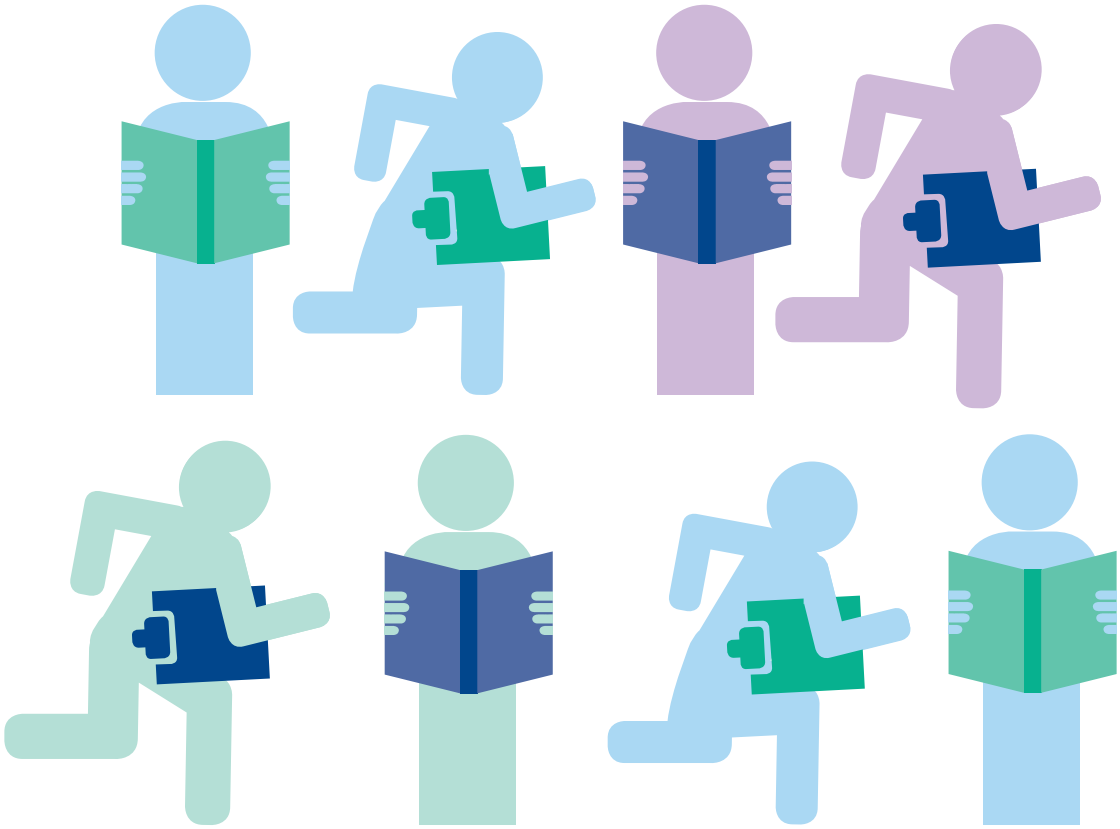
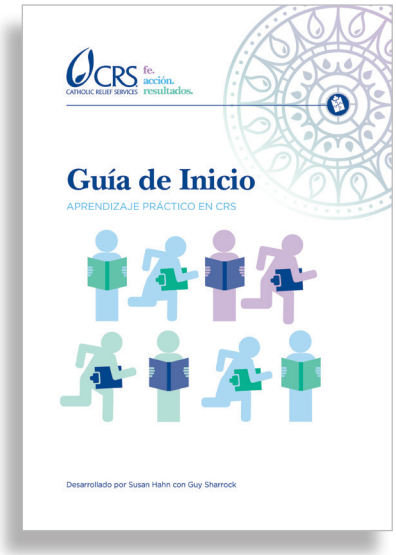
CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES
fe.
acción.
resultados.

Guía de Inicio

APRENDIZAJE PRÁCTICO EN CRS



Desarrollado por Susan Hahn con Guy Sharrock



La *Guía de Inicio* cubre los Procedimientos MEAL del 8.1 al 8.5 y su objetivo es apoyar a las y los responsables de programas y gerentes de proyecto para que integren enfoques de aprendizaje probados en la implementación de los proyectos; tomen medidas simples para desarrollar una agenda de aprendizaje y planificar un evento anual de aprendizaje; así como, fomenten en el personal la aplicación de cambios pequeños pero significativos en el aprendizaje en CRS mediante el intercambio y reflexión del trabajo concluido.

Dedicatoria

Esta guía nos brinda la oportunidad de recordar a Valerie Stetson, quien falleció en 2017. Val inspiró la *Guía de Inicio* y fue la autora de una gran variedad de documentos que han guiado el trabajo de CRS en los últimos 20 años. Val fue infalible en su capacidad para garantizar que las audiencias objetivo fueran el centro de nuestros esfuerzos de colaboración para desarrollar materiales destinados a ayudarlos en su trabajo. Val fue una persona encantadora y una maravillosa colega.

CRS CATHOLIC RELIEF SERVICES fe. acción. resultados.

Catholic Relief Services es la agencia humanitaria internacional oficial de la comunidad católica de los Estados Unidos. El trabajo de asistencia y desarrollo de CRS se logra a través de programas de respuesta de emergencias, VHI, salud, agricultura, educación, microfinanzas y construcción de paz. CRS alivia el sufrimiento y proporciona asistencia a personas necesitadas en más de 100 países, sin distinción de raza, religión o nacionalidad.

