preguntas o temas para el programa de aprendizaje. Esta información será útil al revisar y actualizar el programa de aprendizaje.

En algunos casos, el proceso puede incluir una etapa de revisión de la base bibliográfica en torno a una serie de preguntas, a fin de determinar lo que ya se conoce y dónde puede ser útil la información adicional.

Para su programa, ¿cuáles son los criterios más importantes para juzgar posibles preguntas?



¿Qué procesos utilizará su equipo de contenido para garantizar una selección eficaz y eficiente de las preguntas finales?



VI. Planificación de la acción

Una vez que se hayan seleccionado las preguntas de aprendizaje, debe haber un plan de acción concreto para implementar el programa de aprendizaje. El equipo de planificación se encarga de elaborar un modelo de plan de acción que orientará el proceso de implementación. Una buena plantilla guía a los usuarios a través de una serie de preguntas para orientar su pensamiento, planificación y documentación.

Una buena plantilla incluirá:

- Un plan de acción para cada pregunta de aprendizaje.
- Toma de decisiones en torno a la cantidad de tiempo y esfuerzo necesarios para dedicarse a diversas preguntas.
- Cómo se compartirían las lecciones (internamente, externamente, con las partes interesadas, etc.).
- Cómo se utilizarán las lecciones.
- Partes responsables y plazos.
- Presupuesto con gastos explícitos.

El Anexo 6 proporciona la plantilla utilizada por PSNP Plus para su implementación del programa de aprendizaje.



En el siguiente recuadro, o en un documento electrónico, diseñe una plantilla de plan de acción para su proyecto.



Una herramienta para apoyar su planificación de acción es la Cartografía de las Partes Interesadas. La siguiente hoja de cálculo puede ayudar a su grupo a pensar a través de las distintas partes interesadas y cómo sus necesidades deben tenerse en cuenta en el plan de acción.

Hoja de cálculo para la cartografía de las partes interesadas

| Grupo de partes interesadas | ¿Qué desean saber? | ¿Qué queremos que sepan? | ¿Cómo utilizarán la información? |
|-----------------------------|--------------------|--------------------------|----------------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

VII. Consejos para implementar un Programa de Aprendizaje en un programa

Hay una amplia variedad de posibles técnicas para implementar un programa de aprendizaje. Las técnicas utilizadas emergen de un debate sobre las preguntas de aprendizaje; sin embargo, aquí se incluyen algunas ideas para ayudarle a pensar en la amplia variedad de técnicas potenciales que podrían utilizarse. Es importante mantener el programa de aprendizaje manejable y centrarse en la aplicación del aprendizaje.

Reseña bibliográfica: Realizar una reseña bibliográfica de lo que ya se conoce sobre una pregunta es a menudo un excelente primer paso para centrar mejor las preguntas del programa, aprovechar la base de pruebas establecida y proporcionar información para compartir con las partes interesadas. El hecho de realizar la reseña bibliográfica, cuando se realiza como ejercicio interno, puede constituir un importante instrumento de aprendizaje.

Incorporación del aprendizaje en el monitoreo y la evaluación de rutina: En el caso de PSNP Plus, se dedicó una cantidad considerable de tiempo después del taller con el equipo de monitoreo para asegurar que el sistema de M&E existente del programa se diseñara de forma tal como para contribuir a responder las preguntas de aprendizaje.

Crear espacio para la reflexión: El aprendizaje de programas implica hacer el espacio inicial para la conversación reflexiva y priorizar las preguntas, y luego hacer que los foros de coordinación existentes funcionen mejor y mejoren la calidad de las conversaciones existentes. Considere la posibilidad de utilizar las reuniones del programa existentes para informar sobre los resultados de las preguntas específicas de aprendizaje. Después de los exámenes de acción⁵, proporcione una oportunidad estructurada para reflexionar sobre un acontecimiento o tarea, y determinar las lecciones aprendidas y las consecuencias para el futuro.

Buscar la experiencia de otros: Realizar entrevistas con informantes clave o consultas entre pares con otras organizaciones para recopilar información y conocimientos que a menudo no existen por escrito. Dirigir grupos de enfoque u otras investigaciones formativas para comprender mejor una situación. Incorporar a alguien que pueda aprender acerca de un enfoque y documentarlo puede ser una buena manera de captar información descriptiva que a las personas que dirigen los programas les resulta difícil articular.

Creación de grupos para hacer preguntas específicas: Se pueden formar grupos de tareas para hacer preguntas específicas. Las comunidades de práctica⁶ pueden formarse cuando exista interés en explorar conjuntamente una cuestión con el tiempo.

Organizar eventos: Las reuniones y los talleres proporcionan un lugar estructurado para el aprendizaje y el intercambio de información. Las reuniones abarcan desde talleres técnicos diseñados para explorar cuestiones concretas hasta lugares más amplios para el intercambio de conocimientos, «ferias de fracaso» o talleres de «cambio significativo».

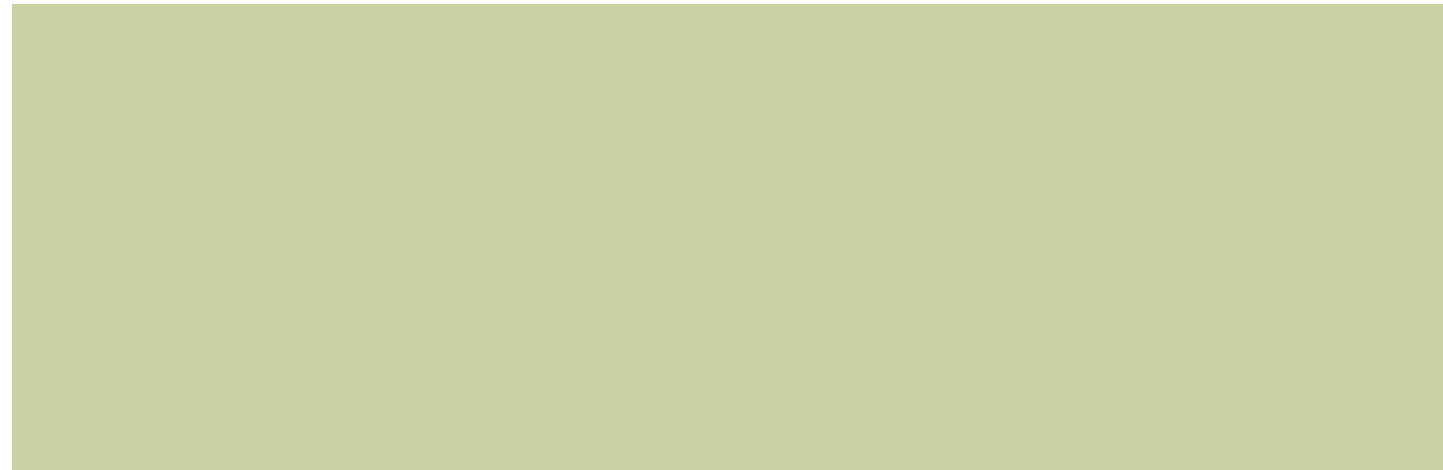
Realizar investigaciones: Existen diversos instrumentos de investigación que pueden ser apropiados para responder una pregunta específica de aprendizaje. Los recursos y las asociaciones pueden ser un enorme motor que indique el nivel de investigación que se puede realizar.

