

# Espectro de Madurez de Colaboración, Aprendizaje y Adaptación

El Buró de Políticas, Planificación y Aprendizaje de USAID (PPL por sus siglas en inglés) y su contrato de soporte llamado LEARN han desarrollado el Marco de Referencia de Colaboración, Aprendizaje y Adaptación (CLA por sus siglas en inglés) y la Herramienta de Madurez para ayudar a las Misiones de USAID a pensar deliberadamente en cómo planificar e implementar los abordajes de CLA. Esta implementación debe considerar el contexto de la Misión y apoyar el alcance de sus objetivos de desarrollo. La Herramienta de Madurez ha sido diseñada para audiencias de USAID en el contexto de un autodiagnóstico participativo, sin embargo el Marco de Referencia de CLA y el Espectro de Madurez son relevantes para audiencias más amplias.

El Marco de Referencia de CLA de USAID identifica componentes y subcomponentes claves para el trabajo diario que pueden ser oportunidades para implementar CLA de manera intencional, sistemática y con recursos. El Marco reconoce la diversidad de formas en las que CLA puede implementarse en diferentes organizaciones y programas, y al mismo tiempo provee estructura, claridad y coherencia a través de dos dimensiones claves:

- **CLA en el Ciclo de Programas:** se refiere a la manera en que CLA se incorpora en los procesos del Ciclo de Programas, incluyendo los niveles de estrategia, proyecto y diseño e implementación de actividades
- **Condiciones Habilitadoras:** se refiere a la manera en que la cultura, los procesos operativos y la asignación de recursos de una organización apoyan la integración de CLA.

Reconociendo que CLA no se entiende en categorías binarias (no es un asunto de hacer o no hacer) PPL y LEARN han desarrollado un espectro de práctica de cada uno de los 16 subcomponentes del Marco de Referencia. El espectro ofrece ejemplos de integración de CLA en diferentes etapas: No está Presente, Emergente, En Expansión, Avanzado e Institucionalizado. Las descripciones de las etapas de madurez son ilustrativas y su propósito es promover la reflexión sobre la práctica actual y las oportunidades de mejora.

En este recurso, cada uno de las páginas de los subcomponentes de CLA describe los conceptos claves para ese tema e incluye una descripción de las etapas de madurez. Aunque las descripciones fueron originalmente desarrolladas para USAID, la mayoría de los conceptos pueden transferirse fácilmente a otras organizaciones en la misma comunidad de práctica o existen conceptos equivalentes. Por ejemplo, aunque otras organizaciones fuera de USAID no lleven a cabo Revisiones de Portafolio (Portfolio Reviews), lo cual es parte del subcomponente de Pausa y Reflexión, la mayoría tienen algún tipo de reunión para revisar su progreso programático.

Esta es la séptima versión del Marco de Referencia de CLA y del espectro de madurez. PPL y LEARN continuarán revisando y periódicamente actualizando estas herramientas basándose en la retroalimentación de los usuarios. Por esta razón si usted tiene comentarios sobre el contenido de estos recursos por favor envíe un correo a [learning@usaid.gov](mailto:learning@usaid.gov). También nos gustaría saber cómo ha usado este contenido con su equipo o en su organización.



*Este recurso fue producido para su revisión por La Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos. Fue preparado por el mecanismo LEARN de la Oficina de Aprendizaje, Evaluación e Investigación en la Oficina de Políticas, Planificación y Aprendizaje de USAID. LEARN es administrado por Dexis Consulting Group.*

## CLA EN EL CICLO DE PROGRAMAS

# COLABORACIÓN Colaboración Interna



### CONCEPTOS CLAVES

1. Identificar y priorizar otros equipos/oficinas para colaborar estratégicamente.
2. Decidir cómo trabajar con los equipos/oficinas identificados.
3. Colaborar con los equipos/oficinas identificados basado en decisiones tomadas.

ETAPAS DE MADUREZ

AÚN NO PRESENTE	EMERGENTE	EN EXPANSIÓN	AVANZADO	INSTITUCIONALIZADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aún no estamos colaborando con otros equipos/oficinas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Colaboramos con otros equipos/oficinas <b>de manera ad hoc</b>.</li> <li>➤ Los <b>silos de información</b> son comunes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>A veces</b> colaboramos con otros equipos/oficinas.</li> <li>➤ La colaboración entre oficinas se caracteriza por un <b>intercambio de información</b>.</li> </ul>	<p><b>Usualmente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Identificamos</b> a otros equipos/oficinas y/o individuos que pueden tener mayor impacto sobre la planeación e implementación.</li> <li>➤ <b>Tomamos decisiones</b> acerca de la forma en que colaboramos para incrementar sinergias.</li> <li>➤ <b>Colaboramos</b> estratégicamente con dichos equipos/oficinas y/o individuos basado en decisiones tomadas.</li> </ul>	<p><b>Consistente y sistemáticamente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificamos a otros equipos/oficinas y/o individuos que pueden tener el mayor impacto sobre la planeación e implementación.</li> <li>➤ Tomamos decisiones acerca de la forma en que colaboramos para incrementar sinergias.</li> <li>➤ Colaboramos estratégicamente con dichos equipos/oficinas y/o individuos basado en decisiones tomadas.</li> </ul>