© 2018 Derechos de Autor Catholic Relief Services La reproducción, traducción, derivación, distribución u otro uso de este trabajo está prohibido sin el permiso expreso de Catholic Relief Services (“CRS”). Para obtener este permiso por favor contáctese a través del correo electrónico pqpublications@crs.org o escriba a:

Catholic Relief Services
228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3443 USA
crs.org

Índice

Acrónimos iv

Introducción 1

MPP	Información de la Guía de Inicio	Página
8.1	**El personal de CRS orienta al personal nuevo en sus programas sobre los principios y prácticas básicas de aprendizaje**	**2**
	1. Definir el aprendizaje en términos generales	**2**
	■ Pequeñas actividades fáciles de realizar	3
	• **Ejercicio 1:** ¿Fomenta un ambiente de aprendizaje?	4
	• **Ejercicio 2:** ¿Quiénes son los pensadores críticos?	4
	2. Predicar con el ejemplo y fomentar el aprendizaje y el pensamiento crítico	**5**
	■ Pequeñas actividades fáciles de realizar	5
	3. Integrar las prácticas de aprendizaje en la gestión de rutina del proyecto	**5**
	■ Pequeñas actividades fáciles de realizar	6
	• **Ejercicio 3:** Revisiones después de la acción/ evaluaciones del aprendizaje	7
	• **Ejercicio 4:** Debates sobre Aprendizaje para la Acción	7
	• **Ejercicio 5:** Análisis de Datos y Aprendizaje con la IPTT	8
	• **Ejercicio 6:** Aplicación del pensamiento evaluativo y uso de la teoría del cambio	9
	• **Ejercicio 7:** Seis Sombreros para Pensar	11
8.2	**El personal de CRS desarrolla una agenda de aprendizaje para el programa de país**	**12**
	■ Pequeñas actividades fáciles de realizar	12
8.3	**El personal de CRS realiza y documenta un evento anual de aprendizaje para el programa de país**	**14**
	■ Pequeñas actividades fáciles de realizar	14
8.4 8.5	**El personal de CRS publica todos los informes de evaluación y revisiones en Gateway** **El personal de CRS completa una Referencia de Desempeño Pasado o PPR [Past Performance Reference] para cada proyecto (o respuesta de emergencia) y lo publica en Gateway**	**15**
	■ Pequeñas actividades fáciles de realizar	15

Acrónimos

AAR	after action review	Revisión Después de la Acción
CLA	Collaborating, Learning, and Adapting	Colaboración, Aprendizaje y Adaptación
CP	country program	Programa de País
CRS	Catholic Relief Services	Catholic Relief Services
EARO	East Africa Regional Office	Oficina Regional de África Oriental
HoP	head of programming	Responsable de Programas
IPTT	Indicator Performance Tracking Table	Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño
LADs	learning-to-action discussions	Discusiones sobre Aprendizaje para la Acción
MEAL	monitoring, evaluation, accountability and learning	Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje
MPP	MEAL Policies and Procedures	Políticas y Procedimientos MEAL
PM	project manager	Gerente de Proyecto
PPR	past performance reference	Referencia de Desempeño Pasado
SILC	Savings and Internal Lending Community	Comunidades de Ahorro y Crédito Interno
ToC	theory of change	Teoría del Cambio
USAID	United States Agency for International Development	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Introducción

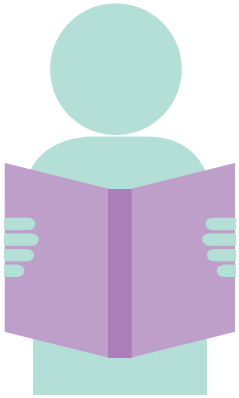
APRENDIZAJE EN CRS Y MARCO DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS MEAL

Las Políticas y Procedimientos MEAL (MPP) proporcionan un marco para avanzar en la estrategia MEAL de la agencia. El aprendizaje se promueve en las MPP de la 8.1 a la 8.5 y esta *Guía de Inicio* cubre estos procedimientos. La guía está destinada a apoyar a las y los responsables de programas y gerentes de proyectos para que:

- Integren enfoques de aprendizaje probados en la implementación de los proyectos
- Tomen medidas simples para desarrollar una agenda de aprendizaje y planificar un evento anual de aprendizaje, y
- Fomenten en el personal la aplicación de cambios pequeños pero significativos en el aprendizaje en CRS mediante el intercambio y reflexión del trabajo concluido.

La guía está diseñada para que todos los programas de país de CRS utilicen un enfoque "de rápido inicio", pero cabe señalar que en diferentes lugares de CRS ya se está llevando a cabo un trabajo impresionante. El propósito de la guía es proporcionar actividades pequeñas y fáciles de realizar que sean útiles dadas las oportunidades y limitaciones, y que cumplan con los requerimientos de las MPP.

La guía se basa en recursos familiares y los ejercicios propuestos se alinean con las MPP y con las series *ProPack*, con los enfoques utilizados en CRS para promover el pensamiento crítico o evaluativo, y con las prácticas existentes en diferentes regiones. Los materiales MEAL ya incluyen una amplia orientación para promover el aprendizaje y cumplir con los requerimientos de las MPP; la guía simplemente ayuda a los programas de país a que inicien con actividades sencillas que servirán como elementos constitutivos que indiquen un compromiso con el aprendizaje e incorporen prácticas de aprendizaje significativas en la gestión de rutina de los proyectos, así como en la implementación de programas del programa de país.



El propósito de la guía es proporcionar actividades pequeñas y fáciles de realizar que sean útiles dadas las oportunidades y limitaciones, y que cumplan con los requerimientos de las MPP.

La clave del aprendizaje en el lugar de trabajo es hacerlo intencional

Como humanos siempre estamos aprendiendo; la clave del aprendizaje en el lugar de trabajo es hacerlo intencional.

- Cualquier persona puede diseñar y facilitar una actividad de aprendizaje, pero para hacerlo bien, debe ser reflexivo y deliberado sobre lo que se debe aprender, quién lo hará, cuándo y dónde.
- Las oportunidades de aprendizaje se pueden incorporar en reuniones y encuentros previamente establecidos; asignar tiempo al aprendizaje intencional no debe demandar mucho tiempo o ser costoso.
- Tener claridad sobre los objetivos del aprendizaje garantizará que se diseñe la actividad correcta por las razones correctas.

