



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



# PAQUETE DE SOLUCIÓN: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

## PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID

**EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD:** Esta publicación fue producida para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y elaborada por Social Impact, Inc. en el marco del Programa para la Sociedad Civil de USAID, contrato No. AID- OAA-I-13-00045. Las opiniones y posturas en esta obra no necesariamente reflejan las de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ni las del Gobierno de los Estados Unidos.

## CONTENIDOS

I. INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA CSA	3
II. ¿CÓMO ESTÁ CONFORMADO EL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?	4
III. BENEFICIOS DEL FORTALECIMIENTO DE LAS OSC EN MATERIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	5
IV. OBJETIVO GENERAL	6
V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
VI. AMBIENTE FAVORABLE PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL	6
VII. RECURSOS PARA PERSONAS FACILITADORAS	8
7.1 COMPONENTES BASE PARA LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO	8
7.1.1 ANTES DEL PROCESO DE FORTALECIMIENTO	8
7.1.2 DURANTE EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO	9
7.1.3 DESPUÉS DEL PROCESO DE FORTALECIMIENTO	12
VIII. VINCULACIÓN CON OTROS PAQUETES DE SOLUCIÓN	12
IX. ANEXOS	13
ANEXO 1 : REVISIÓN DESPUÉS DE LA ACCIÓN	13
ANEXO 2: CAMBIO MÁS SIGNIFICATIVO	14
ANEXO 3: TRANSICIÓN DE PERSONAL	16

## I. INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA CSA

El Programa para la Sociedad Civil (CSA), fue implementado por Social Impact como un programa de la Misión bilateral de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en México (USAID/México). CSA apoyó a organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil en la Ciudad de México, así como en los estados fronterizos del norte del país. El objetivo del programa fue contribuir al fortalecimiento de su capacidad institucional, la implementación de sus agendas de desarrollo relacionadas con la prevención de crimen y la violencia, la reforma de la justicia penal y los derechos humanos y robustecer a la sociedad civil en México.

A través de la asistencia técnica especializada de CSA y USAID, la cual se fundamentó en las necesidades específicas de cada organización, se fomentó la capacidad de las OSC para implementar sus propios proyectos y lograr sus objetivos, así como aumentar su capacidad de contribuir a los objetivos de desarrollo de USAID a través de facilitar alianzas estratégicas con colaboradores y socios en otros sectores, entre ellos el sector público y privado, las universidades, los organismos internacionales y los medios de comunicación.

CSA utilizó una metodología integrada de fortalecimiento institucional con base en un enfoque sistémico. Alineado con el énfasis de USAID en el fortalecimiento y la sustentabilidad de sistemas dentro de los cuales las organizaciones de la sociedad civil operan y los enfoques asociados con el Desarrollo de Capacidades 2.0,<sup>1</sup> CSA combinó los enfoques de desarrollo de capacidades internas (Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales HICD<sup>2</sup>) con un enfoque externo basado en Sistemas Locales.<sup>3</sup> Dentro de esta metodología para el fortalecimiento institucional, CSA utilizó una Herramienta Integrada de Autodiagnóstico participativo la cual identificó las causas de raíz de las brechas en el desempeño institucional, para posteriormente apoyar a las organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil en la atención de estas brechas.

Este Paquete de Solución constituyó una forma de apoyo técnico y colaboración dentro de la gama de soluciones que CSA implementó. El Paquete se enfocó en un Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones y Sub-subvenciones, una de las varias áreas de prioridad<sup>4</sup> que CSA identificó a partir de investigaciones realizadas alrededor del desempeño de organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil. CSA adecuó cada Paquete de Solución a las necesidades de las organizaciones con las que colaboró, a partir de un autodiagnóstico de desempeño institucional individual, utilizando la Herramienta Integrada de Autodiagnóstico de CSA.

---

<sup>1</sup> “Capacity Development 2.0”, USAID Learning Lab, 2017, <https://usaidlearninglab.org/library/capacity-20>

<sup>2</sup> *Human and Institutional Capacity Development Handbook: A USAID Model for Sustainable Performance Improvement*. USAID Learning Lab, 2011.

<sup>3</sup> *Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development*. USAID Learning Lab, abril 2014.

<sup>4</sup> Los Paquetes de Solución incluyen los siguientes temas: Planeación Estratégica; Estrategia Financiera; Diseño de Programas; Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje; Comunicación y Estrategia Digital; Alianzas Estratégicas; Movilización de Recursos; Recursos Humanos; Gobierno Organizacional; Gestión de Conocimiento; Género e Inclusión; USAID; Gestión de Subvenciones.

