

## PLANTILLA PARA CONSTRUIR LECCIONES APRENDIDAS

### Introducción

Las políticas, estrategias, manual y directrices de monitoreo y evaluación de la OIM demandan el desarrollo de lecciones aprendidas (LLAA) significativas, útiles y de alta calidad. Documentar las lecciones de las intervenciones de la OIM en Colombia para incorporarlas en otros proyectos contribuye a mejorar la calidad de las intervenciones y evita prácticas que producen resultados insatisfactorios.

- ❖ **“OBJETIVO DE LA POLÍTICA. Extraer las LLAA y aportar una perspectiva institucional al diseño, la planificación y la aplicación de futuras intervenciones,** estrategias y procesos, dentro de los enfoques generales de gestión del conocimiento.” Política de Evaluación de la OIM, 2018.
- ❖ **“Es importante aprender de las evaluaciones, asegurando que los conocimientos adquiridos y las LLAA se utilicen para fomentar la calidad de las nuevas propuestas** de proyectos de la OIM y mejorar los métodos de ejecución de los proyectos.” Manual de Proyectos de la OIM, 2017.
- ❖ **“Las LLAA son generalizaciones basada en experiencias** de [implementación] de proyectos o en evaluaciones, de programas, estrategias o políticas, que se abstraen de las circunstancias específicas a situaciones más amplias. Con frecuencia, las LLAA **ponen de manifiesto los puntos fuertes o débiles** de la preparación, el diseño y la ejecución que afectan al rendimiento, los resultados y el impacto.” Directrices de monitoreo y evaluación de la OIM, 2021.

### El instrumento

En cumplimiento a lo establecido por el marco normativo de monitoreo y evaluación de la OIM,<sup>1</sup> la Unidad de Planeación, Seguimiento y Comunicaciones (PSC) implementa una Estrategia de gestión del conocimiento que tiene entre sus objetivos, documentar el conocimiento en forma de LLAA para utilizarlo en: la toma de decisiones para proyectos nuevos y en curso, el desarrollo de la capacidad, y el posicionamiento estratégico.

PSC desarrolló esta plantilla para que los programas la utilicen en el marco de sus intervenciones para construir sus LLAA e incluirlas en sus informes de: evaluación, gestión del conocimiento, informes narrativos finales para los donantes, y/o en informes misionales.

### El procedimiento

- A. Quien diligencie esta plantilla debe responder cada una de las preguntas de forma secuencial, de tal forma que haya un sólido hilo conductor que articule todas las respuestas, desde la primera hasta la última.
- B. Las cantidades mínimas de lecciones que se deben desarrollar son: formulación de propuestas dos lecciones, informes de evaluación tres lecciones,<sup>2</sup> informes de gestión del conocimiento dos lecciones, e informes narrativos y misionales una lección. Para cada lección se debe completar una plantilla. En el cuerpo de los informes para los cuales las lecciones fueron desarrolladas, debe incluirse solamente la respuesta a la pregunta cuatro (“La lección aprendida”) de la plantilla adjunta, la cual se constituye en un resumen de la lección.
- C. Las plantillas completadas deben anexarse a los informes a los que pertenecen. En la formulación de propuestas las plantillas sirven como referencia metodológica y se suben a PRIMA a “Project management and monitoring.”

---

<sup>1</sup> Marco normativo: Política de Evaluación de la OIM, 2018; Política de Monitoreo de la OIM, 2018; Estrategia de Monitoreo y Evaluación de la OIM 2021-2023; Manual de Proyectos de la OIM, 2017; Guía de Respuesta de la dirección y seguimiento de las recomendaciones de la evaluación de la OIM; 2019; Estrategia de monitoreo y evaluación de la OIM, 2020; Directrices de monitoreo y evaluación de la OIM, 2021; Estrategia de Gestión del Conocimiento de la Misión de la OIM en Colombia, 2020; y la Estrategia para el uso del aprendizaje de la OIM en Colombia, 2021.

<sup>2</sup> El número mínimo de lecciones a documentarse en las evaluaciones podrá ser modificado en sus TDR.

## LECCIONES APRENDIDAS

**Título de documento para el que se produjo esta plantilla:** EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO: **INSTITUTIONAL AND COMMUNITY STRENGTHENING FOR PEACEBUILDING AND STABILIZATION IN COLOMBIA**

**Proyecto al cual pertenece la lección:** **INSTITUTIONAL AND COMMUNITY STRENGTHENING FOR PEACEBUILDING AND STABILIZATION IN COLOMBIA**

**Verifique si la acción elegida sirve para construir una lección aprendida**

Responda con una letra **X** al lado de **SÍ** o de **No**.

