

CLA PLAYBOOK:

UNA HERRAMIENTA PRÁCTICA PARA PROYECTOS Y DISEÑADORES DE PROGRAMAS

✓ TIPS | 🔍 EJEMPLOS | 📖 HERRAMIENTAS



Versión 1.0 Octubre 2017

MANUAL DE ESTRATEGIAS CLA - UN RECURSO PRÁCTICO PARA PROYECTOS Y DISEÑADORES DE PROGRAMAS

CONSEJOS / EJEMPLOS / RECURSOS

Versión 1.0 / Octubre 2017

¡Bienvenido!

Este documento proporciona **consejos, ejemplos y recursos prácticos** para ayudar a los equipos de proyecto de ACDI/VOCA a **Colaborar, Aprender y Adaptarse** de maneras más sistemáticas, intencionales y efectivas.

Combina las experiencias y conocimientos del personal del proyecto global ACDI/VOCA con los recursos existentes de USAID y otros en nuestra industria.

Este es un “manual de estrategias”, no es un anteproyecto o lista de verificación. Utilice y adapte los consejos y recursos que tengan más sentido para su equipo, proyecto y contexto local.

¿Quiere ayuda? ¡Genial! Mande un correo electrónico a claplaybook@acdivoca.onmicrosoft.com o visite el sitio [CLA SharePoint](#).

Desarrollado por Hayden Aaronson, Anna Garloch, Jacob Gray y Jennifer Himmelstein de ACDI/VOCA

Agradecimientos: Diligentemente tratamos de incorporar perspectivas de una amplia sección de individuos que representan las mejores prácticas de ACDI/VOCA en la implementación de CLA, hasta la fecha. Los gerentes de programas de ACDI/VOCA, COPs, especialistas técnicos en campo y de M&E, y el personal de operaciones proporcionaron valiosos comentarios durante el proceso de revisión e investigación inicial. Esto incluyó a 12 miembros del personal (50/50 divididos en el campo y en la sede central) de cinco divisiones y tres países del África subsahariana y el sudeste asiático.

Agradecimiento especial a Cristóbal Aguilar, Gevorg Adamyan, Carl Birkelo, Jim Flock, Tuba Khan, Beth Leonhardt, Bilash Mitra, Hamisi Mwangi y Chito Padilla. Además, gracias a Maria Fernanda Castro, Samiha Sobhan y Jennifer Moffatt por el diseño, formateo y asistencia en la edición.

Imagen de portada: El gráfico marco CLA en la portada (repetido en la página 1) es propiedad de USAID, 2016.

Índice

¿QUÉ ES CLA? UNA INTRODUCCIÓN	1
Acerca del manual de estrategias: ¿cómo usarlo?	2
Entonces, ¿por dónde empezamos la autoevaluación CLA?	3
Resumen de consejos prácticos y recursos en este manual de estrategias	5
I. COLABORACIÓN	6
Colaboración Interna	6
Colaboración Externa	7
II. APRENDIZAJE	10
Teorías de Cambio.....	10
Base de Evidencia Técnica.....	12
Agenda y Plan de Aprendizaje.....	14
Planificación de Escenarios	15
M&E para Aprendizaje	16
III. ADAPTACIÓN	18
Pausa y Reflexión	18
Gestión Adaptativa.....	20
IV. CULTURA	18
Apertura	18
Relaciones y Redes.....	20
Aprendizaje y Mejora Continuos.....	21
V. PROCESOS	23
Gestión del Conocimiento.....	23
Memoria Institucional.....	24
Toma de Decisiones	25
VI. RECURSOS	27
Recursos Financieros: Presupuesto	27
Recursos Humanos: Personas	29
Recursos Administrativos: Mecanismos de Subvención y Subcontratación.....	30

¿Qué es CLA? Una introducción

CLA es un enfoque para el diseño, la gestión y la implementación de programas que enfatiza la **Colaboración, el Aprendizaje y la Adaptación**, todo dentro de un entorno propicio de apoyo.

La verdad es que la mayoría de nosotros ya estamos haciendo elementos de colaboración, aprendizaje y adaptación simplemente porque tiene sentido. Lo que distingue a CLA como un enfoque es la forma en que todos estos elementos trabajan juntos de una manera **intencional, sistemática y con recursos suficientes**.

USAID fue pionera del enfoque CLA (y del término "CLA", otros simplemente lo denominan gestión adaptativa). El enfoque inicial de USAID fue mejorar la efectividad de sus propias operaciones internas; ahora abarcara a los socios implementadores. USAID integró CLA en su política operativa (ADS 201) en 2016. Para cristalizar los elementos clave del enfoque, USAID desarrolló un **Marco CLA**, representado gráficamente por esta "rueda" a la derecha. **El Marco tiene seis componentes, organizados en dos categorías:**



CLA en el Ciclo del Programa:

1. **Colaboración intencional** con las partes interesadas para compartir conocimientos y reducir la duplicación de esfuerzos
2. **Aprendizaje sistemático** recurriendo a la evidencia de una variedad de fuentes y tomando tiempo para reflexionar sobre la implementación
3. **Adaptación estratégica** basada en el aprendizaje aplicado

Condiciones Habilitantes para CLA:

4. **Cultura** que soporta los comportamientos básicos tales como la curiosidad, el trabajo en equipo, y la retroalimentación
5. **Procesos** para hacer CLA intencional y estratégico
6. **Recursos** para asegurar que las prioridades CLA sean financiadas, dotadas de personal y administradas

Cada componente incluye varios subcomponentes. Por ejemplo, el componente de Aprendizaje tiene cuatro subcomponentes: *Base de Evidencia Técnica, Teorías de Cambio, Planificación de Escenarios y M&E para el Aprendizaje*. El componente de Adaptación tiene dos: *Pausa y Reflexión y Gestión Adaptativa*.

CLA en ACDI/VOCA

ACDI/VOCA está consciente que para que el impacto sostenible y escalable tenga lugar en nuestros entornos de trabajo dinámicos, es fundamental analizar, aprender, reestructurar y mejorar a lo largo de la vida de un proyecto, y de una manera que sea colaborativa e impulsada por las instituciones locales y agentes de cambio. La aceptación de CLA es consistente con nuestra misión y cada vez más demandada por nuestro cliente principal, USAID.

ACDI/VOCA ya está haciendo mucho en esta área:

- En 2016, lanzamos una **red interna de CLA Champions** que se reúne regularmente para desarrollar la capacidad del personal y compartir puntos de vista/recursos.
- Actualmente **implementamos componentes robustos de CLA** en varios programas de desarrollo de mercado financiados por USAID a gran escala (*las siguientes secciones incluyen información práctica de estos proyectos*)
- El proyecto **AflaSTOP** fue un ganador de la **Competencia de Estudio de Caso CLA**, reconocido por USAID para el uso de investigación de mercado a pequeña escala para informar rutinariamente sobre las adaptaciones técnicas y administrativas estratégicas en un proyecto de almacenamiento y secado posterior a la cosecha en Kenia.
- Participamos activamente con el proyecto LEARN de USAID/PPL, el cual apoya los esfuerzos de CLA de USAID. Este compromiso nos ayuda a estar al tanto de la evolución de los recursos y las mejores prácticas
- ACDI/VOCA **ha capacitado a facilitadores de autoevaluación del CLA** (vea la página 3 para obtener más información).
- **USAID reconoció nuestras fortalezas en CLA**, comentando sobre nuestro proyecto LEO: "[ACDI/VOCA] excedió los requisitos del contrato para un objetivo transversal de colaboración, aprendizaje y adaptación ... mediante la utilización de un plan de trabajo adaptativo, el Contratista pudo aprovechar los momentos estratégicos ... mantuvieron altos niveles de coordinación con otros donantes, socios implementadores, Misiones y varias oficinas de DC ... estas colaboraciones agregaron un valor significativo para USAID". (CPAR, 2015/6)

Acerca del Manual de Estrategias: ¿Cómo Usarlo?

Este manual de estrategias está organizado por cada uno de los seis componentes en el Marco CLA de USAID. Cada sección incluye una breve explicación del tema y sus subcomponentes, consejos prácticos, ejemplos de la práctica siempre que sea posible, y un amplio uso de hipervínculos a herramientas, recursos, plantillas, etc. Esta es la versión 1; esperamos crear una "versión 2" a medida que evolucione nuestra experiencia aplicada. *Esto es parte de un conjunto de herramientas técnicas exclusivas de ACDI/VOCA disponibles [aquí](#).*

“Una misma talla no les queda a todos. CLA no se trata de seguir una plantilla sino de pensar realmente sobre lo que funciona para su situación y contexto. Las soluciones son tan diversas como las necesidades — debemos aceptar esto con brazos abiertos”. — USAID/LEARN

La codificación por colores y los hipervínculos internos ayudan a navegar rápidamente al componente que está tratando de encontrar. Por ejemplo, la sección sobre Adaptación (Componente 3) tiene un fondo verde oscuro, tal como lo hace en el gráfico del Marco CLA. Si bien lo alentamos a que vaya a la sección

que más refleje sus necesidades, **recomendamos que lea el manual al menos una vez**, ya que hay muchas sinergias entre los componentes. Por ejemplo, es difícil *adaptarse* (Componente 3) si no tiene los *procesos* (Componente 5) en su lugar para *aprender* (Componente 2) y los *recursos* (como la flexibilidad presupuestaria, discutidos en el Componente 6) para apoyar un cambio en la estrategia de intervención.

En aras de la eficiencia, hemos elegido hacer hipervínculos a los recursos en lugar de ponerle un pie de página a la dirección web completa. Si tiene una copia impresa de este manual de estrategias, puede acceder a la "copia virtual" en línea yendo a la página Intranet Global de ACIDI/VOCA (<https://acdivoca.sharepoint.com>), y haciendo clic en Recursos de CLA en la sección de Recursos Técnicos (esquina inferior derecha). O envíe correo electrónico a claplaybook@acdivoca.onmicrosoft.com.

Existen muchos recursos existentes en CLA, los cuales utilizamos en gran medida en el desarrollo de este documento. Estamos especialmente en deuda con el proyecto LEARN de USAID y su sitio [Lab. De Aprendizaje](#), y a otras organizaciones que contribuyeron al [Portal de Herramientas de Trabajo para Facilitación de Mercados](#) creado por el proyecto [LEO](#) de ACIDI/VOCA, y al [BEAM Exchange](#).

¿Para quien es este Manual de Estrategias? El liderazgo del proyecto es responsable clave de los enfoques CLA exitosos. Este documento está especialmente dirigido a Jefes de Proyectos (COPs). Otros usuarios importantes incluyen gerentes de programa basados en la sede, directores técnicos de M&E a nivel de campo, y diseñadores de programas.

Entonces, ¿Por dónde empezamos la Autoevaluación CLA?

USAID desarrolló un ejercicio de autoevaluación grupal, el cual es un gran punto de partida. Es una forma simple, participativa y económica de trabajar en equipo para pensar en CLA de manera intencional y estratégica. Puede tomar tan solo dos horas para completar. Implica lo siguiente:

- Una **selección preliminar** de qué subcomponentes del Marco CLA son más importantes para su equipo en el momento actual.
- Una **autoevaluación** de cuán "maduro" es el equipo ahora y dónde quiere estar el equipo dentro de seis meses.
- Un proceso de **planificación de acción** para priorizar próximos pasos manejables para la mejora. Este manual de estrategias proporciona un amplio conjunto de ideas para informar la fase de planificación de acción del ejercicio. Por ejemplo, si sabe en qué subcomponentes se enfocará durante la Autoevaluación, lea con anticipación la sección relevante de este manual y utilice los consejos que se encuentran allí para poner en marcha ideas.



ACDI/VOCA cuenta con varios Facilitadores de evaluación de CLA capacitados. También tenemos sugerencias y lecciones aprendidas de la prueba piloto del ejercicio con múltiples proyectos de campo ACDI/VOCA.

Para obtener más información sobre la Autoevaluación o para ayudar a planificar e implementar el ejercicio, envíe un correo electrónico a CLAPlaybook@acdivoca.onmicrosoft.com.