## II. ¿CÓMO ESTÁ CONFORMADO EL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?

Este paquete de solución está diseñado para proporcionar al equipo de CSA, a las organizaciones fortalecedoras y donatarias, así como a las organizaciones de la sociedad civil, los recursos para lograr una mejora en la Gestión del Conocimiento. El paquete incluye:

- Los beneficios de fortalecer a una organización en su Gestión del Conocimiento para identificar y aprovechar el conocimiento colectivo, con el propósito de alcanzar sus metas y obtener resultados de impacto y de largo plazo.
- Un objetivo general de Gestión del Conocimiento, así como objetivos específicos para el uso de este Paquete de Solución.
- El presente Paquete de Solución de Gestión del Conocimiento propone una serie de estrategias y modalidades de solución que tienen por objetivo proporcionar un proceso para el manejo de la información y fortalecer la capacidad de toma de decisiones, así como de respuesta de las organizaciones.

A continuación, se presenta un diagrama que enlista las diferentes partes del Paquete de Solución:



### **III. BENEFICIOS DEL FORTALECIMIENTO DE LAS OSC EN MATERIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

La Gestión del Conocimiento<sup>5</sup> representa el proceso para identificar y aprovechar el conocimiento colectivo en una organización con el objetivo de que esta se vuelva competitiva. Para poder transitar entre el conocimiento y la acción es necesaria la Gestión del Conocimiento. En otras palabras, la Gestión del Conocimiento ayuda a tomar decisiones más informadas y que las acciones de una organización le permitan alcanzar sus metas.

Por ejemplo, el conocimiento de los riesgos a los que se enfrenta una organización es sumamente importante para tomar medidas eficientes de prevención y mitigación durante el diseño y la implementación de un proyecto. Adicionalmente, cuando este conocimiento se registra y se socializa con las diferentes áreas de una organización, se puede aprender de experiencias previas e incrementar el impacto del trabajo.

No obstante, transitar entre el conocimiento y la acción es complicado debido a que el conocimiento generalmente se confunde con otros conceptos como los de información y datos. Sin una gestión adecuada, el conocimiento se vuelve un obstáculo y una carga administrativa para las organizaciones, se puede contar con mucha información o conocimiento y no saber qué hacer con él, cayendo en la desinformación.

Para el sector de sociedad civil organizada en México, concebir al conocimiento como poder, le brinda un soporte para relacionarse con el sistema como agentes de cambio, entendiendo que el poder y sus múltiples relaciones, colaboran con la constante reestructuración de un sistema debido a su diversidad y transformación. Que existan dentro de la red de poder, puntos de resistencia como los son las organizaciones, genera espacios que posibilitan la circulación y movimiento del entramado social, facilitando que las relaciones de poder no siempre se ejerzan jerárquicamente.

Este paquete sirve como complemento a los demás paquetes de solución del Programa para la Sociedad Civil, dado que la gestión del conocimiento es un eje transversal que se requiere tener presente en todos los procesos de fortalecimiento. Se sugiere consultar este paquete de solución al inicio de cualquier proceso de fortalecimiento institucional para identificar cuáles son las buenas prácticas que se puede llevar a cabo a lo largo del proceso de fortalecimiento. Una vez terminado el proceso, se recomienda regresar a este paquete de solución para reforzar los procesos de Gestión de Conocimiento que ya están en curso, y darle continuidad a largo plazo.

Los beneficios de implementar el Paquete de Solución de Gestión del Conocimiento son múltiples para las organizaciones de la sociedad civil, entre los que destacan:

---

<sup>5</sup> La oficina de prevención y recuperación de crisis, del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) define la Gestión del Conocimiento, como “la práctica de capturar, almacenar y compartir conocimiento para que podamos aprender lecciones del pasado y aplicarlas en el futuro”. The Bureau for Crisis Prevention and Recovery of the United Nations Development Programme, 2007.

- Identificar y aprovechar el conocimiento colectivo de una organización para que sea competitiva.
- Apoyar la transferencia eficiente del conocimiento para aprender de las lecciones del pasado y aplicarlas en el futuro.
- Tomar decisiones estratégicas relacionadas con la población objetivo y las posibles dificultades en la implementación de un proyecto
- Contar con herramientas, técnicas y recursos respecto a la Gestión del Conocimiento para el trabajo cotidiano.

## **IV. OBJETIVO GENERAL**

Institucionalizar la Gestión del Conocimiento durante los procesos de fortalecimiento institucional de las organizaciones de la sociedad civil con el fin de tener procesos más sostenibles y una mejora continua a largo plazo.

