

Guía Práctica: Cómo Facilitar los Momentos de Pausa y Reflexión

Objetivo de esta guía práctica

Esta nota es una guía de buenas prácticas que ofrece los principales conceptos y herramientas para llevar a cabo un evento de Pausa y reflexión (P&R) de forma objetiva y práctica, tomando en cuenta los pasos primordiales para su realización y señalando los aspectos más importantes para su seguimiento.

¿Qué es Pausa y reflexión?

Puede parecer contradictorio: **para avanzar, debemos hacer una pausa.** Si utilizamos esa pausa para reflexionar sobre nuestro trabajo y descubrir aquello que podemos hacer mejor, progresaremos más que si solamente seguimos adelante.

El Capítulo 201 del Sistema Automatizado de Directivas (ADS 201, pag. 133) de USAID define la pausa y reflexión como: *“Un componente de aprendizaje y gestión adaptativa. Es el acto de tomarse un tiempo para pensar de manera crítica sobre las actividades y procesos en curso y planificar la mejor forma de continuar”.*

Implementar una cultura de "Pausa y reflexión" (P&R) en la Actividad abarca una amplia gama de actividades que proveen una **visión más estructurada al equipo implementador y una nueva intención en el desarrollo de los procesos organizacionales a partir de su ejecución.** Las sesiones de P&R pueden generar aprendizaje, conocimiento e, incluso, contribuir a la toma de decisiones basada en la evidencia, logrando una verdadera gestión adaptativa.¹

Una cultura de Pausa y reflexión apoya a la gestión adaptativa a:

APRENDER

Utilizar información del seguimiento, evaluación, investigación y/o experiencias previas

MEDITAR

Dar sentido a la información individualmente y/o con aquellos afectados en el pasado.

DECIDIR

Determinar las implicaciones del aprendizaje: ¿qué deberíamos seguir haciendo, modificar o dejar de hacer?

ACTUAR

Dar seguimiento a las decisiones tomadas para mejorar continuamente.

¹ Para más información ver [Pause in Order to Progress: The How, What, and Why of Pause & Reflect in Development Programming](#)

Antes de empezar considere:

¡No hay una sola manera de pausar y reflexionar! Muchos eventos pueden considerarse como P&R: desde un taller presencial al final de un evento importante, hasta la redacción de un diario personal de Google Doc. Lo importante es la intención de que esta actividad genere oportunidades para la adaptación y el aprendizaje.

Establezca un propósito. Desde el inicio, es importante definir un propósito común entre todos los participantes y fomentar la colaboración durante la discusión. Todos los participantes deberán tener clara la necesidad y el propósito de tener un evento de P&R.

Sea incluyente. Los mejores eventos involucran durante todo el proceso a las personas participantes de una forma que satisfaga sus diferentes necesidades, al tiempo de mantener un espacio seguro para compartir diferentes perspectivas.

Busque un facilitador adecuado. Lo más aconsejable es tener un facilitador externo, ya que así podrá participar todo el equipo en la generación de ideas. En caso de no poder contar con alguien externo, es aconsejable que guíe la sesión el miembro del equipo especialista en MEL y/o la persona enfocada en temas de aprendizaje.

Facilitación para realizar P&R

Los eventos de P&R deben ser ágiles y oportunos. Ágiles, para que la planeación y la ejecución de los eventos sean realizados en un tiempo corto, aprovechando al máximo la participación de los miembros del equipo implementador. Oportunos, para realizarlos en los momentos críticos y/o puntos de inflexión importante de la actividad (p.e., al final de un año de implementación, durante un momento de cambios inesperados, como parte de la planeación anual, reflexión trimestral, entre otros).

Es importante entender que tomarse tiempo para pensar de manera crítica sobre las actividades y los enfoques siguientes debe ser un proceso continuo y no un taller o evento que se realiza solo una vez.

¿Por dónde empezar?

Existe una amplia literatura sobre las ventajas de establecer la cultura de pausar y reflexionar de forma sistemática, pero ¿cuál podría ser el primer paso? En esta Guía Práctica narramos de forma esquemática cuáles son los pasos para llevar a cabo un evento que llegue a ser exitoso.

En preparación al evento de P&R

La pregunta rectora podría ser: **¿dónde estamos y qué debemos discutir?**, lo que nos lleva a considerar cuatro elementos de preparación básicos:

1. **¿Quién debe estar involucrado?** Un equipo extenso no garantiza el éxito del evento. Debemos involucrar a los participantes desde dos puntos de vista:
 - **Directores y tomadores de decisiones:** ¿En quienes depende el cumplimiento de la Teoría de Cambio? ¿Quién puede tomar decisiones para realizar los cambios necesarios en el momento adecuado?

- **Personal técnico y operativo:** ¿Qué personas están involucradas en el desarrollo e implementación de procesos críticos? ¿Quiénes pueden hacer cambios en la dinámica de las actividades de implementación en corto tiempo y de forma oportuna? ¿Quiénes son los primeros en notar un cambio o desviación del plan operativo original?

Conseguir que el equipo contenga una mezcla de ambos criterios facilita la toma de decisiones finales, agiliza la comunicación de los hallazgos al resto del equipo y favorece la apropiación de las acciones de implementación.

2. **¿Cuándo se debe planificar y llevar a cabo la P&R?** Debido a que sería demasiado reflexionar sobre un año entero de trabajo, es conveniente realizar reflexiones mensuales o trimestrales, independientemente de realizar eventos especiales al final del año o después de las acciones relevantes de la Actividad.

Recomendamos que se programe tiempo laboral para realizar un evento de P&R: mensual, anual o después del cierre de las actividades principales.

3. **¿Qué información debemos tener/preparar?** Un evento de P&R puede ser de diversas magnitudes y realizado en diferentes momentos de la vida del proyecto. Sin embargo, siempre debemos de considerar:
 - **El estado de implementación de la actividad:** Debemos conocer en dónde se encuentra la Actividad en cuanto a su implementación y sus condiciones contractuales, con el fin de identificar propuestas oportunas y factibles.
 - **Información de monitoreo y evaluación de la actividad:** La información de monitoreo es muy valiosa. Este es uno de los momentos en que podemos aprovechar para decidir si las acciones de implementación que estamos llevando a cabo están dando resultado, o si podrían mejorar los indicadores enfocando las actividades desde otra perspectiva.
 - **La Teoría de Cambio:** Debemos asegurarnos que nuestros esfuerzos apuntan al resultado propuesto en la Teoría de cambio. Es posible que a partir del P&R, el equipo implementador encuentre nuevos y mejores caminos operativos para lograr el resultado original.
 - **Otra información relevante:** Existe otra información importante como la financiera, tendencias políticas, estados del clima, etc., que pocas veces tomamos en cuenta, pero que son relevantes en tiempos de cambios (p.e., un cambio de administración, áreas de incendio o deforestación, cambios en la tenencia de la tierra, entre otros).
4. **¿Cuál es la agenda o puntos clave que debe resolver el equipo?** Antes de facilitar un evento de P&R debemos tener claro cuál es la agenda (retos o puntos clave principales) a discutir. Debemos asegurarnos partir de temas de interés común para que los hallazgos del evento apoyen al equipo a tomar decisiones acertadas hacia el futuro. Una buena práctica es realizar algún tipo de investigación previa (p.e., datos de monitoreo, reportes de campo) y/o consultar con algunos integrantes del equipo estos puntos para tenerlos listos al inicio del evento.

Recomendamos tener una lista de verificación previa al evento. Puede encontrar una hoja modelo **adaptable a sus necesidades** aquí: [Checklist de preparación para el P&R](#)

Al momento del evento

Elementos clave al celebrar el evento de P&R

Existen varios elementos que pueden formar parte de la actividad de P&R. El equipo coordinador de esta actividad puede decidir usar todos o una combinación de los mismos, dependiendo de las necesidades de la Actividad y en qué parte de la implementación se encuentren.

1. **Cambios en el contexto y Teoría del cambio: ¿Cómo ha cambiado el contexto? ¿Cómo afecta a la Teoría del cambio de la Actividad?** El objetivo de este elemento es explorar los supuestos básicos en que se basa la Actividad, y ver si siguen siendo válidos para el éxito o los retos a la fecha del P&R. El proceso de P&R nos da la oportunidad de examinar las condiciones esperadas y las soluciones reflejadas en el contexto actual la forma en que afectan la Teoría del cambio. El equipo debe preguntarse “¿Cómo ha cambiado el contexto?” e identificar los cambios usando alguna metodología que se adapte a sus necesidades (p.e., modelo situacional, cadena de resultados, entre otros).

Es importante hablar desde la evidencia, por lo que recomendamos:

- Apoyarse en datos MEL u otras fuentes de monitoreo.
 - Oír las experiencias de los especialistas en campo.
2. **Logro de resultados: ¿Qué se ha logrado y por qué? ¿Qué no se ha logrado y por qué?** El equipo debe valorar el avance de la Actividad en función a sus resultados y explicar dichas valoraciones, particularmente donde los resultados no se estén alcanzando a pesar de tener acciones exitosas. Una buena práctica es revisar con anticipación muchos de los elementos de los datos MEL existentes, los cuáles ayudarán al equipo a identificar más fácilmente los temas críticos, como:
 - El avance con respecto al logro de los resultados
 - El avance con respecto al logro de las metas por indicador
 - Evaluaciones/encuestas realizadas por el equipo de la actividad o terceros
 - La información cualitativa también es clave para el análisis de los resultados. El equipo debe considerar la experiencia de la implementación además de los datos MEL

Durante el ejercicio de P&R los miembros del equipo deben discutir y acordar los factores que contribuyeron o limitaron la obtención de resultados, y usar dicha información para desarrollar y tomar decisiones de manejo adaptativo. Es importante señalar la importancia de capturar no sólo los éxitos y retos, sino también los factores contribuyentes. Si no contamos con esta información el equipo entenderá el “qué cambiar”, pero no el “por qué cambiar”. Durante este proceso, los equipos querrán relatar la áreas de incertidumbre o aquellas donde sería beneficioso tener evidencia adicional.

3. **Análisis del proceso de implementación** - En caso que el equipo considere necesario evaluar los procesos de la implementación, es recomendable analizar previamente el avance de resultados respecto a las acciones. Los equipos deben considerar si desean evaluar el avance directamente de los datos reportados o usar el debate del evento de P&R para determinar si la actividad alcanzó sus objetivos en un año específico.

4. **Preguntas de aprendizaje y abordaje de incertidumbres/supuestos: ¿Qué hemos aprendido?**
Después de debatir sobre los diferentes puntos de lo que hemos logrado y lo que no, de lo que se ha logrado y lo que falta por lograr, la persona facilitadora deberá ayudar al equipo a identificar los pasos a seguir para capitalizar los hallazgos del evento. La mejor práctica es realizar una actividad participativa, ya que así es más probable que las decisiones tomadas representen a todo el grupo. Es importante que estas participaciones:
 - Sean documentadas de forma sencilla y clara, teniendo en consideración la capacidad de cambio del grupo implementador. A veces es mejor realizar cambios pequeños y cortos, pero duraderos.
 - Sean comprendidas y avaladas por todos los participantes.

Para más información sobre una lista de elementos completos para realizar un proceso de P&R pueden consultar: [GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS para la Pausa y Reflexión en el ciclo de actividades. \(Pág. 16\)](#) Existen otras herramientas que se pueden utilizar para llevar a cabo esta parte práctica del P&R. Algunas de ellas las puede encontrar en la [Pausa y Reflexión - Kit de herramientas.](#)

Documentación de las decisiones tomadas y siguientes pasos

Es importante documentar las decisiones consideradas del evento siguiendo un orden para que de forma sencilla se dé seguimiento a las conclusiones tomadas por el grupo. Aunque la persona facilitadora podrá escoger el proceso/formato que más le agrade, en este documento proponemos un documento genérico que ayuda al grupo a ver de forma gráfica el flujo de las decisiones tomadas, desde la identificación del reto que generó la discusión hasta las actividades que decidieron continuar y las que cambiarán en el futuro. Al final de este documento se identifican las lecciones aprendidas resultantes del evento, y un plan sencillo de “siguientes pasos”.

Un formato editable de este documento lo pueden encontrar en [Pause & Reflect: Hoja de trabajo.](#)

Seguimiento a la implementación

Las decisiones que tome el grupo durante el evento de P&R probablemente provoquen una combinación de los siguientes efectos positivos:

- **Acordar acciones para los siguientes pasos** - Tanto el equipo técnico, operativo y administrativo deberán acordar los siguientes pasos, y documentarlos de la forma que resulte práctica para el equipo. En caso de que haya tareas que cumplir es recomendable documentar la persona responsable de ejecutarla y la fecha límite en que se llevarán a cabo los cambios.

- **Comunicar las decisiones** – Una buena práctica es generar un protocolo de comunicaciones, donde se listen los actores que deben ser informados, la forma en que se hará la comunicación, la persona responsable de emitirla y la fecha en que se deberá llevar a cabo. Recuerden tomar en cuenta todos los grupos participantes y las personas interesadas en los procesos, si es que sus actividades se verán modificadas con las decisiones tomadas.
- **Incorporar decisiones los planes operativos (Plan operativo anual)** – El equipo deberá modificar su Plan operativo anual, incorporando las modificaciones que haya surgido el evento de P&R.
- **Ajustar los planes, guías y procesos actuales** – Muchos procesos están documentados en manuales y guías de campo. No debemos olvidar modificar estas guías para el beneficio de todos los usuarios.
- **Medir resultados después de implementar los cambios** – Poner atención en las modificaciones que pudiera haber en los indicadores de la actividad. Cualquier variación significativa deberá ser analizada y valorada.
- **Revisar el progreso** – Los compromisos realizados durante la actividad de P&R deberán ser revisados y valorados con el fin de saber si los cambios han sido factibles y se han implementado adecuadamente. En caso contrario, se debe analizar el cambio y plantearlo nuevamente.

Para más información

- **Usos de P&R:** En esta nota nos hemos referido al P&R de forma general. Esta herramienta se puede utilizar en distintas ocasiones y diferentes propósitos. Para una lista de los posibles usos de P&R puede consultar: [Pausa y Reflexión Usos](#)
- **Buenas prácticas de P&R:** [Guía de buenas prácticas para la pausa y reflexión](#)
- **Retos de facilitación de P&R:** Algunas veces facilitar P&R ante un grupo ecléctico presenta retos que pueden poner en peligro el buen fin del evento. Algunos de estos retos pudieran ser manejados así: [Desafíos comunes en las sesiones de P&R](#)
- **Formatos para facilitar P&R:** Este artículo presenta cuatro ejemplos de prácticas de P&R. [Walking the Talk: LEARN's Pause & Reflect Practices | USAID Learning Lab](#)
- **Cómo utilizar datos en P&R:** vea esta compilación de USAID. [The-Curve-Pause-Reflect.pdf](#)
- **Varios ejemplos de talleres de P&R:** [CAM Workshop Series \(usaidsmomentum.org\)](#)