Resumen de Consejos Prácticos y Recursos en este Manual de Estrategias

COLABORACIÓN	APRENDIZAJE	ADAPTACIÓN
<p>Participar intencionalmente con partes interesadas estratégicas externas e internas para reducir la duplicación, mejorar el aprendizaje y magnificar la influencia</p> <p>Consejos Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesionalizar y recompensar la colaboración en SOWs del personal, revisiones anuales • Definir la "propuesta de valor" del interesado (incentivo) para colaborar • Se eficiente y estratégico • Reconocer el impacto de la colaboración, utilice los datos para motivar la colaboración interna y compartir los esfuerzos de ME&L externamente <p>Seleccionar Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoja de trabajo de colaboración • 8 formas de construir equipos colaborativos • Estudios de caso sobre grupos de trabajo de donantes, planificación estratégica 	<p>Aprendizaje con un propósito: herramientas, enfoques, comportamientos que permiten el aprendizaje estratégico para obtener mejores resultados</p> <p>Consejos Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una comprensión compartida de la Teoría de Cambio; adaptarse regularmente basado en el aprendizaje • Desarrollar una agenda de aprendizaje concisa y estratégica, utilizando una mezcla de métodos • Considere ejercicios de planificación para desafiar suposiciones • Formalizar las actividades de aprendizaje en el plan de trabajo anual, presupuesto <p>Seleccionar Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tutorial de LEAP; Teoría del cambio Guía MEL • Plantilla de Agenda de Aprendizaje • Estudios de caso sobre preguntas de aprendizaje del proyecto, adaptaciones de punto medio de TOC 	<p>Tómese el tiempo para "pausar y reflexionar" sobre el aprendizaje que informa las decisiones sobre el mantenimiento, la adaptación o el abandono de un enfoque o táctica</p> <p>Consejos Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilice las revisiones después de la acción, la planificación de escenarios, las herramientas de adaptar / soltar / expandir para guiar la pausa y reflejar las sesiones • Hacer las preguntas correctas, indagar • Pilotear múltiples posibilidades y establecer plazos concretos para la investigación CLA • Refleje las principales adaptaciones en los planes de trabajo anuales, pero ajuste de forma iterativa durante todo el año <p>Seleccionar Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cinco actividades de pausa y reflexión • Muestra del plan CLA • Ejemplos de estrategias de planes de trabajo adaptativos, tácticas de P&R del proyecto
CULTURA	PROCESOS	RECURSOS
<p>Cómo cultivar una cultura de apertura, construcción de relaciones y aprendizaje continuo que permita que CLA prospere</p> <p>Consejos Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar comentarios positivos • Crea experiencias compartidas • Comprender cómo la dinámica intercultural y de género da forma a la apertura • Diseño de entorno de oficina abierta • Promover, recompensar el pensamiento creativo • Crear tiempo para aprender en SOWs <p>Seleccionar Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 15 Actividades de Construcción de Equipo • 5 maneras de construir una Cultura de Mejora Continua • Mapeo de liderazgo (Inter) Culturales 	<p>Procesos definidos para la toma de decisiones, la gestión del conocimiento y la memoria institucional</p> <p>Consejos Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Pausa y reflexiona" regularmente • Utilizar plataformas de gestión de conocimiento A/V • Integrar CLA en SOWs, proceso de revisión del personal, incorporación y salidas • Procesos de toma de decisiones transparentes, delegar autoridad <p>Seleccionar Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación de madurez de CLA • Manual de planificación de trabajo de STAIRS • Facilitando Buenas Reuniones • Tutorial SharePoint • Estudio de caso sobre revisiones trimestrales del programa 	<p>Apalancamiento financiero, humano y administrativo (adjudicación de programa, fondos de transferencia) recursos para habilitar CLA</p> <p>Consejos Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto para colaboración, aprendizaje • Crear fuentes de financiación flexibles en las solicitudes de presupuesto anual para minimizar modificaciones • ADS 201 es tu amigo • Usar técnicas de reclutamiento para identificar las habilidades CLA • Seleccionar inteligentemente mecanismos de concesión <p>Seleccionar Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulario de evaluación del desempeño del personal con comportamientos CLA • Director del CLA, SOWs del Comité CLA • Preguntas de muestra de la entrevista, ejemplos de subvenciones flexibles

CLA EN EL CICLO DEL PROGRAMA:

Colaboración (Sección I), Aprendizaje (Sección II), y Adaptación (Sección III)

I. COLABORACIÓN

El componente de Colaboración consiste en elegir *estratégicamente* actores clave y trabajar en conjunto con ellos para reducir la duplicación, compartir conocimiento y aprendizaje, y facilitar acciones coordinadas, en capas, secuenciadas y colectivas. CLA funciona mejor cuando las personas están motivadas para colaborar. Hay dos elementos de este componente - **interno** y **externo**

Colaboración Interna

A menudo asumimos que la colaboración interna es un hecho. Sin embargo, los equipos de proyecto pueden tener problemas con brechas - especialmente con entre técnicos y ME&L - los cuales son fundamentales para el aprendizaje y la adaptación. Cada persona, en cada departamento, tiene un papel que desempeñar en CLA.

✓ CONSEJOS

- **Profesionalice la colaboración interna** promoviéndola en las descripciones de trabajo del personal, con expectativas claras, flujos de trabajo y metas y métricas de rendimiento anuales. Ver el [Subcomponente de administración bajo Recursos](#) para las expectativas de rendimiento graduales en esta área.
- **Hacer que la colaboración interna sea intencional** con procesos organizacionales tales como:
 - Planificación del trabajo conjunto/mixto y/o equipos de implementación matricial (sistemas de mercado, nutrición, M&E y finanzas, todo como un solo equipo)
 - Para cada actividad en el plan de trabajo, pregunte "¿con quién necesitamos colaborar?" Identifique oportunidades e incluya actividades de colaboración en el plan de trabajo anual
 - Actividades de Team Building
 - Colaboración como parte de las reuniones mensuales del proyecto: qué es lo que el equipo está aprendiendo sobre la colaboración, en qué somos buenos, qué podemos mejorar, etc.
- **Promover una cultura de colaboración** a través de:
 - Modelar el comportamiento colaborativo (especialmente la alta gerencia)
 - Alentar el intercambio abierto de comunicación de información, experiencias, observaciones u opiniones
 - Programación y planificación para eventos o actividades de colaboración regulares/iterativos
 - Recompensar las iniciativas interdepartamentales para mejorar la gestión / administración/implementación del Proyecto
- **Ejercer una colaboración efectiva** — prestar atención a reuniones productivas. Usar un facilitador comprometido, tener una agenda clara e identificar productos definidos.

- **Reflexionar sobre los datos de M&E para motivar la colaboración interna:** Utilizar datos y paneles de M&E desagregados a través de Aprendizaje, Evaluación y Plataforma de Análisis (LEAP, por sus siglas en inglés) para informar una discusión sobre los resultados del proyecto - y cómo una mejor colaboración interna entre los equipos (equipo de producción y equipo de marketing, unidad técnica y M&E o equipos de subvenciones) puede mejorar el éxito futuro.

Ejemplos de Práctica

- El proyecto de Sistemas de Mercado de Productos Lácteos y Cultivos de ACIDI/VOCA en Tanzania (conocido como NAFKA II) tiene seis oficinas repartidas en un área geográfica amplia - lo que hace que la comunicación sea un desafío. Para superar esto, se organizaron chats grupales en equipo de WhatsApp para alentar el debate fácil y en tiempo real sobre las preguntas de aprendizaje y compartir los éxitos y los desafíos con los equipos técnicos y de M&E.

Recursos

- [Ocho Maneras de Construir Equipos Colaborativos](#)
- [Una Lista Épica de Juegos para la Creación de Equipos \(Trabajo en Equipo sin Perder Tiempo\)](#)
- [Comportamientos de Líderes Colaborativos](#)
- [Facilitando Buenas Reuniones/Discusiones](#)
- [15 Actividades de Team Building](#)

Colaboración Externa

Cada proyecto tiene múltiples interesados cuyas aportaciones y aceptación influirán y, en algunos casos, determinarán los resultados del proyecto. Estos podrían incluir al gobierno (nacional y local), empresas y grupos del sector privado, otros donantes y ONGs, organizaciones comunitarias y nuestros beneficiarios finales. Buscar información y comentarios, incorporar prioridades, opiniones y puntos de vista, e involucrar a las partes interesadas como co-implementadores ayudará a construir una "coalición de los dispuestos" para alcanzar los objetivos y magnificar la escala e influencia del proyecto.

CONSEJOS

- **Ser estratégico - trabajar con las partes interesadas adecuadas.** ¿Está colaborando con las partes interesadas correctas? Utilice el análisis de interesados y el mapeo de colaboración (vea el recuadro de recursos a continuación) para identificar a los interesados estratégicos y desarrollar una estrategia para quién, cómo y cuándo participar. Considere nominar un punto de contacto con cada socio para optimizar la comunicación.
- **Ejercer colaboración externa intencional** — incluir actividades destinadas a ayudar a aumentar la colaboración entre las partes interesadas externas dentro del plan de trabajo y presupuesto anual.

Por ejemplo:

- Múltiples partes interesadas, planificación del trabajo participativo, pausa y reflexión, revisiones del plan de trabajo

- Grupos de trabajo de donantes cruzados
- Foros de partes interesadas de la industria
- Comités de asesoramiento técnico o grupos asesores estratégicos
- Implementación conjunta de actividades del proyecto
- Iniciativas de aprendizaje conjunto (intercambio de datos, redacción de informes técnicos)
- Conferencias conjuntas de aprendizaje
- **Definir incentivos/recompensas de colaboración** — delinear la “propuesta de valor” de las iniciativas o las relaciones de colaboración. Sea específico y defina este valor desde la perspectiva del interesado, no del proyecto.
- **Determinar el impacto de la colaboración - y colaborar en ME&L:** capturar los resultados amplificados y los impactos indirectos de la colaboración de las partes interesadas a través de indicadores anuales, estudios cualitativos u otras metodologías. La colaboración con otros donantes en torno a la supervisión del rendimiento, las evaluaciones de impacto y las agendas de aprendizaje es rentable y, a menudo, muy valorada por USAID.
- **Cuando sea posible, use un [enfoque de facilitación](#)** — asumir el rol de convocante y agente de relaciones, creando incentivos para que otros actores se unan (versus nosotros haciendo el trabajo directamente)

Ejemplos de la Práctica

- [El Programa, "Alimentando la Resiliencia Futura y Crecimiento Económico en Tierras Áridas - Crecimiento Acelerado \(REGAL-AG, por sus siglas en inglés\)"](#) de ACDI/VOCA es un participante activo y líder en la Alianza para la Resiliencia y el Crecimiento Económico ([PREG, por sus siglas en inglés](#)), un grupo de trabajo basado en el impacto colectivo que reúne a USAID, sus socios implementadores en el norte de Kenia, la Autoridad Nacional de Manejo de la Sequía de Kenia y los funcionarios locales del condado para coordinar actividades. Por ejemplo, PREG facilitó talleres de trabajo conjunto y planificación conjunta en varios condados durante un período de cuatro meses. Cada taller produjo planes de trabajo conjuntos y las prioridades delineadas para secuenciar, clasificar e integrar actividades mediante la identificación de dos sitios existentes a nivel de distrito donde los interesados podrían mejorar la coordinación. Hemos realizado capacitaciones técnicas conjuntas y compartido aprendizajes y modelos de implementación clave. Nuestra disposición a colaborar de manera significativa no solo amplificó nuestros resultados, sino que es una característica clave en la satisfacción de USAID con el proyecto.
- El proyecto de seguimiento de REGAL-AG (Livestock Market Systems), otorgado en octubre de 2017, creará agendas de aprendizaje compartidas y coordinará la recopilación de datos clave de rendimiento e impacto con otros dos proyectos grandes y complejos bajo la cartera de USAID/Kenia en todo el país. ¡Estén atentos para obtener información de esta experiencia de colaboración en la Versión 2 del Manual de Estrategias!
- [USAID/Bangladesh—CLA para Desarrollar el Sector Lácteo de Bangladesh](#) : Esta entrada de Competencia de caso CLA cuenta la historia de cómo siete actividades formaron el Grupo de Coordinación de Ganadería de Bangladesh para aprovechar mejor su trabajo colectivo y aumentar el impacto en el sector.

- [USAID/Malawi Experimento de Integración para Fomentar la Colaboración y Mejorar la Toma de Decisiones Programáticas](#): presenta los esfuerzos de USAID/Malawi para fomentar una mayor colaboración entre los socios al facilitar la planificación conjunta y el apalancamiento de recursos.



Recursos

- [Hoja de Trabajo de Colaboración del Proyecto](#)
- [Herramienta de Asignación de Colaboración](#)
- [Blog de Lab. de Aprendizaje de USAID: Cómo hacer que la Colaboración sea más Efectiva](#)
- [Manual STAIRS para la planificación de trabajo colaborativo y de múltiples partes interesadas](#)
- [Tecnología de Espacio Abierto](#)
- [Enfoque de Facilitación y CLA](#)

II. APRENDIZAJE

El componente de Aprendizaje trata de institucionalizar procesos intencionales y sistemáticos para facilitar el aprendizaje en la gestión e implementación del proyecto. Hay cuatro elementos principales a considerar:

- Teorías del cambio (TOC, por sus siglas en inglés)
- Base de evidencia técnica
- Planificación de escenarios
- M&E para aprender

"A menudo existe una mentalidad de que M&E se trata de mostrar cómo lo que estamos haciendo está funcionando, pero tenemos que cambiar eso - el M&E tiene que ver más con preguntar si lo que estamos haciendo está funcionando. Necesitamos más preguntas y más análisis. Cada proyecto debe articular una teoría de cambio que evoluciona y mejora cada año". - Cita del COP de ACDI/VOCA

Teorías de Cambio

Un punto de partida clave para el aprendizaje es la Teoría de Cambio (TOC, por sus siglas en inglés) de un proyecto, la cual apunta a áreas específicas para preguntas de aprendizaje. Una TOC es un tipo de modelo causal que muestra: 1) relaciones causales hipotéticas entre diferentes resultados para los cuales un proyecto trabajará (para lograr los objetivos u metas deseados del proyecto), y 2) cualquier suposición incrustada dentro de las relaciones hipotéticas entre los resultados.