5. Para obtener información sobre cómo llevar a cabo una Revisión después de la Acción, consulte «Activities for Stimulating Knowledge Sharing and Learning: A TOPS Quick Guide to Linking Development Practitioners», <https://www.fsnnetwork.org/activities-stimulating-knowledge-sharing-and-learning-tops-quick-guide-linking-development>

6. Para obtener más información sobre la convocatoria de comunidades de práctica, consulte «Supporting Communities of Practice: A TOPS Quick Guide to Linking Development Practitioners», <https://www.fsnnetwork.org/supporting-communities-practice-tops-quick-guide-linking-development-practitioners>

Preguntas de debate:

Es importante ir más allá de solo compartir información, ¿cómo aseguraría un cambio práctico?



En algunos casos, usted puede tener preguntas de investigación que necesitan la participación de académicos. ¿Cómo involucrará a los académicos cuando sea necesario (y sin abrumarse)?



VIII. Técnicas para compartir/utilizar conocimientos adquiridos o ya disponibles

En muchos casos, algunas de las preguntas de aprendizaje planteadas por un programa ya han sido respondidas, y el reto es garantizar que las respuestas existentes se compartan ampliamente. Además, como las respuestas corresponden a preguntas de aprendizaje únicas, compartir los conocimientos adquiridos será esencial para influir en el cambio.

Un intercambio de ideas sobre las técnicas utilizadas por las organizaciones para compartir información incluye:

- Desarrollar infografías claras que comuniquen la información visualmente.
- Redactar folletos de una página, documentos cortos que analicen los puntos clave.
- Redactar un boletín informativo para el proyecto en el que se puedan compartir actualizaciones y conocimientos periódicos.
- Desarrollar videos cortos.
- Organizar seminarios web para compartir las conclusiones o discutir implicancias.
- Realizar una síntesis de cinco minutos de los puntos destacados de una evaluación como característica habitual en una reunión del personal.

IX. Asegurar la asignación de presupuesto y tiempo

Es necesario elaborar un programa de aprendizaje dentro de las limitaciones prácticas de los presupuestos y el tiempo del personal. Estas limitaciones serán un factor clave para determinar la forma y el enfoque de cualquier programa de aprendizaje.

En el ejemplo de PSNP Plus, el aprendizaje de los programas no estaba previsto inicialmente para el proyecto. Aunque terminó siendo citado como un éxito clave en la evaluación final, el personal se encontró con mucha resistencia inicial a la hora de elaborar una estimación de tiempo y dinero para este esfuerzo. Los programas de aprendizaje tienen un perfil mayor ahora y reciben el apoyo activo de diversos donantes, pero la asignación de recursos siempre será una limitación importante.

Consejo de profesional: «Un pensamiento orientador basado en mi experiencia es que probablemente tenga sentido acatar la noción de «menos es más», de manera que no abarquemos demasiado al empezar a diseñar y aplicar nuestros programas de aprendizaje. Organizar y gestionar un proceso de elaboración de un programa de aprendizaje, una reseña bibliográfica, la alineación de métodos para asegurar que las preguntas de aprendizaje se aborden adecuadamente, etc., todo llevará mucho tiempo y esfuerzo. Es fundamental que la experiencia temprana de los trabajos relacionados con los programas de aprendizaje sea positiva; así que vayamos cuidadosamente a medida que avanzamos!»
- Guy Sharrock, CRS

¿Cómo fundamentaría la importancia de comprometer tiempo del personal y fondos para desarrollar un programa de aprendizaje para un programa?



¿Qué formas existen de maximizar el aprendizaje de programas sin comprometer tiempo y presupuesto?



X. Crear un entorno propicio

Cualquier debate sobre un programa de aprendizaje debe reconocer la importante contribución de un entorno propicio en un programa que aliente a la gente a practicar un pensamiento crítico y analítico, apoye el aprendizaje y tolere errores, y el importante aprendizaje que puede surgir del fracaso.

Abordar las cuestiones ambientales está fuera del ámbito de este libro de trabajo, pero en la sección de referencias se incluyen varios enlaces para los interesados en explorar esta área con más profundidad.

Algunos pasos que pueden ayudar a crear una cultura de aprendizaje son:

- Crear espacio y tiempo para compartir y reflexionar.
- Fomentar la gestión del conocimiento en funciones, descripciones de puestos y revisiones anuales.
- Formular preguntas en las entrevistas de contratación para encontrar personas que puedan compartir y trabajar eficazmente en una organización de aprendizaje (p. ej. «¿Cuándo fue la última vez que trabajaste en un equipo y colaboraste en un proyecto?»)
- Comprensión y modelo de cómo compartir información eficazmente
- Reconocer al personal para alentar las contribuciones futuras (p. ej. «Conseguí estas grandes ideas de X y podemos usarlas para y».)

Preguntas de debate:

¿Cuáles son los incentivos actuales (y desincentivos) para aprender y compartir su programa?



¿Cómo puede crear un entorno en su programa que estimule el aprendizaje? ¿Cuáles son algunos de sus pensamientos iniciales?



Referencias

Archibald, Sharrock, Buckley and Cook (2016), «Assumptions, conjectures, and other miracles: The application of evaluative thinking to theory of change models in community development», Evaluation and Program Planning. http://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/10_archibald_sharrock_buckley_cook_2016_assumption_conjectures_and_other_miracles_1.pdf.

Bond (2016), «Adaptive Management: What it Means for Civil Society Organizations». http://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/12_adaptive_management_-_what_it_means_for_csos_0_1.pdf.

Mercy Corps, (2016) “Adapting Aid: Lessons from Six Case Studies». <https://www.mercycorps.org/research-resources/adaptive-management-case-studies>.

Grupo de Trabajo de la Red de FSN de TOPS, «Learning Agenda Workshop». <https://www.fsnnetwork.org/learning-agenda-workshop>.