## **V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

### **Objetivos Específicos:**

1. Profundizar en la importancia de la gestión del conocimiento y la diferenciación del uso de las herramientas existentes.
2. Documentar y sistematizar los procesos y productos desarrollados durante el fortalecimiento institucional.
3. Documentar, sistematizar y difundir los aprendizajes identificados a lo largo de los procesos de fortalecimiento.
4. Socializar los nuevos sistemas y procesos desarrollados con las personas colaboradoras y partes interesadas relevantes a partir de los procesos de fortalecimiento.
5. Asegurar la sostenibilidad de los resultados de los procesos de fortalecimiento por medio de la evaluación y adecuación recurrente de las herramientas de gestión del conocimiento de la organización.

## **VI. AMBIENTE FAVORABLE PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL**

La gestión del conocimiento es un proceso que permite a las organizaciones tener mejores prácticas en el manejo de la información, lo cual se refleja en una mejora en la toma de decisiones, en el diseño y la implementación de programas. El manejo interno y externo de esta información,

o conocimiento es relevante para el buen funcionamiento de las organizaciones y requiere de ciertas condiciones favorables para desarrollarse. Esta sección hace referencia a las condiciones favorables que impulsan una buena gestión del conocimiento.

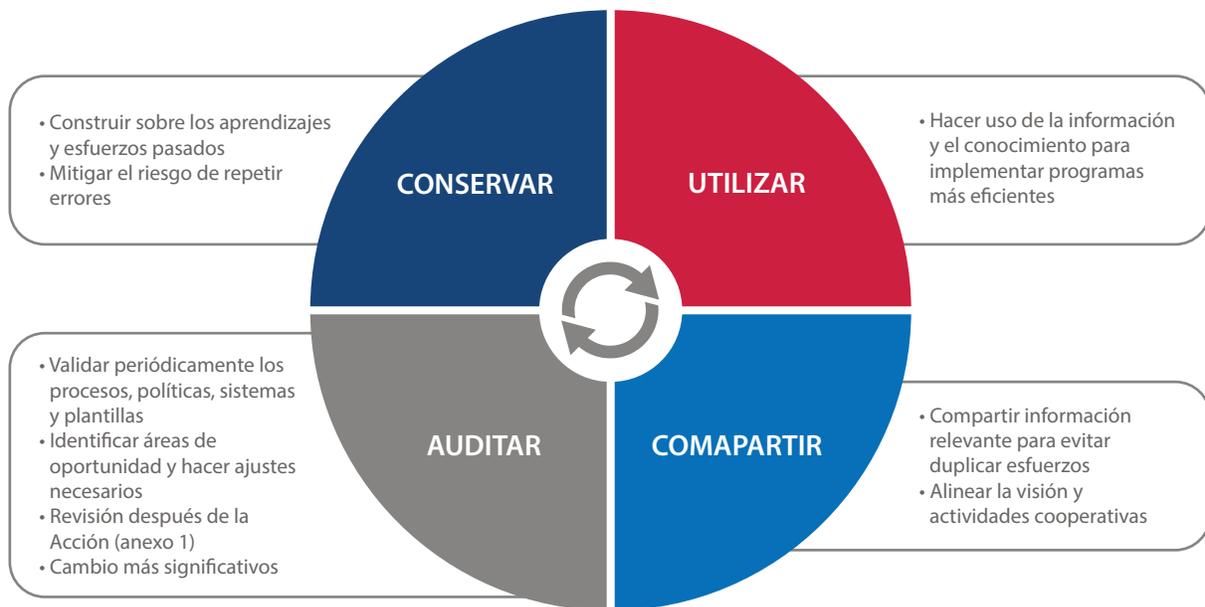
## A. ENTORNO PROPICIO

ÁREA	CONDICIÓN FAVORABLE
Liderazgo y cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La visión y expectativas de la organización contemplan la Gestión del Conocimiento y la transparencia organizacional.</li> <li>• La dirección le da importancia y participa en lo relativo a la Gestión del Conocimiento.</li> </ul>
Estructuras y sistemas de gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La descripción de los perfiles de puesto de trabajo de la organización incluye tareas de integración, Gestión del Conocimiento y aprendizajes.</li> <li>• Los canales de archivo, acceso y responsables para los diferentes conocimientos de la organización están establecidos.</li> </ul>
Presupuesto y financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la planeación financiera, se observa una alineación de procesos presupuestarios, financieros y contables con los procesos operativos y técnicos.</li> <li>• Se presenta una recopilación, así como una sistematización de evidencias que corresponden a la gestión financiera y presupuestaria al momento de buscar y sostener financiamiento.</li> <li>• La sistematización de evidencias y gestión financiera se archivan de manera adecuada y accesible para futuras consultas.</li> </ul>
Alianzas de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información difundida por agentes externos se recopila y sistematiza de manera adecuada.</li> <li>• El conocimiento generado por otras organizaciones y actores de los sistemas locales se aprovecha para la planeación y para construir sobre las lecciones aprendidas y las buenas prácticas.</li> <li>• El conocimiento generado internamente se comparte de manera ordenada y sistemática con otros actores del sistema.</li> </ul>
Gestión del Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay políticas y prácticas establecidas de recursos humanos en cuanto a la difusión, socialización, y transferencia del conocimiento para evitar la pérdida de información institucional y construcción de capacidades.</li> </ul>
Monitoreo y Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el proceso de monitoreo y evaluación se lleva a cabo una documentación, seguimiento y difusión de indicadores de avance para la toma de decisiones de manera oportuna.</li> </ul>
Herramientas Digitales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con herramientas digitales para archivar de manera sistemática la información y el conocimiento de la organización.</li> <li>• Este archivo está organizado de manera accesible y permite compartir conocimientos relevantes con todo el equipo.</li> </ul>