La hipótesis, los supuestos y los riesgos que rodean estas relaciones causales se convierten en el foco del aprendizaje del proyecto.

Por ejemplo, imagine una TOC con la relación causal "Mayor acceso a los insumos resulta en un aumento de los rendimientos agrícolas".

Ejemplos de preguntas centradas en esta relación causal podrían incluir:

- ¿El aumento del acceso a los insumos por sí solo es suficiente para aumentar el rendimiento, o existen otras variables (precio, educación, alfabetización, distancia a los mercados, comportamiento, calidad de los insumos, control de los ingresos, etc.)?
- ¿El acceso es el mismo para los hombres? ¿Mujeres? ¿Juventud?
- ¿Qué combinación de actividades es más importante para mejorar los rendimientos para los beneficiarios meta?



Elementos básicos de una TOC, adaptado del Currículo de Capacitación Teoría del Cambio TOPS.

✓ CONSEJOS

- 1. Asegúrese de que su proyecto haya articulado una TOC.** Muchas veces, el donante/cliente proporciona un TOC o articula una durante el proceso de propuesta. Sin embargo, el entorno cambia y aprendemos cosas nuevas durante la implementación - incluso durante la puesta en marcha en la contratación del personal, la participación del socio, etc. Por lo tanto, incluso si existe un TOC, tómese el tiempo para revisarlo en equipo. Si no tiene un TOC, trabaje con su personal para articular uno (consulte la sección Recursos a continuación para obtener ayuda). Los visuales son muy útiles; las personas también deberían poder dar un "discurso elevador" con la lógica básica. Asegúrese de que el personal haga referencia continuamente al TOC y que el TOC sea visible en espacios comunes, como salas de conferencia. Este amplio conocimiento del TOC del proyecto logrará lo siguiente:
 - Ayude a su equipo a explorar las diferentes dimensiones y variables que influyen en los cambios que su proyecto espera afectar, y cómo lograr los resultados
 - Desarrollar una comprensión y expectativas compartidas entre su equipo
 - Proporcionar un marco para vincular las preguntas de aprendizaje - asegura que el aprendizaje del proyecto esté alineado e informe la estrategia del proyecto y el diseño de la actividad
- 2. Involucre a las partes interesadas externas en el diseño y la revisión de su TOC.** Busque información y comentarios de partes interesadas externas (por ejemplo, a través de sesiones de retroalimentación o paneles asesores). Incorporar sus prioridades, opiniones y puntos de vista; esto ayudará a minimizar suposiciones incorrectas en el diseño de su proyecto, maximizará el uso del conocimiento local y creará una "coalición de personas dispuestas". Identifique la colaboración, coordinación, secuencia y estratificación para ayudarle a alcanzar sus objetivos y magnificar la escala y el grado de influencia (¡los donantes aman esto!)
- 3. Aproveche los datos de monitoreo y evaluación para observar el progreso en el logro de los resultados esperados del proyecto.** Discuta regularmente lo que muestran los datos en términos de logros de TOC. Use los datos para descubrir qué está funcionando y qué no. Hable sobre las razones por que ciertas actividades están o no trabajando en diferentes áreas o con diferentes grupos de beneficiarios. Guarde el TOC del proyecto en su LEAP para que los equipos puedan consultarlo y revisarlo continuamente.
- 4. Revise regularmente su TOC.** Su TOC es su *mejor* entendimiento de cómo ocurre el cambio. A medida que aprenda más y su comprensión cambie, ¡también lo hará su TOC! La revisión de su TOC le ayuda a hacer preguntas que ayudarán a guiar el aprendizaje de su equipo. Como mínimo, planifique una revisión formal de su TOC dos veces al año (mediados de año y fin de año), y revise según sea necesario al final de cada año. Algunas personas usan "*Pivot Logs*" o registros de pivote para documentar estos cambios para los evaluadores de impacto; estos pueden ser tan simples como un documento de Word para capturar las fechas y los motivos de un cambio. Vaya a la sección de [Adaptación](#) para obtener consejos sobre cómo tomarse el tiempo para reflexionar, revisar y adaptar.



Ejemplos de la Práctica

- [CLA en Acción: Un TOC Revisado para la Actividad de Insumos Agrícolas de Uganda](#). La forma en que TetraTech revisó su Teoría de Cambio después de una evaluación de punto medio reveló fallas en la lógica subyacente, con resultados que no conducían a resultados anticipados.



Recursos

- [Teorías de Cambio en Desarrollo Internacional](#) (un buen resumen)
- [TOC Libro de referencia de facilitación](#) (un buen resumen de cómo facilitar el desarrollo de TOC)
- [TOPS Teoría de Cambio Guía de Facilitador](#) (una guía y recursos muy completos para desarrollar un TOC riguroso y basado en evidencias)
- [Seguimiento, Medición, Aprendizaje y Adaptación del Proyecto Basado en Teoría de Cambio](#) (una guía y recursos para usar un TOC en la implementación del proyecto)
- [Teoría de Cambio Plantilla de Construcción](#)
- [Herramienta de Diseño para Proyecto de Desarrollo de Cadena de Valor](#)
- [Cadenas de Resultados de Articulación DCED](#)

Base de Evidencia Técnica

La base de evidencia técnica de un proyecto es la evidencia que corrobora el diseño del proyecto. Para un proyecto basado en TOC, esta evidencia respalda las relaciones causales entre los resultados, los objetivos y el objetivo del proyecto. La evidencia de los estudios formativos-análisis de la cadena de valor, análisis de barreras, análisis de restricciones sistémicas, análisis de economía política-puede ayudar a informar el diseño y la focalización del proyecto y la intervención. Aprendizaje de monitoreo regular y estudios adicionales también pueden informar sobre la adaptación del proyecto.



CONSEJOS

1. **Identifique suposiciones en su diseño.** Las relaciones causales en un TOC, o entre una actividad y un resultado esperado - sin evidencia para respaldarlos - son suposiciones riesgosas. Estas son áreas que deberá priorizar para actividades adicionales de monitoreo y aprendizaje.
2. **Colabore con otros** que pueden tener evidencia relevante para su diseño, o podría estar interesado en explorar conjuntamente una brecha de evidencia a través de actividades compartidas. Considere la posibilidad de organizar un "Fail Fest"; este consiste en un espacio seguro donde otros puedan analizar lo que no funciona bien y por qué.
3. **No te olvides de los documentos de diseño fundamentales** — la sección de antecedentes de la solicitud original del donante a menudo cita evidencia; la propuesta de ACDI/VOCA y los análisis de mercado iniciales y estrategias sectoriales proporcionan más evidencia, la cual también debe ser la base del TOC.

4. **Desarrollar una forma de capturar evidencia** que apoya o disputa el diseño de su proyecto. Trabajar con el equipo de M&E de ACDI/VOCA para desarrollar Tableros LEAP personalizados para capturar y monitorear evidencia para su TOC.
5. **Pregunte "¿Por qué?" Y "¿Cómo?" tantas veces como "¿Qué?"** A menudo buscamos evidencia que explique "qué" está sucediendo-las personas están adoptando tecnologías, las madres están amamantando, los rendimientos están aumentando, etc. El aprendizaje importante que ayudará a descubrir qué cambiar y adaptar vendrá de preguntar y encontrar la evidencia de "por qué" y "cómo". El análisis de barreras y los estudios de cambio social y de comportamiento son un método para descubrir el "por qué", y ACDI/VOCA tiene experiencia institucional en esto (para más información favor mande un correo electrónico al ssahlaney@acdivcoa.org).
6. **Cierre el ciclo de retroalimentación - vuelva a compartirlo.** Utilice productos de aprendizaje (documentos, blogs, seminarios web) y eventos (reuniones presenciales, conferencias, sesiones de comentarios interactivos) para compartir los hallazgos con las partes interesadas - donantes, socios implementadores, sector privado, instituciones públicas, beneficiarios - para construir la base de evidencia local, nacional, y global. Considere cómo lo aprendió, qué informó y los contextos en los que puede interpretar o aplicar este aprendizaje.

Ejemplos de la Práctica

- A través de una evaluación de impacto, el proyecto de ACDI/VOCA FTF Sistemas de Mercadeo de Ganado en Kenia explorará el vínculo entre la capacidad de las personas para mantener el bienestar en tiempos de conmoción y estrés (es decir, su resiliencia) y el conjunto diverso e integrado del programa en el desarrollo del mercado, apoyo a los medios de subsistencia, nutrición y empleo. Los resultados de esta evaluación contribuirán a la base global de evidencia enfocada en la resiliencia, especialmente a medida que las personas "mejoren" y "salgan" de la agricultura de subsistencia.
- La exploración de la base de evidencia técnica no siempre tiene que ser a través de métodos complicados. Nuestro proyecto AflaSTOP realizó una serie de estudios de mercado y sesiones de retroalimentación con las partes interesadas clave para comercializar un secador de maíz - los agricultores (clientes finales), los desgranadores (proveedor del servicio) y los fabricantes. Estos esfuerzos relativamente baratos proporcionaron evidencia crítica sobre qué impulsa la disposición a pagar por un servicio por parte de los agricultores, el proceso mediante el cual los artesanos informales desarrollan tecnologías y los márgenes de ganancia para los desgranadores de maíz. El aprendizaje da forma a la implementación.



Recursos

- [Una herramienta basada en Excel para capturar evidencia en un TOC](#)
- [Monitoreo, medición, aprendizaje y adaptación del proyecto basado en Teoría de Cambio](#) (un recurso para usar un TOC en la implementación del proyecto)
- [MarketFlow](#)— Kit de Herramientas para Análisis de Cadena de Valor de ACDI/VOCA.

Agenda y Plan de Aprendizaje

Haga que el aprendizaje sea intencional a través de una "agenda de aprendizaje" - un plan de aprendizaje que incluya preguntas de aprendizaje, actividades de aprendizaje y productos y actividades de intercambio de conocimiento.

✓ CONSEJOS

1. **Use temas de aprendizaje** — una forma de diseñar preguntas de aprendizaje es reducir el alcance mediante la identificación de algunos temas importantes (es decir, áreas identificadas como de alta prioridad, débiles, sin evidencia, particularmente difíciles de influenciar o alinear con otras agendas de aprendizaje de socios/donantes).
2. **Mantenerlo simple y centrado en la utilización** — una agenda de aprendizaje con 50 preguntas de aprendizaje es desalentadora y podría desmotivar al personal. Empiece pequeño. Comience identificando de 5 -10 preguntas y reduzca a 2 - 5. Al desarrollar sus preguntas de aprendizaje, pregúntese:
 - ¿Llena un vacío en la evidencia?
 - ¿Es factible responder? ([Vea M&E para Aprendizaje en la subsección siguiente](#))
 - ¿El aprendizaje que genera será útil? ¿Quién lo usará? ¿Cómo lo usarán?
3. **Colabore con otros** — otros proyectos tienen agendas de aprendizaje. Busque oportunidades para aprovechar el trabajo realizado por otros proyectos para complementar, ampliar o profundizar su propio aprendizaje. Además, explore oportunidades para trabajar con universidades y estudiantes locales para ayudar a llevar a cabo investigaciones, recopilar datos o ayudar con el análisis.
4. **Revise y adapte continuamente su agenda de aprendizaje** - para que se mantenga al mismo ritmo y se ajuste a la evolución de la estrategia del proyecto.

