

**Gestión del conocimiento y monitoreo y evaluación: Actividades de colaboración propuestas a lo largo del ciclo del programa**

Tanto la Gestión del conocimiento (KM) como el Monitoreo y la evaluación (M+E) facilitan el aprendizaje colaborativo y exigen trabajar con otros para lograr el éxito. A pesar de estas similitudes, existe cierta confusión sobre cómo estos dos sectores deberían trabajar en forma conjunta para una programación más sólida, algo que presenta muchas dificultades en la actividad cotidiana de los programas y en la calidad y los efectos generales.

Un desafío fundamental es que la planificación del M+E y de la KM rara vez se hacen juntas, con consecuencias cada vez más negativas. A menudo se considera que la KM es más reactiva y pocas veces se planifica y se destinan recursos a ella, y la actividad de KM se aísla en gran parte dentro de los programas. Y, si bien las consideraciones relativas al M+E están deliberadamente incorporadas en todos los programas (entre el 5% y el 10% del presupuesto total para programas se asigna normalmente al M+E); la KM a menudo se incorpora como una idea posterior o en una etapa posterior, lo que conduce a limitaciones de implementación para este tipo de actividad.

Estos equipos a menudo funcionan de manera aislada en muchos proyectos y programas, lo que crea obstáculos como la redundancia en los esfuerzos debido a la limitada comunicación e intercambio de información. Muchos problemas de implementación se pierden por la ausencia de una conexión sólida entre la KM y el M+E. Cada función suele desarrollar indicadores, herramientas y sistemas diferentes para la presentación de informes, y con una coordinación limitada entre ellos, los sistemas a menudo no son compatibles. Esta falta de coordinación conduce a la escasez de resultados y a la falta de comprensión de las diferencias entre el nivel de campo y sede central. Y, como suele haber muy poca KM a nivel de campo, el aprendizaje útil recopilado de las actividades de M+E a menudo no se reconoce ni se aplica en un proyecto.

Estos problemas han dado lugar a una creciente necesidad de una colaboración sostenida y coordinada entre las funciones de nivel de proyecto de la KM y el M+E, a fin de lograr un diseño y una implementación más sólidos de los programas que conduzcan a mejores resultados.

El presente documento tiene por objeto proporcionar orientación práctica sobre las actividades que se pueden llevar a cabo conjuntamente entre la KM y M+E a través de un ciclo del programa para desarrollar una sinergia altamente coordinada y funcional entre la KM y el M+E. Esto debería ayudar a facilitar el aprendizaje colaborativo y garantizar que los conocimientos formulados y compartidos se basen en pruebas rigurosas. También servirá de base para las decisiones de gestión e impulsará la aplicación de esos aprendizajes a la toma de decisiones en curso con respecto a los proyectos y al diseño futuro de proyectos, contribuyendo en última instancia a una programación significativa.

Este documento es un recurso complementario a la ***Infografía sobre la relación complementaria entre la gestión del conocimiento y el monitoreo y la evaluación***, que describe el valor que la colaboración entre M+E y KM puede aportar a cada sector, y a la programación en su conjunto.

**Figura 1: Actividades sugeridas en diversas etapas del ciclo del programa para impulsar la colaboración entre las funciones del programa de KM y M+E para una colaboración más fuerte**