## CLA EN EL CICLO DE PROGRAMAS

# COLABORACIÓN Colaboración Externa



### CONCEPTOS CLAVES

1. Identificar y priorizar actores claves para colaborar estratégicamente.
2. Decidir cómo vincular a dichos actores claves.
3. Colaborar con los actores claves basado en decisiones tomadas.

ETAPAS DE MADUREZ

AÚN NO PRESENTE	EMERGENTE	EN EXPANSIÓN	AVANZADO	INSTITUCIONALIZADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aún no estamos colaborando con otros actores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El análisis de actores es <b>informal y no documentado</b>.</li> <li>➤ Colaboramos con actores de <b>manera ad hoc</b>.</li> <li>➤ <b>Informamos</b> a los actores sobre la planeación y las intervenciones de USAID.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>A veces</b>, los procesos de planeación incluyen un análisis de actores.</li> <li>➤ Colaboramos con contrapartes del gobierno anfitrión y/o socios implementadores <b>bajo acuerdos específicos</b>.</li> <li>➤ La colaboración con actores adicionales se limita a <b>consultas/recolección de información</b> para informar las decisiones de USAID.</li> </ul>	<p><b>Usualmente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utilizamos el <b>análisis de actores</b> para identificar y priorizar actores.</li> <li>➤ <b>Tomamos decisiones</b> acerca de la mejor forma de incrementar las sinergias entre los actores, lo cual incluye promover la colaboración entre aliados cuando sea relevante.</li> <li>➤ <b>Colaboramos</b> estratégicamente con actores claves basado en decisiones tomadas.</li> </ul>	<p><b>Consistente y sistemáticamente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utilizamos el análisis de actores para identificar y priorizar actores.</li> <li>➤ Tomamos decisiones acerca de la mejor forma de incrementar las sinergias entre los actores, lo cual incluye promover la colaboración entre aliados cuando sea relevante.</li> <li>➤ Colaboramos estratégicamente con actores claves basado en decisiones tomadas.</li> </ul>



# APRENDIZAJE

## Base de Evidencias Técnicas



### CONCEPTOS CLAVES

1. Rastrear la evidencia técnica disponible.
2. Utilizar la evidencia técnica disponible durante la planificación y la implementación.
3. Contribuir a expandir la evidencia técnica.

ETAPAS DE MADUREZ

AÚN NO PRESENTE	EMERGENTE	EN EXPANSIÓN	AVANZADO	INSTITUCIONALIZADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No estamos familiarizados con la evidencia técnica disponible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rastreamos <b>informalmente</b> la evidencia técnica disponible.</li> <li>➤ Hemos identificado algunas brechas de conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Principalmente rastreamos y utilizamos <b>informes de evaluaciones anteriores</b> para identificar las implicaciones programáticas.</li> <li>➤ Completamos las brechas de conocimiento utilizando <b>métodos informales o ad hoc</b>.</li> </ul>	<p><b>Usualmente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rastreamos la evidencia técnica, incluyendo <b>investigaciones actualizadas y experticia temática</b> generadas por USAID y otros.</li> <li>➤ Usamos una <b>mezcla de tipos y fuentes relevantes de conocimiento</b> para identificar implicaciones e informar estrategias, proyectos, y/o actividades.</li> <li>➤ Subsanciamos brechas y <b>contribuimos un nuevo conocimiento</b> basado en evidencia mediante una mezcla de síntesis de conocimiento, investigación, experimentación, y evaluación.</li> </ul>	<p><b>Consistente y sistemáticamente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rastreamos la evidencia técnicas, incluyendo investigaciones actualizadas y experticia temática generadas por USAID y otros.</li> <li>➤ Usamos una mezcla de tipos y fuentes relevantes de conocimiento para identificar implicaciones e informar estrategias, proyectos, y/o actividades.</li> <li>➤ Subsanciamos brechas y contribuimos un nuevo conocimiento basado en evidencia mediante una mezcla de síntesis de conocimiento, investigación, experimentación, y evaluación.</li> </ul>



# APRENDIZAJE Teorías de Cambio



## CONCEPTOS CLAVES

1. Desarrollar las teorías de cambio de alta calidad.
2. Prueba y exploración de teorías de cambio.
3. Conciencia entre los actores respecto a las teorías de cambio y el aprendizaje que obtenemos gracias a su experimentación.