Anexo 1: Proyecto del Programa de Red de Seguridad Productiva (PSNP) Plus - Programa y plan de aprendizaje

Financiado por USAID y dirigido por CARE, PSNP Plus fue ejecutado en Etiopía por un consorcio compuesto por CRS, Relief Society of Tigray (REST), Save the Children - Reino Unido, Organización Neerlandesa para el Desarrollo (SNV) y Tufts University.

| 1. Programa y plan de aprendizaje - Impacto | |
|--|---|
| Pregunta de aprendizaje 1 | Historia de la pregunta de aprendizaje/Párrafo 1 |
| <p>¿Qué combinación y secuencia de intervenciones contribuirá significativamente a la graduación?</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la combinación de intervenciones que conducirían a la graduación (cadena de valor, Asociaciones de Ahorro y Préstamo de Aldeas, microfinanzas, etc.)? ¿Hay alguna diferencia para las mujeres y los hombres? ¿Qué combinación es más apropiada para las mujeres o los hogares encabezados por mujeres? ¿Cuál es la combinación de intervenciones que conducirían a la graduación (cadena de valor, Asociaciones de Ahorro y Préstamo de Aldeas, microfinanzas, etc.)? ¿Hay alguna diferencia para las mujeres y los hombres? ¿Qué combinación es más apropiada para las mujeres o los hogares encabezados por mujeres? ¿Está cada socio de implementación (IP) en la misma página en lo que respecta a la combinación y secuenciación? ¿Tienen los socios de implementación un enfoque diferente para las mujeres y los hombres? La combinación ya iniciada, ¿funciona tanto para hombres como para mujeres? Si no es así, ¿qué podemos hacer? | <p>Acción: El programa PSNP Plus tiene por objeto ayudar a los hogares del PSNP a avanzar hacia la graduación mediante enfoques basados en el mercado. El marco programático tiene por objeto facultar a los hogares pobres para tomar decisiones informadas sobre los escasos recursos, facilitando al mismo tiempo el acceso a productos y servicios financieros informales y formales, y su entrada en los mercados.</p> <p>El proyecto facilita la prestación de combinaciones de intervenciones y servicios siguiendo un enfoque escalonado mediante el aumento de la utilización de una serie de servicios de microfinanciación contextualmente pertinentes (Asociaciones de Ahorro y Préstamo de Aldeas, Vinculación con las Instituciones de Microfinanciación), junto con conocimientos empresariales, conocimientos financieros y diversas actividades de capacitación técnica; y fortaleciendo los vínculos entre los hogares pobres y los mercados de productos básicos mediante el enfoque de la cadena de valor y la transferencia de activos que conducen a la acumulación de activos en los hogares, con medidas conexas hacia la graduación en el PSNP y los hogares más resistentes.</p> |
| Preguntas de planificación | Nuestro plan |
| ¿Qué pruebas existen sobre este tema? | El informe del Estudio de Impacto Longitudinal reveló que la participación en una sola cadena de valor no tendrá un impacto significativo en los hogares. |

| | |
|---|---|
| <p>¿Cómo reuniremos estas pruebas para obtener los conocimientos que necesitamos en el próximo trimestre?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una lista de verificación que tenga en cuenta las cuestiones de género. • Identificar 5 hogares: 3 hogares que han mostrado algunos cambios positivos y 2 a los que no les vaya bien. • Realizar un seguimiento de los cambios en sus vidas: <ul style="list-style-type: none"> • Recopilar historias de casos en forma trimestral. • Documentar la secuencia y combinación de las intervenciones. |
| <p>¿Cómo compartiremos nuestras lecciones internamente para mejorar nuestro rendimiento (qué procesos, formatos e instrumentos utilizaremos)?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Los socios de implementación informan trimestralmente sobre las reuniones del Grupo de Trabajo Técnico. • Compartir con el Comité de Planificación del Proyecto y el Comité Directivo. • Facilitar que los hogares compartan sus historias en diferentes eventos para otros miembros de la comunidad, partes interesadas, gobiernos, ONG, donantes. • Compilar las historias y lecciones para presentarlas en las reuniones del Grupo de Trabajo Técnico. |
| <p>¿Cómo podemos dar seguimiento y almacenar nuestra información?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Historias de casos. • Seguimiento y documentación periódicos. • Finalmente, desarrollar una historia completa y publicar en el boletín informativo de PSNP Plus, videos y otros medios (impresos y electrónicos). |
| <p>¿Cómo compartiremos nuestras lecciones con nuestras partes interesadas?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Organizar eventos de aprendizaje para partes interesadas internas como externas. • Utilizar boletines informativos. |
| <p>Pregunta de aprendizaje 2</p> | |
| <p>¿Cuáles son los indicadores más fiables para dar seguimiento a los cambios a corto plazo?</p> | <p>Los indicadores de impacto del proyecto PSNP Plus se explican en términos de indicadores a corto plazo basados en activos. A partir de la experiencia adquirida hasta la fecha con la implementación del proyecto, la sequía sufrida durante el año 2009, los resultados de la evaluación de impacto de Tufts y los estudios de evaluación de impacto económico de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo de Aldeas, se observó que será difícil la creación de activos a nivel de los hogares con estas intervenciones estacionales del proyecto en el corto plazo. Por lo tanto, como el impacto es amplio y no sólo se mide en términos de activos, será bueno evaluar otros indicadores fiables de impacto a corto plazo.</p> |
| <p>Preguntas de planificación</p> | |
| <p>¿Qué pruebas existen sobre este tema?</p> | <p>Hay documentos de estudio, como el resultado del estudio longitudinal de impacto de Doba, el estudio de evaluación de impacto de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo de Aldeas, que muestra el impacto, y los informes de evaluación de resultados intermedios.</p> |
| <p>¿Cómo reuniremos estas pruebas para obtener los conocimientos que necesitamos en el próximo trimestre?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Los resultados intermedios, los objetivos y los indicadores de impacto deben evaluarse críticamente. • Evaluar los informes de evaluación de resultados intermedios y de mitad del periodo. • Incluir cuestiones relacionadas con los resultados en el cuestionario de evaluación de resultados intermedios para captar cambios conexos, como las plataformas de múltiples partes interesadas (MSP). |

| | |
|---|--|
| <p>¿Cómo compartiremos nuestras lecciones internamente para mejorar nuestro rendimiento (qué procesos, formatos e instrumentos utilizaremos)?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Presentar el informe al Grupo de Tareas sobre Gestión y Aprendizaje de Conocimientos y en las reuniones del Grupo de Trabajo Técnico. • Compartir con el Comité de Planificación del Proyecto y el Comité Directivo. • Responsabilidad: • Plazos: se esperan informes provisionales para finales del próximo trimestre. |
| <p>¿Cómo podemos dar seguimiento y almacenar nuestra información?</p> | <p>Ajustar el marco del registro e incorporarlo en el plan de supervisión y evaluación.</p> |
| <p>¿Cómo compartiremos nuestras lecciones con nuestras partes interesadas?</p> | <p>Preparar un informe consolidado que muestre los indicadores que deberíamos utilizar y compartirlo con el donante.</p> |

2. Programa y plan de aprendizaje - Microfinanciación

Pregunta de aprendizaje 1

¿Cómo puede establecerse un vínculo entre las Asociaciones de Ahorro y Préstamo de Aldeas (VSLA) y las Instituciones de Microfinanciación (MFI)?