🔍 Ejemplos de la Práctica

- Durante el proyecto NAFKA II de ACDI/VOCA en Tanzania, el jefe de proyecto convocó una reunión hacia el final del año 2 del proyecto. Fue una "**cumbre**" **técnica y de M&E conjunta**, que introdujo conceptos de CLA. Jim Flock comparte: "La reunión estuvo dirigida principalmente por el personal, quienes contaron historias de éxito y fracaso. Las historias de fracaso vienen con una advertencia cultural en donde nadie es culpable". Esto fomentó las discusiones sobre lo que el personal desearía saber, incluyendo:
 - ¿Cuánto puede cobrar un proyecto VBAA/granjero principal por los servicios de extensión en la comunidad donde recibieron capacitación sobre prácticas de BPA por parte del proyecto?
 - ¿Las parcelas de demostración influyen en las compras de los agricultores?
 - ¿Cómo medimos la efectividad de las asociaciones de agricultores?
 - Ideas para mejorar las actividades de la subvención

De esto, "...identificamos **tres preguntas tipo-CLA** y las incluimos en nuestro plan de trabajo (uno por componente); probablemente tendrá dos actividades de investigación tipo CLA ... vinculadas a nuestro programa de subvenciones que se enfoca en subvenciones de mecanización de género/jóvenes (no hacer daño) y estrategia BCC (campaña nutricional de enriquecimiento de maíz). En realidad, dos son de baja prioridad con respecto a los objetivos generales de NAFKA, pero son de alta prioridad en la misión (y para que A/V cree su capacidad institucional en ambos temas). Por lo tanto, hemos sido creativos con el uso de voluntarios Farmer-to-Farmer, personal directivo regional de [M&E] (Alex Rotich) y nuestra asociación con Africa Rising para ayudar a nuestro personal técnico que podría conocer las preguntas, pero no están del todo seguro sobre metodología/enfoque para responder."

- [Como crear Agenda de Aprendizaje ... La forma de Democracia, Derechos Humanos y Gobernanza \(USAID\)](#) y una muestra [DRG Agenda de Aprendizaje](#)
- [PSNP + Caso de Estudio y Agenda y Plan de Aprendizaje](#)



Recursos

- [Que es Agenda de Aprendizaje Agenda-CLA Kit de herramientas](#)
- [Plantilla y Ejemplo Agenda de Aprendizaje](#)
- [Monitoreo, medición, aprendizaje y adaptación del proyecto basado en TOC \(página 26\)](#)
- [USAID-Implementando un Enfoque de Agenda de Aprendizaje](#)

Planificación de Escenarios

La planificación de escenarios es un ejercicio centrado en el proceso que reúne a los grupos para imaginar futuros alternativos y luego reflexionar sobre los puntos de partida para el diseño actual. ¿Hemos tenido debidamente en cuenta los riesgos? ¿Somos lo suficientemente valientes con nuestros diseños de intervención? ¿Dónde están los puntos débiles - o puntos ciegos - en nuestras suposiciones y TOC que podrían socavar el impacto? El propósito de la planificación de escenarios es menos que los escenarios reales producidos y más centrado en lo que podemos aprender del proceso del ejercicio.

"Cambio de juego" es un término que significa lo que alteraría el futuro en los escenarios, las condiciones más importantes - más allá de nuestro control inmediato - que afectan nuestra capacidad para lograr los resultados esperados. Hay varias formas útiles de ver un cambio de juego. Un enfoque más tradicional, basado en el riesgo, es observar los eventos negativos que generan cambios, por ejemplo, elecciones disruptivas o cambios políticos, desastres naturales, caídas de precios globales y conflictos. Estos eventos a menudo ya se reflejan en los supuestos subyacentes de nuestros TOCs. Otra forma de acercarse a los cambios de juegos en la planificación de escenarios es usar un lente de posibilidad más positivo. ¿Qué sucede si una innovación de mercado en el procesamiento o almacenamiento cambia totalmente los términos de intercambio para los pequeños agricultores o la ecuación de inversión para las empresas? ¿Qué ocurre si la penetración de la telefonía móvil o el acceso a la red eléctrica o al acceso por carretera se dispara en un 50% en nuestras áreas objetivo? ¿Qué pasaría si usáramos nuestro fondo de subvenciones de una manera totalmente diferente -invertida en diferentes partes interesadas con diferentes mecanismos- ¿cuáles podrían ser los resultados?

La clave para una planificación efectiva de escenarios es mantenerse enfocado en el aprendizaje que surge del *proceso*.

CONSEJOS

1. **Observe las suposiciones en su TOC para identificar los cambios de juego.** Durante el diseño y revisión de su TOC (ver [sección TOC](#)), explore todas las suposiciones externas potenciales - aquellas fuera de nuestro control, que podrían afectar negativamente o positivamente los resultados de su proyecto.
2. **Identificar al menos dos posibles escenarios diferentes para cada tendencia.** Desarrollar más de un escenario ayuda a crear una comparación - si no estamos viendo X, ¿estamos viendo Y? Si no estamos viendo Y, ¿estamos viendo Z? El desarrollo de múltiples escenarios ayudará a su equipo a pensar en maneras de monitorear las tendencias de una manera más sistémica (mirando múltiples dimensiones de un sistema), que simplemente buscando validar un solo supuesto o escenario. Un enfoque multidimensional puede ser útil para identificar nuevas oportunidades, amenazas y suposiciones.
3. **Sea un poco desenfrenado con las posibilidades.** Considere los "cambios de juego" positivos y negativos, y tómese un tiempo para imaginar algunas ideas locas, como las que se mencionan en el texto introductorio a esta sección anterior.
4. **Revise su estrategia y TOC en función de los resultados de este ejercicio.**

Ejemplos de la Práctica

- [Escenario de planificación para la asistencia a Yemen](#): como USAID/Yemen usaron la planificación de escenario
- Cómo FEMA usó el Apocalipsis Zombie para [planificación de escenario para alivio de desastres](#).

Recursos

- [USAID - ¿Qué aspecto tiene Aprendizaje efectivo? \(Cambios de Juego y Planificación de Escenarios\)](#)
- [Desarrollo de Estrategias, Pruebas de Escenarios y Visión \(ODI\)](#)

M&E para Aprendizaje

A menudo pensamos que M&E es lo que hacemos para medir lo que estamos logrando. Sin embargo, el M&E puede ser una herramienta aún más poderosa para el aprendizaje cuando se relaciona con las prioridades de aprendizaje. El objetivo de M&E es rastrear los resultados del proyecto y aplicar los conocimientos adquiridos a partir de la evidencia y el análisis para mejorar los resultados de desarrollo. La percepción del aprendizaje no debe verse como algo distinto al M&E u opcional.

✓ CONSEJOS

1. **Desarrolle su plan de M&E junto con la agenda de aprendizaje** para que el plan de trabajo del proyecto y el presupuesto reflejen tanto el PMP como las prioridades de aprendizaje. Envíe el plan de aprendizaje con o como parte de su plan de M&E, con hitos claros y entregables.
2. **Identifique las actividades existentes de M&E que puede adaptar para aumentar el aprendizaje.** Muchas actividades estándar de recopilación de datos de M&E son excelentes oportunidades para avanzar en la agenda de aprendizaje. La realización de un par de grupos focales adicionales, entrevistas con informantes clave y otros métodos cuantitativos y cualitativos (durante las actividades rutinarias de recopilación de datos) pueden ampliar el aprendizaje del proyecto con recursos limitados. Involucrar al personal técnico junto con el personal de M&E en estos procesos.
3. **Considere desarrollar un equipo de CLA interdepartamental con una misión de equipo** —a menudo hay brechas entre los equipos técnicos y M&E. Considere la posibilidad de formar un comité CLA compuesto por líderes técnicos del equipo, personal de M&E y administración para ayudar a cerrar la brecha entre el M&E, el aprendizaje, el diseño técnico y la administración. Si bien una misión de equipo puede parecer innecesaria, formalizar el equipo con una misión ayuda a construir la cohesión y confianza del equipo, a definir actividades y a mantener al equipo enfocado. ¡Haga que el equipo de CLA rinda cuentas de su misión!
4. **¡Aproveche el sistema LEAP de ACDI/VOCA!** La Plataforma de Aprendizaje, Evaluación y Análisis (LEAP, por sus siglas en inglés) es el sistema de monitoreo y evaluación simplificado y en línea de ACDI/VOCA que integra tecnologías de captura, administración y visualización de datos y provee datos en línea dinámicos y en vivo que permiten tomar decisiones oportunas sobre los ajustes del programa. LEAP ofrece un conjunto de características tales como paneles que visualizan los resultados del proyecto, mapeo geográfico, almacenamiento de datos en una base de datos relacional en línea accesible, bibliotecas de documentos centralizados para el intercambio de conocimientos, y más. Podría desagregar y tabular datos de maneras flexibles.
5. **Datos desagregados: investigar el "por qué" detrás de variaciones en los resultados entre mujeres y hombres, jóvenes y adultos, diferentes regiones, microempresas versus PYMES, y más.** Use estas variaciones como un punto de partida para el inicio de aprendizaje - empiece consultando con el personal de campo.
6. **Busque ayuda para que coincida lo "qué" desea aprender con "cómo."** Hay una variedad de metodologías, simples y complejas. Para más información mande correo electrónico a claplaybook@acdivoca.onmicrosoft.com.
7. **Adopte la investigación de acción y los métodos cualitativos.** Complemente los esfuerzos regulares de MEL (por ejemplo, encuestas anuales de resultados, etc.) con otros métodos de investigación de acción y recopilación de datos cualitativos para ayudar a explicar el "por qué" y el "cómo" de los resultados observados. Algunos ejemplos están debajo (contáctese con el HQ de M&E o al claplaybook@acdivoca.onmicrosoft.com para asistencia):
 - Análisis de barrera
 - Investigación del mercado de consumo
 - Sesiones de retroalimentación y discusiones de grupos focales

- Pruebas de usuario a pequeña escala de un producto o servicio
- Entrevistas con informantes clave
- Encuestas SMS
- Simulaciones
- Mini competencias
- Análisis econométrico (regresiones, pruebas t)
- Disposición a pagar estudios
- Análisis costo-beneficio
- Modelos de subasta

8. **Tómese el tiempo para reunir evidencia secundaria** — otras organizaciones y agencias gubernamentales están recopilando información, al igual que nosotros, para informar a sus propias actividades. Esta información a menudo es de libre acceso a través de Internet, o está disponible a petición. Esta información puede enriquecer el aprendizaje del proyecto al proporcionar grupos de comparación o factores que podrían estar influyendo en los resultados del proyecto. Los datos secundarios son un medio rentable para mejorar el aprendizaje del proyecto.

Ejemplos de la Práctica

- **Actuando sobre las Perspectivas del Análisis de Datos: Cómo los Métodos Simples están Cerrando las Brechas de Género a través del Manejo Adaptativo:** El proyecto ACDI/VOCA Alimento el Futuro USAID/Ghana Desarrollo Agrícola y Mejora de la Cadena II (ADVANCE II) recoge datos desglosados por género y sexo como parte de estudios independientes e integrados en otras actividades de aprendizaje. Analizan sus datos en busca de brechas de género, utilizando nuestro sistema LEAP, y luego adaptan activamente la programación para abordar esas necesidades. Por ejemplo, ADVANCE observó diferencias significativas de género en un análisis de margen bruto FY14. A partir de esta información, el proyecto diseñó actividades para aumentar la productividad de las mujeres. Esto incluyó actividades de sensibilización de género para agentes de extensión agrícola y objetivos adicionales para aumentar la participación femenina en actividades de desarrollo de capacidades, así como actividades dirigidas a mujeres agricultoras para aumentar su acceso a y comodidad con la tecnología agrícola, promover liderazgo y aumentar su acceso y control de la tierra. En 2013, la brecha de género estaba entre el 7 y el 32 por ciento dependiendo del cultivo y la región; debido a estos cambios, en 2016, la brecha se redujo a entre 1 y 7 por ciento.
- El Caso de Estudio [AflaSTOP](#) explica cómo este proyecto ACDI/VOCA en Kenia usó investigación de acción (incluidos muchos de los métodos enumerados anteriormente) para informar a un R&D sobre el proceso de comercialización y para mejorar el producto, el modelo comercial y la ruta al mercado.



Recursos

- [M&E para Aprendizaje— Kit de Herramientas CLA de USAID](#)
- [M&E Componente Plan de Aprendizaje— Guía de la USAID para el ciclo del programa Aprendizaje](#)
- [Como Desarrollar Procesos M&E que Propicien Aprendizaje—LenCD](#)
- [7 Componentes de una Misión de Equipo Accionable](#)
- [Monitoreo, medición, aprendizaje y adaptación del proyecto basado en Teoría de Cambio](#)

III. ADAPTACIÓN

Aprendizaje tiene poco valor sin acción. El componente de Adaptación trata de planificar intencionalmente actividades en momentos regulares y estratégicos en el ciclo de vida de un proyecto que nos ayudan a detener, pensar en lo que estamos aprendiendo y observando, y luego ajustar los enfoques, las tácticas y las intervenciones del programa, como corresponde. La adaptación inteligente conduce a programas más efectivos y a un uso eficiente de los recursos. Hay dos subcomponentes en Adaptación:

- **Pausa y Reflexión (P&R)**
- **Gestión adaptativa**

Pausa y Reflexión

¿A veces, no hacemos las preguntas más básicas - está funcionando? O bien, hacemos las mismas preguntas de la misma manera, todas las veces, y nos sorprendemos cuando obtenemos las mismas respuestas obsoletas. Las actividades de Pausa y Reflexión tienen que ver con la planificación y la realización de momentos específicos y regulares para la reflexión - como equipo Y por su propia cuenta. Dichos momentos son críticamente importantes para cosechar los beneficios de la colaboración y el aprendizaje.