ETAPAS DE MADUREZ

AÚN NO PRESENTE	EMERGENTE	EN EXPANSIÓN	AVANZADO	INSTITUCIONALIZADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aún no hemos desarrollado una teoría de cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las teorías de cambio típicamente <b>describen actividades</b> en ejecución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se desarrollan teorías <b>lógicas</b> de cambio basadas en la <b>comprensión de evidencia técnica existente y se identifican supuestos</b>.</li> <li>➤ Algunos aspectos de las teorías de cambio se <b>prueban mediante evaluaciones</b>.</li> <li>➤ Las teorías de cambio se <b>comparten y son comprendidas por un número limitado</b> del personal y por los actores claves.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se desarrollan teorías lógicas de cambio basadas en una comprensión del <b>contexto y un análisis relevante</b>, además de la evidencia técnica existente.</li> <li>➤ <b>Regularmente</b> experimentamos y exploramos teorías prioritarias y sus <b>supuestos</b> usando una <b>variedad de métodos de aprendizaje</b> más allá de las evaluaciones.</li> <li>➤ Las teorías de cambio son <b>ampliamente compartidas</b> y comprendidas por la <b>mayoría</b> del personal y por los actores claves.</li> </ul>	<p><b>Sistemáticamente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollamos teorías de cambio lógicas considerando el <b>aporte de los actores</b> y basados en una comprensión del contexto, un análisis relevante y considerando la evidencia técnica existente.</li> <li>➤ Experimentamos y exploramos teorías de cambio y sus supuestos, <b>modificamos teorías</b> (según sea necesario) basándonos en resultados.</li> <li>➤ <b>Usamos y compartimos</b> el aprendizaje luego de probar las teorías de cambio para informar la planeación e implementación de USAID y otros actores.</li> </ul>



# APRENDIZAJE

## Planeación de Escenarios



### CONCEPTOS CLAVES

1. Identificar riesgos y oportunidades mediante la planeación de escenarios.
2. Monitorear tendencias relacionadas con escenarios.
3. Responder y aplicar el aprendizaje del monitoreo.

ETAPAS DE MADUREZ

AÚN NO PRESENTE	EMERGENTE	EN EXPANSIÓN	AVANZADO	INSTITUCIONALIZADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aún no hemos participado en la planeación de escenarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Informalmente hacemos preguntas generales de '¿qué pasaría si?'</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Hacemos y documentamos</u> preguntas generales de '¿qué pasaría si?'</li> <li>➤ <u>Informalmente monitoreamos tendencias</u> relacionadas con esas preguntas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Usualmente desarrollamos narrativas de escenarios</u> que reflejan riesgos y oportunidades potenciales.</li> <li>➤ <u>Regularmente</u> monitoreamos tendencias relacionadas con dichos escenarios.</li> <li>➤ El monitoreo de escenarios <u>a menudo informa la planeación e implementación.</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consistentemente desarrollamos narrativas de escenarios, <u>identificando señales de alerta temprana</u> para riesgos u oportunidades anticipadas.</li> <li>➤ <u>Sistemáticamente</u> monitoreamos tendencias relacionadas con escenarios.</li> <li>➤ Usamos señales de alerta temprana para responder a los cambios de contexto <u>en tiempo real.</u></li> </ul>

## CLA EN EL CICLO DE PROGRAMAS



# APRENDIZAJE M&E para el Aprendizaje



### CONCEPTOS CLAVES

1. Relevancia del monitoreo de datos para la toma de decisiones.
2. Diseño y realización de evaluaciones para informar la programación actual y futura.
3. Alineación de esfuerzos de monitoreo, evaluación y aprendizaje a lo largo de los niveles de estrategia, proyecto, y actividad.

ETAPAS DE MADUREZ

AÚN NO PRESENTE	EMERGENTE	EN EXPANSIÓN	AVANZADO	INSTITUCIONALIZADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los esfuerzos de monitoreo y evaluación se implementan principalmente para cumplir los requerimientos relacionados con informes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los datos de monitoreo se encuentran <b>desconectados</b> <b>generalmente</b> de la toma de decisiones.</li> <li>Las evaluaciones requeridas identifican información nueva y relevante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los datos de monitoreo son <b>ocasionalmente relevantes</b> y de <b>rigor suficiente</b> para informar la toma de decisiones.</li> <li>Utilizamos los hallazgos de evaluaciones para <b>informar</b> futuras actividades o proyectos.</li> <li>Alineamos el aprendizaje, considerando <b>múltiples actividades</b> para <b>informar la implementación o el diseño de futuros proyectos y/o actividades</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Usualmente</b> identificamos y recolectamos datos de monitoreo confiables y de <b>buena calidad</b>, que informan la toma de decisiones.</li> <li><b>Regularmente</b> diseñamos y realizamos evaluaciones que informan a la programación <b>actual y futura</b>.</li> <li>Intencionalmente diseñamos los esfuerzos de M&amp;E para que el aprendizaje resultante pueda aplicarse considerando diferentes <b>proyectos y/o actividades</b> para informar <b>decisiones de diseño e implementación</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Consistentemente priorizamos</b> y recolectamos datos de monitoreo confiables y de <b>alta calidad</b> que informan la toma de decisiones.</li> <li>Diseñamos e implementamos <b>evaluaciones oportunas</b> que informan la programación actual y futura.</li> <li>Intencionalmente diseñamos los esfuerzos de M&amp;E para que el aprendizaje resultante pueda aplicarse considerando diferentes proyectos y/o actividades para informar <b>decisiones de diseño e implementación y se informe el logro de resultados a nivel de la misión</b>.</li> </ul>



# ADAPTACIÓN Pausa y Reflexión



## CONCEPTOS CLAVES

1. Variedad y propósito de las oportunidades de pausa y reflexión (P&R).
2. Oportunidades de momentos de pausa y reflexión para informar la toma de decisiones.
3. Calidad de las oportunidades de pausa y reflexión.

ETAPAS DE MADUREZ

AÚN NO PRESENTE	EMERGENTE	EN EXPANSIÓN	AVANZADO	INSTITUCIONALIZADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aún no hemos participado en oportunidades de pausa y reflexión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participamos en <b>revisiones del anuales de portafolio, requeridas y revisiones del CDCS a medio término</b> con <b>finés de responsabilidad y reporte</b>.</li> <li>➤ Las reuniones con socios durante la implementación son <b>pocas</b> y se utilizan solamente para <b>entregar información</b>.</li> <li>➤ Es posible que se identifiquen otras oportunidades de pausa y reflexión, pero no se toman acciones al respecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participamos en revisiones de portafolio y <b>reuniones ad hoc con socios</b> que se enfocan principalmente en el <b>aprendizaje a nivel de actividades</b>, además de una revisión del CDCS de medio término.</li> <li>➤ Las actividades de pausa y reflexión (P&amp;R) <b>no están alineadas</b> con los cronogramas de diseño e implementación de las actividades.</li> <li>➤ Las actividades de P&amp;R se caracterizan por la difusión de la información y el <b>intercambio básico de conocimientos</b>.</li> </ul>	<p><b>Usualmente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organizamos y asistimos a una <b>variedad de actividades relevantes</b> de pausa y <b>reflexión (P&amp;R) para reflexionar sobre los progreso y aprendizajes a la fecha</b>.</li> <li>➤ Organizamos actividades de P&amp;R para alimentar los cronogramas de diseño e implementación para que el aprendizaje que se genere sea <b>considerado en el proceso de toma de decisiones</b>.</li> <li>➤ Facilitamos actividades de P&amp;R para el <b>personal y actores relevantes</b>, usando una variedad de métodos participativos para promover conversaciones abiertas.</li> </ul>	<p><b>Consistente y sistemáticamente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organizamos y asistimos una variedad de actividades relevantes de pausa y reflexión (P&amp;R) para reflexionar sobre el progreso y aprendizaje a la fecha.</li> <li>➤ Organizamos actividades de P&amp;R para alimentar los momentos de diseño e implementación para que el aprendizaje que se genere sea considerado en el proceso de toma de decisiones.</li> <li>➤ Facilitamos actividades de P&amp;R para el personal y actores relevantes, usando una variedad de métodos participativos para promover conversaciones abiertas.</li> </ul>





# ADAPTACIÓN Gestión Adaptativa



## CONCEPTOS CLAVES

1. Analizar lo aprendido de la implementación y/o de las oportunidades de pausa y reflexión.
2. Informar la toma de decisiones.
3. Dar seguimiento a las decisiones tomadas para mejorar la gestión adaptativa de nuestros procesos.

ETAPAS DE MADUREZ

AÚN NO PRESENTE	EMERGENTE	EN EXPANSIÓN	AVANZADO	INSTITUCIONALIZADO
<p>↗ Aún no hemos identificado oportunidades para aplicar el aprendizaje o corregir el curso.</p>	<p>↗ <b>Trabajamos con</b> socios para <b>identificar</b> éxitos, desafíos y temas que ameritan una mayor indagación al <b>nivel de actividades</b>.</p>	<p>Trabajamos con socios para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Identificar éxitos, desafíos y temas que ameritan una mayor indagación al nivel de actividad.</li> <li>↗ Utilizamos el aprendizaje para <b>informar decisiones a nivel de las actividades</b> con el fin de mantener o adaptar los métodos actuales.</li> <li>↗ <b>Algunas veces emprendemos acciones</b> basado en las decisiones tomadas, consultando con colegas claves en la misión según sea necesario.</li> </ul>	<p><b>Usualmente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Trabajamos con <b>actores claves internos y externos para analizar</b> éxitos, desafíos y <b>fracasos</b>, e identificar lecciones y temas que ameritan una mayor indagación.</li> <li>↗ Utilizamos el aprendizaje para informar las decisiones sobre mantener, adaptar o <b>suspender</b> abordajes que están siendo implementados.</li> <li>↗ <b>Trabajamos con colegas claves</b> en las oficinas de la misión y en Washington (según sea apropiado) para emprender acciones para <b>adaptar estrategias, proyectos, y/o actividades</b>.</li> </ul>	<p><b>Consistente y sistemáticamente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Trabajamos con actores claves internos y externos para analizar éxitos, desafíos y fracasos, e identificar lecciones y temas que ameritan una mayor indagación.</li> <li>↗ Utilizamos el aprendizaje para informar las decisiones sobre mantener, adaptar o suspender abordajes que están siendo implementados.</li> <li>↗ Trabajamos con colegas claves en las oficinas de la misión y en Washington (según sea apropiado) para emprender acciones para adaptar estrategias, proyectos, y/o actividades.</li> </ul>

## CONDICIONES HABILITADORAS



# CULTURA Apertura



## CONCEPTOS CLAVES

1. Sensación de confort al compartir opiniones e ideas.
2. Receptividad a escuchar perspectivas alternativas.
3. Disposición a emprender acciones basado en nuevas ideas.

ETAPAS DE MADUREZ

	AÚN NO PRESENTE	EMERGENTE	EN EXPANSIÓN	AVANZADO	INSTITUCIONALIZADO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ La receptividad en compartir y escuchar perspectivas alternativas o probar abordajes novedosos aún no hace parte de la cultura de la misión.</li> </ul>	<p><b>Solo ciertos individuos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Hacen preguntas difíciles o se sienten capaces de expresar puntos de vista impopulares.</li> <li>↗ Solicitan perspectivas alternativas.</li> <li>↗ Están dispuestos a explorar ideas novedosas o que no han sido probadas.</li> </ul>	<p><b>La minoría del personal de la misión:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Hace preguntas difíciles o se siente capaz de expresar puntos de vista impopulares.</li> <li>↗ Solicitan las perspectivas alternativas.</li> <li>↗ Está dispuesto a explorar ideas novedosas o que no han sido probadas.</li> </ul>	<p><b>La mayoría del personal de la misión:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Hace preguntas difíciles o se siente capaz de expresar puntos de vista impopulares.</li> <li>↗ Solicitan las perspectivas alternativas.</li> <li>↗ Está dispuesto a explorar ideas novedosas o que no han sido probadas.</li> </ul>	<p>El personal <b>a lo ancho de la misión, y con apoyo de la dirección de la misión consistentemente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Hace preguntas difíciles o se siente capaz de expresar puntos de vista impopulares.</li> <li>↗ Solicitan las perspectivas alternativas.</li> <li>↗ Está dispuesto a explorar ideas novedosas o que no han sido probadas.</li> </ul>



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

## CONDICIONES HABILITADORAS



# CULTURA

## Relaciones y Redes



## CONCEPTOS CLAVES

1. Desarrollo de relaciones de confianza.
2. Intercambio de información actualizada.
3. Uso de redes a lo largo del sistema para expandir la conciencia situacional.

### ETAPAS DE MADUREZ

	AÚN NO PRESENTE	EMERGENTE	EN EXPANSIÓN	AVANZADO	INSTITUCIONALIZADO
	<p>↗ El personal aún no aprovecha sus relaciones y redes.</p>	<p><b>Solo ciertos individuos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Tienen relaciones y redes internas y externas fuertes que se basan en la confianza mutua.</li> <li>↗ Se comunican de manera consistente y transparente con un amplio rango de actores (según resulte apropiado) para intercambiar información actualizada y conocimiento tácito.</li> <li>↗ Utilizan relaciones y redes para mantener conciencia de los desarrollos a lo largo del sistema que podrían impactar, apalancar, u optimizar esfuerzos actuales o futuros.</li> </ul>	<p><b>La minoría del personal de la misión:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Tiene relaciones y redes internas y externas fuertes que se basan en la confianza mutua.</li> <li>↗ Se comunica de manera consistente y transparente con un amplio rango de actores (según resulte apropiado) para intercambiar información actualizada y conocimiento tácito.</li> <li>↗ Utiliza relaciones y redes para mantener conciencia de los desarrollos a lo largo del sistema que podrían impactar, apalancar, u optimizar esfuerzos actuales o futuros.</li> </ul>	<p><b>La mayoría del personal de la misión:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Tiene relaciones y redes internas y externas fuertes que se basan en la confianza mutua.</li> <li>↗ Se comunica de manera consistente y transparente con un amplio rango de actores (según resulte apropiado) para intercambiar información actualizada y conocimiento tácito.</li> <li>↗ Utiliza relaciones y redes para mantener conciencia de los desarrollos a lo largo del sistema que podrían impactar, apalancar, u optimizar esfuerzos actuales o futuros.</li> </ul>	<p>El personal <b>a lo ancho de la misión:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Tiene relaciones y redes internas y externas fuertes que se basan en la confianza mutua.</li> <li>↗ Se comunica de manera consistente y transparente con un amplio rango de actores (según resulte apropiado) para intercambiar información actualizada y conocimiento tácito.</li> <li>↗ Utiliza relaciones y redes para mantener conciencia de los desarrollos a lo largo del sistema que podrían impactar, apalancar, u optimizar esfuerzos actuales o futuros.</li> </ul>



## CONDICIONES HABILITADORAS



# CULTURA

## Aprendizaje y Mejoramiento Continuo



### CONCEPTOS CLAVES

1. El personal toma tiempo para el aprendizaje y la reflexión.
2. Motivación por el aprendizaje.
3. Uso de métodos iterativos que permiten un mejoramiento continuo.

ETAPAS DE MADUREZ

	AÚN NO PRESENTE	EMERGENTE	EN EXPANSIÓN	AVANZADO	INSTITUCIONALIZADO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal solo puede enfocarse en la reflexión y el aprendizaje afuera de las horas normales de trabajo.</li> </ul>	<p><b>Solo ciertos individuos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Apartan el tiempo</b> para su propio aprendizaje y reflexión.</li> <li><b>Utilizan métodos iterativos</b> que permiten un mejoramiento continuo.</li> </ul>	<p><b>La minoría del personal de la misión:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participa en oportunidades de aprendizaje y reflexión.</li> <li>Utiliza métodos iterativos que permiten un mejoramiento continuo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La <b>mayoría</b> del personal de la misión participa en oportunidades de aprendizaje y reflexión.</li> <li>Al personal <b>usualmente se le motiva a aprender para crecer profesionalmente y mejorar la efectividad organizacional.</b></li> <li>La <b>mayoría</b> del personal y los <b>socios implementadores</b> utilizan métodos iterativos que permiten un mejoramiento continuo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal <b>a lo largo de la misión</b>, es apoyado por la dirección de la misión para participar en oportunidades de aprendizaje. Asimismo, <b>captura su contribución</b> en la efectividad de la organización.</li> <li>El personal está motivado <b>consistentemente</b> para crecer profesionalmente y mejorar la efectividad organizacional.</li> <li><b>La dirección de la misión anima consistentemente al personal</b> y a los socios implementadores a utilizar métodos iterativos que permitan el mejoramiento continuo.</li> </ul>



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

## CONDICIONES HABILITADORAS



# PROCESOS Gestión del Conocimiento



## CONCEPTOS CLAVES

1. Obtener diferentes tipos de conocimiento proveniente de diversos actores.
2. Destilar el conocimiento.
3. Compartir conocimiento con diversos actores.

### ETAPAS DE MADUREZ

AÚN NO PRESENTE	EMERGENTE	EN EXPANSIÓN	AVANZADO	INSTITUCIONALIZADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aún no estamos obteniendo, destilando, y/o compartiendo conocimiento.</li> </ul>	<p>Durante la planeación e implementación, <b>rara vez</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Obtenemos conocimiento técnico, contextual y experimental relevante de los actores claves.</li> <li>➤ Destilamos el conocimiento para informar las decisiones.</li> <li>➤ Compartimos conocimiento de manera estratégica y en formatos amigables para influenciar las decisiones al interior y al exterior de USAID.</li> </ul>	<p>Durante la planeación e implementación, <b>a veces</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Obtenemos conocimiento técnico, contextual y experimental relevante de los actores claves.</li> <li>➤ Destilamos el conocimiento para informar las decisiones.</li> <li>➤ Compartimos conocimiento de manera estratégica y en formatos amigables para influenciar las decisiones al interior y al exterior de USAID.</li> </ul>	<p>Durante la planeación e implementación, <b>usualmente</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Obtenemos conocimiento técnico, contextual y experimental relevante de los actores claves.</li> <li>➤ Destilamos el conocimiento para informar las decisiones.</li> <li>➤ Compartimos conocimiento de manera estratégica y en formatos amigables para influenciar las decisiones al interior y al exterior de USAID.</li> </ul>	<p>Durante la planeación e implementación, <b>consistente y sistemáticamente</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Obtenemos conocimiento técnico, contextual y experimental relevante de los actores claves.</li> <li>➤ Destilamos el conocimiento para informar las decisiones.</li> <li>➤ Compartimos conocimiento de manera estratégica y en formatos amigables para influenciar las decisiones al interior y al exterior de USAID.</li> </ul>

## CONDICIONES HABILITADORAS



# PROCESOS Memoria Institucional



## CONCEPTOS CLAVES

1. Acceso al conocimiento institucional.
2. Transiciones de personal.
3. Contribuciones de empleados locales (FSNs) a la memoria institucional.

### ETAPAS DE MADUREZ

AÚN NO PRESENTE	EMERGENTE	EN EXPANSIÓN	AVANZADO	INSTITUCIONALIZADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aún no tenemos sistemas o procesos para mantener la memoria institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tenemos sistema(s) de gestión del conocimiento que <b>no está(n) siendo utilizados</b>.</li> <li>➤ Los procesos de transición e inducción están <b>articulados, pero no implementados</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El personal de la misión <b>utiliza</b> un sistema de gestión de conocimiento para sus necesidades operativas diarias y un <b>acceso básico al conocimiento institucional</b>. Una transferencia de conocimiento <b>ad hoc</b> entre el personal entrante y saliente depende mayormente de la <b>iniciativa individual</b>.</li> <li>➤ Los empleados locales <b>a veces</b> tienen un rol en mantener la continuidad del conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El personal de la misión y los actores relevantes pueden <b>acceder a la información y al conocimiento necesario</b>.</li> <li>➤ El personal saliente y/o actual <b>usualmente</b> transfiere el conocimiento de la misión, la comprensión del contexto local, y las relaciones claves al personal entrante.</li> <li>➤ Los empleados locales <b>usualmente</b> son valorados como fuente de conocimiento institucional <b>y se les anima a que contribuyan</b> a los procesos de inducción y de transición del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El personal de la misión y los actores relevantes pueden <b>fácilmente</b> acceder a la información y al conocimiento actualizado de manera <b>oportuna</b>.</li> <li>➤ El personal saliente y/o actual transfiere <b>sistemáticamente</b> el conocimiento de la misión, la comprensión del contexto local, y las relaciones claves al personal entrante.</li> <li>➤ Los empleados locales son valorados <b>consistentemente</b> como fuente de conocimiento institucional y se les anima a que contribuyan a procesos de inducción y de transición del personal.</li> </ul>

## CONDICIONES HABILITADORAS



# PROCESOS Toma de Decisiones



## CONCEPTOS CLAVES

1. Conocimiento de los procesos de toma de decisiones.
2. Autonomía para tomar decisiones.
3. Se involucra a las personas apropiadas en la toma de decisiones.

### ETAPAS DE MADUREZ

AÚN NO PRESENTE	EMERGENTE	EN EXPANSIÓN	AVANZADO	INSTITUCIONALIZADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aún no tenemos claridad respecto a los procesos de toma de decisiones o cadenas de mando.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Sólo</b> cierto personal de la misión y actores implementadores entienden los procesos de toma de decisión del programa o el <b>alcance de su autonomía</b>.</li> <li>➤ La lógica detrás de las decisiones tomadas <b>rara vez se documenta y solo se comparte con los actores de manera posterior</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La <b>minoría</b> del personal de la misión y los socios implementadores entienden los procesos de toma de decisiones en la misión.</li> <li>➤ El nivel de autonomía que tiene el personal para tomar decisiones respecto a su trabajo <b>difiere dependiendo del equipo y los individuos</b> involucrados.</li> <li>➤ <b>A veces</b> se toman decisiones después de <b>solicitar aportes de los actores</b>, la lógica se documenta y se comparte con ellos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La <b>mayoría</b> del personal de la misión y los actores implementadores entienden los procesos de toma de decisiones.</li> <li>➤ Al personal <b>usualmente</b> tiene la autonomía apropiada para tomar decisiones respecto a su trabajo.</li> <li>➤ Las decisiones se toman <b>usualmente</b> después de solicitar insumos de actores <b>internos y externos apropiados</b>, la lógica se documenta y se comparte con ellos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El proceso de toma de decisiones es <b>completamente transparente</b>.</li> <li>➤ El personal <b>tiene consistentemente</b> un nivel apropiado de autonomía para tomar decisiones respecto a su trabajo.</li> <li>➤ Las decisiones se toman <b>consistentemente</b> después de solicitar insumos de actores internos y externos apropiados, la lógica se documenta y se comparte con ellos.</li> </ul>