Historia de la pregunta de aprendizaje/Párrafo 1

Ante la falta de acceso a servicios financieros alternativos, las Asociaciones de Ahorro y Préstamo de Aldeas desempeñan la función de intermediación financiera y actúan para cerrar la brecha entre los proveedores de servicios financieros y los residentes de la comunidad, ofreciendo al mismo tiempo un enfoque gradual y escalonado para vincular los servicios financieros formales.

La cuestión de la vinculación entre VSLA y MFI debe ampliarse para incluir a las cooperativas y a los bancos comerciales. También se pide aclaración en cuanto a la sostenibilidad de 1) el vínculo entre VSLA/grupo, pero no de individuos frente a individuos y grupos; 2) el vínculo entre VSLA-MFI con respecto al negocio de la microfinanciación, es decir, el comercio mayorista frente al comercio minorista; 3) el vínculo entre VSLA y las Cooperativas; 4) grupo frente a redes y federaciones.

¿Qué acuerdo sostenible debería recomendar el Proyecto PSNP Plus?

Nuestro plan

¿Qué pruebas existen sobre este tema?

- Los miembros de la Asociación de Ahorro y Préstamo de Aldeas están vinculados a instituciones de microfinanciación individualmente.
- Las instituciones de microfinanciación tienen gran interés en trabajar con Asociaciones de Ahorro y Préstamo de Aldeas.

¿Cómo reuniremos estas pruebas para obtener los conocimientos que necesitamos en el próximo trimestre?

- Diseñar un mecanismo piloto de vínculo en las áreas de funcionamiento de CARE y desarrollarlo para probarlo, demostrarlo, documentarlo y evaluarlo para ampliarlo a una modalidad de vinculación viable (este es un mecanismo basado en la investigación en acción que está abierto al cambio y revisión, al final del cual esperamos un documento que muestre lo que se ha hecho).
- Incorporar el aprendizaje de otros países en la elaboración del mecanismo.

| | |
|---|--|
| <p>¿Cómo compartiremos nuestras lecciones internamente para mejorar nuestro rendimiento (qué procesos, formatos e instrumentos utilizaremos)?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • El equipo de dos personas presentará primero al Grupo de Tareas sobre Gestión de Conocimientos, luego, si así lo acuerda el Equipo de Tareas, se presentará ante el Grupo de Trabajo Técnico, el Comité de Planificación de Proyectos y el Comité Directivo. • Establecimiento de una plataforma de múltiples partes interesadas que examina cuestiones relativas a las instituciones de microfinanciación. • Responsabilidad: • Plazos: hasta el 30 de septiembre, finalización del diseño de la modalidad y comienzo de la implementación, después, las lecciones se documentarán y compartirán cada trimestre. • Elaboración de una historia que se compartirá con las diferentes partes interesadas. • Puede ser parte del informe trimestral. |
| <p>¿Cómo podemos dar seguimiento y almacenar nuestra información?</p> | |
| <p>¿Cómo compartiremos nuestras lecciones con nuestras partes interesadas?</p> | <p>Elaborar un informe consolidado sobre los progresos y resultados de la prueba piloto, el que puede compartirse mediante el boletín informativo y los distintivos fotos.</p> |
| <p>Pregunta de aprendizaje 2</p> | <p>Historia de la pregunta de aprendizaje/Párrafo 2</p> |
| <p>¿Cómo pueden las Asociaciones de Ahorro y Préstamo establecer vínculos con las actividades de la cadena de valor?</p> | <p>Si bien la promoción de vínculos con las instituciones de microfinanciación formales aumenta el acceso a los paquetes de seguridad alimentaria y otros servicios de crédito y ahorro, PSNP Plus trabaja principalmente en las cuatro cadenas de valor seleccionadas, que se espera que mejoren la producción, aumenten la productividad, diversifiquen las fuentes de ingresos y aumenten los activos productivos para los hogares con inseguridad alimentaria.</p> <p>Los miembros de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo de Aldeas están aprovechando actualmente las intervenciones relacionadas con la cadena de valor, como la capacitación en habilidades de vida, otros tipos de asistencia técnica y los arreglos artificiales de comercialización de cerdos. Para facilitar el acceso a los servicios financieros rurales, especialmente al crédito, ¿qué enfoque de vinculación se ajusta mejor al Proyecto PSNP Plus, es decir, vincular las Asociaciones de Ahorro y Préstamo de Aldeas con las actividades de la cadena de valor o las actividades de la cadena de valor con las Asociaciones de Ahorro y Préstamo de Aldeas? ¿Cómo debería centrarse la evaluación para proponer la mejor modalidad de vinculación?</p> |
| <p>Preguntas de planificación</p> | <p>Nuestro plan</p> |
| <p>¿Qué pruebas existen sobre este tema?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • En las zonas de Save the Children-UK hay problemas de cohesión de grupos que han generado dificultades para utilizar los servicios financieros prestados/disponibles. • El gran interés de los miembros de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo de Aldeas en participar en las actividades de la cadena de valor. |

| | |
|---|--|
| <p>¿Cómo reuniremos estas pruebas para obtener los conocimientos que necesitamos en el próximo trimestre?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de Asociaciones de Ahorro y Préstamo de Aldeas y Grupos de Producción y Comercialización en todas las wordedas. • Tratar de identificar las Asociaciones de Ahorro y Préstamo de Aldeas e intentar vincularlas a la cadena de valor. • Identificar a los Grupos de Producción y Comercialización y prestarles apoyo para establecer Asociaciones de Ahorro y Préstamo de Aldeas. • Documentar el proceso y los cambios para determinar qué proceso beneficia a los participantes. • Se trata de una actividad que todos los socios de implementación deben hacer. • Podemos desarrollar la herramienta que nos ayudará a reunir las pruebas. • Responsabilidad: • Plazos: las actividades pueden iniciarse inmediatamente. |
| <p>¿Cómo compartiremos nuestras lecciones internamente para mejorar nuestro rendimiento (qué procesos, formatos e instrumentos utilizaremos)?</p> | <p>Reuniones del Grupo de Trabajo Técnico</p> |
| <p>¿Cómo podemos dar seguimiento y almacenar nuestra información?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar historias de casos. • Incorporar las historias a informes trimestrales. • El equipo de tareas examinará las historias e identificará los cambios y las lecciones de las historias, y los miembros del equipo irán al terreno para validar las pruebas, dar recomendaciones y capacitar. • Elaboración de un Pliego de Condiciones en el que se esbozarán estas y otras actividades que realizará el equipo de tareas. |
| <p>¿Cómo compartiremos nuestras lecciones con nuestras partes interesadas?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Boletín informativo. • Presentación en conferencias incluso fuera de PSNP Plus. |