## B. ASPECTOS TÉCNICOS

Más allá de las condiciones favorables que se mencionaron anteriormente, es importante tomar en cuenta las prácticas técnicas que las organizaciones pueden asumir para propiciar una buena gestión del conocimiento al interior y al exterior de la organización. Como lo demuestra la Figura I, es importante resaltar la importancia de conservar, utilizar, compartir y auditar el conocimiento de manera sistemática. Estas prácticas, permiten a las organizaciones trabajar de manera más eficiente, debido a que se construye sobre los avances y se aprende de las lecciones del pasado; toda la organización aprovecha el conocimiento adquirido por áreas específicas; y se trabaja en un constante ajuste de los procesos, políticas, sistemas y plantillas de trabajo al contar con la información necesaria para evaluar su funcionamiento.

FIGURA I. ASPECTOS TÉCNICOS



## VII. RECURSOS PARA PERSONAS FACILITADORAS

### 7.1 COMPONENTES BASE PARA LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

Los siguientes componentes destacan las acciones concretas que la organización puede llevar a cabo para poder lograr un sistema favorable de gestión de conocimiento durante y después de los procesos de fortalecimiento institucional.

\*Esta lista es enunciativa, más no limitativa.

## 7.1.1 ANTES DEL PROCESO DE FORTALECIMIENTO

Es importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Siempre se debe buscar construir procesos, políticas, manuales, plantillas, etc. sobre prácticas probadas existentes (aunque de inicio tengan un alcance parcial).
- Se debe buscar lograr congruencia entre lo escrito y lo práctico (políticas, procesos, plantillas, requisitos, responsables, etc.).
- Desarrollar un Plan de Gestión de Conocimiento que destaque las prioridades y expectativas de la organización en cuanto al tema. Se debe asignar a una persona o equipo responsable del seguimiento del plan. Incluir reuniones frecuentes para revisar los avances logrados, así como retos y pasos a seguir.

## 7.1.2 DURANTE EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO

Durante el fortalecimiento de la Gestión de Conocimiento, se deben considerar las siguientes características de las herramientas propuestas, con el fin de elegir la más adecuada para cada necesidad, y utilizarla adecuadamente.

### A) PROCESO DE ARCHIVO / RESPALDO (PAPEL Y DIGITAL)

PROCESO DE ARCHIVO / RESPALDO EN PAPEL	
¿Para qué?	<p>Un esquema de archivo / respaldo en papel es fundamental para facilitar la administración de la organización, así como la gestión de las actividades.</p> <p>Un archivo adecuado facilita la consulta de documentos e información relevante, permite integrar una visión de mejora continua y facilita el acceso a financiamiento, creación de alianzas estratégicas, transparencia, gestión de Recursos Humanos, etc.</p>
Consideraciones	<p>Para lograr un archivo en papel apropiado, se enlistan las siguientes consideraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Definir el “modo” de archivo: carpetas, cajas, archiveros, folders, etc.</li><li>• Definir el orden del archivo (alfabético, cronológico, temático, relevancia). Puede ser una mezcla de varios factores. Ejemplo: se hacen carpetas temáticas (contabilidad, contratos, Recursos Humanos, productos entregados) e internamente se organizan en orden cronológico de más antiguo a más reciente.</li><li>• Definir niveles y protocolos de acceso a la información. No todas las personas que son parte de la organización deben tener acceso a toda la información archivada, por lo que hay que tener claridad de los niveles de autorización de acceso de las personas, así como de los protocolos para respetarlos.</li><li>• El archivo debe estar en un espacio seguro, seco, y con acceso controlado (si aplica).</li></ul>