De: Facilitando el aprendizaje intencional grupal: una guía práctica para 21 actividades de aprendizaje. FSG. Preskill, H., E. Gutiérrez y K. Mack. 2017.

MPP 8.1

EL PERSONAL DE CRS ORIENTA AL PERSONAL NUEVO EN SUS PROGRAMAS SOBRE LOS PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS BÁSICAS DE APRENDIZAJE

1. DEFINIR EL APRENDIZAJE EN TÉRMINOS GENERALES

En su forma más simple, **el aprendizaje es un proceso de involucrarse con los demás y hacer preguntas para dar sentido a lo que está sucediendo en un proyecto**. El aprendizaje es intencional, lo que significa que se hace con un propósito para tomar decisiones que mejoren las cosas. Aprender significa darse el tiempo para plantear preguntas, desafiar supuestos y discutir problemas basados en los datos disponibles, sus propias observaciones y conversaciones con los participantes, socios y otros grupos de interés. El aprendizaje puede darse durante un receso para tomar un café, en un viaje de regreso a la oficina desde el proyecto, en una reunión de personal o durante un evento anual de aprendizaje. **La intención de aprender para mejorar es la clave**.

Aprender significa darse el tiempo para plantear preguntas, desafiar supuestos y discutir problemas basados en los datos disponibles, sus propias observaciones y conversaciones con los participantes, socios y otros grupos de interés.

Como organización de aprendizaje, CRS se basa en las valiosas y variadas experiencias de su personal y de sus socios. La agencia busca asegurar que las actividades de aprendizaje proporcionen un vínculo entre el pasado y el futuro e integren la teoría y la acción. El personal y los socios deben buscar significado en sus actividades para generar soluciones adecuadas para muchos desafíos complejos de desarrollo.

PEQUEÑAS ACTIVIDADES FÁCILES DE REALIZAR

1. Asegúrese de que el personal vea el módulo de orientación de aprendizaje. Este video contiene mucha información nueva para el personal, así que considere subdividirla en pequeñas secciones. Después de ver todo o una parte del video, dedique tiempo para reflexionar como grupo de modo que pueda interactuar con el contenido de una manera activa y más profunda.
2. Lidere la discusión en una reunión de personal:
   - Defina el aprendizaje en términos generales para incluir el aprendizaje formal e informal.
   - Tome en cuenta la tendencia actual del "70-20-10": el 70 por ciento del aprendizaje se hace en el trabajo, el 20 por ciento a través del entrenamiento y tutoría, y el 10 por ciento se logra a través de eventos formales, como la capacitación.
   - Reconozca y dé crédito a los enfoques de aprendizaje generales, como por ejemplo los esfuerzos para mejorar los sistemas de gestión del conocimiento e iniciativas para fomentar y capturar las lecciones aprendidas o elevar el perfil del aprendizaje incluyéndolo en una descripción de cargo o alcance de trabajo, entre otros.
   - Considere las diversas oportunidades de aprendizaje: visitas de campo; reuniones trimestrales con socios; reuniones de personal, tanto formales como informales; discusiones durante recesos para tomar un café; conversaciones por Skype; viajes en vehículo de regreso a la oficina; durante reuniones informativas sobre cualquier otro tema.
   - Tome en cuenta los diversos enfoques que son buenas prácticas comprobadas en el aprendizaje: revisiones después de la acción, discusiones de aprendizaje para la acción, pensamiento crítico (evaluativo)[1], etc. Estos enfoques utilizan conjuntos de preguntas destinados a promover que el personal evalúe qué está sucediendo en el proyecto.
   - Reconozca todo el aprendizaje que se lleva a cabo en el programa de país; enfatice que el aprendizaje es mucho más amplio y va más allá de la agenda y evento anual de aprendizaje (8.2 y 8.3).
3. Revise los ejercicios 1 y 2 de la página 4 y analice el entorno de aprendizaje del programa de país y las habilidades de pensamiento crítico.

Aprendizaje

Sea intencional: el aprendizaje se puede dar en visitas de campo; reuniones trimestrales con socios; reuniones de personal, tanto formales como informales; discusiones durante recesos para tomar un café; conversaciones por Skype; durante reuniones informativas, etc.

1. El pensamiento crítico y el pensamiento evaluativo están estrechamente relacionados. El pensamiento crítico implica el uso de un análisis cuidadoso para formar un juicio, es decir, no tomar las cosas al pie de la letra. Mientras que, definimos al pensamiento evaluativo como pensamiento crítico *más* la aplicación de conductas proactivas tales como formular preguntas, buscar evidencia y decidir actuar (o no actuar) en base a la evidencia.

Ejercicio 1: ¿Fomenta un ambiente de aprendizaje?[2]

Analice estas preguntas y cómo podría mejorar su enfoque.

- ¿Qué pasos puede dar para que las personas sientan que sus ideas y sugerencias son valiosas y reconocidas?
- ¿Cómo puede fomentar una atmósfera de confianza en la que el personal se sienta seguro y se les anime a hacer preguntas, desafiar ideas y compartir sus inquietudes?
- ¿Qué ayudaría para que las personas se sientan capaces de hacer preguntas sobre su propio trabajo y su eficacia?
- ¿De qué manera predica con el ejemplo y anima a las personas para que desafíen las ideas, inclusive las suyas?
- ¿Qué oportunidades existen (reuniones de revisión periódicas, revisiones después de la acción, entre otras) para que los implementadores del proyecto revisen de manera periódica e informal los avances del proyecto, las relaciones con los socios y cómo mejorar las acciones?
- ¿Cómo se puede utilizar el aprendizaje generado en estas discusiones para revisar y reforzar el proyecto?
- ¿Cómo pueden, usted y su equipo, fomentar la voluntad de sentirse cómodos con las incógnitas y resistirse a sacar conclusiones prematuras?