|  |  |
| --- | --- |
| **PROGRAMA**  **ETAPAS/COMPONENTES**[**i**](#_bookmark0) | **ACTIVIDADES DE COLABORACIÓN PROPUESTAS** |
| **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA NACIONAL/REGIONAL**  (Proceso para determinar el mejor enfoque estratégico en un país o región determinado. *Sobre la base de las prioridades de la política de desarrollo de los Estados Unidos, las prioridades nacionales y/o regionales, y la ventaja comparativa de USAID y los recursos de ayuda disponibles*  *entre otros factores.)* | 1. Revisar las evaluaciones pertinentes anteriores, las lecciones aprendidas, las recomendaciones, etc., y recopilar la información pertinente que se incluirá en el nuevo diseño de los programas |
| **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS**  *(Proceso de definición de cómo lograr resultados para asegurar que los esfuerzos sean complementarios y se alineen en apoyo de una estrategia. Normalmente incorpora múltiples actividades organizadas en torno a un objetivo común e implementadas para lograrlo.)* | 1. Revisión de la información y documentación existentes para determinar las cuestiones pendientes de investigación de esfuerzos anteriores que pueden incluirse en las actividades/programas de aprendizaje continuo 2. Identificar oportunidades para realizar revisiones periódicas de la implementación de programas a fin de destacar los éxitos, problemas y prácticas prometedoras e incluirlos en el plan de trabajo 3. Implementar revisiones periódicas de la ejecución de los programas/revisiones posteriores a la acción/ayuda entre pares y otros procesos para asegurar que los éxitos, los problemas y las prácticas prometedoras/nuevos aprendizajes se pongan de manifiesto, se compartan y se apliquen 4. Describir un sistema de información eficiente y fácil de usar que funcione para que la información pueda recuperarse fácil y rápidamente |
| **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES**  *(Proceso para definir más a fondo cómo implementar una actividad que contribuya a un proyecto.* A*ctividades implementadas mediante diversos mecanismos, como un contrato, un acuerdo directo con el gobierno de los países asociados, donaciones a una organización local o directamente por parte de personal de USAID (p. ej., diálogo sobre políticas o desarrollo de la capacidad).* | 1. Trabajar juntos para simplificar la lista de indicadores sugeridos y asegurar que sólo se recojan los datos que se utilizarán 2. Incorporar indicadores pertinentes y creíbles que evalúen la eficacia de los esfuerzos en materia de KM en los planes de monitoreo para ayudar a aumentar la integración de la KM en la programación 3. Desarrollar, probar y perfeccionar plenamente los sistemas de gestión de datos e información, y los instrumentos de recopilación de datos que facilitan el acceso fácil y rápido a información 4. Desarrollar taxonomías para documentos y carpetas para que resulte fácil recuperar información. 5. Identificar y trabajar para eliminar los obstáculos que impiden el flujo de conocimientos de M+E (al campo, desde el campo, a la sede central, desde la sede central, etc.) 6. Desarrollar herramientas de visualización/información de datos que transformen los datos pesados en recursos fácilmente comprensibles/asimilados 7. Desarrollar guías procedimentales que se puedan aplicar fácilmente a apoyar la capacidad de memoria institucional |
| **MONITOREO Y EVALUACIÓN**  *(Monitoreo: seguimiento permanente y sistemático de la información pertinente a las estrategias, proyectos y actividades de USAID para apoyar estructuras de gestión adaptables y rendición de cuentas en la Agencia. Ayuda a revelar si la implementación está en marcha y se están logrando resultados. Evaluación: recopilación y análisis sistemáticos de la información de los componentes anteriores como base para juicios que mejoren la eficacia y el cronograma para fundamentar decisiones sobre programación actual y futura. La evaluación es distinta de la*  *valoración o revisiones informales.)* | 1. Crear oportunidades periódicas de reflexión para el aprendizaje y la adaptación continuos 2. Elaborar y monitorear planes de acción posterior a la evaluación para facilitar la utilización de los hallazgos pertinentes 3. Establecer los resultados y las recomendaciones de la evaluación como medidas que sean aplicables y difundir según corresponda |
| **COLABORACIÓN, APRENDIZAJE Y ADAPTACIÓN**  *(La colaboración estratégica entre una amplia gama de interesados internos y externos, el aprendizaje continuo y la gestión adaptativa conecta todos los componentes del Ciclo del programa. Entre las fuentes de aprendizaje figuran los datos del monitoreo, los resultados de las investigaciones, las evaluaciones, los análisis, los conocimientos adquiridos a partir de*  *la experiencia, y otras fuentes.)* | 1. Difundir los resultados de la evaluación y asegurar que el aprendizaje y las recomendaciones se incorporen al ciclo del programa 2. Desarrollar y estructurar productos selectos y de alta calidad que proporcionen información útil, promuevan resultados y contribuyan a la base de pruebas 3. Compartir información sobre el fracaso, lo que no funcionó y lo que se ha aprendido mediante el fracaso |

i Del capítulo 201 de ADS, disponible en <http://www.usaid.gov/ads/policy/200/201>