Las actividades de pausa y reflexión pueden ser una combinación de iniciativas autónomas e integradas, como ser:

- **Revisión Después de la Acción (AAR, siglas en inglés)**— una evaluación realizada después de un proyecto o una actividad importante, que permite a los miembros del equipo y a los líderes descubrir lo que sucedió y por qué, volver a evaluar la dirección y revisar tanto los éxitos como los desafíos. Vea un ejemplo de proyecto de desarrollo de mercado en Uganda [aquí](#). Vea una versión más general e integral [aquí](#). Un COP de ACDI/VOCA sugiere asignar una o dos horas en una reunión trimestral de personal superior para realizar AARs. No en PowerPoint – tener una discusión abierta con el personal comprometido.
- **Adaptar, Soltar, Expandir** — “Una de las acciones más importantes durante la Revisión trimestral de la cartera es 'Adaptar, Soltar, Expandir', una idea ilustrada en [este](#) caso estudio del proyecto FTF AVC en Bangladesh. Esta útil idea significa que un requisito para cada equipo debe ser identificar una intervención que necesita ser ajustada, una que no está funcionando y debe ser descartada, y otra que debería expandirse. Indica que el equipo siempre debe adaptarse y cambiar el enfoque técnico hacia las intervenciones con mayor impulso". Varios proyectos de ACDI/VOCA, incluidos FTF Bangladesh RDC y Tanzania CDMS realizan regularmente esta actividad.
- **Examinación de Datos** — invitar al Equipo de M&E a presentar los resultados de actividades desagregados, utilizando los elementos visuales del tablero de LEAP para facilitar el debate - y luego participar en discusiones abiertas con los equipos técnicos sobre los vínculos entre productos, resultados y el modelo causal.
- **Consultapreciativa**— un enfoque de gestión del cambio que se centra en identificar lo que está funcionando bien, analizando por qué está funcionando bien y luego haciendo más de lo mismo. Para obtener más información, mire este video [entrevista con Kipp Sutton](#), USAID/RDMA.

✓ CONSEJOS

1. **La adaptación no es un evento anual. Desarrollar actividades regulares de "pausa y reflexión".** Muchos proyectos integran tiempo para la reflexión al comienzo de su planificación anual de trabajo. La herramienta STAIRS de ACDI/VOCA, por ejemplo, tiene un módulo para facilitar una sesión de "Arreglar, Agregar, Soltar". Sin embargo, una sesión al año es insuficiente para hacer una pausa y reflexión efectiva. Dedique tiempo en las reuniones regulares de la alta gerencia para dar un paso atrás y reflexionar sobre las actividades clave o las implicaciones del aprendizaje continuo para la estrategia, el diseño y las actividades del proyecto. Es posible que los líderes del proyecto puedan querer dedicar un tiempo de reflexión personal de 30 minutos mensualmente y realizar una reunión grupal más sustantiva trimestralmente con el liderazgo superior utilizando una de las actividades descritas anteriormente, como ser AAR.
2. **El tiempo importa.** Programe reflexiones mientras las ideas son nuevas y el resultado es aplicable.
3. **Use métodos participativos para alentar conversaciones sinceras.** Algunos ejemplos de métodos participativos se ilustran en el cuadro de texto de arriba. También puede considerar traer a un facilitador externo para los momentos críticos de P&R. Ver la [Sección de Cultura](#) para una reflexión adicional sobre cómo fomentar un entorno que respalde comentarios transparentes del personal.

4. **Haga las preguntas correctas.** En lugar de hacer preguntas que otros puedan responder en un formato "Sí" o "No", priorice las preguntas de respuesta abierta como "¿Qué está funcionando? ¿Por qué?" (Por ejemplo, "¿Qué información necesitamos para evaluar si los beneficios durarán?" o "¿Cómo se sienten los participantes acerca de las actividades?")

Bilash Mitra, el líder del equipo ME & L del proyecto Feed the Future Bangladesh Rice and Diversified Crops (RDC) de ACDI/VOCA, tuvo estas sugerencias adicionales:

- "¿Hay nuevos actores del mercado emergentes o actores existentes que se van? ¿Por qué?"
- "¿Ha surgido alguna nueva restricción? ¿Qué soluciones innovadoras están surgiendo de forma autónoma?"
- "¿Hay nuevas oportunidades para las intervenciones? ¿Qué potencial de sinergia tenemos?"
- "¿Hay algún signo de cambio sistémico? ¿Si no, porque no?"

Es posible que necesite equilibrar estas preguntas de investigación - las cuales se exploran mejor en persona, con "preguntas de activación" escritas (como ser las preguntas de evaluación operacional y estratégica en esta [plantilla de informe trimestral](#) utilizado por los gerentes de campo en el proyecto SAMARTH financiado por DFID).

5. **Enlaza, pausa y refleja actividades en una revisión de TOC.** Tal y como se define en la [Sección de Aprendizaje](#), incluya una revisión de los principales vínculos causales en su TOC durante las reuniones trimestrales con un enfoque en el vínculo entre los productos, los resultados y el impacto. Por ejemplo, si asume que un mejor conocimiento de las buenas prácticas agrícolas conduce a una mayor adopción de tecnologías, en lugar de preguntar: "¿Cómo están las escuelas de campo de nuestros agricultores?" O "¿Estamos dentro del objetivo de completar las FFS a tiempo?" (Dos preguntas relacionadas con resultados),

pregunte "¿Estamos viendo algún aumento en la adopción de tecnologías con los participantes de FFS? ¿Qué diferencias estamos viendo entre hombres y mujeres?" Incluya una revisión completa de su TOC y actividades de aprendizaje durante la planificación anual del trabajo. El módulo de planificación de trabajo STAIRS de ACDI/VOCA incluye guías de facilitadores para este tipo de reflexión.

6. Un proyecto de ACDI/VOCA tiene esta pregunta de aprendizaje: "¿Las parcelas de demostración influyen a los agricultores para comprar mejores variedades de semillas?" Utilizan una matriz [de puntaje de propensión](#), un método de prueba para mostrar qué entrenamientos están funcionando. El proyecto se centra en evaluar la efectividad de las parcelas de demostración, ya que son parte de uno de los costos más altos del programa en el presupuesto. En reuniones trimestrales, analizan los resultados de esta investigación en curso, combinados con observaciones del personal, a través de discusión abierta y uso de AAR.
7. **Unirse como Grupo.** La reflexión independiente es un elemento fundamental para una pausa y un momento de reflexión útil, pero "Lo que se puede lograr con 90 minutos de conversación no se logra al compilar ideas independientes de los miembros del equipo reunidos en entrevistas individuales" (ver el ejemplo de Goddard a continuación para más información).

Ejemplos de la Práctica

- El COP CDMS de ACDI/VOCA recomienda **contar historias** como una forma de desentrañar el "¿Por qué?" y "¿Cómo?" detrás de lo que está sucediendo, como parte de la pausa y la reflexión. Invita al personal a compartir una historia de éxito, mientras se enfoca en los elementos que llevaron a ese éxito, especialmente con respecto a las colaboraciones, los conocimientos que aprendieron en el camino y cualquier adaptación en esa actividad o en actividades futuras.
- Lea más acerca de cómo el Centra Espacial Goddard de la NASA utiliza actividades de "Pausa y Aprenda" (PAL, siglas en inglés), y las lecciones aprendidas de sus casi 100 trabajos hasta la fecha. "En la superficie, un PAL es engañosamente simple, solo una conversación entre los miembros de un equipo, generalmente realizada después de un acontecimiento importante o un hito del proyecto. Pero es diferente en muchas formas de otras conversaciones - desde una reunión de personal, por ejemplo". Para obtener más información, haga clic en este [enlace](#).



Recursos

- [5 Actividades de Pausa y Reflexión](#) de USAID/LEARN
- [Modelo de Reflexión y Preguntas ORID](#)
- [Breve Guía para una Buena Facilitación](#)

Gestión Adaptativa

La gestión adaptativa se centra en la forma en que los gerentes utilizan el aprendizaje y los conocimientos a partir de actividades de pausa y reflexión para informar sobre las decisiones de mantenimiento, adaptación o discontinuación de los enfoques actuales, alianzas, tácticas, y demás.

✓ CONSEJOS

1. **Adapte las principales piezas estratégicas a través de planes de trabajo** — la planificación anual del trabajo es un momento natural para realizar adaptaciones formales a su proyecto. El proceso de planificación de trabajo de STAIRS incluye un paso en el que un equipo analiza sus actividades y decide 1) qué agregar, 2) qué descartar, y 3) qué cambiar. Esta es una forma de revisar los componentes del proyecto o las actividades del proyecto y es como la actividad de AAR descrita en la sección de pausa y reflexión arriba.

... **pero no se limite por los plazos anuales.** Una buena gestión adaptativa ocurre regularmente e iterativamente durante todo el año, en una línea de tiempo natural con implementación. Pueden ocurrir muchos cambios sin afectar el núcleo de su plan de trabajo anual, y en cuanto más refleje un enfoque de CLA en su plan de trabajo anual, más esperará cambios en el enfoque o la implementación su donante. Vea "Ejemplos de la Práctica" a continuación para ver cómo un proyecto de ACDI/VOCA integró múltiples escenarios dentro de planes de trabajo anuales. Consulte su acuerdo y el administrador de subvención HQ, y por supuesto "conozca" su AOR/COR, para identificar cuales adaptaciones requieren aprobaciones y cuáles no. (Para más información visite la [Subsección Administrativa en Recursos](#)).

2. **Establezca plazos concretos para la investigación relacionada con CLA**, separado del cronograma del plan de trabajo anual, e identifique un campeón por pregunta para asegurar que esta investigación se mantenga en el camino correcto y que sepa lo que necesita cuando lo necesite.
3. **Diseño e implementación de co-creación** — considere la posibilidad de estructurar un diseño flexible y mecanismos de implementación tales como los programas de subvenciones adaptativas que permiten la co-creación. Vea la sección [Recursos](#) para consejos específicos y ejemplos de la práctica.
4. **Pilotee Rápidamente** — diseñar pilotos rápidos y pequeños para probar antes de lanzarlos en una escala mayor.
5. **Pilotear una intervención con múltiples socios en múltiples comunidades** — a menudo pilotamos una actividad una vez en un área geográfica con un socio. Sin embargo, lo que funciona con un socio en una comunidad podría ser muy diferente en otro contexto. Considere la posibilidad de obtener un grupo de muestra más grande para comparar los resultados y adaptar, como corresponda.
6. **Compare diferentes diseños de actividades** — considere diseñar pilotos similares con iteraciones ligeramente diferentes, como diferentes paquetes de extensiones agronómicas o diferentes métodos para recibir información del mercado y comparar resultados.
7. **Planificación de escenarios** — durante la planificación del trabajo, desarrolle diferentes actividades para diferentes escenarios para permitir una adaptación rápida al momento de la evaluación del aprendizaje. Ver el ejemplo AflaSTOP a continuación.

🔍 Ejemplos de la Práctica

- El proyecto AflaSTOP de ACDI/VOCA en Kenia presentó múltiples escenarios de intervención en nuestro plan de trabajo anual, describió la razón de por qué había múltiples escenarios, y el aprendizaje específico basado en acciones (pilotos de campo, sesiones de

retroalimentación, ensayos, encuestas de usuarios) que haríamos para informar sobre nuestras elecciones de cuales actividades se utilizaran para implementación o escalamiento. También articulamos puntos de decisión claros en el tiempo cuando deben tomarse decisiones sobre la adaptación (basadas, por ejemplo, en la temporada agrícola, o en un ciclo de procesos de negocios). Una mejor articulación de esto en los planes de trabajo generó la aceptación de los donantes y las expectativas compartidas, pero limitó la necesidad de aprobaciones frecuentes de planes de trabajo porque mapeaban múltiples escenarios para lograr un objetivo establecido, el cual había sido aprobado previamente. Al llegar a los puntos de decisión, actualizamos a nuestro donante a través de un canal de comunicación formal (una presentación, un correo electrónico o una llamada telefónica).

- [Manejando la Complejidad: Manejo Adaptativo en Mercy Corps](#)
- [Gestión Adaptiva en la Práctica: Una Aplicación de Sistemas de Mercado en Bangladesh](#)



Recursos

- [Muestra de Plan CLA](#) del Proyecto Bangladesh RDC de ACDI/VOCA
- [Gestión Adaptiva BEAM](#) recursos
- [Módulo de Planificación de Trabajo STAIRS de ACDI/VOCA](#)

ENTORNO HABILITADOR DEL CLA:

Cultura (Sección IV), Procesos (Sección V), y Recursos (Sección VI)

IV. CULTURA

Sin una cultura organizacional que apoya CLA, todos los otros componentes del CLA son menos propensos a caer en su lugar. Es importante para COP y la alta administración establecer una cultura de CLA desde el primer día, modelar el comportamiento de CLA y fomentar comportamientos y acciones en otros miembros del personal que contribuyan al CLA efectivo. Al mismo tiempo, los proyectos también deben sopesar la cultura del cliente. No todos los donantes o misiones aceptarán o entenderán CLA de la misma manera. Comprender la cultura externa del donante es una - aunque no la única - aportación crítica de la suya. El componente de cultura tiene tres áreas principales:

- **Apertura**
- **Construcción de relaciones**
- **Aprendizaje continuo y mejora**

“La dinámica entre los miembros del equipo fue tan importante como las habilidades técnicas específicas de cada miembro del equipo”. -Conocimientos sobre la importancia de la cultura interna del equipo para una gestión adaptativa exitosa, desde [un caso estudio fundado por USAID](#) en Bangladesh.

Apertura

Las personas pueden colaborar mejor y aprender si se sienten con apertura para decir lo que piensan y compartir sus opiniones, experiencias, perspectivas y recomendaciones. Esta apertura requiere un esfuerzo consciente - ayudar a sus colegas, socios y participantes del proyecto a sentirse cómodos y seguros para ser abiertos y honestos con los demás e incentivar la reflexión y el análisis continuos.



CONSEJOS

1. **Crear oportunidades para que las personas se relacionen de una manera informal como personas, no solo como colegas** — en general, cuanto más familiarizado estés con otras personas, más cómodo y abierto estarás. Planee eventos fuera de la oficina, como cenas, viajes a la playa o a algún otro destino. Dentro de la oficina - permita cierta informalidad - permita que el personal se vista informalmente una vez por semana, hacer almuerzos o cenas mensuales u otras reuniones informales.
2. **Presupuesto y plan para eventos de conformación de equipo/team building** — invertir en la formación de equipos contribuirá en gran medida a crear equipos más fuertes y efectivos que compartan el aprendizaje y la colaboración. Esto puede incluir celebraciones de oficina para cumpleaños, bodas o feriados nacionales a retiros fuera del sitio con actividades deliberadas de conformación de equipos integradas en la agenda. Esto es especialmente importante al comienzo de un proyecto cuando el personal necesita familiarizarse rápidamente y sentirse más cómodo para construir relaciones de confianza y productivas.

3. **Considere dinámicas interculturales y de género** — algunos valores centrales de CLA, como la apertura, pueden ser diferentes de muchos valores tradicionales, como la deferencia a los que tienen autoridad, edad o género. El personal expatriado necesitará adoptar un enfoque multifacético del liderazgo que sea sensible a las normas culturales locales y, al mismo tiempo, promover los comportamientos centrales de apertura del CLA (consulte el consejo siete a continuación). Los líderes deben ser informados, flexibles y buenos oyentes al elegir qué estilo de liderazgo funcionará mejor en qué contexto cultural.
4. **Diseñe un entorno de oficina que refuerce una cultura abierta**, donde los equipos se sientan muy cerca para facilitar la comunicación. En la medida de lo posible, cree espacios cómodos y divertidos para que las personas se reúnan y trabajen juntas - sofás, mesa de ping-pong, cafetería interna. Esto debe equilibrarse con suficiente espacio silencioso y salas de reuniones o bibliotecas de aprendizaje. Los gerentes deben ejercer políticas de puertas abiertas y sentarse en el mismo piso que el personal del programa cuando sea posible. Invierta en el diseño interior de la oficina e incluya carteles/otros materiales que refuercen los marcos clave del proyecto (Marco CLA o TOC), así como mensajes inspiradores.
5. **Realizar reuniones de personal y reuniones de equipo del programa regularmente** - donde las comunicaciones formales sobre información y decisiones pueden tener lugar y donde el personal expresa sus opiniones o preocupaciones abiertamente. Las reuniones regulares del equipo del programa que incluyen a todos los miembros del equipo e incluyen regularmente otro personal transversal o administrativo crearán confianza y apertura dentro del proyecto. El personal que preside las reuniones debe recibir orientación sobre cómo llevar a cabo una reunión de manera efectiva para que, como mínimo, incluya: i) una agenda, ii) notas y elementos de acción capturados, y iii) alentar la participación de todos. Invertir en tecnologías simples como Polycom o Adobe Connect para permitir que las oficinas de campo participen de forma remota.
6. **Proporcione retroalimentación y refuerzo positivo** — los gerentes pueden continuamente felicitar y llamar públicamente al personal que apoya una cultura abierta. Proporcionar retroalimentación positiva ("Me gustó lo que dijiste cuando expresaste que...") contribuirá en gran medida a desarrollar las habilidades y los comportamientos necesarios en una organización de CLA exitosa. Para más sobre esto, vea en la subsección de [Recursos Humanos](#).
7. **Promover estos comportamientos básicos:**
 - a. Sentido de comodidad y confianza para compartir opiniones e ideas
 - b. Apertura a escuchar perspectivas alternativas
 - c. Voluntad de actuar sobre nuevas ideas

Ejemplos de la Práctica

- [Apertura en Uganda—Mercy Corps](#)
- [Sistemas de mercado en práctica Notas de campo de Bangladesh AVC](#) — describe cómo el proyecto AVC en Bangladesh diseñó su oficina para facilitar una cultura de aprendizaje
- [Apertura en Namibia](#) — Pacto
- [Cultura de Spotify: y como se parece a CLA](#) — Dos videos
- [Creación y mantenimiento intencional de Cultura LEARN: "Caminando por la Conversación CLA"](#) — blog sobre la cultura del Proyecto LEARN de USAID



Recursos

- [Facilitando Buenas Reuniones/Discusiones, Gestionando Discusiones Grupales](#)
- [15 Actividades de Conformación de Equipos](#)
- [¿Es la Cultura de mi Organización Propicia a la Colaboración, Aprendizaje y Adaptación?](#)
- [Mapeo de las Culturas de Liderazgo a través de la Autoridad \(Jerárquico vs. Igualitario\) y la Toma de Decisiones \(de Arriba hacia Abajo vs. Consensual\)](#)— discuta la gestión intercultural

Relaciones y Redes

Establecer relaciones entre el personal, los socios, los participantes y otras partes interesadas es un paso crucial para crear apertura, honestidad y colaboración. Establecer relaciones es natural para algunos, pero para otros y puede requerir de acciones más intencionales. Vea la [Sección de Colaboración](#) para más consejos.



CONSEJOS

1. **Cree experiencias compartidas** — para construir relaciones entre el personal, socios y participantes del proyecto, haga todo lo posible para crear experiencias compartidas. Haga ejercicios de team building. Invite a un colega o colaborador con quien no trabaje con frecuencia a unirse a una reunión. Invite a los interesados de la comunidad a viajar en una visita de campo. Como líder del proyecto, anime a sus equipos a acercarse a otras partes interesadas para que participen conjuntamente en las actividades.
2. **Compromiso predecible, repetido y confiable** — las relaciones fuertes requieren de repetición para desarrollarse. Una actividad, o una conexión, rara vez es suficiente. Para las relaciones clave, diseñe compromiso repetido. Programe las fechas del almuerzo semanal. Programe y mantenga reuniones con partes interesadas, incluso si solo aparecen una o dos personas. Desarrolle un cronograma para reuniones con comunidades, grupos de proyectos u otras partes interesadas y cumpla con el calendario.
3. **Comunicación consistente** — una vez establecido, mantener relaciones estratégicas a través de una comunicación constante y regular, ya sea en persona o a través de otras formas de comunicación. ¿Cuándo fue la última vez que habló con su contraparte en el ministerio? Envíe un correo electrónico solo para charlar. ¿Cuándo fue la última vez que habló con el líder de la comunidad? Envíe un mensaje de texto informándoles sobre lo que está sucediendo con su proyecto y cuándo cree que los visitará de nuevo. Mantenga una lista de sus relaciones clave, y comuníquese/contáctese con ellos regularmente. La clave para un buen mantenimiento de las relaciones es la comunicación regular y constante.



Ejemplos de la Práctica

- [Relaciones y Redes en Bangladesh](#) — cómo la comunicación adecuada y la construcción de relaciones dentro de las comunidades condujeron a la superación de las barreras sociales y al emprendimiento de las mujeres.



Recursos

- [Construyendo y Sosteniendo Relaciones-Caja de Herramientas Comunitarias](#)
- [8 Consejos para Desarrollar Relaciones Positivas](#)

Aprendizaje y Mejora Continuos

La cultura de nuestro personal debe valorar, promover y recompensar el aprendizaje y la mejora continuos.



CONSEJOS

1. **Reclutar por curiosidad intelectual y pensamiento proactivo** — puede fomentar la curiosidad mediante la contratación de personas curiosas - utilizando técnicas innovadoras de entrevista para hacerse una idea de la curiosidad intelectual de una persona y de sus habilidades de pensamiento analítico. Las preguntas tradicionales de entrevista a menudo no son apropiadas para evaluar este atributo, así que considere desarrollar pruebas de habilidades relevantes, como reaccionar ante un estudio de caso o investigar un problema en particular en una cadena de valor específica. Ver las pautas de la entrevista en el cuadro de recursos a continuación.
2. **Promueva y recompense acciones creativas, independientes y de pensamiento independiente** — recompense al personal, partes interesadas o participantes del proyecto cuando tomen medidas para mejorar el CLA y aumentar su visibilidad. Para el personal, el aprendizaje continuo puede ser explícito en la descripción del trabajo de todos. Mercy Corps Etiopia, por ejemplo, establece que es obligatorio que todos dediquen el cinco por ciento de su tiempo al aprendizaje. La gerencia debe dar al personal el tiempo para aprender y responsabilizarlos durante las evaluaciones de desempeño sobre dicho aprendizaje.
3. **Proporcionar oportunidades de construcción de capacidades para el personal.** El director de recursos humanos puede alentar el aprendizaje del personal y las oportunidades de desarrollo junto con otros miembros del personal superior. Aliente al personal a utilizar recursos gratuitos de capacitación y aprendizaje en línea a través de Aspire Global, como los cursos de eCornell. (Para ayuda contacte a StaffAprendizajeandDevelopment@activoca.org) Participe en seminarios web de la industria y lea documentos técnicos relevantes. Proporcione retroalimentación a los demás después de participar en una oportunidad de aprendizaje, como ser a través de presentaciones de bolsas marrones o más formales como Entrenamiento-de-Entrenadores.
4. **Genere tiempo para aprender - en descripciones de trabajo** — el personal no puede detenerse y reflexionar sin tener el tiempo para hacerlo. Mercy Corps adoptó este compromiso con el aprendizaje organizacional colocando una advertencia en sus anuncios de trabajo que el personal debe dedicar el 5 por ciento de su tiempo a actividades de aprendizaje que beneficien tanto a Mercy Corps como a sí mismos.

5. **Promueva estos comportamientos básicos:** Tómesese el tiempo para aprender y reflexionar, tener la motivación para aprender e iterar para permitir la mejora continua.

Ejemplos de la Práctica

- [Aprendizaje y mejora continuos en Bangladesh](#)
- [Sistema de notas conceptuales Mercy Corps](#) — para alentar el pensamiento crítico para que el personal de campo lo transmita por ubicaciones remotas, los gerentes de PRIME de Mercy Corps iniciaron "llamadas" abiertas para notas conceptuales, por las cuales el personal podía regularmente proponer conceptos al liderazgo superior como parte de un proceso competitivo. Los fondos asignados en el presupuesto respaldaron estas ideas de forma financieramente.
- [Misión en Uganda de Líderes de USAID](#) — video corto que describe la Iniciativa de la Misión de Líderes de USAID/Uganda, que fue una iniciativa para capacitar a que todo el personal de la misión participe en el aprendizaje continuo.



Recursos

- [5 Maneras de Construir una Cultura Laboral de Mejora Continua](#)
- [Pautas de Entrevista para Gerente CLA y Analista de Sistema de Mercados](#)

V. PROCESOS

La dimensión Procesos se centra en tres categorías principales:

- **Conocimiento administrativo**
- **Memoria institucional**
- **Toma de decisiones**

El enfoque aquí no está solo en la gestión del conocimiento general o los procesos institucionales de memoria, sino específicamente, *cómo estos procesos avanzan y apoyan la Colaboración, el Aprendizaje y la Adaptación de una manera estratégica y significativa.*

"Es fundamental celebrar reuniones trimestrales de la agenda de aprendizaje con el personal y los socios. Esto proporciona un foro para utilizar datos con el fin de ajustar la implementación del proyecto. Una idea para promover la apropiación del aprendizaje es hacer que el personal de campo haga y responda una pregunta de aprendizaje y presente los resultados en cada reunión mensual."

—Cita del COP de ACDI/VOCA

Gestión del Conocimiento

✓ CONSEJOS

1. **Desarrollar reuniones regulares de "pausa y reflexión"**. Para obtener más información al respecto, incluyendo una variedad de formas en que se puede llevar a cabo una reunión, y consejos sobre cómo facilitarlas para obtener el máximo valor, vea la [subsección Pausa y Reflexión en Adaptación](#).
2. **Utilice las plataformas de gestión de conocimiento de ACDI/VOCA**. ACDI/VOCA tiene muchas plataformas de gestión del conocimiento de primer nivel, incluidas SharePoint, LEAP y Aspire Global. El personal debe usar estas plataformas. El personal de ACDI/VOCA HQ puede ayudar a su equipo a aprender formas de cómo aprovechar al máximo estas plataformas.
 - **SharePoint** — Le encante o no, la plataforma de administración y almacenamiento de documentos de toda la organización de ACDI/VOCA es Microsoft SharePoint. Asegúrese de que todo el personal reciba capacitación sobre cómo acceder y usar SharePoint y que las versiones finales de todos los documentos del proyecto sean fáciles de buscar y accesibles. Obtenga mayor información [aquí](#).
 - **LEAP** — alojado dentro de SharePoint se encuentra la Plataforma de Aprendizaje, Análisis y Evaluación de ACDI/VOCA. LEAP contiene todos los datos de M&E relacionados con el proyecto y puede analizar las consultas de datos y proporcionar cuadros de mando personalizables para indicar el proceso del objetivo de rendimiento. Acceda a la página de inicio de LEAP de ACDI/VOCA [aquí](#), o consulte con su gerente de M&E para más información. Puede encontrar la primera versión del video tutorial de LEAP Nivel Uno [aquí](#). Este tutorial describe lo que es LEAP, explica el proceso de navegación a una página LEAP de un proyecto y explica los diversos componentes de LEAP.

- **Aspire Global** es el centro interno de intercambio de conocimientos y aprendizaje de ACDI/VOCA - un lugar para encontrar información técnica, cómo completar procesos administrativos, compartir experiencias y establecer conexiones con otro personal de A/V en todo el mundo. Acceda a Aspire Global desde la columna de recursos en el sitio de A/V SharePoint [aquí](#).

Si la conectividad a Internet hace que tales plataformas basadas en la web sean desafiantes, el proyecto debe tener una unidad compartida bien organizada con estructuras de archivos comunes que se respalden regularmente.

3. **Designe a un miembro del personal para garantizar el mantenimiento, consistencia y uso generalizado de las plataformas de gestión del conocimiento.** Esta persona podría ser el gerente de CLA, el gerente de comunicación o el gerente de TI.
4. **Comparta conocimientos en formatos fáciles de usar a través de canales de comunicación apropiados y plataformas de gestión del conocimiento.** Considere cómo el paquete de información y el intercambio con nuestro donante y las partes interesadas pueden obtener más rendimiento de nuestro trabajo técnico y ganarnos reconocimiento como líderes del pensamiento. Los informes de la cadena de valor podrían convertirse en presentaciones de PowerPoint o infografías, historias de éxito tradicionales en videos interesantes y largos informes trimestrales y anuales en documentos más cortos y fáciles de leer.

Ejemplos de la Práctica

- **Comparta el conocimiento dirigido a la adaptación a través de una revisión trimestral del programa** — la gerencia del proyecto FTF Bangladesh Rice and Diversified Crops de ACDI/VOCA introdujo talleres regulares, intercambio de equipos estructurados, y lluvia de ideas para revisiones de intervención mensual, revisiones semestrales del sector de la cadena de valor, y revisiones anuales de la cartera estratégica. Estas reuniones brindan oportunidades para comparar notas, agregar y priorizar desafíos, consolidar el aprendizaje y facilitar la aplicación de hallazgos significativos directamente al diseño de la intervención.

Memoria Institucional

Una constante en nuestro complejo proyecto es que el personal está constantemente yendo y viniendo. Necesitamos procesos formales y recursos para garantizar que capturemos y compartamos el conocimiento que el personal aporta y adquiere durante un proyecto. Además de los procesos que capturan y comparten el conocimiento, también es vital comprender el contexto local y las relaciones clave para la incorporación y transición del personal.

CONSEJOS

- **Salida de personal** — asegurarse de que el conocimiento del personal saliente no se vaya con ellos; esto es fundamental para preservar la memoria institucional de un proyecto. Algunos consejos: 1) requerir que todo el personal produzca notas de traspaso, sugerencias y

consejos para su sucesor - también considere desarrollar una plantilla estandarizada y 2) Realizar entrevistas de salida!

- **Incorporación de personal** — considere desarrollar un proceso de incorporación completo para todo el personal entrante. Este proceso debería incluir reuniones con todo el personal clave del departamento, documentos clave de antecedentes del proyecto y, posiblemente, establecer un programa de embajadores para guiar al nuevo personal.
- **Notas de reunión** — designar personas para toman notas en las reuniones del personal para garantizar un récord de las decisiones y los elementos de acción clave. Esto no solo mantendrá a todos responsables, sino que también registrará la historia de las decisiones para permitir que todos vean cómo el proyecto cambió con el tiempo.
- **Bolsas marrones** — las presentaciones informales de bolsa marrón durante el almuerzo del personal son una excelente manera de alentar al personal a compartir información dentro de una organización. Una breve presentación sobre el aprendizaje de la actividad del proyecto, o la información recopilada a partir de una capacitación o presentación externa, ayudará a construir la memoria institucional, así como a construir relaciones de equipo. Puede grabar y compartir las presentaciones de manera más amplia a través de Aspire Global.
- **Competencias** pueden ayudar al personal a compartir conocimiento y construir memoria institucional. Lecciones aprendidas de competencias (es decir, "¿Cuál fue la lección más impactante que aprendió en el último trimestre?"), O competencias "fail fest" (es decir, "¿Cuál fue una de las fallas más importantes que tuvo el último trimestre, y en qué forma le ayudó a hacer un mejor trabajo?"). También puede realizar competencias de adaptación de programas (es decir, "¿Cuál es la principal adaptación que cree que debería hacer el programa para generar mayor impacto en la mejora del proyecto?").
- **Incluya Intercambio de Conocimientos en Descripciones de Trabajo y Evaluaciones de Desempeño** — *"Sería bueno si pudieras" no es tan efectivo como "Está incluido en la descripción de tu posición, así que espero que lo hagas"*. Si nos tomamos en serio la construcción de la memoria institucional y el intercambio de conocimientos, entonces debería ser responsabilidad de todos contribuir al capital intelectual de nuestra organización. Las evaluaciones de desempeño del personal también deberían incluir este requisito.

Toma de Decisiones

✓ CONSEJOS

1. Implementar procesos transparentes de toma de decisiones

- **Procesos de toma de decisiones inclusivos** — consultar al personal sobre las decisiones clave. Esto puede ser tan simple como dejarles saber que se llevará a cabo un cambio / decisión, realizar entrevistas con el personal clave para obtener sus opiniones, o llevar a cabo reuniones estilo "ayuntamiento" donde el liderazgo pueda compartir sus ideas y obtener aportes del personal.
- **Comunicación** — comunicar los procesos de toma de decisiones al personal, socios y partes interesadas externas. Esto puede variar desde promociones del personal hasta aprobaciones de subvenciones. Una comunicación clara y transparente

inmediatamente después de la toma de decisiones evitará conflictos y rumores innecesarios que pueden tener un serio impacto en la moral del personal.

- **Asegure que las decisiones reflejen los valores fundamentales** — garantizar que las grandes decisiones reflejen los valores fundamentales que reflejan la cultura del proyecto y la marca de organización propia de ACDI/VOCA.
2. **Asignar autoridad en los niveles apropiados para permitir una mayor adaptabilidad**
 3. **Potenciar equipos ágiles y autónomos** para desarrollar soluciones a los problemas por sí mismos. Esto también puede generar mayor innovación y pensamiento creativo. Buscar formas de tener competencias informales entre equipos para motivar aún más y dinamizar al personal.



Recursos

- [Plantilla de Notas de Traspaso](#) — una plantilla para capturar ideas, tareas en proceso y otra información clave durante las transiciones del personal
- [Plantilla de Entrevista de Salida](#) — un enlace de SharePoint a las preguntas de salida sugeridas por el equipo de recursos humanos de AV

VI. RECURSOS

Los recursos pueden ser la condición más crítica del "entorno habilitante". El componente de Recursos se enfoca en tres categorías principales:

- **Financiero** (es decir, presupuestos)
- **Humano** (es decir, personas)
- **Administrativo** (elegimos centrarnos en los mecanismos de concesión y contratación en el manual de estrategias de CLA)

Recursos Financieros: Presupuesto

Es posible que haya escuchado la frase "del dicho al hecho hay mucho trecho". Los consejos a continuación cubren algunas recomendaciones prácticas para presupuestar en apoyo al CLA.

✓ CONSEJOS

1. **Cree un presupuesto para su Plan CLA, y considere estas cuatro áreas que a menudo se pasan por alto:**
 - **Productos de Aprendizaje** — por ejemplo, encuestas especiales, redacción de hallazgos, diseño de infografías y presentaciones, desarrollo de foros de aprendizaje y viajes para compartir los hallazgos.
 - **Colaboración** — por ejemplo, costos logísticos de la organización de reuniones y foros de interesados, tiempo para que el personal clave participe en las reuniones, tarifas para un facilitador capacitado, costos compartidos para actividades financiadas conjuntamente y costos de materiales impresos.
 - **Pilotos relacionados a la prueba de Teoría de Cambio:** puede significar que sus costos iniciales de adquisición aumentan. Por ejemplo, para aprender qué actividad es más probable que aumente el acceso rural a mejores insumos, primero puede configurar tres pilotos en diferentes áreas, cada uno con costos únicos: una subvención a proveedores de insumos para financiar cupones de descuento, adquisiciones de semillas para sitios de demostración, y un consultor y software para capacitar a las empresas de insumos sobre cómo mejorar la retención de clientes.
 - **Construcción de Capacidades:** tal como se exploró en otra parte de este manual de estrategias, las capacitaciones, las experiencias y los procesos que generan capacidad y comunidad son inversiones que valen la pena.
2. **Presupuestando para la adaptación.** Puede ser difícil predecir las necesidades de recursos en el futuro, como a menudo se nos pide que hagamos, porque uno espera que sus necesidades cambien como resultado del aprendizaje y la adaptación. Presupuestar es un baile delicado entre saber lo suficiente para predecir las cifras más acertadas, pero no perderse tanto en los detalles que limitan la flexibilidad en el futuro.

- **Presentar un presupuesto actualizado con cada plan de trabajo anual** — predicciones de 12 meses son más fáciles de hacer ¹ y puede vincular más directamente los costos con el plan técnico.
 - **Cree "cubetas" de fondos que trasciendan múltiples escenarios.** Siempre que sea posible, especialmente en los primeros años, cuando el pilotaje y la planificación de escenarios es más intenso, no presupuestar más detalles de los necesarios en su presupuesto oficial de adjudicación. Por ejemplo, puede tener una línea con una gran suma global que dice "capacitación" o "fondo de inversión" en la hoja de Excel, y en la descripción, explique los múltiples escenarios para el uso de estos fondos en función del resultado de las actividades detalladas en el plan de trabajo. Para garantizar el uso correcto de los fondos y que haya estimado lo suficiente, querrá costar los diversos escenarios.
 - **En cualquier modificación, establezca un vínculo claro con CLA y el plan de trabajo técnico.** Entre más integral sea la CLA para su enfoque técnico en lugar de un esfuerzo separado e independiente, más fácil será presentar una sólida justificación de por qué estos costos se relacionan directamente con el logro de los productos y resultados técnicos planeados para ese año. Por ejemplo, si está planeando sitios de demostración, incluya una actividad de aprendizaje en el diseño de ese plan de trabajo y presupuesto e incluya ese costo como parte de esa línea presupuestaria para esa actividad, y no una línea presupuestaria de "aprendizaje" por separado.
 - **Conozca su adjudicación.** Los acuerdos de cooperación siempre tendrán una flexibilidad más significativa que los contratos. Cada vez más, la USAID también está utilizando mecanismos alternativos como IDIQs y Declaración de Objetivos en los que desean fomentar una gestión flexible. La perspectiva y relación que tiene con su COR también es crítica y trabaja para establecer expectativas compartidas para el aprendizaje y la adaptación, tal como se refleja en su presupuesto. Trabaje en estrecha colaboración con su administrador de adjudicaciones.
3. **Recuerde: el ADS 201 actualizado es su amigo.** [ADS 201](#)— la guía operacional para toda la USAID actualizada en septiembre de 2016-requiere que las misiones de USAID establezcan planes CLA y enfatiza la importancia de CLA en el logro de los objetivos de desarrollo. Asegúrese de hacer referencia a ADS 201 en cualquier solicitud de modificación del presupuesto que esté basada en CLA. La Red de Campeones CLA está disponible para apoyar con la elaboración de los elementos CLA de esa solicitud.
 4. **¡No se olvides de LOE! La gente también cuesta dinero.** CLA lleva tiempo, y el tiempo es igual a dinero. Por lo tanto, asegúrese de que LOE - para personal a tiempo completo y de corta duración - esté incorporado en el ejercicio de presupuestación.
 5. **CLA es una inversión - sepa lo que obtendrá por ello.** El objetivo de la adaptación es ser más eficiente y efectivo. No desperdicié dinero en actividades que no funcionan. Si debe gastar unos pocos dólares para saber cómo gastar \$ 5 millones de dólares de manera apropiada - eso es un buen retorno de la inversión.