PROCESO DE ARCHIVO / RESPALDO DIGITAL	
¿Para qué?	Además de los beneficios del archivo en papel, el archivo digital permite facilitar los accesos a la información y mitiga riesgos de pérdida o daño.
Consideraciones	<p>Para lograr un archivo digital apropiado, se enlistan las siguientes consideraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir la plataforma de archivo digital: Drive, Dropbox, Sharepoint, Icloud, etc. El disco duro extraíble, los USB y las computadoras personales no mitigan los riesgos del archivo en papel.</li> <li>• Asegurarse que el uso de estas plataformas no está ligado a la cuenta personal de correo electrónico de una persona.</li> <li>• Considerar que algunas plataformas representan un costo administrativo.</li> <li>• El esquema de archivo digital de la organización puede replicarse a nivel proyecto para facilitar la Gestión del Conocimiento. Ejemplo: si todo lo relacionado con una línea estratégica específica se archiva de forma similar al archivo general desde el inicio de las actividades, se facilita la gestión de dicha información</li> <li>• Implementar las políticas de nivel de autorización de acceso a la información.</li> <li>• Considerar una nomenclatura interna para el nombre adecuado y estandarizado de los archivos. Ejemplo: DDMMAA_Nombredeldocumento_Inicialesúltimoeditor</li> <li>• Digitalizar los documentos institucionales (Acta Constitutiva, Estados Financieros, Contratos, etc.) permite el rápido acceso, y la protección en casa de fallas técnicas o casos fortuitos que afecten la evidencia en papel.</li> </ul>

**B) PRODUCTOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

PLANTILLAS / FORMATOS	
¿Para qué?	Las plantillas y/o formatos son útiles para ahorrar tiempo y estandarizar la gestión de cierto tipo de conocimiento.
Consideraciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar formatos que se han reutilizado en distintas ocasiones como base para el machote.</li> <li>• Dejar incluidos los mínimos necesarios de información y evaluar si hay flexibilidad para adecuarse a los diferentes usos específicos.</li> <li>• Tener disponible el machote ya con la imagen institucional para llenado rápido. Si no se cuenta con esta versión limpia y cada vez que se usa se borra la información pasada, es más probable que se cometan errores y no se adecue bien a la necesidad actual.</li> <li>• Las plantillas / formatos pueden ser de: presupuestos, minutas de reunión, propuestas, MoUs, registros de compras, reportes, cartas de solicitud, registro de personas, recepción de documentos y productos, comprobantes de pago, cartas descriptivas de sesiones de trabajo o talleres, etc.</li> <li>• Asegurar el fácil acceso a todas las personas pertinentes.</li> </ul>
MANUALES	
¿Para qué?	Los manuales facilitan la sistematización de acciones específicas y su aplicación por parte de múltiples personas. Esto también facilita procesos de capacitación en casos de rotación de personal.

Consideraciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe redactarse asumiendo que la persona que lo aplica no tiene conocimiento profundo del tema, así como también considerar el contexto de la organización.</li> <li>• Debe evaluarse su efectividad de manera periódica para asegurar su vigencia, además de hacer los ajustes correspondientes, evitando confusiones.</li> <li>• Debe ser socializado adecuadamente y asegurar la accesibilidad de las personas pertinentes.</li> <li>• Considerar incluir referencias y otras fuentes confiables para permitir la profundización de ciertos temas.</li> <li>• Debe cumplir con los lineamientos de la imagen institucional.</li> </ul>
-----------------	--

## POLÍTICAS

¿Para qué?	<p>Las políticas permiten institucionalizar la visión de la organización y de cada una de sus partes sobre un tema en específico.</p> <p>Asimismo, sirven como una referencia base para la toma de decisiones de la organización y mitigan conflictos internos.</p>
------------	---

Consideraciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe redactarse considerando la voz de todas las personas pertinentes y validado de forma colaborativa para asegurar que se está de acuerdo con los puntos descritos.</li> <li>• Debe ser socializado adecuadamente y asegurar la accesibilidad de las personas pertinentes.</li> <li>• Debe evaluarse su efectividad de manera periódica para asegurar su vigencia o hacer los ajustes correspondientes, evitando confusiones.</li> <li>• Debe cumplir con los lineamientos de la imagen institucional.</li> <li>• Algunas de las políticas pueden considerarse como parte del proceso de contratación de nuevas personas, para asegurar que no hay un conflicto de visiones. Ejemplo: código de ética, política de conflicto de intereses, política de género e inclusión, etc.</li> </ul>
-----------------	---

## PROCESO

¿Para qué?	<p>Los procesos establecidos permiten ejecutar acciones de manera eficiente, asegurándose que se cubren todos los pasos necesarios y se incluyen a todas las personas responsables.</p>
------------	---

Consideraciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe redactarse con base en lo que funciona operativamente.</li> <li>• Debe buscarse la versión más simple y directa posible.</li> <li>• Debe redactarse con conceptos generales que permitan su adecuación al contexto del objetivo por el que se está ejecutando.</li> <li>• Debe dejarse de manera explícita quiénes son las personas responsables o posibles responsables de cada paso, así como la forma en la que se comunica o trabaja. Ejemplo:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tres días previos a una reunión, el Administrador de Proyectos envía un recordatorio de la cita (vía correo electrónico), incluyendo la orden del día en el formato acordado.</li> <li>- Durante la reunión, la persona asignada toma notas de los acuerdos en el formato de minuta que se firma al terminar la sesión.</li> <li>- Posteriormente, la misma persona, guarda el archivo en versión PDF en la carpeta designada a minutas del proyecto.</li> </ul> </li> </ul>
-----------------	--

- Debe ser socializado adecuadamente y asegurar la accesibilidad de las personas pertinentes.
- Debe evaluarse su efectividad de manera periódica para asegurar su vigencia o hacer los ajustes correspondientes, evitando confusiones.
- Debe cumplir con los lineamientos de la imagen institucional.
- Los procesos pueden ser: de gestión de reuniones de trabajo, compras, autorizaciones, cierre de contratos con proveedores, contrataciones, de archivado, etc.

### 7.1.3 DESPUÉS DEL PROCESO DE FORTALECIMIENTO

Se recomienda tener en cuenta las siguientes cuatro recomendaciones:

1. **Socialización:** dependiendo del producto que se haya creado o del nivel de adecuación que se llevó a cabo, la socialización se puede ejecutar de distintas maneras. Por ejemplo, en algunas ocasiones un correo con el nuevo párrafo añadido a la política de adquisiciones es suficiente, mientras que en otras ocasiones es necesario una sesión de capacitación para utilizar correctamente la plantilla de presupuestos.
2. **Alineación con otros procesos institucionales:** se recomienda poner atención en qué insumos y visiones que se utilizan en un proceso específico, no contradiga otros procesos existentes. Adicionalmente, se debe tomar en cuenta los avances generados en otros procesos para no duplicar esfuerzos.
3. **Seguimiento a nuevos procesos institucionalizados:** típicamente, los productos nuevos se evalúan seis meses después de su creación, con el fin de visibilizar fallas o cambios en el contexto que requieran una adecuación desde la perspectiva operativa. Posteriormente, la evaluación se ejecuta una vez al año. Un momento idóneo para hacerlo es durante el periodo de Planeación Estratégica y de Presupuesto anual. En el Anexo 1 y 2 se presentan las propuestas metodológicas; la “Revisión después de la acción” y “El cambio más significativo”.
4. **Construcción de un protocolo de transición de personal en relación con la gestión del conocimiento:** Esto se refiere a generar una ruta crítica que permita transferir conocimiento y accesos a información de las personas que salen de la organización a las nuevas que se integran. En el Anexo 3, se presenta una propuesta metodológica para esta construcción.

## VIII. VINCULACIÓN CON OTROS PAQUETES DE SOLUCIÓN

La siguiente tabla proporciona una relación que permite a la persona facilitadora de este Paquete de Solución, vincular los contenidos de los demás Paquetes de Solución del Programa para la Sociedad Civil, incluidos dentro del Compendio del Legado de CSA. Se sugiere consultar los siguientes insumos al momento de implementar este Paquete de Solución:

TEMA DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN	PAQUETE DE SOLUCIÓN VINCULADO Y CONCEPTOS CLAVE
Plan de acción Indicadores	<b>Planeación Estratégica</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de acción</li> <li>• Indicador</li> </ul>
Indicadores	<b>Diseño de Programas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores</li> <li>• Matriz de Indicadores</li> </ul>
Datos, encuestas, evaluaciones Medir y evaluar resultados	<b>Monitoreo y Evaluación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos Cualitativos</li> <li>• Calidad de Datos</li> </ul>
Definición de roles Transición de personal	<b>Recursos Humanos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura y definición de funciones de la organización</li> <li>• Colaboradores y colaboradoras nuevos (as)</li> </ul>
Comunicación Plataforma de intercambio	<b>Comunicación y Estrategia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de Comunicación</li> <li>• Materiales de comunicación y difusión</li> </ul>
Presupuesto	<b>Movilización de Recursos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematización</li> <li>• Beneficios de llevar a cabo la sistematización del área de movilización de recursos</li> </ul>

## IX. ANEXOS

### ANEXO I. REVISIÓN DESPUÉS DE LA ACCIÓN

Una **Revisión Después de la Acción** (AAR) es un proceso de reflexión que se desarrolla a través de cuatro preguntas clave. Es una oportunidad para revisar los proyectos, actividades y eventos y para (1) establecer lo que nos propusimos hacer y se esperaba cambiar, (2) que sucedió en realidad y por qué, (3) qué aprendimos y (4) qué podemos hacer para mejorar nuestro trabajo en el futuro. Además, ofrece una plataforma para que quienes participan hablen honestamente sobre el trabajo que han realizado en una discusión informal pero estructurada. El proceso tiene como objetivo desarrollar una buena práctica y buscar estrategias para garantizar que las prácticas exitosas son integradas en el trabajo futuro y se repiten.