Ejercicio 2: ¿Quiénes son los pensadores críticos?[3]

Anime al personal a responder estas preguntas por sí mismos y que proporcionen ejemplos específicos.

- ¿Hace preguntas pertinentes y muestra un sentido de curiosidad?
- ¿Es capaz de admitir lo que no sabe?
- ¿Con frecuencia hace la pregunta “por qué”?
- ¿Busca explicaciones o teorías alternativas?
- ¿Puede descubrir y examinar sus creencias, supuestos y opiniones, y compararlas con hechos, pruebas y evidencias?
- ¿Escucha atentamente a los demás?
- ¿Es capaz de ajustar las opiniones cuando se encuentran nuevos hechos?
- ¿Examina los éxitos y problemas de cerca y de forma profunda?
- ¿Cómo responde cuando otros tienen un punto de vista diferente?

2. Adaptado de *ProPack II* (2007: 35).
3. Adaptado de *ProPack II* (2007: 34).

2. PREDICAR CON EL EJEMPLO Y FOMENTAR EL APRENDIZAJE Y PENSAMIENTO CRÍTICO

El aprendizaje intencional requiere un ambiente favorable y propicio: apertura; construcción y fortalecimiento de relaciones y redes; y, aprendizaje y mejora continua[4]. Las gerencias experimentadas de CRS entienden la importancia de crear el entorno adecuado para el aprendizaje. Las y los responsables de programas y gerentes de proyecto están en posición de actuar como modelos a seguir, además de sostener y apoyar a las personas que constantemente desafían los supuestos y buscan profundizar en la pregunta "¿por qué sucede esto?"

Las gerencias experimentadas de CRS entienden la importancia de crear el entorno adecuado para el aprendizaje.

PEQUEÑAS ACTIVIDADES FÁCILES DE REALIZAR

1. Revise las preguntas en los ejercicios 1 y 2 de la página 4. Considere utilizar el *CLA Maturity Spectrum* (Espectro de Madurez CLA) de USAID (2017) para evaluar qué tan bien fomenta un ambiente de aprendizaje y las habilidades de pensamiento crítico (evaluativo).
   - Elija una o dos formas de mejorar su "predicar con el ejemplo".
   - Concéntrese en uno o dos comportamientos para reforzar y recompensar al personal que piense críticamente.
2. En una reunión consulte las opiniones del personal sobre la creación de entornos de aprendizaje. Solicíteles que enumeren habilidades para el pensamiento crítico y utilice esas ideas para promover el aprendizaje.

3. INTEGRE LAS PRÁCTICAS DE APRENDIZAJE EN LA GESTIÓN DE RUTINA DE LOS PROYECTOS

Las políticas MEAL requieren reuniones trimestrales con los socios para revisar el avance del proyecto, así como visitas trimestrales del personal de CRS. Estas son oportunidades claras para integrar el aprendizaje en la gestión de rutina de los proyectos.

Política	Procedimientos
Política 2: El personal de CRS trabaja con los socios en la recolección, análisis, reflexión y uso periódico de datos precisos de monitoreo, para responder a la retroalimentación de las comunidades, cumplir con los requerimientos del donante, y mantener una alta calidad en los programas.	**Procedimiento 2.1** El personal de CRS se reúne con los socios trimestralmente para analizar y reflexionar conjuntamente sobre la información de monitoreo para identificar acciones de respuesta y asignar responsabilidades. **Procedimiento 2.2** El personal de CRS realiza visitas trimestrales a uno o más sitios de implementación del proyecto o respuesta de emergencia.

La tabla en la página 6 proporciona una revisión de los tipos de herramientas que se utilizan comúnmente: son preguntas y procesos para fomentar el pensamiento evaluativo, facilitar el aprendizaje, y revisar y decidir sobre las mejores opciones para implementar el proyecto.

4. Collaborating, Learning, and Adapting (CLA) (Colaborando, Aprendiendo y Adaptando), USAID

PEQUEÑAS ACTIVIDADES FÁCILES DE REALIZAR

- Empiece de a poco: asegúrese de que el "aprendizaje y la reflexión" sean puntos a tratar en la agenda de todas las reuniones del programa; utilice los enfoques de la tabla a continuación y promueva oportunidades para analizar qué tan bien funcionaron para fomentar nuevos tipos de preguntas, diversas respuestas e ideas interesantes para mejorar el proyecto.
- Con el tiempo, incorpore este tipo de enfoques de aprendizaje en las reuniones e institucionalice el proceso. Promueva estas prácticas como una forma de conducir la reunión y no como un elemento separado de la agenda.
- Utilice estas preguntas para las discusiones dentro de un proyecto, pero también para el aprendizaje transversal, por ejemplo para el personal de salud que trabaja en diferentes proyectos en el mismo programa de país.

Incorpore este tipo de enfoques de aprendizaje en las reuniones e institucionalice el proceso.