3. Programa y plan de aprendizaje - Cadena de Valor

| | |
|--|--|
| <p>Pregunta de aprendizaje 1</p> | <p>Historia de la pregunta de aprendizaje/Párrafo 1</p> |
| <p>Las intervenciones en la cadena de valor, ¿están apoyando a los participantes de PSNP Plus para beneficiarse de los mercados funcionales?</p> | <p>El proyecto PSNP Plus trabaja para vincular los hogares rurales pobres con el funcionamiento del mercado. Para ello, está trabajando en cuatro cadenas de valor: miel, ganado, cereales y frijoles blancos. Al hacerlo, se están transfiriendo activos a los participantes para ayudarles a desenvolverse en esos mercados.</p> <p>Algunos de los mercados de las cadenas de valor seleccionadas se caracterizan por la estacionalidad y la fluctuación de los precios.</p> <p>Sin embargo, la sequía y el plazo prevaletiente de los préstamos, el enfoque de los préstamos de grupo y el monto de los préstamos han desalentado a los participantes de determinadas cadenas de valor.</p> |

| | |
|--|--|
| Preguntas de planificación | Nuestro plan |
| ¿Qué pruebas existen sobre este tema? | <ul style="list-style-type: none"> • Los participantes tienen los activos disponibles y han comenzado a participar en actividades de comercialización. • El sector privado ha mostrado interés en trabajar con los participantes. • Se han ofrecido cursos de capacitación y los agricultores están produciendo productos de calidad, como cerdos, colmenas transitorias, y se dedican a la multiplicación de colonias. |
| ¿Cómo reuniremos estas pruebas para obtener los conocimientos que necesitamos en el próximo trimestre? | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una lista de verificación para la recopilación de datos que tenga en cuenta las cuestiones de género (incluir una pregunta sobre qué actividad es beneficiosa y cuál no, y qué ajustes se necesitan, y una pregunta sobre lo que están aprendiendo de las plataformas de múltiples partes interesadas). • Identificar 8 a 10 hogares (2 hogares por cadena de valor) y/o individuos, grupos por cadena de valor que producen excedentes y que hayan podido vender al mercado. • Identificar dos instituciones del sector privado que trabajen con los participantes en PSNP Plus para verificar sus opiniones sobre el valor añadido como resultado de su participación. • Documentar los cambios trimestralmente. • Responsabilidad: los asesores principales de SNV deben trabajar con los directores de proyectos o los coordinadores de la cadena de valor para apoyar el proceso de documentación. |
| ¿Cómo compartiremos nuestras lecciones internamente para mejorar nuestro rendimiento (qué procesos, formatos e instrumentos utilizaremos)? | <ul style="list-style-type: none"> • Informes y presentaciones sobre los Grupos de Trabajo Técnico. • Compartir con el Comité de Planificación del Proyecto y el Comité Directivo. • Boletín informativo. |
| ¿Cómo podemos dar seguimiento y almacenar nuestra información? | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar historias de casos. • Incorporar las historias a informes trimestrales. |
| ¿Cómo compartiremos nuestras lecciones con nuestras partes interesadas? | <ul style="list-style-type: none"> • Boletín informativo. • Plataformas de múltiples partes interesadas. |
| Pregunta de aprendizaje 2 | Historia de la pregunta de aprendizaje/Párrafo 2 |
| ¿Cómo podemos crear relaciones beneficiosas para ambas partes entre el sector privado y los participantes sobre la base de la comprensión mutua? | <p>Al crear vínculos con el mercado, se han realizado esfuerzos para incluir al sector privado. Sin embargo, la experiencia demuestra que los beneficiarios no están produciendo según las expectativas del sector privado en cuanto a calidad, cantidad y tiempo de entrega.</p> <p>Por otra parte, los beneficiarios también indicaron que el sector privado no ofrecía precios que recompensaran la calidad y los servicios y el apoyo incorporados, lo que los alentaría a participar en el sector privado. También hay indicios de falta de confianza de parte de los productores y del sector privado, lo que hace necesario crear un entendimiento mutuo entre estas principales partes interesadas.</p> |

| | |
|--|--|
| Preguntas de planificación | Nuestro plan |
| ¿Qué pruebas existen sobre este tema? | <ul style="list-style-type: none"> • Aunque el sector privado está interesado en trabajar con los participantes de PSNP Plus, no pueden obtener productos con la calidad y cantidad requeridas. • Los participantes también consideran que los precios ofrecidos por el sector privado no son adecuados. • Cuestiones de confianza planteadas por los productores en plataformas de múltiples partes interesadas como factor que prohíbe el establecimiento de relaciones funcionales entre las dos partes. |
| ¿Cómo reuniremos estas pruebas para obtener los conocimientos que necesitamos en el próximo trimestre? | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar grupos de productores fuertes. • Facilitar el proceso de producción de manera que responda a las exigencias del mercado (se debatirá en las reuniones del Grupo Técnico de Trabajo). • Tratar de vincularlos con el sector privado identificado. • Documentar el proceso. • SNV tomará la iniciativa en toda esta actividad (con cada asesor principal). |
| ¿Cómo compartiremos nuestras lecciones internamente para mejorar nuestro rendimiento (qué procesos, formatos e instrumentos utilizaremos)? | <ul style="list-style-type: none"> • Informes y presentaciones sobre los Grupos de Trabajo Técnico. • Compartir con el Comité de Planificación del Proyecto y el Comité Directivo. • Boletín informativo. |
| ¿Cómo podemos dar seguimiento y almacenar nuestra información? | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar historias de casos. • Incorporar las historias a informes trimestrales. |
| ¿Cómo compartiremos nuestras lecciones con nuestras partes interesadas? | <ul style="list-style-type: none"> • Boletín informativo. • Plataformas de múltiples partes interesadas. |
| Pregunta de aprendizaje 3 | Historia de la pregunta/Párrafo 3 |
| ¿Cuál sería el vínculo o sistema institucional eficaz que permitiría a los participantes acceder de manera sostenible a insumos y servicios? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo podemos acceder a los insumos con la calidad y cantidad requeridas? • ¿Cuál es la modalidad de transferencia de activos más eficaz y sostenible? | <p>La cuestión del acceso a los insumos para la transferencia de activos, especialmente, para las semillas mejoradas, ha sido un problema en la mayoría de las wordas operativas de PSNP Plus.</p> <p>Por otra parte, existen instituciones, como centros de investigación, universidades, instituciones de microfinanciación, etc., que pueden apoyar el proyecto mediante el suministro de insumos en las zonas de implementación de proyectos con las que PSNP puede trabajar conjuntamente para facilitar el acceso a insumos productivos como colmenas y accesorios y semillas mejoradas, etc. Además, diferentes áreas de proyectos y programas integrados han adoptado distintas modalidades de transferencia de activos que han dado lugar a diferencias en la etapa de implementación de los proyectos. Así pues, esto ha hecho que el desarrollo de un sistema común y viable de transferencia de activos se haya podido compartir entre los programas integrados.</p> |