PREGUNTA	ORIENTACIÓN	RESPUESTA
1. ¿Qué debía suceder?	Entendimiento compartido sobre los objetivos iniciales del proyecto, actividad/fase o evento.	
2. ¿Qué ocurrió en realidad?	Los participantes describen cuáles fueron las actividades y resultados reales, se resaltan las diferencias entre la realidad y las actividades planificadas y se explora por qué hubo diferencias.	
3. ¿Qué funcionó bien y por qué?	Se basa en los aspectos positivos de la actividad. Esto reconocer y construir una buena práctica y analizar las estrategias para que dichas prácticas sean exitosas y estén integradas en el trabajo futuro y por tanto sean repetidas	
4. ¿Qué se podría mejorar y cómo?	Reflexione sobre lo que se podría haber hecho mejor. ¿Qué harían de manera diferente si lo volviesen a hacer o si estuvieran en una situación similar en el futuro?	

## ANEXO 2: CAMBIO MÁS SIGNIFICATIVO

La organización puede realizar el ejercicio de Cambio Más Significativo para identificar, analizar y sostener cualquier proceso de fortalecimiento que causó mayor nivel de impacto en la organización en términos de los resultados logrados.

### PREGUNTAS CLAVE

#### GENERAL

1. ¿Funcionó? ¿Por qué? ¿Qué evidencia existe?
2. ¿Produjo [EL PROYECTO] [los CAMBIOS deseados] a corto, mediano y largo plazo?
3. ¿Para quién, de qué maneras y en qué circunstancias funcionó [EL PROYECTO]?
4. ¿Qué impactos no buscados (positivos y negativos) produjo [EL PROYECTO]?

#### NATURALEZA DE LOS CAMBIOS

5. ¿Es probable que los CAMBIOS positivos se mantengan y repliquen en el tiempo, es decir son sostenibles?
6. ¿Estos CAMBIOS alcanzaron a todos los beneficiarios/población deseados (que EL PROYECTO planteó en su propuesta inicial)?

## **INFLUENCIA DE OTROS FACTORES/ACTORES EN LOS CAMBIOS**

7. ¿Cómo funcionó [EL PROYECTO] en conjunto con otras iniciativas o intervenciones de actores clave, programas o servicios para lograr los resultados?
8. ¿Qué ayudó o dificultó el logro de estos impactos por parte de [EL PROYECTO]?

## **CONTRIBUCIÓN / ATRIBUCIÓN**

9. ¿Cómo contribuyó [EL PROYECTO] a los [los CAMBIOS deseados]?
10. ¿Cuáles fueron las características particulares de [EL PROYECTO] que marcaron la diferencia?
11. ¿Qué variaciones/adaptaciones hubo durante la implementación del [EL PROYECTO]?

## **RELACIÓN DE LOS IMPACTOS DESEADOS CON LAS NECESIDADES**

12. ¿En qué medida los CAMBIOS coinciden con las necesidades de los beneficiarios deseados? [Con base a las preguntas guías arriba descritas, incluir los resultados finales de su proyecto temático y del resultado relacionado con el fortalecimiento institucional recibido.

Por ejemplo:

- Más donaciones o mayor monto,
- Mayor extensión territorial de sus programas,
- Mayor número de beneficios,
- Resolución de conflictos con el SAT o legales,
- Mejor retención de sus empleados gracias a mejores políticas, mayor número de alianzas, relaciones con autoridades gubernamentales, etc.)

### **“¿Qué hubiera pasado si...?”**

Se identifica un punto de divergencia con la historia real (una bifurcación significativa)

En el segundo se realiza la reescritura de la historia de manera consecuente con los cambios introducidos por la divergencia.

### **“¿Qué hubiera pasado si...?”**

Pensando en la resiliencia de la organización e identificando un punto de divergencia en lo sucedido, por favor indique:

### **“¿Qué hubiera pasado sin el fortalecimiento?”**

Para USAID, resiliencia se refiere a la habilidad de las personas, hogares, comunidades, países y sistemas para enfrentar, mitigar, adaptar y recuperarse de golpes y tensiones de una manera que reduce la vulnerabilidad crónica y facilite el crecimiento inclusivo. [1]

## ANEXO 3: TRANSICIÓN DE PERSONAL

### TRANSICIÓN DE PERSONAL

Durante la transición de personal, el objetivo es recuperar información única y valiosa antes de que la persona se vaya. El intercambio de conocimientos se produce entre una persona poseedora de conocimientos y una persona facilitadora, siendo la poseedora del conocimiento la persona que se va. Por su parte, la persona facilitadora suele ser gerente o perteneciente al equipo de confianza. Idealmente, el intercambio de conocimientos también involucra a la persona que reemplaza a la persona poseedora y que realizará las tareas que se dejan atrás.