Enfoque / técnica	Propósito y cuándo utilizarlo
Revisiones después de la acción o eventos de aprendizaje **Ejercicio 3** (página 7)	Preguntas abiertas que se utilizarán en una amplia variedad de intervenciones de proyecto: ¿Cómo estuvo el proyecto? ¿Qué aprendimos? ¿Qué podríamos hacer la próxima vez?
Discusiones del aprendizaje a la acción (LADs) **Ejercicio 4** (página 7)	Preguntas para la revisión periódica de un proyecto con socios (reuniones trimestrales), con una conversación sobre acciones futuras.
Análisis de datos y aprendizaje con la IPTT **Ejercicio 5** (página 8)	Preguntas que guían el análisis de la IPTT de forma trimestral y anual. Revisa los éxitos y desafíos y lo que podría cambiar. Proporciona información para los informes trimestrales y anuales.
Aplique el pensamiento evaluativo y utilice una teoría del cambio **Ejercicio 6** (página 9)	Conjunto de preguntas muy preliminar para promover el pensamiento evaluativo y observar los supuestos del proyecto. Se puede realizar junto con la revisión de la IPTT antes mencionada, o en una reunión anual con el personal y los socios para revisar a fondo el proyecto.
Seis sombreros para pensar **Ejercicio 7** (página 11)	Un enfoque de discusión que anima a las personas a pensar de diferentes maneras. Ofrece una amplia variedad de perspectivas para la conversación.
Otros enfoques para facilitar el aprendizaje intencional en grupo	Busca métodos adicionales para facilitar el aprendizaje grupal intencional, como por ejemplo Facilitating intentional group learning: A practical guide to 21 learning activities (Facilitando el aprendizaje intencional grupal: una guía práctica para 21 actividades de aprendizaje) de Preskill, Gutiérrez y Mack.

Ejercicio 3: Revisiones después de la acción o evaluaciones del aprendizaje

Incluye un conjunto de preguntas para identificar y registrar las lecciones que resulten de un evento del proyecto. Si bien este enfoque generalmente se sugiere como un ejercicio para emergencias súbitas, las preguntas pueden ser relevantes para muchas actividades del proyecto. Puede utilizar estas preguntas para evaluar la experiencia y las lecciones de las reuniones comunitarias diseñadas para involucrar a los beneficiarios en intervenciones seleccionadas. Esta conversación de aprendizaje puede llevarse a cabo de manera informal en el vehículo de regreso a la oficina; puede utilizar estas preguntas después de su primera reunión anual con los socios o en un informe formal del evento. Existen muchas oportunidades para utilizar estas preguntas para aprender de las actividades del proyecto y hacerlo mejor la próxima vez.

Existen muchas oportunidades para utilizar estas preguntas para aprender de las actividades del proyecto y hacerlo mejor la próxima vez.

Cinco preguntas abiertas para una Revisión Después de la Acción o evaluaciones del aprendizaje

1. **¿Qué nos propusimos hacer?**
2. **¿Qué logramos?**
3. **¿Qué salió bien?**
4. **¿Qué podría haber sido mejor?**
5. **¿Qué podemos aprender de esto?**

Ejercicio 4: Discusiones de Aprendizaje para la Acción[5]

Incluyen preguntas que se pueden utilizar en la reunión trimestral con los socios y/o en las reuniones de revisión de los proyectos de CRS.

Aprendizaje mirando hacia atrás	Acción mirando hacia adelante
1. ¿Qué planificamos para el trimestre? **2. ¿Qué logramos?** ■ Revise los datos de los informes de los socios • ¿Qué nos dicen los datos? • ¿Qué no nos dicen los datos? • ¿A quiénes representan los datos? • ¿A quiénes no representan los datos? • ¿Qué más necesitamos saber? ■ ¿Son consistentes estos datos con nuestras observaciones en el campo? **3. ¿Qué marcha bien o cuáles son los problemas?** ■ ¿Por qué sucede eso? ■ ¿Cómo afectará al proyecto?	**1. ¿Qué iniciativas son exitosas?** ■ ¿Cómo se pueden reforzar? ■ ¿Existen otros lugares en el área del proyecto que puedan adoptar estas iniciativas? **2. ¿Qué iniciativas no marchan bien?** ■ ¿Qué se debe cambiar? ■ ¿Qué actividades se deben descartar? **3. ¿Cómo se puede informar mejor a los miembros de la comunidad sobre nuestra tendencia actual?**

5. Refiérase al *ProPack III* (2010: 43-45)

Ejercicio 5: Análisis de datos y aprendizaje con la IPTT[6]

EARO ha desarrollado una herramienta que ayuda al personal a analizar y utilizar los datos de monitoreo del desempeño del proyecto basados en los principios de aprendizaje para la acción. La gerencia de MEAL puede utilizar este conjunto lógico de preguntas basado en los datos de la IPTT para conocer cuán bien se están alcanzando los objetivos del proyecto, para discutir los problemas y cambios requeridos, y para preparar la narrativa del informe de avance.

La gerencia de MEAL puede utilizar este conjunto lógico de preguntas basado en los datos de la IPTT para conocer cuán bien se están alcanzando los objetivos del proyecto.

Aprendizaje	**1. ¿Qué planificamos y definimos como objetivo durante el trimestre?** **2. ¿Qué logramos en relación al objetivo?** **3. Pregunte al personal del proyecto que trabaja en esas áreas si los logros son consistentes con sus observaciones.**
¿Cuáles son nuestros éxitos?	**4. Revise y resalte las áreas de éxito:** ■ ¿Qué indicadores alcanzaron los objetivos establecidos en el período del informe? ■ ¿Qué porcentaje de indicadores alcanzó sus objetivos en comparación con el último período de presentación de informes? ■ ¿Qué porcentaje de indicadores logró más del 100 por ciento del objetivo? ■ ¿Qué porcentaje de indicadores alcanzó más que el último período del informe? **5. ¿Qué hicimos para contribuir a estos éxitos?**
¿Cuáles son los problemas o desafíos?	**6. Resalte las áreas de desafío:** ■ ¿Qué objetivos no se alcanzaron? ■ ¿Qué porcentaje de indicadores logró menos en relación al trimestre anterior? **7. ¿Por qué no tuvimos éxito en estas áreas?**
Acción	**8. ¿Cuáles son las acciones resultantes del aprendizaje relacionadas con las áreas de éxito??** ■ Enumere las iniciativas y enfoques que marchan bien. ■ Identifique aquellas iniciativas y enfoques que necesitan ser reforzados. ■ Identifique otros proyectos que puedan beneficiarse de estos enfoques. **9. ¿Cuáles son las acciones resultantes del aprendizaje que están relacionadas con las áreas de desafío?** ■ Enumere las iniciativas y enfoques que no marchan bien. ■ Identifique las iniciativas y enfoques que deben cambiar. ■ Identifique las iniciativas y enfoques que se deben descartar. ■ Si las actividades necesitan cambiar, ¿quién está informado, cómo se realizarán y cuál es el presupuesto? ■ ¿Cómo informar adecuadamente a los socios y miembros de la comunidad sobre la tendencia actual en estos temas?