| Preguntas de planificación | Nuestro plan |
|--|---|
| ¿Qué pruebas existen sobre este tema? | <ul style="list-style-type: none"> • Multiplicación de colonias comunitarias y semillas. • Cooperativas que trabajan en la multiplicación de colonias y semillas. • Producción de colmenas transitorias. • Voluntad de los institutos de investigación de proporcionar semillas mejoradas si reciben asistencia en ciertos aspectos. |
| ¿Cómo reuniremos estas pruebas para obtener los conocimientos que necesitamos en el próximo trimestre? | <ul style="list-style-type: none"> • Mediante el examen de la información secundaria, como informes de proyectos, informes de actividades, informes de capacitación. • Recopilar datos primarios mediante el debate con los proveedores de insumos sobre cómo puede mejorarse el sistema de suministro de insumos. • Evaluar otras posibles fuentes de insumos. • Evaluar las modalidades existentes de transferencia de activos para verificar su eficacia. • Responsabilidad: • Plazo de inicio: INMEDIATAMENTE |
| ¿Cómo compartiremos nuestras lecciones internamente para mejorar nuestro rendimiento (qué procesos, formatos e instrumentos utilizaremos)? | <ul style="list-style-type: none"> • Informes y presentaciones sobre los Grupos de Trabajo Técnico. • Compartir con el Comité de Planificación del Proyecto y el Comité Directivo. • Boletín informativo. |
| ¿Cómo guardaremos y almacenaremos nuestra información? | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar historias de casos. • Incorporar las historias a informes trimestrales. |
| ¿Cómo compartiremos nuestras lecciones con nuestras partes interesadas? | <ul style="list-style-type: none"> • Boletín informativo. • Plataformas de múltiples partes interesadas. |

Anexo 2: Estudio de casos - Elaboración de un programa de aprendizaje

El Proyecto de Red de Seguridad Productiva (PSNP) Plus fue un proyecto piloto de tres años en Etiopía. Financiado por USAID y dirigido por CARE, PSNP Plus fue llevado a cabo por un consorcio compuesto por CRS, Relief Society of Tigray (REST), Save the Children - Reino Unido, Organización Neerlandesa para el Desarrollo (SNV) y Tufts University.

El objetivo del proyecto era apoyar a los hogares con inseguridad de alimentos crónica a «graduarse» de la red de seguridad patrocinada por el Gobierno y a ocupar puestos de seguridad alimentaria, mediante enfoques propicios y orientados al mercado¹. Con el propósito de beneficiar directamente a 47 414 hogares en 12 woredas, PSNP Plus trató de combinar la creación de capacidad direccionada, un mayor acceso a los servicios financieros y la transferencia de activos productivos como parte de un enfoque global de la cadena de valor para mejorar la seguridad alimentaria y de subsistencia. Al demostrar el posible impacto de los enfoques de cadena de valor entre las poblaciones crónicamente vulnerables, el proyecto PSNP Plus también trató de informar a los gobiernos y a las estrategias del sector privado para fortalecer los mercados en apoyo de una mayor seguridad de los medios de vida de los hogares².

Al comienzo de las actividades del programa, se había reservado poco presupuesto para aprender, dado el imperativo de que el mayor número posible de hogares se alcanzara mediante la aplicación directa. Sin embargo, a medida que avanzaba el programa, el liderazgo de los proyectos determinó que era importante evaluar la validez del modelo causal del proyecto, y que esta vez la inversión de tiempo y dinero podían tener efectos positivos en los futuros esfuerzos de programación.

En la evaluación final se citó específicamente el programa de aprendizaje a nivel de todo el programa como piedra angular de la capacidad de ejecución y adaptación del proyecto para lograr resultados. Los resultados de este esfuerzo de aprendizaje produjeron cambios en la forma en que se aplicó PSNP Plus, desde hacer las actividades más resistentes a la sequía, pedir la incorporación de la perspectiva de género en las actividades de subsistencia y vincular los agricultores con el sector privado. Los resultados de las actividades de aprendizaje influyeron directamente en la forma del proyecto de seguimiento financiado por USAID Feed the Future, Graduation with Resilience to Achieve Sustainable Development (GRAD), al tiempo que informaba sobre reflexiones en torno a innumerables programas adicionales que esperaban excluir a los más vulnerables de las condiciones de grave inseguridad alimentaria y extrema pobreza³.

Desarrollo del Programa de Aprendizaje

La Evaluación Final indica que gran parte del aprendizaje generado por el proyecto fue el resultado del taller de desarrollo de la estrategia de Gestión del Conocimiento y Aprendizaje celebrado en Adis Abeba del 14 al 17 de abril de 2010.

El curso práctico fue muy participativo, e incluyó al personal de campo de los socios de implementación y los directores de proyectos y los coordinadores de proyectos a nivel nacional. El objetivo principal del curso práctico era destacar la implementación de las cuestiones relativas al aprendizaje y la gestión del conocimiento, mejorar la comunicación dentro del consorcio y ayudar a captar y difundir la experiencia adquirida entre los encargados de implementar proyectos y otras partes interesadas clave.

El taller incluyó lo siguiente.

- 1. Imaginar el cambio:** El taller comenzó con un ejercicio de imaginación para explorar el beneficiario objetivo del proyecto y cómo sería su vida cuando se terminara el proyecto. Grupos pequeños concibieron su comprensión de lo que tiene el beneficiario, lo que hace, con quién interactúa, cómo afecta su entorno, y cómo cambian todas estas áreas si el proyecto tiene éxito.
- 2. Supuestos reveladores:** PSNP Plus se basa en un modelo mediante el cual una combinación de acceso a servicios financieros, vínculos de mercado y agua limpia mejora los medios de vida y ayuda a las personas a lograr una situación de seguridad alimentaria. Dentro de este modelo, los socios tienen diferentes supuestos no expresados sobre cómo piensan que el modelo realmente funcionará. En este ejercicio, los participantes examinaron el marco lógico del proyecto y delinearón explícitamente sus supuestos. Los supuestos incluían:

1. GROOVE Network, Tacit Knowledge in Value Chain Monitoring, 2011

2. Evaluación final de PSNP Plus, 2011

3. USAID, A Collaborating Learning and Adapting Report: Missions and Partners Share Experiences and Best Practices in Collaborating, Learning, and Adapting, 2013

- a. Hipótesis operativas que tienen que ver con el modelo causal PSNP Plus, por ejemplo, si creamos los grupos del VSLA, las mujeres estarán mejor preparadas para soportar las crisis porque tienen ahorros.
 - b. Supuestos lógicos relacionados con los procesos utilizados y la estructura del proyecto, p. ej., si establecemos grupos de trabajo técnico podremos coordinar eficazmente cuestiones clave en todo el consorcio
3. **Evaluación de supuestos:** Para cada supuesto, los participantes calificaron el grado en que consideran que era válido y las pruebas que tenían para fundamentarlo. Votaron a aquellos que consideraron que eran más importantes para el éxito del proyecto usando el «sombrero» de su proyecto PSNP Plus y su propio «sombrero» organizacional.
 4. **Identificación de temas de aprendizaje:** El siguiente paso consistió en redactar preguntas sobre el aprendizaje basadas en los supuestos más importantes y urgentes. Las personas generaron preguntas sobre la base de lo que quieren saber o aprender sobre las cuestiones para mejorar su trabajo. Pequeños grupos organizaron las preguntas individuales e identificaron las que consideraban más importantes para el proyecto en su conjunto. El grupo realizó un proceso de votación progresiva para determinar las cuestiones más importantes de aprendizaje.
 5. **Cartografía de las partes interesadas y planificación para la acción:** Los participantes identificaron a las distintas partes interesadas y examinaron lo que quieren saber y cómo utilizarán la información. Luego rellenaron un cuadro para cada pregunta de aprendizaje que identificaba: qué pruebas existen; cómo se reunirían las pruebas; qué procesos, formatos e instrumentos se utilizarían para compartir las lecciones internamente; cómo se puede dar seguimiento y almacenar la información; y cómo se compartirían las lecciones con las partes interesadas.