#### **La importancia del intercambio de conocimientos en condiciones de igualdad**

Cuando el personal abandona una organización, se lleva consigo el conocimiento, experiencia y contactos que se han construido durante su estancia. Aunque muchas organizaciones ya tienen algún proceso informal para capturar el conocimiento de quienes salen, las mejores ganancias de eficiencia provienen de un proceso formalizado y estructurado de intercambio de conocimientos.

La metodología recomendada tiene cinco pasos:

1. Dos días antes del intercambio de conocimientos, la persona titular del conocimiento recibe una copia de las preguntas de intercambio de conocimiento.

2. La persona facilitadora sigue estas preguntas para centrarse en las cuatro áreas clave de trabajo:

- General,
- Información operacional clave,
- Personas y habilidades de las personas,
- Lecciones aprendidas y 'reconocimiento de patrones'.

3. El mapeo de relaciones proporciona una visión general de las relaciones que la persona portadora de conocimiento tiene, como contactos clave en la organización.

4. La persona facilitadora debe decidir la mejor manera de guardar este conocimiento para la organización.

Esto incluye:

- Elaboración de lineamientos instruccionales,
- Mapeo de procesos de negocio,
- Producir una lista de información de contacto y relaciones útiles,
- Grabar como audio o filmar parte de la información del titular del conocimiento.

5. La persona facilitadora puede optar por cargar esta información en el equipo intranet, o guardar como un archivo independiente para futuras referencias.

Posteriormente, este proceso debe incluirse en el proceso de evaluación del desempeño para eliminar el riesgo de pérdida de conocimiento para la organización cuando el personal se va.

## PREGUNTAS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO

### 1. Información General

- 1.1 ¿Cuál considera que es el conocimiento más valioso y/o único que posee en su función actual?
- ¿Tiene alguna especialidad?, ¿Tiene algún conocimiento o habilidad que considera difícil de reemplazar o que nadie más tiene en la organización?
- 1.2 ¿Qué aspectos en la organización han contribuido al fortalecimiento de sus conocimientos?
- Ejemplo, capacitación y asignaciones de trabajo, trabajos anteriores, formación académica, mentores, etc.

### 2. Personas y habilidades de las personas

- 2.1 ¿Quiénes son las personas con las que interactúa con mayor frecuencia? Una opción es utilizar el Mapa de relaciones.
- ¿Quién es la persona punto de contacto en su equipo, en lo interno y en lo externo?
- 2.2 ¿Quiénes son sus contactos clave, tanto dentro como fuera de la organización?
- ¿Quiénes en su equipo saben sobre esto?
  - ¿Tiene algún contacto que pueda ayudarle a hacer las cosas?
  - ¿Tiene una relación con proveedores y contratistas específicos?
  - ¿Con quién, si es el caso, acude para obtener asesoramiento de expertos? ¿Alguien particularmente útil / difícil?

### 3. Información operacional clave

- 3.1 ¿Cuáles son los factores clave que contribuyen al desempeño exitoso de su trabajo?
- 3.2 ¿Existe alguna documentación clave que le resulte especialmente útil para su función?
- ¿Están disponibles para otros y otras?
  - ¿Hay alguno que le hubiera facilitado su trabajo si existiera o tuviera acceso? Por ejemplo, procedimientos, manuales, software, materiales, sitios web, boletines en línea, suscripciones.
- 3.3 ¿Cuáles, si es el caso, son los problemas inmediatos de su función que deberían resolverse con urgencia?
- Por ejemplo, cualquier decisión, amenaza y oportunidad.
- 3.4 ¿Cuáles son los problemas respecto a su función, si es el caso, que deben resolverse a largo plazo?
- Por ejemplo, cualquier decisión, amenaza y oportunidad.

### 1. Lecciones aprendidas y reconocimiento de patrones

- 4.1 ¿Qué suele salir mal y cómo suele responder o resolver a los problemas?
- ¿Cuenta con alguna habilidad específica para la solución de problemas o para encontrar de forma rápida la causa de una falla?
- 4.2 ¿Cómo ha identificado y manejado los riesgos o problemas potenciales en el pasado?
- ¿Cuenta con conocimientos especiales para detectar problemas o fallas inminentes?
- 4.3 ¿Qué errores cree que se cometieron en el pasado y que podrían ser evitados en el futuro?
- 4.4 ¿Cuáles son las posibles mejoras o innovaciones que podrían tomarse en cuenta?
- 4.5 ¿Existen otros roles que desempeña en la organización? Mencionar cualquier otra cosa en general que usted piense se deberían considerar.