6. Publicado en la Guía para las MPP 2.1.

Ejercicio 6: Aplique el pensamiento evaluativo y utilice una teoría del cambio

Las conversaciones de pensamiento evaluativo se centran en escuchar, hacer preguntas y desafiarse recíprocamente para descubrir supuestos y ofrecer nuevas perspectivas e ideas. Una teoría del cambio promueve una revisión exhaustiva de los supuestos críticos del proyecto.

Teoría del cambio[7]	■ Proporciona un conjunto de declaraciones relacionadas al cómo y por qué se anticipa que ciertas acciones generarán los cambios deseados dentro del contexto del entorno del proyecto. ■ Indique "Si hacemos X, entonces Y sucederá, porque Z". El "Porque Z" requiere que expliquemos los supuestos detrás de la lógica del proyecto. ■ Estos supuestos deben basarse en investigaciones, marcos conceptuales y experiencias previas documentadas, o deben reconocerse como hipótesis comprobables.
El pensamiento evaluativo[8] es un proceso de:	■ Descubrir los supuestos que guían nuestras decisiones, acciones y elecciones. ■ Fomentar el cuestionamiento y perspectivas múltiples para verificar la validez de los supuestos y lograr una comprensión más profunda. ■ Tomar decisiones, facilitando más decisiones basadas en la evidencia, en preparación para una acción y gestión adaptativa.

Una teoría del cambio proporciona un conjunto de declaraciones relacionadas al cómo y por qué se anticipa que ciertas acciones generarán los cambios deseados dentro del contexto del entorno del proyecto.

El pensamiento evaluativo fomenta el cuestionamiento y perspectivas múltiples para verificar la validez de los supuestos y lograr una comprensión más profunda.

El pensamiento evaluativo y las conversaciones de la teoría del cambio se pueden realizar en una reunión de revisión anual en la que el personal y los socios examinan críticamente el avance del proyecto y utilizan esa información para tomar decisiones sobre las correcciones que sean necesarias o no. Además, estas habilidades de pensamiento evaluativo se pueden utilizar en la gestión de rutina de los proyectos. Revise los pasos en la página 10 para un enfoque de rápido inicio para el pensamiento evaluativo.

7. Adaptado del *ProPack I* (2015: 58-59). Revise esta información para más detalles y ejemplos.
8. Presentación de CRS a TOPS, 2015

Aplique el pensamiento evaluativo y utilice una teoría del cambio

Paso 1: Descubra los supuestos subyacentes. Elija una intervención y su objetivo de cambio de comportamiento relacionado para revisión. Haga las siguientes preguntas para identificar los supuestos:

- ¿Cuáles son nuestros supuestos sobre el cambio de comportamiento en este proyecto?
- En otros proyectos en los que he trabajado, a veces he asumido que ...
- ¿Cuál es la relación de causa y efecto entre la intervención del proyecto y el cambio de comportamiento deseado?
- ¿Qué evidencia tenemos, ya sea de datos de M&E o de nuestras propias observaciones, para ayudarnos a entender lo que está sucediendo?

Paso 2: Plantee preguntas y busque perspectivas múltiples para verificar la validez de los supuestos

- ¿Por qué asumimos esto?
  - ¿Cómo sabemos esto?
  - ¿Qué datos tenemos para apoyar el supuesto?
  - ¿Qué observaciones hemos hecho que podrían apoyar el supuesto?
- ¿Qué otras perspectivas podríamos querer evaluar?
  - "Seis sombreros para pensar" discusiones entre el personal y los socios de CRS (ver Ejercicio 7).
  - Discusión con los grupos de interés
  - Recolectar más datos sobre el tema

Paso 3: Analice el aprendizaje y tome decisiones

- Revise los datos y perspectivas de los pasos anteriores. ¿Los supuestos siguen siendo válidos o el proyecto necesita revisar su teoría del cambio, es decir, articular nuevos supuestos?
- ¿Qué cambios podrían requerirse en el proyecto, basados en los diferentes supuestos?

Ejercicio 7: Seis Sombreros para Pensar[9]

Seis Sombreros para Pensar es un enfoque que impulsa a las personas a pensar de forma diferente y asumir posiciones que de otro modo no lo habrían hecho. Se les asigna a las y los participantes ciertos colores, que representan las formas de abordar un tema y reconocer que las personas ven las cosas de diferente manera según su perspectiva. Las y los participantes adoptan ese enfoque durante la discusión.

Seis Sombreros para Pensar es un enfoque que impulsa a las personas a pensar de forma diferente y asumir posiciones que de otro modo no lo habrían hecho.

Paso 1: Asigne un color a cada participante y explique el rol que cada uno juga en la discusión. Puede ser útil hacer sombreros de papel de colores u otro artículo que los participantes puedan utilizar.

Azul Líde – Pregunta: ¿Cuál es el tema? ¿En qué estamos pensando? ¿Cuál es el objetivo? Le es posible ver el panorama general.

Blanco Información o búsqueda de evidencias – Pregunta: Considerando únicamente la información que está disponible, ¿cuáles son los hechos y dónde está la evidencia para respaldar lo que se propone?

Rojo Emocional ("intuición") – Utiliza reacciones intuitivas o instintivas o declaraciones emocionales basadas en la experiencia y la intuición (pero sin ninguna justificación).