¹Para obtener más consejos sobre un plan de trabajo anual que respalde la adaptación con cargas administrativas minimizadas, consulte la [Sección Adaptación](#).

Ejemplos de la Práctica

- El proyecto RDC de ACDI/VOCA en Bangladesh presupuestó una serie de proyectos piloto en los primeros 18 meses. También tenían un plan de trabajo continuo y no un plan de trabajo anual. Un plan de trabajo renovable "se parece mucho" a un plan de trabajo tradicional en papel - pero con un acuerdo con la misión de que podríamos presentar ajustes en el plan de trabajo en cualquier momento según las adaptaciones estratégicas.
- Para un enfoque alternativo — vea el ejemplo del proyecto ACDI/VOCA AflaSTOP (un acuerdo cooperativo) en la [Sección Gestión Adaptativa](#) arriba.

Recursos Humanos: Personas

Las personas son el recurso más valioso de un proyecto.

CONSEJOS

1. **Comienza con la contratación.** Durante el proceso de entrevista, trate de evaluar la capacidad analítica de alguien, su interés en aprender, la curiosidad y la naturaleza colaborativa. Estas capacidades generalmente no aparecen en un currículum y algunas veces puede encontrar estas habilidades a través de candidatos no tradicionales (es decir, graduados de escuelas de negocios recientes). Unos ejemplos **de preguntas** a considerar:
 - Cuéntame acerca de una vez que supiste que algo estaba mal. ¿Cómo descubriste esto? ¿Qué cambiaste como resultado?
 - Este proyecto funcionaría con muchas partes interesadas. ¿Quién crees que es más importante para lograr nuestro objetivo? ¿Cuáles fueron algunas formas específicas de colaborar con las partes interesadas en el pasado? ¿Funcionarían esos métodos aquí?
 - ¿Cuáles son las fuentes de inspiración profesional para ti? ¿Cómo aprendes acerca de nuevas ideas, técnicas, modelos y más?
 - Envíe a alguien a un mercado cercano y pídale que simplemente informen sobre lo que observaron y aprendieron. Esta actividad es una excelente manera práctica utilizada por algunos proyectos de facilitación del mercado para evaluar la capacidad de una persona para analizar las señales del mercado e interpretarlas de una manera útil e intuitiva
2. **Recompense los comportamientos habilitantes de CLA.** Las personas - al igual que los actores del mercado - responden a los incentivos. Hay muchas maneras de recompensar y reconocer al personal que encarna los comportamientos de CLA, y alentar a las personas a pensar en sus trabajos de nuevas maneras, como ser las líneas de aprendizaje, innovación, trabajo en equipo, etc. A continuación, se muestran dos recursos particularmente útiles de los proyectos de campo:
 - Proyecto "Kenya Markets Trust" [Formulario de Evaluación de Desempeño](#) — ver Sección C, la cual articula comportamientos específicos en torno al aprendizaje, el intercambio de conocimientos, el trabajo en equipo.

- Proyecto “Uganda Ag-Inputs” [Evaluación del Marco de Competencias](#) — especialmente relevantes para CLA son las competencias en Comunicaciones, Trabajo en equipo e Innovación y Aprendizaje.
3. **Invierta en su Liderazgo.** Incluir Conciencia de CLA en la incorporación de personal superior, sus revisiones anuales de desempeño y oportunidades de desarrollo de capacidades.
 4. **CLA en el organigrama: ¿centralizar o no?** Algunos proyectos (como el proyecto CMSD de ACIDI/VOCA en Tanzania) tienen un director de CLA, que informa al DCOP, administra el equipo de M&E y comunicaciones, y trabaja en estrecha colaboración con los líderes técnicos. Algunos (como el proyecto RDC de ACIDI/VOCA en Bangladesh) eligen no centralizar la gestión del CLA en una sola persona y, en su lugar, repartir responsabilidades entre los miembros del equipo. Para cada uno hay pros y contras.
 5. **Considere traer experiencia a corto plazo en campos especializados** — como encontrar facilitadores para eventos clave de colaboración, diseñadores gráficos y narradores de cuentos para ilustrar los aprendizajes en formas más fáciles de usar y persuasivas, etc. Usar expertos locales o conectarse con los equipos de comunicaciones de la oficina sede (HQ) y/o capacitación de equipo para sugerencias externas.
 6. **Considere usar la CLA de USAID [Ejercicio de autoevaluación de madurez](#)** para obtener un pulso sobre cómo su personal percibe que los recursos se aprovechan para promover CLA.
 7. **¡Hay más!** Vea los consejos, ejemplos y recursos en las secciones de [Cultura](#) y [Procesos](#) para más información sobre cómo cultivar un ambiente que maximice los recursos humanos.



Ejemplos de la Práctica

- El COP de NAFKA II reconoce al personal por presentar preguntas CLA en reuniones o en chats grupales y correos electrónicos. En la revisión anual, el personal recibe un certificado de reconocimiento por las preguntas planteadas que resultaron en adaptaciones en el proyecto.



Recursos Adicionales

- SOWs para [Director CLA \(AV–TZ\)](#) y [Comité Coordinador de CLA](#) (AV–Bangladesh)
- Matriz de Madurez CLA: [Ejercicio de Auto-Evaluación](#)
- En la Sección **Consejos** (anterior), ¡vea el Consejo 1 para muestra de preguntas de entrevistas! Y consulte el Consejo 2 para obtener ejemplos de Formularios de Evaluación del Desempeño que resaltan el aprendizaje, la colaboración y la innovación.

Recursos Administrativos: Mecanismos de Subvención y Subcontratación

CLA exige una gestión creativa de los mecanismos administrativos que rigen el grado de flexibilidad que un proyecto tiene *hacia arriba* con USAID y *hacia abajo* a sus subcontratistas y proveedores. Hay muchos tipos de recursos administrativos - los sistemas de M&E son clave - pero optamos por enfocarnos principalmente en los mecanismos de subvención y subcontratación porque son fundamentales para CLA y, a menudo, se pasan por alto. Existe una amplia discusión sobre cómo aprovechar los recursos relacionados con M&E de una forma más efectiva en otro lugar de este kit de herramientas.

✓ CONSEJOS

1. **Elija su mecanismo sabiamente, para maximizar la flexibilidad en alineación con CLA.** Para los fondos subvención y subcontratación, cree flexibilidad para adaptarse desde el principio. Asegúrese de que los mecanismos que elija sean los más adecuados para el objetivo técnico que desea alcanzar. Sea creativo y considere una gama de opciones:
 - SOWs que incluyen una fase piloto y el presupuesto asociado
 - Talleres de co-creación con socios
 - Anuncio de actividad general (consulte la **sección Ejemplos y estudios de caso** a continuación)
 - Fondos de promoción y otras competiciones que creen redes de colaboración entre múltiples socios y creen espacio para que los socios logren el mismo objetivo utilizando diferentes métodos que ellos mismos adaptan
2. **Reúna a los equipos técnicos y de operaciones** — entre más se entienden cada equipo, podrán unirse más eficaz y eficientemente para lograr un objetivo compartido. Deje que el objetivo técnico impulse la selección de un mecanismo. No ignore a un equipo sobre otro para crear conciencia sobre CLA y desarrollo de capacidades.
3. **ADS 201 es su amigo**, como se señaló anteriormente. Refiéralo en solicitudes a USAID para aprobaciones de subvenciones, modificaciones de presupuesto y planes de trabajo, y más.
4. **Prepárese para modificar** — y sea sincero sobre esta realidad con todas las partes - su sub-asesor, equipo de subvenciones/contratos y USAID. Las expectativas iniciales y compartidas pueden transformar la sorpresa y la carga de una modificación.
5. **Incluya un lente CLA en sus criterios de evaluación para socios.** ¿Son colaboradores cualificados? ¿Tienen un historial comprobado de ajuste a medio camino basado en el aprendizaje? ¿Hay sistemas y personas que apoyen la adaptación y engendren una cultura de CLA en su equipo?

🔍 Ejemplos y Estudios de Caso

- El enfoque del proyecto AflaSTOP de ACDI/VOCA para "cambiar temprano-no tarde" requirió una voluntad y una expectativa compartida entre los donantes y los implementadores para adaptarse. Esta expectativa de flexibilidad se relaciona con nuestra planificación de trabajo y presupuestación tanto como con los detalles de la administración de subcontratos y ámbitos de trabajo. Por ejemplo, modificamos nuestro contrato siete veces con el diseño del secador y la organización de capacitación del fabricante. Ambas partes deben comprender desde el principio la naturaleza iterativa y dinámica del alcance, y tener en cuenta el nivel de comodidad y la capacidad de adaptación de un subcontratista en el proceso de evaluación (y el mecanismo de contratación). La adaptación se convierte en parte de la determinación del "mejor valor"; no se trata solo de costos, porque los costos pueden cambiar.
- Del mismo modo, el Proyecto de Cadena de Valor Agrícola Feed the Future de DAI en Bangladesh tenía un fondo de subvenciones de \$7 millones, y estaba buscando formas de maximizar la flexibilidad programática. Puede encontrar un resumen completo del Gerente del Fondo de Subvenciones AVC [aquí](#).

"AVC modificó y adaptó el Anuncio de Agencia Amplio del gobierno de EE. UU. para ayudar a facilitar los requisitos de cumplimiento de la competencia de subvención dentro de la estrategia de sistema de mercado de AVC. El **Anuncio de Actividad Combinada** de AVC se emite anualmente y requiere notas conceptuales para innovaciones propuestas, tecnologías u otras intervenciones para fortalecer el sistema de mercado agrícola en su área meta. **Las notas conceptuales presentadas no se convierten en ámbitos de trabajo obligatorios, sino que lanzan una serie de reuniones de co-diseño que le dan a AVC una gran flexibilidad en la elaboración de la relación final con el socio.** Este proceso también integra estrechamente a los equipos técnicos y de operaciones/cumplimiento para crear un mayor nivel de eficiencia: las subvenciones se emiten y adaptan rápidamente para avanzar hacia las intervenciones que generan el mayor cambio, y alejarse de las actividades que son menos efectivas. **Las actividades de AMAA pueden conducir a varios mecanismos de financiación diferentes,** incluidas órdenes de compra, pequeños subcontratos, subvenciones de adjudicación de cantidades fijas y subvenciones en especie.

Bajo un mecanismo típico de subvenciones, las modificaciones al alcance del trabajo tal como se define en la solicitud requerirían que AVC vuelva a solicitar ese alcance, iniciando el proceso desde cero. Con el sistema AMAA, las actividades de subvención y el presupuesto operan en incrementos de seis meses. Esto hace que **toda la subvención sea adaptable,** con actividades diseñadas y ajustadas, siempre que los objetivos generales de la estrategia de AMAA con el beneficiario no cambien, en cuyo caso se debe emitir una nueva subvención. El proceso de adaptación ha definido períodos de tiempo para la reflexión y la modificación/adaptación de la estrategia y las tácticas. Este alcance inicial también permite a AVC calibrar la seriedad del actor del mercado y obtener información vital para futuras adaptaciones.

AVC incluye un lenguaje adaptable dentro de nuestras solicitudes de subvención a USAID, y, afortunadamente, AVC tiene una excelente relación de trabajo con nuestro representante de la oficina de contratación de USAID y comunica qué se podría adaptar y modificar durante el período de rendimiento cuando se aprueben inicialmente las solicitudes de subvención". (Gwendolyn Oliver Armstrong Tweed, DAI, 2017).



Recursos Adicionales

- [Consejos para Generar Flexibilidad en los Programas de Desarrollo de la Cadena de Valor, ACDI/VOCA.](#)
- [Mecanismos Adaptativos](#) de la oficina de OAA de USAID.