Programa y plan de aprendizaje

El principal interés en el aprendizaje era validar el modelo causal de PSNP Plus y probar la hipótesis de que si se proporciona apoyo alimentario básico y se vinculan los hogares con inseguridad de alimentos crónica con mercados funcionales y microfinanciación, estas familias pueden comenzar a prescindir de la ayuda alimentaria.

Las preguntas finales de aprendizaje fueron:

- ¿Qué combinación y secuencia de las intervenciones contribuirá significativamente a la finalización?
- ¿Cuáles son los indicadores más fiables para seguir los cambios a corto plazo?
- ¿Cómo puede establecerse un vínculo sostenible entre las Asociaciones de Ahorro y Préstamo de Aldeas, y la Institución de Microfinanzas?
- ¿Cómo pueden vincularse las Asociaciones de Ahorro y Préstamo de Aldeas con las actividades de la cadena de valor?
- Las intervenciones en la cadena de valor, ¿están apoyando a los participantes de PSNP Plus para beneficiarse de los mercados funcionales?
- ¿Cómo podemos crear relaciones beneficiosas para ambas partes entre el sector privado y los participantes sobre la base de la comprensión mutua?
- ¿Cuál sería el vínculo o sistema institucional eficaz que permitiría a los participantes acceder de manera sostenible a insumos y servicios?

PSNP Plus diseñó una evaluación de impacto longitudinal para probar su modelo causal. Utilizaron la evaluación de resultados intermedios para comprobar si los aportes y actividades se traducían en productos y resultados, y pusieron en marcha un sistema trimestral de supervisión del desempeño para garantizar la eficiencia de las operaciones. El sistema de monitoreo del desempeño fue especialmente importante porque deseaba asegurar que su proyecto funcione como se ha diseñado a fin de interpretar correctamente los resultados de la investigación.

La Evaluación Final dice:

Retrospectivamente, el Programa de Aprendizaje de PSNP Plus parece haber desempeñado un papel vital en la generación y difusión de investigaciones en acción que han despertado el interés del personal gubernamental, representantes de donantes, ONG asociadas e instituciones de investigación. La documentación de los procesos, productos y resultados de proyectos piloto ha sido particularmente eficaz para destacar el potencial de los enfoques de cadena de valor para lograr la seguridad alimentaria y de subsistencia sostenible. En este sentido, la estrategia de gestión y aprendizaje del conocimiento (KML) implementada por PSNP Plus ha influido directamente en el Objetivo 4^a, aportando información para las decisiones adoptadas por los intereses privados, las instituciones de microfinanciación y las oficinas gubernamentales que participan en el Programa de Construcción de Activos Familiares (HABP).

Además de numerosos estudios de casos e informes periódicos compartidos con el Comité de Planificación del Proyecto y el Comité Directivo, la estrategia de KML dio lugar a visitas experimentales para funcionarios gubernamentales y privados que participan en la implementación de PSNP Plus. Las visitas estaban dirigidas a informar sobre políticas (Objetivo 4) exponiendo a los socios a las oportunidades y limitaciones encontradas en varias áreas objetivo de PSNP Plus. Los asesores de gestión del conocimiento de CARE y SNV también tomaron la iniciativa en la elaboración y difusión de «The Plus», una publicación periódica destinada a lograr una difusión más amplia de información relacionada con las actividades de los asociados, las prácticas prometedoras y los progresos hacia los objetivos de los proyectos PSNP Plus.

Anexo 3: Programa de aprendizaje de DRG 2016

Ver la página siguiente, página 37.

Anexo 4: Cómo crear un Programa de Aprendizaje... la manera en que lo hace DRG

Consulte la página 38.



Programa de Aprendizaje de DRG 2016

El Programa de Aprendizaje de DRG de USAID es un conjunto de doce preguntas de investigación en esferas prioritarias de desarrollo para las que el Centro sobre DRG tiene previsto organizar y difundir datos existentes, generar nuevas pruebas y producir conclusiones y recomendaciones mediante investigaciones académicas, evaluaciones de programas y pruebas de métodos múltiples de las hipótesis y teorías de cambio que guían la programación de DRG.

El Programa de Aprendizaje tiene por objeto organizar y generar pruebas que sirvan de base para la planificación estratégica de DRG de USAID, el diseño de proyectos y las actividades de capacitación en el empleo.

Formulación del Programa de Aprendizaje

Las actividades de investigación y evaluación existentes de DRG aportaron información para formular las preguntas del Programa de Aprendizaje, las que se elaboraron mediante un proceso participativo entre cinco equipos temáticos del Centro sobre DRG, con consultas con el personal de campo de DRG, colegas del Consejo del Sector y especialistas en supervisión y evaluación de USAID.

Enfoque en la participación cívica

Sobre la base de los comentarios de la encuesta, las preguntas sobre el papel de la participación cívica en la catalización del cambio democrático se convirtieron en una prioridad máxima. DRG pondrá de relieve la investigación y el análisis relacionados con la movilización cívica durante la implementación del Programa de Aprendizaje.

Fotos: Finalistas del Concurso de DRG de 2015.

PRÓXIMOS PASOS

La División de Aprendizaje de DRG abordará la cuestión más importante en cada tema para la planificación inicial de las medidas, que incluirá los siguientes pasos:

PASO 1

Elaboración de preguntas en forma colaborativa. Cada una de las principales preguntas del programa de aprendizaje se elaborará en forma colaborativa para que el enfoque y la lógica relacional de cada pregunta sean precisos.

PASO 2

Revisión de pruebas. Los académicos evalúan la necesidad de examinar las pruebas y evalúan la calidad de los exámenes que se realizarán. Cuando sea necesario, se encargarán nuevos exámenes de las pruebas.

PASO 3

Productos de aprendizaje. Según el tema y el público objetivo, los proyectos de aprendizaje cuidadosamente planificados y accesibles pueden incluir infografías, folletos de dos páginas, mensajes cortos de video y seminarios web.

PASO 4

Plan de comunicación. La difusión es un elemento esencial del Programa de Aprendizaje, e implicará el análisis de las conclusiones a fin de mejorar la utilización por parte de los directivos de Democracia, Derechos Humanos y Gobernanza (DRG), y de la comunidad de socios. Los eventos y productos pueden incluir cumbres de pruebas, publicaciones, paneles académicos y actividades en línea.

Nos agrada recibir comentarios, consultas y la participación sobre estas preguntas, así que no dude en contactarnos si tiene ideas o preguntas. Visite www.usaid.gov/who-we-are/organization/bureau-democracy-conflict-and-humanitarian-assistance/center o escriba a outreachdrg@usaid.gov para obtener información adicional sobre DRG de USAID.



PROGRAMA DE APRENDIZAJE DE DRG 2016



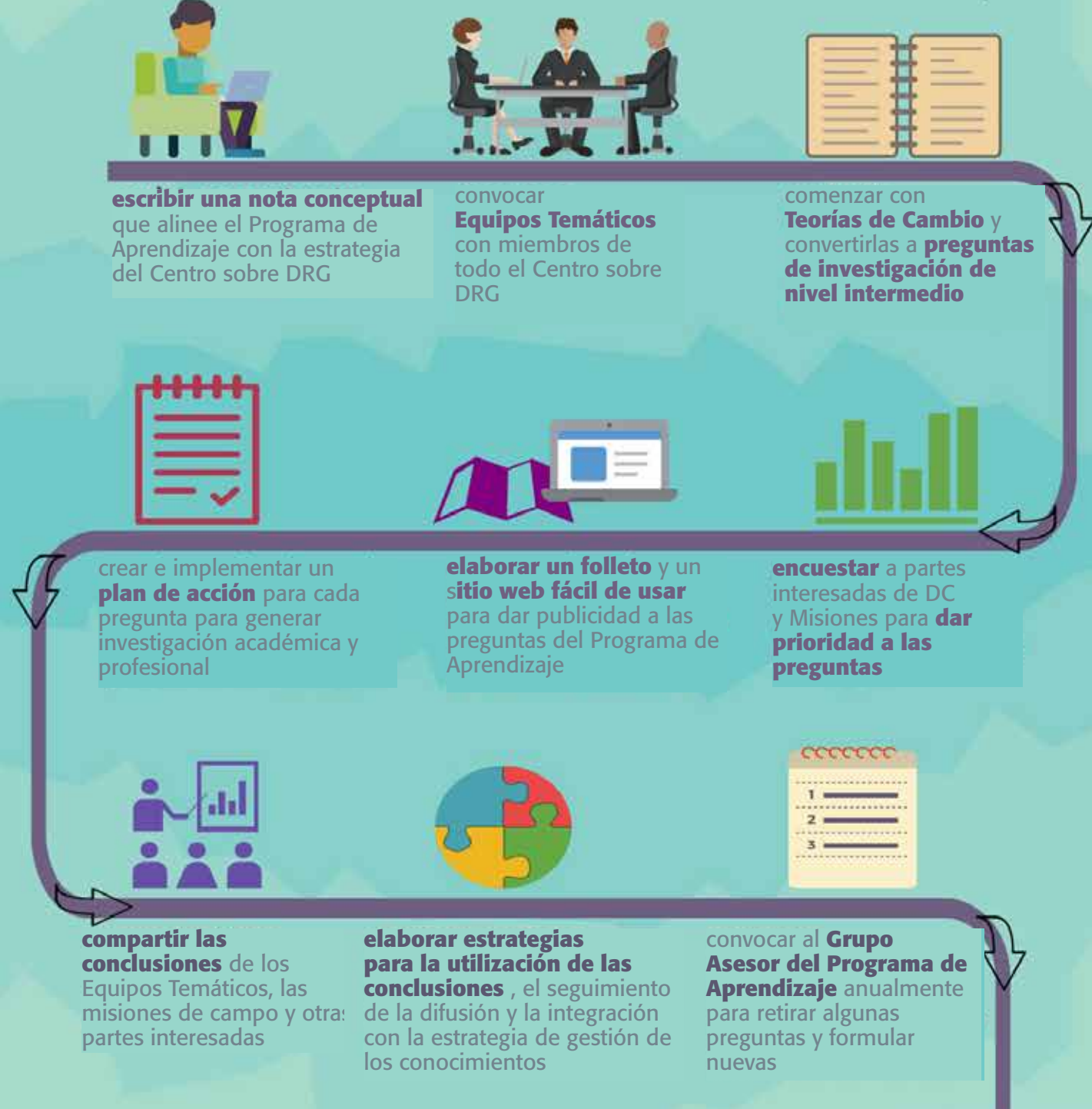
Centro de Excelencia sobre Democracia, Derechos Humanos y Gobernanza de USAID



Centro de Excelencia sobre Democracia, Derechos Humanos y Gobernanza.

CÓMO CREAR UN PROGRAMA DE APRENDIZAJE

...la manera en que lo hace el Centro sobre DRG



Anexo 5: Plantilla del programa de aprendizaje (Adaptada de CRS/Etiopía)

| Tema de aprendizaje | Pregunta de investigación | Proyectos relevantes de la organización | Disponibilidad de recursos internos | Disponibilidad de recursos externos | Datos de monitoreo y evaluación existentes | Importancia para los donantes |
|---------------------|--|--|---|--|---|--|
| | ¿Cuál de nuestras intervenciones nos parece particularmente buena o convincente? ¿Cómo podemos examinar y, en última instancia, demostrar su valor/impacto/ escalabilidad? | ¿Se relaciona este tema con varios de nuestros proyectos? ¿Cuáles? | ¿Qué recursos humanos y financieros pueden utilizarse para llevar a cabo esta actividad de aprendizaje? | Universidades, premios TOPS-FSN Small Grant Program Awards, etc. | ¿Qué indicadores o datos de proyectos ya estamos utilizando para obtener información para las preguntas de investigación? | ¿Es el tema de aprendizaje una prioridad de financiación? ¿Seremos capaces de demostrar impacto y escalabilidad? |

Anexo 6: Plantilla del plan de acción de PSNP Plus

| Pregunta de aprendizaje 1 | Historia de la pregunta/Párrafo 1 |
|--|-----------------------------------|
| | Acción: |
| Preguntas de planificación | Nuestro plan |
| ¿Qué pruebas existen sobre este tema? | |
| ¿Cómo reuniremos estas pruebas para obtener los conocimientos que necesitamos en el próximo trimestre? | |
| ¿Cómo compartiremos nuestras lecciones internamente para mejorar nuestro rendimiento (qué procesos, formatos e instrumentos utilizaremos)? | |
| ¿Cómo podemos dar seguimiento y almacenar nuestra información? | |
| ¿Cómo compartiremos nuestras lecciones con nuestras partes interesadas? | |

| Pasos siguientes inmediatos | Persona(s) responsable(s) | Plazo para la compleción |
|------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