Negro Crítico – Aplica la lógica para identificar las razones para ser cauteloso y conservador, y reconoce las debilidades o brechas en una propuesta para que se puedan abordar. Ofrece críticas prácticas, realistas y constructivas.

Amarillo Optimista – Aplica la lógica para identificar los beneficios y buscar la armonía. Ve el lado más brillante y claro de las situaciones.

Verde Creativo – Hace declaraciones de provocación e investigación para ver hacia dónde va el pensamiento. Piensa creativamente, fuera de la caja o parámetros.

Paso 2: Facilite la discusión y fomente el pensamiento profundo y desinhibido. Recuerde que las personas están jugando un rol y pensando fuera de su rango habitual.

Paso 3: Finalice la discusión citando todos los nuevos factores que han surgido.

9. Adaptado de los *Six Thinking Hats* (*Seis Sombreros para Pensar*) de Edward De Bono, Penguin Books, 1990. También refiérase al sitio web https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_07.htm

MPP 8.2

EL PERSONAL DE CRS DESARROLLA UNA AGENDA DE APRENDIZAJE PARA EL PROGRAMA DE PAÍS

¿QUÉ ES UNA AGENDA DE APRENDIZAJE?

Una agenda de aprendizaje en esencia es un plan para mejorar el aprendizaje que ha sido cuidadosamente considerado y presupuestado. Existe un amplio rango de temas aceptables, el punto es que el aprendizaje es intencional, con un propósito, y la agenda ayudará a elevar la calidad del programa.

¿QUÉ SE DEBE CONSIDERAR AL ELEGIR UNA AGENDA DE APRENDIZAJE?

- ¿Qué fuentes pueden dirigir su aprendizaje, por ejemplo la teoría del cambio? ¿Problemas de la implementación en curso? ¿Resultados del *CLA Maturity Spectrum* (Espectro de Madurez CLA)? ¿Aspiraciones de los grupos de interés? ¿Preguntas de aprendizaje de las altas gerencias de la agencia?
- Sea realista. Haga lo que sea factible: considere su punto de partida y cuáles podrían ser las prioridades apremiantes en relación al aprendizaje, tiempo, dinero y la capacidad del personal.
- Enfóquese en lo que es más útil para los proyectos de forma inmediata.
- Empiece de a poco:[10] La experiencia muestra que incluso pequeños pasos pueden ser efectivos y despertar el interés del personal por el aprendizaje.

Sea realista. Haga lo que sea factible: considere el tiempo, dinero y la capacidad del personal.

PEQUEÑAS ACTIVIDADES FÁCILES DE REALIZAR

Paso 1: Revise las oportunidades y limitaciones en el programa de país, incluyendo el tiempo, dinero y la capacidad del personal, y decida cuánto tiempo se asignará para elegir una agenda de aprendizaje.

Paso 2: Recuerde su discusión sobre el aprendizaje, interactuando con otros para darle sentido a un proyecto.

Paso 3: Analice las siguientes tres opciones para su agenda de aprendizaje. Estas son solo ideas que pueden ser útiles para su programa de país o pueden provocar la reflexión sobre otras agendas de aprendizaje que sean útiles.

10. Orientación para Desarrollar e Implementar una Agenda de Aprendizaje en el Programa de País _Versión 2.1 pagina 58.

Opción 1: Integre el aprendizaje en la gestión de rutina de los proyectos. (Refiérase a la página 5).

- Pruebe uno o todos los enfoques
- Solicite a los programas de país y a las gerencias de proyecto que establezcan reuniones u oportunidades específicas para practicar algunos de estos enfoques.
- Solicite a los programas de país y a las gerencias de proyecto que tomen nota de los ejercicios utilizados y comenten cómo se desarrollaron.
- Revise los resultados en las reuniones.
- Dedique parte del evento anual de aprendizaje a una revisión de estas prácticas para integrar el aprendizaje en la gestión de los proyectos.

Opción 2: Mejore las relaciones de trabajo entre el personal técnico y de gestión del proyecto con el personal MEAL en todos los proyectos del programa de país. (Pueden presentarse líneas confusas entre los roles y responsabilidades del personal MEAL y de otro personal de programas).

- Fomente conversaciones sobre los roles y responsabilidades entre el personal técnico y de gestión con el personal MEAL.
- Identifique las prácticas que fomenten la buena colaboración y aquellas que la inhiban.
- Tome medidas para reforzar la buena colaboración y abordar aquellos aspectos que la inhiben.
- Dedique parte del evento anual de aprendizaje para revisar este trabajo y establecer las normas a nivel del programa de país para garantizar excelentes relaciones de trabajo entre el personal MEAL y el resto del personal de programas.

Opción 3: Involúcrese con actores externos que conocen su proyecto y el área de cobertura.

- Identifique a expertos, funcionarios del gobierno, miembros de la comunidad y otras personas que sean reflexivas, bienintencionadas y que deseen involucrarse con el personal y los socios en la discusión sobre el proyecto.
- Invítelos a reuniones específicas y solicite sus ideas y consejos sobre el proyecto.
- Dedique parte del evento anual de aprendizaje para revisar estas actividades y sus impactos en la comprensión del proyecto y para decidir sobre acciones futuras.

Fomente conversaciones sobre los roles y responsabilidades entre el personal técnico y de gestión con el personal MEAL.

MPP 8.3

EL PERSONAL DE CRS REALIZA Y DOCUMENTA UN EVENTO ANUAL DE APRENDIZAJE PARA EL PROGRAMA DE PAÍS

El objetivo del evento anual de aprendizaje es fomentar el aprendizaje intersectorial y entre proyectos sobre temas que son importantes para el programa de país, incluyendo la agenda de aprendizaje (8.2). Las conversaciones en el evento anual de aprendizaje, como todas las actividades de aprendizaje, tienen la intención de promover el pensamiento creativo y las acciones que conducen a mejores programas.