A	<b>Replicable</b>	¿Es posible transmitirla y aplicarla en otros proyectos similares?	Sí X		Criterio necesario para construir una lección.
B	<b>Útil</b>	¿Fue útil para alcanzar uno o más resultados del proyecto?	Sí X	No	Si al menos una de estas respuestas es Sí, la acción sirve para construir una lección.
C	<b>Previene</b>	Puede evitar que los proyectos cometan errores.	Sí X	No	

### CONSTRUYA UNA LECCIÓN APRENDIDA

Construya la lección respondiendo estas preguntas:

1	<b>¿Cuál es el contexto de la lección?</b>	<p>La principal lección aprendida que se puede obtener de esta evaluación final de resultados tiene que ver con los positivos efectos que se obtienen de fortalecer la coordinación interinstitucional e intergubernamental del Estado, proyectos como los llevados a cabo con CPEC, Comisión de la Verdad o ART reflejan que los beneficios resultantes de esfuerzos focalizados hacia el incremento de la capacidad institucional pueden de ser sostenibles e incluso difundirse a múltiples actores en tanto que los esfuerzos se orientan a fortalecer una red de actores de naturaleza descentralizada, interdependiente y participativa.</p> <p>Focalizar esfuerzos de cooperación internacional en el fortalecimiento de la capacidad de coordinación interinstitucional e intergubernamental de entidades del Estado permite incrementar la probabilidad de que los resultados de los proyectos perduren en el tiempo. La dinámica generada al establecer redes de coordinación para el abordaje de problemas públicos genera canales de comunicación en donde se solucionan demandas, se trasmite información y se direccionan recursos necesarios. La efectividad de estas redes para solucionar problemas públicos consolida canales de comunicación que los distintos actores sociales recuerdan y vuelven a utilizar dependiendo de la naturaleza de los problemas que sean identificados.</p>
2	<b>¿Cuál es el problema identificado y la solución propuesta?</b>	<p>Para la implementación del proyecto de garantías de seguridad con la CPEC, no existía una estructura estatal que abordara la seguridad de excombatientes en proceso de reincorporación o de población vinculada a programas de sustitución. Tampoco existía una estructura consolidada de planeación para los proyectos de infraestructura sostenible o de pago por servicios ambientales. Adicionalmente, La Comisión de la Verdad tenía importantes retos en materia de</p> <p>Los profesionales contratados por los distintos subproyectos avanzaron en la identificación de stakeholders a través de un primer mapeo dentro de las entidades beneficiarias por el proyecto. Posteriormente diseñaron e implementaron espacios de coordinación y establecieron canales de comunicación que permitieran llevar a cabo de manera efectiva su trabajo, gracias a la rápida respuesta institucional a las demandas sociales identificadas.</p>

		coordinación con otros actores estatales y sociales para garantizar la difusión de su legado y de su Informe Final.
3	<b>¿Cuáles los resultados logrados con la solución?</b>	<p>Gracias a la creación de espacios de coordinación interinstitucional se logró el abordaje ágil de las necesidades en materia de seguridad de población excombatiente en proceso de reincorporación y de población en programas de sustitución de cultivos ilícitos. Gracias a estos espacios de coordinación se pudo direccionar recursos e información de las distintas entidades del Estado competentes como Policía Nacional, Ejército Nacional o Fiscalía. Así mismo, gracias al trabajo realizado en estos espacios se logró la concertación de una hoja de ruta de atención conjunta, lo cual impactó positivamente en la protección de estos segmentos de la población. De manera similar, los proyectos con ART y CEV lograron obtener sus objetivos gracias a los distintos recursos y al trabajo realizado por los distintos actores con los que articularon su gestión.</p> <p>Beneficiarios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizaciones públicas</li> <li>- Población en proceso de Reincorporación</li> <li>- Población en programas de sustitución de cultivos ilícitos</li> <li>- Población en territorios PDET</li> <li>- Población beneficiaria de programas de Pago por Servicios Ambientales</li> <li>- Organizaciones de víctimas</li> <li>- Población de Colombia en General</li> </ul>

### ESCRIBA LA SÍNTESIS DE LA LECCIÓN APRENDIDA

Utilizando los datos anteriores escriba una síntesis de la lección (para su uso en: propuestas de proyecto, informes de monitoreo, finales, evaluaciones, ejercicios de gestión del conocimiento, etc.)

		<p><b>Póngale un nombre atractivo y breve a esta lección aprendida.</b></p> <p><b>Nombre: Coordinación interinstitucional para una acción pública integral</b></p>
4	<b>Síntesis de la lección aprendida</b>	<p>Resume las respuestas anteriores, el texto resultante será la lección aprendida: (12 líneas aprox.)</p> <p><b>A.</b> En un contexto así: Existen problemas sociales que debido a su alta complejidad resulta necesario articular a múltiples entidades del Estado, tal como la compleja situación de seguridad para la población en proceso de reincorporación o en programas de sustitución de cultivos ilícitos. En estas situaciones se observa que los riesgos de seguridad y la vulneración de derechos a la población se puede presentar en múltiples formas y por parte de distintos actores. En este sentido, la protección de la población requiere de una acción integral en la que se brinden plenas garantías de seguridad. Así mismo, la alta complejidad de las demandas sociales incluidas en los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial implica la organización de equipos multidisciplinarios y la validación ágil de entidades del estado que den viabilidad a los proyectos propuestos. Finalmente, la difusión del Informe Final de la Comisión de la Verdad, así como la implementación de sus recomendaciones implican la acción coordinada de múltiples actores del Estado y la Sociedad.</p> <p><b>B.</b> Donde se identifica un problema/necesidad de este tipo: En aquellas situaciones en las que los problemas públicos que justifican el diseño de los proyectos de cooperación tengan múltiples facetas o dimensiones que requieren la atención de diversas entidades del Estado, tanto a nivel nacional como territorial.</p> <p><b>C.</b> Y se implementa este tipo de respuestas: El establecimiento de escenarios de coordinación interinstitucional en el que las distintas entidades puedan manifestar sus intereses y preocupaciones, así como el establecimiento de distintos mecanismos permanentes de comunicación como chats o matrices de stakeholders ayuda a fortalecer la acción articulada e integral del Estado</p> <p><b>D.</b> Se puede lograr este tipo de resultados para estas personas, organizaciones, etc.: Para todo tipo de organizaciones públicas y para cualquier tipo de población.</p>

**Título de documento para el que se produjo esta plantilla:** EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO: **INSTITUTIONAL AND COMMUNITY STRENGTHENING FOR PEACEBUILDING AND STABILIZATION IN COLOMBIA**

**Proyecto al cual pertenece la lección:** **INSTITUTIONAL AND COMMUNITY STRENGTHENING FOR PEACEBUILDING AND STABILIZATION IN COLOMBIA**

**Verifique si la acción elegida sirve para construir una lección aprendida**

Responda con una letra **X** al lado de **SÍ** o de **No**.

A	<b>Replicable</b>	¿Es posible transmitirla y aplicarla en otros proyectos similares?	Sí X		Criterio necesario para construir una lección.
B	<b>Útil</b>	¿Fue útil para alcanzar uno o más resultados del proyecto?	Sí X	No	Si al menos una de estas respuestas es Sí, la acción sirve para construir una lección.
C	<b>Previene</b>	Puede evitar que los proyectos cometan errores.	Sí X	No	

### CONSTRUYA UNA LECCIÓN APRENDIDA

Construya la lección respondiendo estas preguntas:

1	<b>¿Cuál es el contexto de la lección?</b>	<p>Es importante promover el reconocimiento de que la capacidad institucional del Estado colombiano para la obtención de cambios en el bienestar de la población relacionados con paz, estabilización y reconciliación no depende únicamente de factores internos de las entidades públicas. Aquellos proyectos en los que se realizaron alianzas con actores de la sociedad civil, y en los que existió una participación de estos en la caracterización de necesidades y en la definición de rutas de atención son los que mejores impactos reflejan.</p> <p>Los proyectos con CPEC y con la Comisión de la Verdad son los que mejor reflejan los resultados positivos de incluir a la población civil en los mecanismos de articulación establecidos, así como del establecimiento de mecanismos directos de comunicación con organizaciones de la sociedad civil. Gracias a esta comunicación y participación se logró caracterizar demandas sociales que requirieron la acción rápida del Estado</p>		
2	<b>¿Cuál es el problema identificado y la solución propuesta?</b>	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Para poder realizar una acción estatal pertinente y efectiva es necesario contar con capacidades de investigación e identificación de situaciones problemáticas. Si no se tiene comunicación con la población a intervenir se corre el riesgo de no diagnosticar con exactitud las necesidades sociales, lo que redundará en una pérdida de pertinencia e interés de la población en la acción pública.</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Contactar a la población civil y establecer mecanismos de comunicación con sus organizaciones y actores permite tener información coyuntural y acertada acerca de las situaciones socialmente insatisfactorias. Escuchar a la población civil incrementa el goce efectivo del derecho a la participación, empodera a la población y la convierte en agente de su propia transformación.</p> </td> </tr> </table>	<p>Para poder realizar una acción estatal pertinente y efectiva es necesario contar con capacidades de investigación e identificación de situaciones problemáticas. Si no se tiene comunicación con la población a intervenir se corre el riesgo de no diagnosticar con exactitud las necesidades sociales, lo que redundará en una pérdida de pertinencia e interés de la población en la acción pública.</p>	<p>Contactar a la población civil y establecer mecanismos de comunicación con sus organizaciones y actores permite tener información coyuntural y acertada acerca de las situaciones socialmente insatisfactorias. Escuchar a la población civil incrementa el goce efectivo del derecho a la participación, empodera a la población y la convierte en agente de su propia transformación.</p>
<p>Para poder realizar una acción estatal pertinente y efectiva es necesario contar con capacidades de investigación e identificación de situaciones problemáticas. Si no se tiene comunicación con la población a intervenir se corre el riesgo de no diagnosticar con exactitud las necesidades sociales, lo que redundará en una pérdida de pertinencia e interés de la población en la acción pública.</p>	<p>Contactar a la población civil y establecer mecanismos de comunicación con sus organizaciones y actores permite tener información coyuntural y acertada acerca de las situaciones socialmente insatisfactorias. Escuchar a la población civil incrementa el goce efectivo del derecho a la participación, empodera a la población y la convierte en agente de su propia transformación.</p>			
3	<b>¿Cuáles los resultados logrados con la solución?</b>	<p>Los espacios de participación permitieron que las distintas entidades del estado articuladas en espacios de coordinación interinstitucional pudieran acoplarse ante situaciones problemáticas coyunturales y apremiantes. Así mismo, la apertura de espacios de participación ayudó a que se fortaleciera el interés de la población civil por organizarse e incrementar su capacidad de interlocución con el Estado. También ayudó a difundir rutas de atención y contenidos en el grueso de la población civil.</p> <p>Beneficiarios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizaciones públicas</li> <li>- Población en proceso de Reincorporación</li> <li>- Población en programas de sustitución de cultivos ilícitos</li> <li>- Población en territorios PDET</li> <li>- Población beneficiaria de programas de Pago por Servicios Ambientales</li> <li>- Organizaciones de víctimas</li> </ul>		

- Población de Colombia en General

### ESCRIBA LA SÍNTESIS DE LA LECCIÓN APRENDIDA

Utilizando los datos anteriores escriba una síntesis de la lección (para su uso en: propuestas de proyecto, informes de monitoreo, finales, evaluaciones, ejercicios de gestión del conocimiento, etc.)

4	<b>Síntesis de la lección aprendida</b>	<p>Póngale un <b>nombre atractivo</b> y breve a esta lección aprendida.</p> <p><b>Nombre: Participación para una alianza entre el Estado y la sociedad.</b></p>
		<p>Resuma las respuestas anteriores, el texto resultante será la lección aprendida: (12 líneas aprox.)</p> <p><b>E.</b> En un contexto así: Existen problemas sociales en los que se requiere tener información coyuntural de su situación. En el presente proyecto esta situación se generó en el caso de la problemática relacionada con las garantías de seguridad y con la difusión de contenidos del Informe Final de la Comisión de la Verdad. Así mismo, algunos problemas sociales incrementan la efectividad de la capacidad del Estado en la medida en que estos son abordados en compañía de actores de la sociedad civil, como lo es el diseño de proyectos de infraestructura sostenible.</p> <p><b>F.</b> Donde se identifica un problema/necesidad de este tipo: En contextos en donde la situación problemática toque intereses directos de la población civil o de actores sociales.</p> <p><b>G.</b> Y se implementa este tipo de respuestas: Se pueden crear escenarios de comunicación y participación en donde las personas pueden sentirse escuchadas y acompañadas por el Estado y sus aliados.</p> <p><b>H.</b> Se puede lograr este tipo de resultados para estas personas, organizaciones, etc.: Para todo tipo de organizaciones públicas y para cualquier tipo de población.</p>

**Título de documento para el que se produjo esta plantilla:** EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO: **INSTITUTIONAL AND COMMUNITY STRENGTHENING FOR PEACEBUILDING AND STABILIZATION IN COLOMBIA**

**Proyecto al cual pertenece la lección:** **INSTITUTIONAL AND COMMUNITY STRENGTHENING FOR PEACEBUILDING AND STABILIZATION IN COLOMBIA**

### Verifique si la acción elegida sirve para construir una lección aprendida

Responda con una letra **X** al lado de **SÍ** o de **No**.

A	<b>Replicable</b>	¿Es posible transmitirla y aplicarla en otros proyectos similares?	Sí X	Criterio necesario para construir una lección.	
B	<b>Útil</b>	¿Fue útil para alcanzar uno o más resultados del proyecto?	Sí X	No	Si al menos una de estas respuestas es Sí, la acción sirve para construir una lección.
C	<b>Previene</b>	Puede evitar que los proyectos cometan errores.	Sí X	No	

### CONSTRUYA UNA LECCIÓN APRENDIDA

Construya la lección respondiendo estas preguntas:

1	<b>¿Cuál es el contexto de la lección?</b>	<p>En las entidades beneficiarias se reflejó un particular apoyo y satisfacción frente al ejercicio continuo de seguimiento realizado por parte de la OIM. La realización de reportes y de comités de seguimiento ayudó a llevar trazabilidad de actividades y resultados a la vez que promovía su adecuada ejecución. Esto a su vez es fortalecido en</p>
---	--	--

		<p>aquellos casos en los que la OIM ejerce un rol de apoyo y supervisión técnica, lo cual es un elemento demandado por los equipos técnicos.</p> <p>El seguimiento a los resultados y actividades de los profesionales contratados en el marco de los subproyectos se reflejó como una práctica esencial para garantizar el adecuado flujo de trabajo. Así mismo, permitió identificar contingencias y alertas frente a las que se realizaron sesiones de trabajo para la definición del curso de acción apropiado. Aun así, es necesario madurar el proceso de seguimiento en correspondencia con la recomendación realizada para este tema.</p>
2	<p><b>¿Cuál es el problema identificado y la solución propuesta?</b></p>	<p>La identificación de indicadores de seguimiento debe ser lo suficientemente robusta de tal manera que se tenga una apropiada operacionalización de actividades, productos, resultados e incluso impactos. Se puede constatar que a pesar de que el actual ejercicio de seguimiento tiene resultados positivos, es necesario que se fortalezca para poder observar mejor el avance de los proyectos. También se pudo observar que únicamente se crearon indicadores para la medición de outputs o outcomes, sin embargo, es necesario crear indicadores en otros campos de la cadena de valor de una intervención, tales como insumos, operaciones/actividades, o impactos.</p> <p>Una adecuada formulación de indicadores de seguimiento debe operacionalizar las variables clave en todos los eslabones de la cadena de valor de la intervención pública. Así mismo, es necesario que los contratistas de los subproyectos reporten mes a mes el avance en todos los indicadores seleccionados, de tal manera que al final del proyecto se facilite la construcción de series de tiempo en cada uno de los indicadores.</p>
3	<p><b>¿Cuáles los resultados logrados con la solución?</b></p>	<p>Gracias a la implementación de herramientas de seguimiento en los subproyectos, los contratistas tuvieron presentes los resultados a los que debían llegar y orientaron sus actividades en conformidad. Así mismo, cuando se presentaron problemas relacionados con el avance de los indicadores pudieron notificar contingencias de manera temprana.</p> <p>Beneficiarios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizaciones públicas</li> <li>- OIM</li> </ul>

## ESCRIBA LA SÍNTESIS DE LA LECCIÓN APRENDIDA

Utilizando los datos anteriores escriba una síntesis de la lección (para su uso en: propuestas de proyecto, informes de monitoreo, finales, evaluaciones, ejercicios de gestión del conocimiento, etc.)

4	<p><b>Síntesis de la lección aprendida</b></p>	<p>Póngale un <b>nombre atractivo</b> y breve a esta lección aprendida.</p> <p><b>Nombre: Seguimiento robusto = ejecución efectiva</b></p>
		<p>Resuma las respuestas anteriores, el texto resultante será la lección aprendida: (12 líneas aprox.)</p> <p><b>I.</b> En un contexto así: En cualquier proceso de gestión de proyectos es necesario tener un esquema de seguimiento y supervisión.</p> <p><b>J.</b> Donde se identifica un problema/necesidad de este tipo: La acción de servidores públicos para afrontar problemas sociales complejos puede enfrentar múltiples tipos de contingencias. La realización de un seguimiento robusto ayuda a facilitar de manera oportuna estas contingencias.</p> <p><b>K.</b> Y se implementa este tipo de respuestas: Se debe crear un formato de seguimiento en el que se pueda reflejar mes a mes el avance en todos los indicadores, de tal manera que quienes realizan el seguimiento no solo vean en lo que se ha avanzado, sino también en qué no se ha avanzado.</p> <p><b>L.</b> Se puede lograr este tipo de resultados para estas personas, organizaciones, etc.: Para todo tipo de organizaciones públicas y de cooperación.</p>