## CONDICIONES HABILITADORAS



# RECURSOS

## Recursos de la Misión



## CONCEPTOS CLAVES

1. Roles y responsabilidades respecto a CLA.
2. Desarrollo profesional bajo CLA.
3. Adquisición de apoyo para CLA.

ETAPAS DE MADUREZ

AÚN NO PRESENTE	EMERGENTE	EN EXPANSIÓN	AVANZADO	INSTITUCIONALIZADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aún no estamos apalancando recursos financieros y humanos para apoyar la integración de CLA a lo largo del Ciclo del Programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los <b>especialistas de M&amp;E</b> de la misión son responsables de CLA.</li> <li>➤ <b>Sólo cierto personal</b> está capacitado y es reconocido por su conocimiento y habilidades relacionadas con CLA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los <b>especialistas de M&amp;E de la misión y los puntos de contacto de las oficinas técnicas</b> son responsables de CLA.</li> <li>➤ La <b>minoría</b> del personal está capacitado y es reconocido por su conocimiento y habilidades relacionadas con CLA.</li> <li>➤ La misión tiene <b>mecanismos de soporte con algunos elementos relacionados con CLA</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La misión tiene <b>puntos de contacto en CLA</b> en la Oficina de Programas y en las oficinas técnicas.</li> <li>➤ Una <b>mayoría</b> del personal está capacitado y es reconocido por su conocimiento y habilidades relacionadas con CLA.</li> <li>➤ La misión <b>establece mecanismos para apoyar CLA</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El personal <b>a lo largo de la misión</b> incorpora CLA a su <b>alcance y carga de trabajo</b>, y hay <b>promotores de CLA identificados</b> que coordinan esfuerzos con la Oficina de Programas.</li> <li>➤ El personal <b>de la misión</b> está capacitado y es reconocido por sus conocimientos y habilidades relacionados con CLA.</li> <li>➤ La misión adquiere y utiliza <b>apoyo específico</b> para promover CLA de una forma efectiva.</li> </ul>



## CONDICIONES HABILITADORAS



### RECURSOS

# CLA en Mecanismos de Implementación



## CONCEPTOS CLAVES

1. Los tipos de mecanismo y alcance que habilita CLA.
2. Presupuesto.
3. Composición y habilidades del personal.

ETAPAS DE MADUREZ

AÚN NO PRESENTE	EMERGENTE	EN EXPANSIÓN	AVANZADO	INSTITUCIONALIZADO
<p>↗ Los mecanismos de implementación aún no apoyan la integración de CLA.</p>	<p><b>Rara vez:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Utilizamos tipos de mecanismos y alcances que habilitan la integración de CLA durante la implementación.</li> <li>↗ Asignamos y/o aprobamos recursos para apoyar la integración de CLA.</li> <li>↗ Solicitamos y/o aprobamos personal clave con capacidades para la gestión adaptativa y otras habilidades relacionadas con CLA.</li> </ul>	<p><b>A veces:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Utilizamos tipos de mecanismos y alcances que habilitan la integración de CLA durante la implementación.</li> <li>↗ Asignamos y/o aprobamos recursos para apoyar la integración de CLA.</li> <li>↗ Solicitamos y/o aprobamos personal clave con capacidades para la gestión adaptativa y otras habilidades relacionadas con CLA.</li> </ul>	<p><b>Usualmente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Utilizamos tipos de mecanismos y alcances que habilitan la integración de CLA durante la implementación.</li> <li>↗ Asignamos y/o aprobamos recursos para apoyar la integración de CLA.</li> <li>↗ Solicitamos y/o aprobamos personal clave con capacidades para la gestión adaptativa y otras habilidades relacionadas con CLA.</li> </ul>	<p><b>Consistente y sistemáticamente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Utilizamos tipos de mecanismos y alcances que habilitan la integración de CLA durante la implementación.</li> <li>↗ Asignamos y/o aprobamos recursos para apoyar la integración de CLA.</li> <li>↗ Solicitamos y/o aprobamos personal clave con capacidades para la gestión adaptativa y otras habilidades relacionadas con CLA.</li> </ul>