La fecha del evento anual de aprendizaje debe facilitar la toma de decisiones y la participación del personal, por ejemplo, llevarlo a cabo después del ciclo presupuestario dificulta la asignación oportuna de recursos.

Empiece de a poco si es lo más apropiado para su programa de país, tenga en cuenta que las MPP proporcionan un enfoque más detallado para desarrollar una agenda de aprendizaje y planificar un evento de aprendizaje, mientras que las sugerencias del recuadro a continuación se proponen para iniciar a escala más pequeña.

Las conversaciones en el evento anual de aprendizaje, como todas las actividades de aprendizaje, tienen la intención de promover el pensamiento creativo y las acciones que conducen a mejores programas.

PEQUEÑAS ACTIVIDADES FÁCILES DE REALIZAR: EVENTO ANUAL DE APRENDIZAJE DEL PROGRAMA DE PAÍS

Paso 1: Decida la fecha del evento anual de aprendizaje, ya que debe facilitar la toma de decisiones y la participación del personal.

Paso 2: Revise las oportunidades y limitaciones del programa de país, tales como el tiempo, dinero y la capacidad del personal, y decida cuánto tiempo del personal y recursos puede asignar al evento de aprendizaje.

Paso 3: Decida el propósito y el o los temas para la reunión anual.

- Intente crear una oportunidad para que el personal discuta y aprenda de los proyectos de los demás.
- Decida sobre uno o varios temas que podrían resultar en mejores prácticas en todos los proyectos. Estos pueden incluir:
  - Éxitos y desafíos experimentados al tratar de integrar el aprendizaje intencional en la gestión de rutina de los proyectos (página 6).
  - Una revisión de una iniciativa de proyecto que se transversalice entre proyectos, por ejemplo SILC y agro-negocios.
  - Stands para que cada proyecto describa iniciativas, éxitos y desafíos.
  - Stands para que las áreas técnicas seleccionadas describan enfoques técnicos, éxitos y desafíos.

Lo antes mencionado son solo ejemplos: ¿qué tema es más útil para que su programa de país lo explore y promueva el aprendizaje intersectorial y entre proyectos?

Paso 4: Decida la duración del evento de aprendizaje dadas las oportunidades y limitaciones.

- Empiece de a poco; planee un evento de medio día
- Inyecte entusiasmo y su propia curiosidad al evento de aprendizaje

Paso 5: Sea intencional sobre la mejor manera de facilitar el evento para optimizar el aprendizaje que surja para todos y cada uno de los participantes.

MPP 8.4

EL PERSONAL DE CRS PUBLICA TODOS LOS INFORMES DE EVALUACIÓN Y REVISIONES EN GATEWAY

MPP 8.5

EL PERSONAL DE CRS COMPLETA UNA REFERENCIA DE DESEMPEÑO PASADO O PPR [PAST PERFORMANCE REFERENCE] PARA CADA PROYECTO (O RESPUESTA DE EMERGENCIA) Y LO PUBLICA EN GATEWAY

La política de aprendizaje contiene cinco procedimientos, ya vimos cómo empezar con los tres primeros, ahora abordamos los dos últimos, que se agrupan en esta página debido a que los dos implican publicar información en Gateway.

Recuerde: existe un poder sorprendente en pequeños cambios.

Lo que debe considerar antes de publicar documentos en Gateway
Antes de leer la guía práctica sobre cómo subir un documento a Gateway, dé un paso atrás por un momento y pregúntese: "¿Habrá alguien que ya hizo esto antes?", esta simple pregunta es poderosa porque de inmediato le ayuda a adoptar una mentalidad de aprendizaje. En Gateway, puede encontrar ejemplos de lo que es posible conseguir o aprender; puede encontrar el ejemplo exacto ya elaborado de lo que está buscando y que le ahorre tiempo para completar la tarea que se le ha asignado.

Con las MPP 8.4 y MPP 8.5 en mente, haga una pregunta similar al *final* de su tarea. Esta vez la pregunta sería: "¿Podría alguien estar interesado en ver el trabajo que mi equipo o yo acabamos de completar?". Como antes, el resultado de esta investigación también induce a una mentalidad de aprendizaje, solo que esta vez no como una persona que busca aprender, sino como un proveedor del aprendizaje para quienes están a punto de iniciar la misma tarea que acaba de completar.

PEQUEÑAS ACTIVIDADES FÁCILES DE REALIZAR

A veces existe un poder sorprendente al hacer pequeños cambios; éstos empiezan a acumularse con el tiempo. Con esto en mente, siga estos simples pasos para ver si puede empezar a marcar la diferencia respecto al aprendizaje en CRS.

- Cuando termine una tarea individual, reflexione sobre lo que ha hecho, lo que ha aprendido en el proceso de completar la tarea y quién más en su oficina podría estar interesado en aprender de su experiencia o su innovación específica en la forma en que completó el trabajo.
- Asegúrese de solicitar unos pocos minutos en la próxima reunión de equipo para compartir sus reflexiones; solicite a quien esté a cargo de la reunión que le otorgue unos pocos minutos en lo que USAID denomina una oportunidad de "pausa y reflexión".
- A medida que adquiera el hábito de pensar quién más podría estar interesado, otras personas también empezarán a contribuir con sus aprendizajes. Habrá un nuevo nivel de intencionalidad al compartir su trabajo entre ustedes, e incluso más allá, con colegas de otros países.
- Como puede ver al hacerlo está creando un estado de preparación antes de leer la guía práctica antes mencionada y publicar sus informes de evaluación, revisiones y PPRs en Gateway.

fe. acción. resultados.

Catholic Relief Services, 228 West Lexington Street, Baltimore, Maryland 21201-3443
crs.org

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES