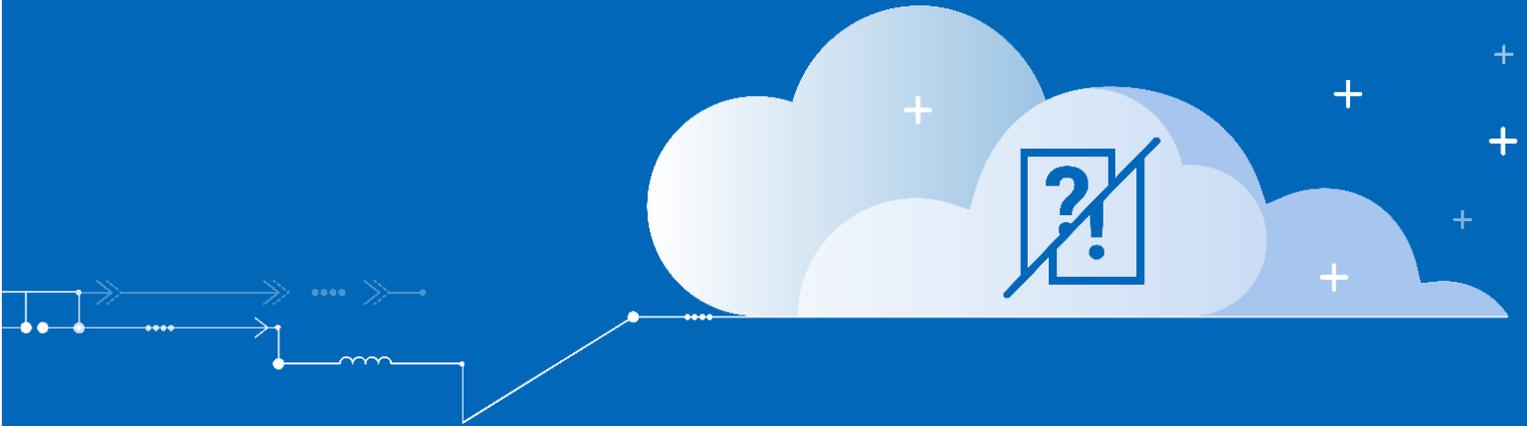




USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS para la Pausa y Reflexión en el ciclo de actividades

Este documento ha sido producido para su respectiva revisión por parte de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Asimismo, ha sido elaborado por Environmental Incentives, Foundations of Success, e ICF en el marco del Contrato Measuring Impact II (MI2).

INFORMACIÓN DEL CONTRATO

Esta publicación ha sido posible gracias al generoso apoyo del pueblo de Los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, *por sus siglas en inglés*) bajo los términos de su requerimiento número REQ-EGEE-18-000127 (*Measuring Impact II*), implementado por *Environmental Incentives, LLC, Foundations of Success*, e ICF. *Measuring Impact II* se ha emitido a través del contrato número GS-00F-193DA Orden N.º 7200AA18M00013 y persigue los mismos objetivos del programa descritos en la RFQ N.º 7200AA18Q00020. *Measuring Impact II* es financiada y gestionada por la División de Biodiversidad de la Oficina de Desarrollo, Democracia e Innovaciones (DDI, *por sus siglas en inglés*) de USAID.

ELABORADO POR

Kelsey Schueler, Environmental Incentives, LLC
Ashleigh Baker, Foundations of Success

PRESENTADO POR

Shelly Hicks, Environmental Incentives, LLC

PRESENTADO PARA

Sara Carlson, Representante del Oficial de Contrataciones
División de Biodiversidad de USAID
Centro para el Ambiente, Energía e Infraestructura

PARA MAYOR INFORMACIÓN

Environmental Incentives, LLC
725 15th Street NW, Floor 10
Washington, D.C. 20005
www.enviroincentives.com

DESCARGO DE RESPONSABILIDAD

Esta publicación ha sido posible gracias al generoso apoyo del pueblo de Los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de esta publicación es responsabilidad de Environmental Incentives, LLC, y no necesariamente refleja el punto de vista de USAID o del gobierno de los Estados Unidos.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen las contribuciones de: Jenny Baca, Marcia Brown, Sara Carlson, Rebecca Guieb, Shelly Hicks, Megan Hill, Gabriel Kiritz, Ximena Gómez Lavi, Paola Mejía, Emma Perez, Eva Schiffer, Heidi Schuttenberg

Foto de contraportada:

Taller de Pausa y Reflexión en Madagascar. Créditos: © Shawn Peabody

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
¿QUÉ ES EL PROCESO DE PAUSA Y REFLEXIÓN?	5
¿QUÉ VALOR TIENE EL PROCESO DE PAUSA Y REFLEXIÓN?	7
2. PREPARACIÓN PARA EL PROCESO ANUAL DE PAUSA Y REFLEXIÓN	8
2.1 EQUIPO DE PLANEAMIENTO	8
2.2 OBJETIVOS Y METAS	10
2.3 RETOS CLAVE	11
2.4 INVOLUCRAMIENTO DE PARTES INTERESADAS Y PARTICIPANTES	12
2.5 DATOS E INFORMACIÓN	13
2.6 PROMOVER UN ENTORNO ABIERTO	14
3. ELEMENTOS CLAVE DEL PROCESO ANUAL DE PAUSA Y REFLEXIÓN	16
3.1 CAMBIOS EN EL CONTEXTO Y TEORÍA DEL CAMBIO	16
3.2 LOGRO DE RESULTADOS	17
3.3. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN (DE SER NECESARIO)	22
3.4 PREGUNTAS DE APRENDIZAJE Y ABORDAJE DE INCERTIDUMBRES	23
3.5 TOMAR DECISIONES DE MANEJO ADAPTATIVO	24
3.6 COMPARTIR LAS DECISIONES DE MANEJO ADAPTATIVO	26
4. HERRAMIENTAS DISPONIBLES	27

FIGURAS

Figura 1: Resumen visual del proceso de pausa y reflexión	6
Figura 2: Herramientas comunes, aportes y resultados para los cambios en el contexto y comprensión de la teoría del cambio	16
Figura 3: Herramientas comunes, aportes y resultados para la obtención de resultados	17
Figura 4: Calificación participativa mediante diagramas y notas de colores	18
Figura 5: Diagrama del semáforo	19
Figura 6: Herramienta de la hoja de cálculo codificada por colores para monitorear el avance	20
Figura 7: Análisis de los factores y adaptaciones del diagrama semáforo en función al proceso de pausa y reflexión	21
Figura 8: Herramientas comunes, aportes y resultados para el avance de la implementación	22
Figura 9: Herramientas comunes, aportes y resultados para las preguntas de aprendizaje y abordaje de incertidumbres	23
Figura 10: Herramientas comunes, aportes y resultados para tomar decisiones de manejo adaptativo	24
Figura 11: Herramientas comunes, aportes y resultados para compartir las decisiones de manejo adaptativo	26

TABLAS

Tabla 1: Individuos y sus roles en el proceso de pausa y reflexión	9
Tabla 2: Objetivos ilustrativos y consideraciones para el proceso de pausa y reflexión por año de implementación	10

LISTA DE ACRÓNIMOS

DDL	Biblioteca de Desarrollo de Datos
MI2	Measuring Impact II
MEL	Monitoreo, evaluación y aprendizaje
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

I. INTRODUCCIÓN

¿QUÉ ES EL PROCESO DE PAUSA Y REFLEXIÓN?

Pausa y reflexión es un término amplio. La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) define la pausa y reflexión como “un componente de aprendizaje y gestión adaptativa, 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”¹. El proceso de pausa y reflexión puede hacerse en función de grupos, y puede ser desde una revisión de portafolio hasta una reunión de equipo. También puede realizarse de manera individual, como cuando se lleva un diario². En esencia, el proceso de pausa y reflexión trata de convertir nuestras experiencias colectivas en aprendizajes que puedan informar la toma de decisiones.

Esta guía presenta opciones para los procesos de pausa y reflexión dirigido a grupos a nivel de actividades para informar el aprendizaje de la actividad y la planificación anual de trabajo. Los equipos pueden, y deben, reflexionar con mayor frecuencia. Esta guía ofrece prácticas de pausa y reflexión para ayudar a que los equipos digieran lo ocurrido durante un año de implementación y así generar decisiones informadas para apoyar el manejo adaptativo, las mismas que pueden ser puestas en práctica durante los procesos de planificación anual. Los procesos de pausa y reflexión a menudo incluyen talleres presenciales o una serie de sesiones colaborativas virtuales. Sin embargo, es importante entender que tomarse un tiempo para pensar de manera crítica sobre las actividades y los enfoques debe ser un proceso continuo y no un taller o evento que se realiza solo una vez.

Un proceso anual de pausa y reflexión por lo general incluye:

- Revisar el análisis del problema (a veces descrito en un modelo situacional³) para identificar cualquier cambio en el contexto operativo.
- Revisar la teoría del cambio (a veces presentada dentro de una cadena de resultados⁴) para reflexionar sobre los cambios en el contexto, analizar el avance hasta la fecha, y actualizar supuestos y otros aspectos de la lógica de la programación según la experiencia y evidencia del equipo.
- Analizar datos cuantitativos y cualitativos, incluidas las actualizaciones del monitoreo, la evaluación y los planes de aprendizaje de la actividad, evaluaciones de terceros, así como consultas de las partes interesadas y una serie de sesiones presenciales o virtuales para reflexionar sobre la teoría del cambio de la actividad y las preguntas de aprendizaje.
- Incorporar las decisiones del manejo adaptativo en un plan anual de trabajo y un plan de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL, *por sus siglas en inglés*) cuando sea necesario.

¹ USAID Automated Directive System 201.3.7.2, 143

² USAID (2018) *Facilitating Pause and Reflect. Collaborating, Learning, and Adapting Toolkit*.

³ Para más información sobre los modelos de situación, consulte [Biodiversity How-To Guide 1: Developing Situation Models in USAID Biodiversity Programming](#).

⁴ Para mayor información sobre la cadena de resultados, consulte [Biodiversity How-To Guide 2: Using Results Chains to Depict Theories of Change in USAID Biodiversity Programming](#).

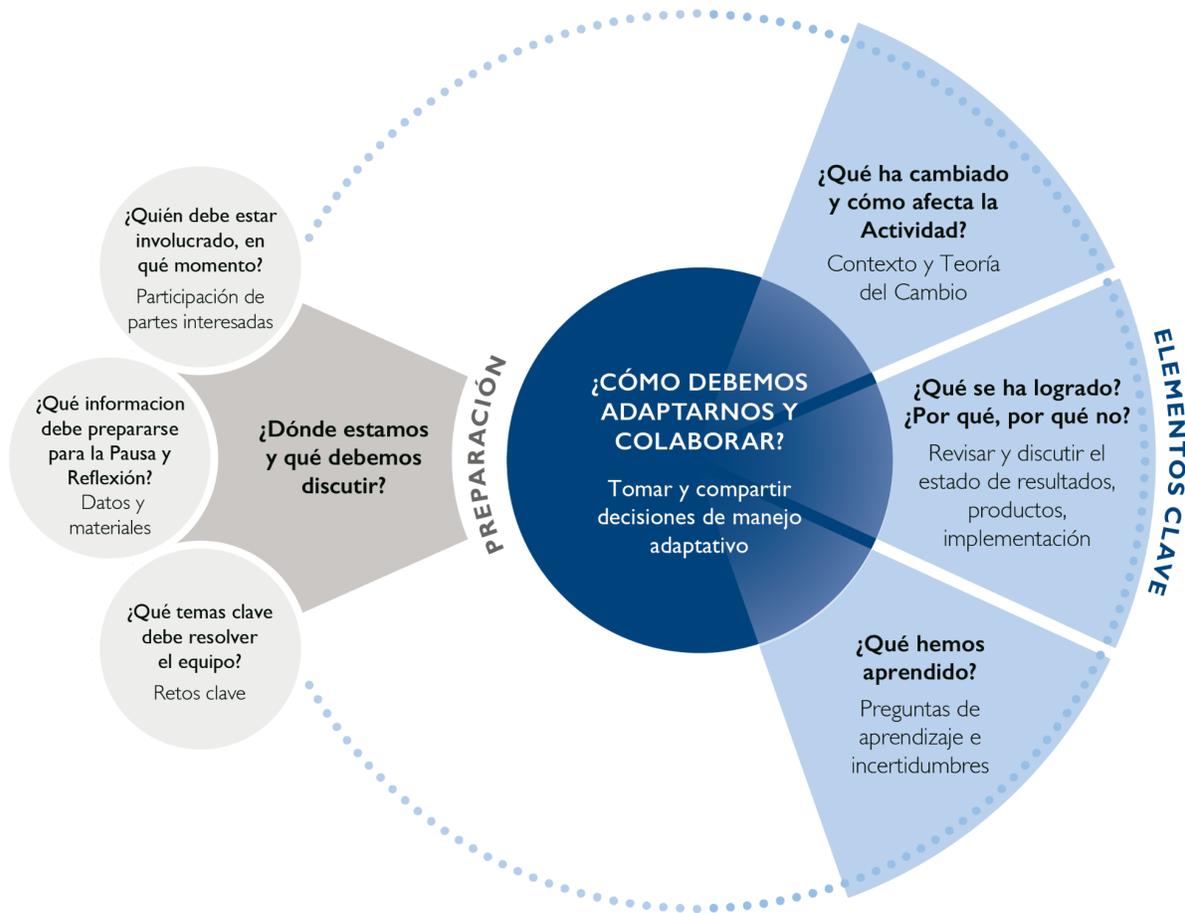


Figura 1: Resumen visual del proceso de pausa y reflexión

Los equipos deben adaptar el proceso anual de pausa y reflexión en función del contexto específico de la actividad. Estas adaptaciones pueden tomar en cuenta:

- **Secuencia:** Si bien existe una lógica general respecto a la secuencia de los elementos, estos pueden coocurrir a lo largo del proceso (especialmente las discusiones sobre las preguntas de aprendizaje, los éxitos y retos). Los equipos pueden y deberían ajustar la secuencia o el flujo para que tenga más sentido según el contexto de la actividad (ver Figura 1).
- **Organización:** Hay distintas formas de organizar un proceso de pausa y reflexión, desde una rápida revisión MEL de los datos hasta un proceso más intensivo y participativo. Los equipos también pueden adaptar las sugerencias de esta guía para hacer una pausa y reflexión que se haya desencadenado en otros momentos durante la implementación de la actividad.
- **Localización:** El proceso anual de pausa y reflexión será diferente según las actividades, con relación al tamaño, nivel de financiamiento, número de enfoques estratégicos, número de socios y la familiaridad entre los socios y los miembros del consorcio.
- **Ciclo de vida de la actividad:** El proceso anual de pausa y reflexión de la actividad será diferente a lo largo de los años de implementación (ver Tabla 2). El primer año puede enfocarse en socializar los objetivos de la actividad y armar los equipos para un grupo recién formado o

revisar los análisis y estudios desde una fase inicial. A mitad de la implementación de la actividad, el proceso puede ayudar a abordar temas clave que afecten el trabajo, evaluar la reducción de las amenazas a la biodiversidad y calibrar el avance general de la actividad a nivel de metas o subpropósitos. Una pausa y reflexión en el último año puede enfocarse más en la sostenibilidad, escalabilidad o generar información para la siguiente fase de la programación.

Las recomendaciones de esta guía se centran en los elementos clave de un proceso anual de pausa y reflexión para informar el aprendizaje de la actividad y la planificación anual del trabajo. Existen muchas otras formas de diseñar y realizar este proceso. Consulte la [Pause and Reflect Design Worksheet](#) (Ficha de diseño de la pausa y reflexión) para conocer otras opciones además de las descritas en esta guía. Asimismo, puede encontrar más recursos y herramientas en la [Sección 4](#).

¿QUÉ VALOR TIENE EL PROCESO DE PAUSA Y REFLEXIÓN?

Los retos de conservación y desarrollo son complejos y podría ser difícil para los equipos implementadores evaluar hasta qué punto una actividad ha alcanzado sus objetivos. Por consiguiente, las actividades de conservación y desarrollo requieren enfoques adaptativos⁵. Cuando los equipos diseñan actividades para abordar desafíos complejos, rara vez lo hacen con información perfecta o completa y frecuentemente trabajan en contextos que están en constante cambio. El proceso de pausa y reflexión provee un mecanismo para promover una planificación dinámica y un manejo adaptativo, que responda a los contextos cambiantes y a la incertidumbre. Este proceso crea un foro para ahondar y entender, no solo lo que ocurrió, sino por qué ocurrió y qué significa para las próximas decisiones de implementación. Al hacer estas preguntas, los equipos pueden mejorar la eficiencia, eficacia, relevancia y sostenibilidad de la actividad⁶.

El proceso de pausa y reflexión también ofrece una oportunidad valiosa para fortalecer relaciones cruciales para el éxito y sostenibilidad de la actividad. Los equipos pueden pensar y trabajar políticamente usando este proceso para generar confianza entre los actores clave y construir o fortalecer redes y acción colectiva. Dentro del mismo equipo de la actividad, hacer una pausa y reflexión de manera estructurada brinda la oportunidad para alejarse un poco de las tareas cotidianas y actualizar a todos los miembros sobre el trabajo de los demás e incentivar a que el equipo y sus socios se apropien de las acciones y de los resultados.

Si bien los equipos deben analizar la información y hacer ajustes periódicamente durante el año, el final de un ciclo de implementación de un año representa un momento importante para la toma de decisiones. Los equipos suelen revisar y aprobar anualmente los planes de trabajo y los planes MEL de la actividad, incluidas las decisiones sobre en qué acciones invertir y cuál es la mejor forma de monitorear y conocer los avances.

⁵ Khang, D. B., & Moe, T. L. (2008). *Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework*. *Project Management Journal*, 39(1), 72–84. <https://doi.org/10.1002/pmj.20034>

⁶ Para más información, consulte [Stopping to Think: Why it Pays to Pause and Reflect](#).

2. PREPARACIÓN PARA EL PROCESO ANUAL DE PAUSA Y REFLEXIÓN

Son varios los factores que contribuyen a tener un proceso de pausa y reflexión significativo, muchos de los cuales pueden abordarse durante la fase de preparación. Es esencial crear un ambiente de confianza donde sea seguro hablar de los fracasos. La confianza entre los participantes, la buena facilitación, el momento en que se realiza la sesión de pausa y reflexión, y las distintas culturas y procedimientos organizacionales, todo puede afectar el éxito del proceso. Considere estos y otros factores que identifique como relevantes a su contexto a medida que revisa los siguientes elementos de la planificación del proceso de pausa y reflexión.

- Equipo de planeamiento
- Objetivos y metas
- Retos clave
- Involucramiento de partes interesadas y participantes
- Evidencia y datos
- Promover un entorno de reuniones abierto

CONSEJO: Considere usar el [Pause and Reflect Design Worksheet](#) para sopesar estas decisiones sobre la planificación y el alcance, tales como:

- ¿Dónde se encuentra la actividad en cuanto a su implementación y planificación de trabajo? ¿Qué cambios son factibles bajo el acuerdo/contrato actual?
- ¿Están el equipo encargado de la actividad y los participantes familiarizados con la [Política de biodiversidad](#) y los [Estándares de conservación](#) (especialmente si la actividad está en su primer año de implementación o ha habido cambios en el personal)?
- ¿Están el equipo encargado de la actividad y los participantes familiarizados con la teoría del cambio y el modelo situacional de su actividad (especialmente si la actividad está en su primer año de implementación o las versiones no están muy claras)?

2.1 EQUIPO DE PLANEAMIENTO

¿QUIÉN DEBERÍA ESTAR INVOLUCRADO Y EN QUÉ MOMENTO?

Uno de los primeros pasos para prepararse para una pausa y reflexión es identificar al equipo de planeamiento, al líder o líderes del proceso y a otras personas necesarias para una planificación efectiva. Sería bueno documentar estos roles en un [reglamento de equipos](#) u otra herramienta de planificación.

Este equipo por lo general incluye:

- Liderazgo de la actividad (es decir, Director(a) de Proyecto, Representante del Oficial del Contrato/Acuerdo)
- Especialista(s) MEL

- Líderes del equipo (este puede ser por enfoque, componente o sitio estratégico)
- Equipo facilitador (puede incluir personal de USAID o de los socios, tanto dentro como fuera de la actividad, así como consultores externos)⁷
- Expertos sectoriales (p. ej., de género, etnia e inclusión social; y de democracia, derechos y gobernanza) o locales
- Personal de apoyo para la logística (para más información sobre los roles, ver el enlace [reglamento de equipos líneas arriba](#))

Los equipos también pueden considerar designar a un líder del proceso de pausa y reflexión, usualmente un miembro del equipo facilitador. Esta posición convoca y facilita las reuniones de alcance y planificación para asegurar que el equipo cumpla con los hitos importantes.

Al revisar al equipo de planeamiento se recomienda considerar:

- Las distintas necesidades en cuanto al trabajo de preparación, diseño y facilitación de la sesión, y tareas/seguimiento.
- Las personas con conocimiento político sobre los participantes y la dinámica entre los participantes⁸.
- A los actores que adopten las decisiones de los procesos (o que tienen mayor influencia sobre su implementación). Esto puede incluir a organizaciones involucradas en la implementación de actividades y a distintas oficinas de USAID (p. ej., Oficina de Programas). Definir un rol para estos actores puede generar la aceptación del proceso y apropiación de los resultados.

Tabla 1: Individuos y sus roles en el proceso de pausa y reflexión

INDIVIDUO	ROL
Director(a) de Proyecto de la Actividad	Definir los objetivos de la convocatoria Comunicar las expectativas al equipo de la actividad Tomar decisiones
Especialista(s) MEL de la Actividad	Analizar y compartir los datos MEL de la actividad Implementar y recomendar cambios a los sistemas MEL
Líder(es) de Objetivos/Flujo de Trabajo/Enfoque Estratégico del Equipo	Analizar y compartir los avances de la actividad Implementar y recomendar cambios a las acciones de la actividad

⁷ Para más información sobre cómo definir al mejor equipo facilitador según su contexto, consulte este [recurso](#).

⁸ From Schuttenberg, H.Z., J. Stark, and K. Schueler. 2020 [Technically Strong and Politically Savvy: Enhancing Thinking and Working Politically when Practicing the Conservation Standards at USAID](#). USAID: Washington, D.C. 72pp.

INDIVIDUO	ROL
Representante del Oficial del Acuerdo/Contrato de USAID	<ul style="list-style-type: none"> Definir los objetivos de la convocatoria Marcar la pauta para un intercambio abierto y honesto Aclarar el alcance para el manejo adaptativo Recomendar aprobaciones al Oficial de A/C
Especialista(s) Técnico(s) de USAID	Contribuir con experiencia sectorial o técnica
Facilitadores	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar de manera neutral los procesos de debate y toma de decisiones Diseñar la reunión y desarrollar las agendas y el material de apoyo

2.2 OBJETIVOS Y METAS

Después de conformar al equipo de planeamiento, el siguiente paso en la fase de preparación es identificar los objetivos del proceso de pausa y reflexión. El equipo de planeamiento debe considerar las decisiones que el equipo de la actividad debe tomar al momento de definir las metas y expectativas, y diseñar el proceso para apoyar esta toma de decisiones. Es necesario que haya temas cruciales que el equipo de la actividad deba discutir, incluida la gestión de la actividad y la colaboración con los socios, cambios significativos en el contexto, como el brote de una pandemia mundial, u oportunidades para cumplir con los requisitos de USAID para retroalimentar a los beneficiarios⁹. Esta también es una oportunidad para alinear el diseño del proceso de pausa y reflexión con la estructura del equipo de la actividad. Por ejemplo, el proceso puede requerir reflexión a nivel local, nacional o regional, a nivel de enfoque estratégico o entre los distintos socios y organizaciones. Es probable que la etapa donde se encuentre el equipo respecto a la línea de tiempo para la implementación influya en las metas y objetivos (ver Tabla 2).

Tabla 2: Objetivos ilustrativos y consideraciones para el proceso de pausa y reflexión por año de implementación

OBJETIVOS ILUSTRATIVOS AÑO 1	OBJETIVOS ILUSTRATIVOS AÑOS 2-4
<ul style="list-style-type: none"> Involucrar a los principales socios, aliados y beneficiarios de la actividad y obtener sus sugerencias Reforzar los acuerdos sobre la situación (amenazas y agentes) que la actividad aborda Consolidar la visión y la teoría del cambio 	<ul style="list-style-type: none"> Involucrar a los principales socios, aliados y beneficiarios de la actividad y obtener sus sugerencias Revisar los cambios en el contexto, los enfoques estratégicos y los supuestos subyacentes Identificar las correcciones de rumbo que sean necesarias Discutir el plan de sostenibilidad y escalamiento

⁹ Para mayor información sobre los requerimientos de USAID para la retroalimentación de beneficiarios a nivel de actividad, consulte *Automated Directives System, Chapter 201, Section 3.4.10.A (Activity MEL Plans)*.

OBJETIVOS ILUSTRATIVOS AÑO 1	OBJETIVOS ILUSTRATIVOS AÑOS 2-4
<ul style="list-style-type: none"> ● Finalizar, revisar o mejorar las preguntas de aprendizaje ● Revisar la implementación y corregir el rumbo en función de los resultados del Año 1 ● Fortalecer la coordinación y los esfuerzos de colaboración entre el personal y los socios 	<ul style="list-style-type: none"> ● Discutir las preguntas de aprendizaje ● Identificar las necesidades de información adicional

CONSIDERACIONES AÑO 1	CONSIDERACIONES AÑOS 2-4
<ul style="list-style-type: none"> ● Los datos de implementación pueden ser limitados, pero idealmente se han recopilado las líneas base ● Las decisiones pueden tener un carácter más táctico u operativo ● Diferenciar la familiaridad mediante la actividad de Teoría del Cambio con todo el equipo 	<ul style="list-style-type: none"> ● A menudo se aborda un panorama más amplio en la reflexión ● Informado por y utilizado para generar y difundir datos para las evaluaciones formales intermedias o finales ● Es importante aclarar que la pausa y reflexión no es una evaluación formal

Otra consideración importante, al momento de establecer las metas y objetivos, es entender los límites del manejo adaptativo del proceso (es decir, qué tipo de adaptaciones son posibles). El propósito de esto es generar un entendimiento mutuo y un consenso sobre cómo se siente el socio implementador para realizar cambios o qué dudas tiene al respecto, así como el entendimiento de USAID sobre las reglas (es decir, qué es posible por contrato o acuerdo; qué puede cambiarse en el plan de trabajo, plan MEL o presupuesto). El equipo de planeamiento debe alinear los objetivos y metas a las condiciones propicias para el manejo adaptativo.

2.3 RETOS CLAVE

¿QUÉ RETOS CLAVE DEBE RESOLVER EL EQUIPO?

Los retos clave se refieren a los problemas que pueden surgir en cualquier momento durante la implementación de la actividad, pero particularmente cuando el equipo se encuentra a mitad de la implementación o en el tercer año. Los equipos pueden querer adaptar el formato de pausa y reflexión y enfocarse en los retos clave específicos que han surgido durante la implementación. En otros casos, el equipo puede querer incluir otros puntos de la agenda, mientras entrelaza los retos clave de forma transversal como un tema destacado o una serie de sesiones dedicadas durante un taller. Algunos ejemplos de retos clave pueden ser mejorar la coordinación y colaboración entre los socios o responder a grandes impactos al sistema (p. ej., pandemia mundial, golpe político, cambios en el liderazgo político, sequías, inundaciones).

2.4 INVOLUCRAMIENTO DE PARTES INTERESADAS Y PARTICIPANTES

¿QUIÉN DEBERÍA ESTAR INVOLUCRADO Y EN QUÉ MOMENTO?

Responder a la pregunta, “¿a quién debemos invitar?”, es esencial para un proceso de pausa y reflexión exitoso. Una reflexión efectiva requiere involucrar a las partes interesadas y a los titulares de derechos adecuados. El equipo debe determinar primero si la audiencia para la pausa y reflexión será el equipo del proyecto o el equipo junto con las partes interesadas. Puede ser más eficiente y efectivo realizar un gran encuentro con las partes interesadas para averiguar qué funciona y qué no desde la perspectiva de la comunidad, y luego realizar un taller más pequeño con el equipo del proyecto para enfocarse en los detalles del plan de trabajo y el plan de monitoreo, evaluación y aprendizaje. Dependiendo del contexto, algunos representantes del gobierno podrían estar interesados en unirse a una parte de la sesión de pausa y reflexión.

Una vez que se haya determinado a la audiencia, el equipo de planeamiento deberá identificar a los participantes y diseñar encuentros para promover un intercambio significativo desde distintas perspectivas, y considerar si van a desear recibir los comentarios de las partes interesadas antes, durante o después del proceso. El equipo de planeamiento deberá asegurar un entorno donde los participantes se sientan seguros de tener conversaciones abiertas y honestas, incluso al hablar de los fracasos. Las metas específicas servirán para orientar al equipo de planeamiento en la selección de participantes. La publicación [*Technically Strong and Politically Savvy: Enhancing Thinking and Working Politically when Practicing the Conservation Standards at USAID*](#) (Técnicamente fuertes y políticamente hábiles: mejorando la manera de pensar y trabajar políticamente al poner en práctica los estándares de conservación de USAID) brinda varias recomendaciones prácticas para identificar a las partes interesadas, e incluye¹⁰:

- Personal local y socios empoderados, incluido el equipo implementador
- Líderes influyentes y grupos de la sociedad civil que a menudo no son incluidos en el desarrollo e involucramiento de donantes¹¹ (jóvenes, líderes religiosos, etc.) o los usuales socios de conservación
- Líderes de gobierno no tradicionales interesados en una reforma
- Perspectivas más allá de las ciencias naturales (p. ej., anticorrupción, participación del sector privado)
- Diversidad en cuanto a género, edad, estatus socioeconómico o etnia
- Expertos locales e internacionales

Es importante contar con una base de participantes diversa para dar pie a debates más ricos que reflejen las realidades locales y un conjunto más amplio de perspectivas. También es una oportunidad para involucrar a actores clave que tengan un rol en la teoría del cambio de la actividad. Es necesario ser consciente del equilibrio entre los participantes invitados y la capacidad de mantener debates abiertos y

¹⁰ Ver pie de página 8, páginas 11, 14, 20.

¹¹ Para más información, consulte [*Thinking and Working Politically Through Applied Political Economy Analysis: A Guide for Practitioners*](#).

honestos. Los equipos deben tener en cuenta que “el manejo adaptativo suele ser un proceso político, no solo técnico. La influencia del aprendizaje frecuentemente depende más de cómo fue facilitado y quién estuvo involucrado que de la exactitud empírica de los hallazgos”¹².

De ser necesario, los equipos pueden usar el análisis y mapeo de partes interesadas u otras herramientas para identificar a los actores clave relevantes. También pueden considerar qué partes interesadas ya han compartido sus perspectivas. Finalmente, los equipos podrían tener que diferenciar su proceso de pausa y reflexión de otros procesos enfocados exclusivamente en la retroalimentación de beneficiarios y la participación de partes interesadas. El proceso de pausa y reflexión se enfocará en el equipo implementador y la planificación del trabajo y la reunión tendrá un diseño diferente al de los procesos diseñados para informar a las partes interesadas o de aquellos que funcionan mejor a través de consultas individuales.

2.5 DATOS E INFORMACIÓN

¿QUÉ INFORMACIÓN DEBE PREPARARSE?

El equipo de planeamiento debe explorar la pregunta: “¿De qué información o datos dispone el equipo para responder a sus necesidades de información?” El personal del equipo de la actividad tendrá que identificar información de apoyo relevante y lecciones aprendidas. Esto puede incluir datos existentes de la actividad como información MEL, información relevante de fuentes externas, síntesis de otras actividades de aprendizaje, investigación científica y evaluaciones. También puede incluir el hecho de identificar nueva información, como fuentes de información y un plan para aquellos que vayan a recopilar dicha información.

Además de identificar la información antes del proceso de pausa y reflexión, el equipo de planeamiento deberá considerar (1) qué información generará la pausa y reflexión (p. ej., durante un debate participativo); (2) cómo presentar la información a los participantes; y (3) cómo los participantes pueden interactuar con ella. Si los equipos no cuentan con una herramienta para organizar sus datos de monitoreo de acuerdo con los resultados clave, pueden considerar el uso del [Cuaderno de manejo adaptativo](#)¹³.

Tal como se recomienda en Evidencia en Acción, “un enfoque basado en la evidencia integra la experiencia del equipo con la mejor evidencia disponible de fuentes internas y externas”¹⁴. Una pausa y reflexión es una oportunidad para que los equipos usen y generen una base sólida de evidencia que reconozca los sesgos. También es una oportunidad para revisar las prácticas de gestión y, de ser necesario, planificar una mejor recolección de datos a futuro. Los equipos pueden asegurar que sus datos sean de alta calidad mediante *USAID Recommended Data Quality Assessment Checklist* (Checklist recomendado para evaluar la calidad de los datos de USAID) para evaluar los cinco aspectos de la calidad de datos. El equipo de planeamiento debe usar los datos de manera responsable, equilibrando su calidad, seguridad y transparencia. Como administradores de los datos recolectados, los

¹² Ver pie de página 8, página 43.

¹³ Ver la pestaña [Resultados e Indicadores](#).

¹⁴ USAID. 2018 [Evidence in Action. Unit 1: Understanding an Evidence-based Approach](#).

equipos deben tomar medidas para minimizar el riesgo a las personas protegiendo su privacidad y gestionando adecuadamente la seguridad informática. Finalmente, como parte del compromiso de USAID con los datos abiertos y la toma de decisiones basada en datos, todas las actividades están obligadas a presentar información desidentificada a la Biblioteca de Desarrollo de Datos (DDL, *por sus siglas en inglés*). Al presentar conjuntos de datos a la DDL, los equipos deben respetar la privacidad de los sujetos, la seguridad nacional y las leyes del país anfitrión¹⁵.

2.6 PROMOVER UN ENTORNO ABIERTO

Por último, el equipo de planeamiento debe determinar los mecanismos adecuados para la convocatoria considerando el contexto de la actividad, los distintos estilos de aprendizaje y acceso a la tecnología, y las necesidades lingüísticas. Los equipos deben recordar que, “como la información política puede ser sensible y sutil, esta puede no surgir orgánicamente en los talleres a menos que los facilitadores le hayan dado una consideración especial”¹⁶. Asimismo, a veces los responsables de la toma de decisiones son renuentes a realizar cambios sin previa aprobación de USAID. Se debe considerar crear un espacio para tener conversaciones directas con los responsables de la toma de decisiones (p. ej., liderazgo del socio implementador) para entender sus dudas y necesidades.

Algunas preguntas clave que el equipo de planeamiento debe explorar son¹⁷:

- ¿Cuántos participantes espera el equipo?
- ¿Es una reunión presencial, virtual o híbrida?
- ¿Hay necesidades lingüísticas a tomar en cuenta? Si la traducción es útil, ¿sería posible asegurar que haya traducción durante toda la pausa y reflexión o se debe priorizar para ciertas sesiones?
- ¿Hay dinámicas de equipo que deban ser abordadas (p. ej., algunos participantes que puedan dominar la conversación)? ¿Cómo asegurarán los facilitadores que todos se sientan cómodos de participar (p. ej., brindar oportunidades a los participantes para que reflexionen y escriban; discusiones en pequeños grupos)?
- ¿Las actividades de aprendizaje serán sincrónicas o asincrónicas? ¿Cómo pueden ser apropiados los enfoques mixtos en distintos momentos del proceso?
- ¿Con qué herramientas de manejo adaptativo se siente más cómodo el equipo (es decir, el equipo usa y actualiza la cadena de resultados¹⁸ u otra herramienta para documentar su teoría del cambio)?
- ¿Cómo puede ser más amigable el proceso para los participantes, tanto para las actividades virtuales como las presenciales?
 - Para las convocatorias virtuales, considere las zonas horarias, la duración de las sesiones y las pausas, pregunte a los participantes con qué herramientas virtuales y tecnologías se sienten más cómodos.

¹⁵ USAID. 2022 Consideraciones para el uso responsable de datos en USAID.

¹⁶ Ver pie de página 8, página 20.

¹⁷ Adaptación del [Pause and Reflect Design Worksheet](#).

¹⁸ Para más información sobre las cadenas de resultados, consulte [Biodiversity How-To Guide 2: Using Results Chains to Depict Theories of Change in USAID Biodiversity Programming](#).

- Para las convocatorias presenciales, considere la cantidad de días y pausas para comer e hidratarse, y asegúrese de tener los materiales interactivos necesarios (p. ej., fichas de varios colores, post-it, marcadores).
- ¿Qué herramientas de facilitación utilizará el equipo para cubrir las diferentes necesidades de los participantes, especialmente considerando la Política de USAID para Promover los Derechos de los Pueblos Indígenas?
- ¿Quién facilitará qué partes de la agenda? Considere qué facilitador del equipo será el más adecuado para cada sesión para asegurar diversidad en la participación, establecer relaciones y promover un ambiente de confianza.

3. ELEMENTOS CLAVE DEL PROCESO ANUAL DE PAUSA Y REFLEXIÓN

Un proceso anual de pausa y reflexión tiene varios elementos clave. El equipo de coordinación puede decidir usar todos o una combinación de los mismos descritos a continuación, dependiendo de las necesidades de la actividad y en qué parte de la implementación se encuentren. Si bien existe una lógica general respecto a la secuencia de los elementos, estos pueden coocurrir a lo largo del proceso (especialmente los debates sobre las preguntas de aprendizaje, los éxitos y retos). Se puede y debe ajustar la secuencia o el proceso de acuerdo a lo que tenga más sentido dentro del contexto de la actividad.

Los elementos clave son:

- Cambios en el contexto y teoría del cambio
- Logro de resultados
- Avances en la implementación (de ser necesario)
- Preguntas de aprendizaje y discusión sobre las incertidumbres/supuestos
- Tomar decisiones de manejo adaptativo
- Compartir decisiones de manejo adaptativo

3.1 CAMBIOS EN EL CONTEXTO Y TEORÍA DEL CAMBIO

¿CÓMO HA CAMBIADO EL CONTEXTO?

¿CÓMO AFECTA A LA TEORÍA DEL CAMBIO DE LA ACTIVIDAD?

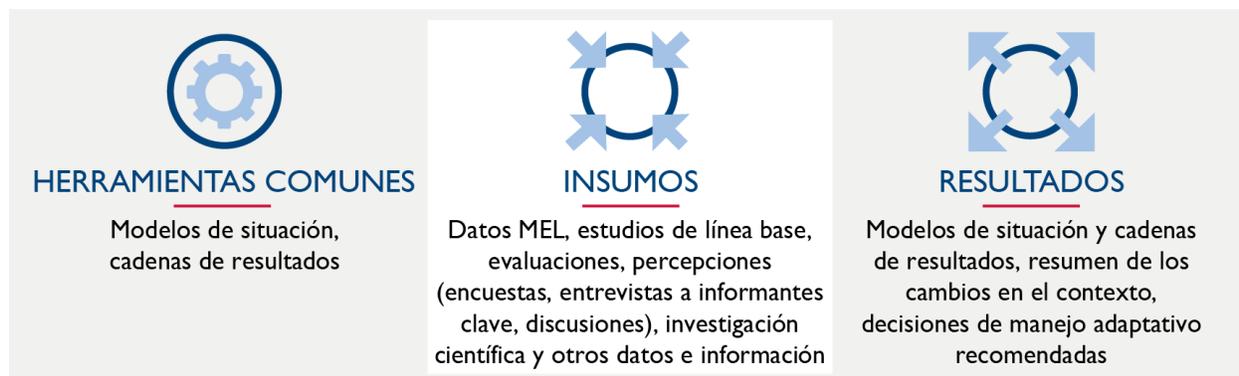


Figura 2: Herramientas comunes, aportes y resultados para los cambios en el contexto y comprensión de la teoría del cambio

El proceso de pausa y reflexión brinda una oportunidad para examinar las condiciones esperadas y las soluciones reflejadas en el modelo situacional (es decir, entender los problemas) y la teoría del cambio, respectivamente. Los equipos deben preguntarse: “¿Cómo ha cambiado el contexto?” e identificar los cambios en el contexto usando el modelo situacional o la cadena de resultados. En cualquier caso, el

objetivo de este ejercicio es explorar supuestos básicos y ver si siguen siendo válidos para entender mejor el éxito o los retos de la actividad.

Como se detalla en [Technically Strong and Politically Savvy: Enhancing Thinking and Working Politically when Practicing the Conservation Standards at USAID](#)¹⁹. “Los procesos de reflexión deben incluir preguntas más amplias sobre la precisión con la que la cadena de resultados parece describir lo que el equipo está observando en la práctica y si la teoría del cambio del equipo sigue estando en sintonía con la situación actual... Además de informar sobre el manejo adaptativo, estas preguntas pueden identificar áreas de incertidumbre política que sería útil explorar más a fondo mediante un análisis de orientación política”.

El proceso de reflexión debe dar lugar a adaptaciones y acciones que respondan a cómo el equipo percibe que los cambios de contexto están influyendo en los resultados de las actividades. Los equipos deben identificar respuestas a dichos cambios y desarrollar recomendaciones para hacer adaptaciones necesarias a las cadenas de resultados y teorías del cambio a los enfoques estratégicos relevantes. De acuerdo con el análisis del contexto y los ajustes a las cadenas de resultados y teorías del cambio, los equipos también pueden proponer otras decisiones de manejo adaptativo.

Las conversaciones enriquecedoras y significativas sobre el contexto y la teoría del cambio dependen de contar con las personas correctas en la sala. Para más información sobre los participantes, ver la [Sección 2.4](#).

3.2 LOGRO DE RESULTADOS

¿QUÉ SE HA LOGRADO Y POR QUÉ?

¿QUÉ NO SE HA LOGRADO Y POR QUÉ?



Figura 3: Herramientas comunes, aportes y resultados para la obtención de resultados

El siguiente elemento de un proceso de pausa y reflexión es evaluar el avance con relación a los resultados intermedios y si el equipo va por buen camino para alcanzar las metas del proyecto y los objetivos generales. Sobre la base del análisis de los datos MEL u otras fuentes de evidencia,

¹⁹ Ver pie de página 8, página 41.

los equipos evaluarán el avance para tomar decisiones de manejo adaptativo. También es una oportunidad para presentar los avances en el marco del monitoreo del proyecto.

Los equipos deben calificar el avance en función a sus resultados y explicar dichas calificaciones, particularmente donde los resultados no se estén alcanzando a pesar de tener acciones exitosas. Una herramienta útil para organizar y visualizar estos datos es el diagrama semáforo (ver [Figura 5](#) y [Reseña del diagrama semáforo](#)), el cual puede armarse usando el [Cuaderno de Manejo Adaptativo](#) (ver [Figura 6](#)). Es más productivo si los equipos completan esta evaluación durante la fase de preparación y antes de las sesiones o talleres de Pausa y Reflexión. Completar este trabajo previo puede enfocar los debates y destinar más tiempo al aprendizaje durante el taller. Los equipos pueden usar datos MEL para evaluar el avance, también pueden calificarlo a través de procesos participativos donde los participantes interactúan directamente con diagramas semáforo colocando círculos de colores o usando notas adhesivas o herramientas virtuales para asignar su puntaje (ver [Figura 4](#)).

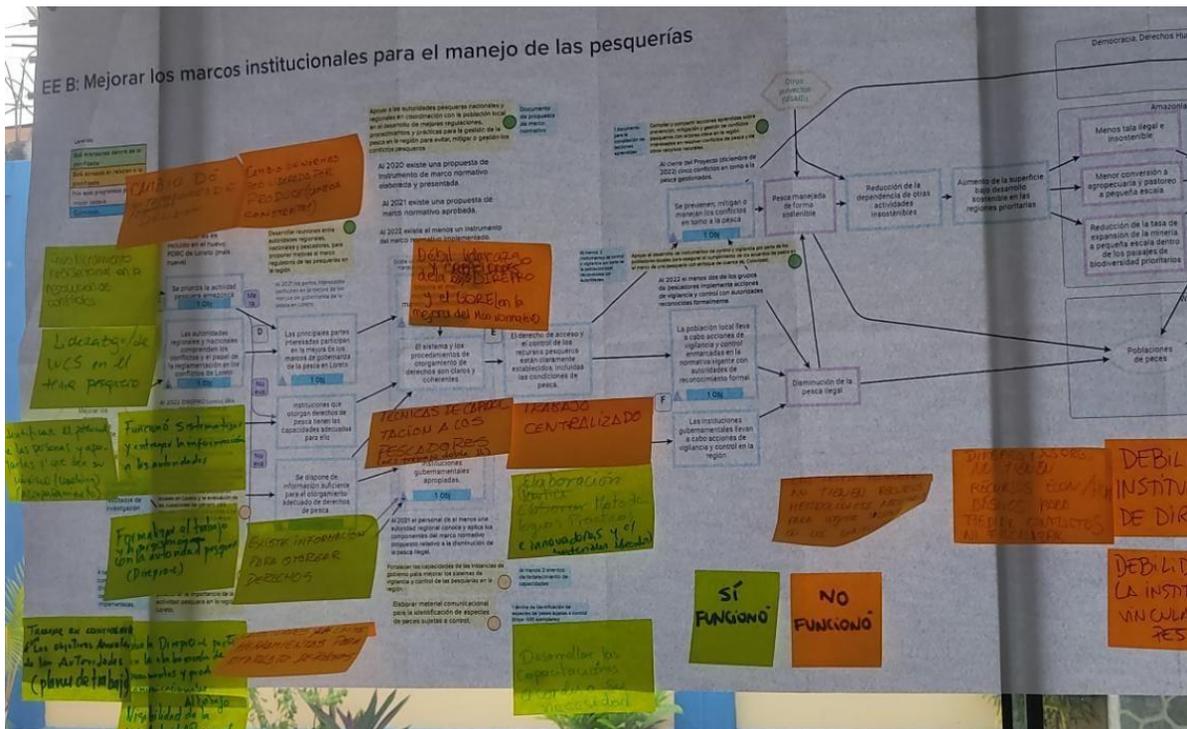


Figura 4: Calificación participativa mediante diagramas y notas de colores

ES 1. Fortalecer las condiciones habilitantes para el Manejo Forestal Comunitario (MFC) en Ucayali

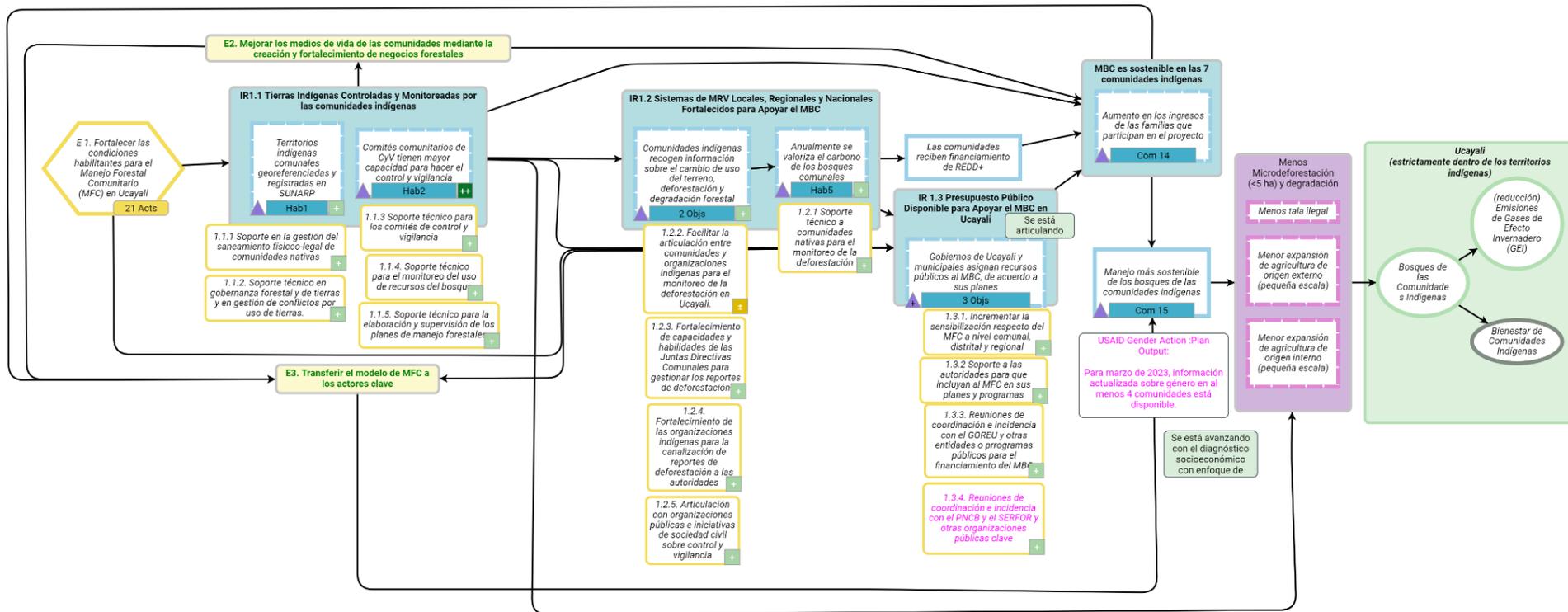


Figura 5: El diagrama del semáforo muestra que hay muchos resultados y acciones por buen camino (verde +), una acción que ha sido alcanzada parcialmente (amarillo ±).

Resultados clave (Cuadro Azul)	Declaración de resultados	Principales vacíos respecto a la declaración de resultados	Indicadores de desempeño	Desagregado	Indicador estándar relacionado (si aplica)	Método(s) de adquisición de datos	Frecuencia	Estado del monitoreo	Meta AÑO 1	Meta AÑO 2	Meta AÑO 3	Meta AÑO 4	Nivel de Actividad meta LOP	Logro del LOP	Avance respecto al resultado
Poblaciones de peces de río saludables	Subpropósito 1. Para 2021, más del 80% de subcuencas del Río Grande con poblaciones autosostenibles de peces de río nativos.* (* Ver lista de peces de río nativos con prioridad identificados por subcuenca)		% de subcuencas del Río Grande que tienen poblaciones autosostenibles de peces de río nativos.*	Poblaciones de peces por especies y subcuenca	E.G. 10.2-1 Número de hectáreas de áreas biológicamente significativas que muestran mejores condiciones biofísicas como resultado de la asistencia USG		Anual	Según el plan	10	20	40	60	80	80	3 - mucho avance completo o casi completo
Pescadores usan nuevas prácticas	Resultado 1.3 Para 2018, por lo menos 60% de los pescadores en las subcuencas identificadas solo usan nuevas prácticas de pesca en agua dulce	Incertidumbre de si los pescadores usarán las nuevas prácticas	% de pescadores en las cuencas identificadas del Río Grande que solo usan prácticas sostenibles de pesca en agua dulce	# de pescadores desagregado por sexo y ubicación geográfica	E.G. 10.2-2 Número de hectáreas de áreas biológicamente significativas bajo manejo mejorado de recursos naturales como resultado de la asistencia USG	Revisar el registro de los equipos de pesca en los botes antes de salir a expediciones de pesca	Anual	Problemas menores	40	60	60	70	80	80	0 - sin avance - poco probable de alcanzar dentro del LOP

Figura 6: Herramienta de la hoja de cálculo codificada por colores para monitorear el avance

CONSEJO: Muchos elementos de los datos MEL existentes pueden ser utilizados para ayudar a un equipo a monitorear los resultados 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 monitoreo de resultados. Los equipos deben considerar la experiencia en implementación además de los datos MEL.

En función del análisis, los equipos deben acordar los factores que contribuyeron o limitaron la obtención de resultados y usar dicha información para desarrollar y tomar decisiones de manejo adaptativo (ver Figura 7). Es importante resaltar la importancia de capturar no solo los éxitos y retos, sino también los factores contribuyentes. Sin estos factores, los equipos pueden entender el qué pero no el por qué. Durante el proceso, los equipos van a querer resaltar las áreas de incertidumbre o aquellas donde sería beneficioso tener evidencia adicional.

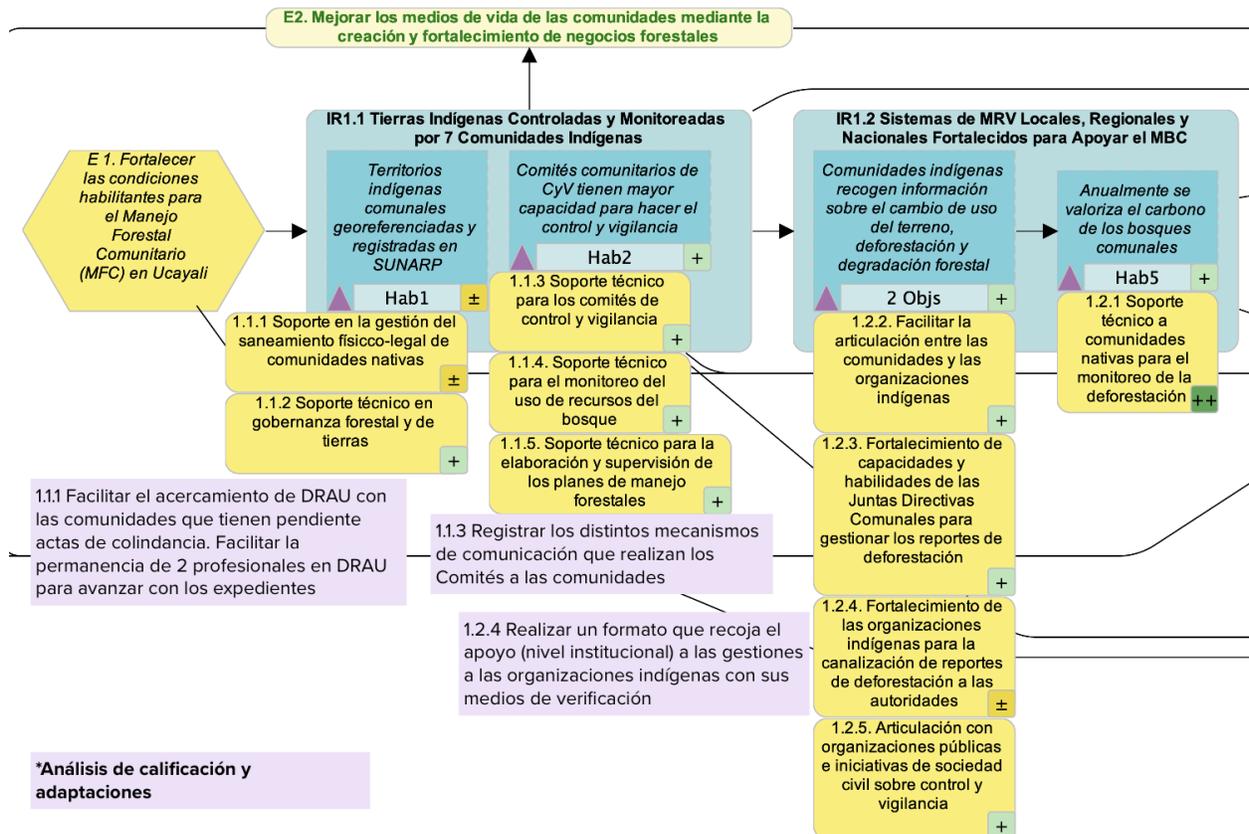


Figura 7: Análisis de los factores y adaptaciones del diagrama semáforo en función al proceso de pausa y reflexión

El elemento de calificación participativa del proceso de pausa y reflexión debe ser planificado y facilitado cuidadosamente para promover una discusión sobre lo que está funcionando y lo que no. Si bien es importante celebrar el éxito, también es esencial crear un ambiente de confianza donde sea seguro hablar del fracaso. Un enfoque útil de facilitación puede incluir animar a los representantes de USAID o a los líderes del equipo de la actividad a introducir la idea de que parte de una estrategia de implementación exitosa es entender aquello que no está funcionando o dónde puede haber mejoras.

Además de analizar los datos MEL, el equipo también puede realizar encuestas o entrevistas para recoger percepciones sobre el avance de la actividad y los factores que contribuyen o limitan el mismo. En caso el equipo lo considere, se puede compartir el resumen de percepciones y revisarlo durante el proceso. Paralelamente, el equipo podría querer o necesitar tiempo durante la lluvia de ideas y el debate en grupo para generar información sobre los factores que contribuyen o limitan el avance. Para los casos de adjudicaciones de alianzas multiactor o actividades con consorcios, las encuestas anónimas usualmente son una buena manera de recoger aportes sobre el avance de la implementación de la actividad.

3.3. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN (DE SER NECESARIO)

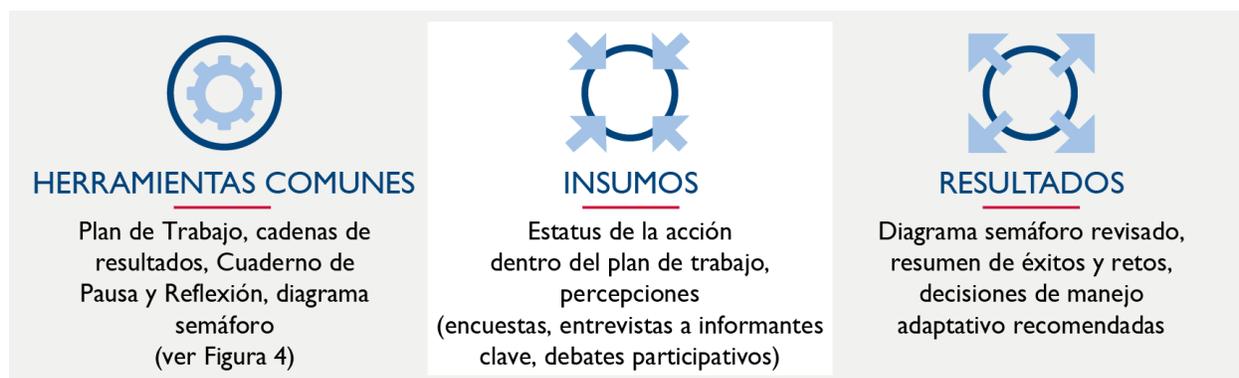


Figura 8: Herramientas comunes, aportes y resultados para el avance de la implementación

Evaluar el avance respecto a las acciones es un trabajo de preparación antes de un taller participativo. Muchas veces estos datos están disponibles en los reportes trimestrales y/o anuales de las actividades y otros procesos de gestión de la actividad. Los equipos deben considerar si desean evaluar el avance directamente de los datos reportados, hacer que un pequeño grupo complete una evaluación del progreso de la implementación de antemano o usar los debates participativos para determinar si la actividad alcanzó sus objetivos en un año específico. Esta calificación puede coincidir con el debate sobre la obtención de resultados (ver [Sección 3.2](#)).

CONSEJO: Para un debate participativo durante las sesiones presenciales o virtuales, enfóquese en conversaciones relacionadas a las acciones o en áreas donde el equipo tenga grandes retos.

Después de indicar el avance respecto a la implementación, incluida una explicación de la calificación, los equipos deberán desarrollar recomendaciones para las acciones (p. ej., plan de trabajo). Estas recomendaciones deben centrarse en cómo las acciones pueden ayudar a alcanzar resultados con mayor eficacia.

Ya sea que se evalúe el avance en la implementación durante el trabajo de preparación o durante un ejercicio participativo (taller), es importante considerar el estado de la implementación junto con la obtención de resultados (ver [Sección 3.2](#)). Esto puede aclarar importantes recomendaciones operativas para el enfoque estratégico o el manejo adaptativo en general (p. ej., insuficientes recursos financieros, falta de competencias dentro del equipo, necesidades de equipamiento, retos en la coordinación). Un marco comúnmente utilizado promueve el uso de preguntas, tales como: “¿Qué deberíamos seguir haciendo? ¿Qué deberíamos dejar de hacer? ¿Qué debe cambiar?”

3.4 PREGUNTAS DE APRENDIZAJE Y ABORDAJE DE INCERTIDUMBRES

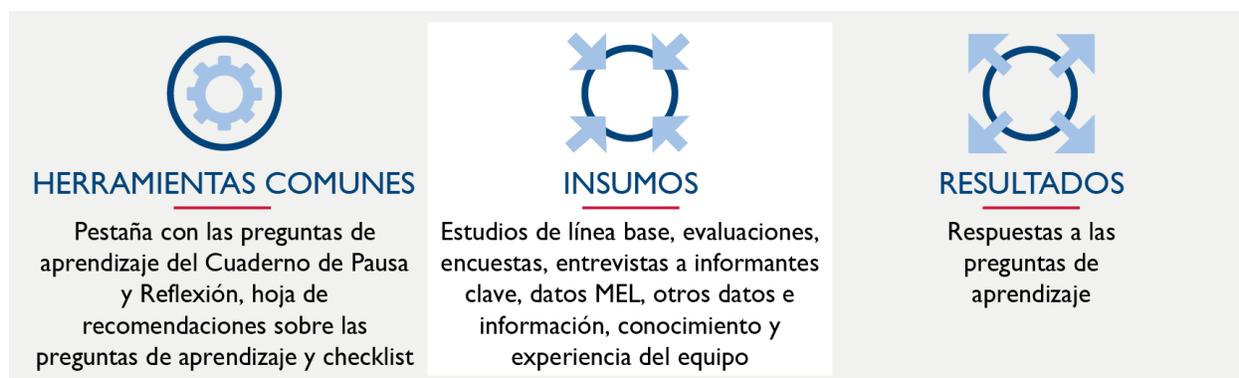


Figura 9: Herramientas comunes, aportes y resultados para las preguntas de aprendizaje y abordaje de incertidumbres

Un equipo puede abordar el aprendizaje de varias formas. Un enfoque es desarrollar preguntas de aprendizaje y diseñar actividades para responderlas durante el tiempo de vida de la actividad o incluirlas en el diseño de las evaluaciones de terceros. Las preguntas de aprendizaje pueden ayudar a que los equipos tomen decisiones de manejo adaptativo para la actividad. Estas preguntas también pueden contribuir a un aprendizaje más amplio dentro y más allá de la comunidad de conservación de la biodiversidad para aquellos que están implementando enfoques estratégicos similares.

Los equipos suelen elaborar preguntas de aprendizaje cuando hay incertidumbres en el modelo situacional o en la teoría del cambio del equipo, especialmente si no hay suficiente evidencia publicada sobre la eficacia de los enfoques estratégicos de la actividad, para documentarlas en el plan MEL de la actividad durante la etapa de arranque. Durante el proceso de pausa y reflexión, los equipos tienen la oportunidad de evaluar, revisar y responder a sus preguntas de aprendizaje y usar ese aprendizaje para adaptar sus actividades. Sin embargo, durante el primer año y a veces el segundo, los equipos todavía pueden seguir afinando sus preguntas de aprendizaje.

Los equipos que ya cuenten con preguntas de aprendizaje deben:

- Analizar los datos existentes que contribuyan a responder las preguntas de aprendizaje existentes.
- Revisar y priorizar las preguntas de aprendizaje. En determinados momentos de la implementación, por lo general cerca de la mitad, los equipos pueden querer priorizar las preguntas de aprendizaje para incluirlas en una revisión o evaluación del aprendizaje.
- Evaluar el avance respecto al abordaje de las preguntas de aprendizaje. ¿El equipo está abordando las necesidades de información prioritarias? De no ser el caso, y de ser todavía esas necesidades de información una prioridad, ¿cómo las abordará el equipo en el futuro?
- Abordar las preguntas de aprendizaje respondiéndolas como equipo en función de los datos existentes y la experiencia del equipo. Los equipos pueden querer enfocar el proceso en preguntas de aprendizaje específicas.
- Tomar decisiones de manejo adaptativo para responder las preguntas.

Los equipos pueden usar estudios de línea base, análisis, proyectos de investigación, evaluaciones, encuestas, entrevistas a informantes clave, datos MEL, experiencia personal, actividades o reuniones específicas y otros recursos para responder estas preguntas. Los equipos pueden verse en la necesidad de generar información sobre las preguntas de aprendizaje a través de debates participativos durante el proceso de pausa y reflexión. El equipo de planeamiento puede recomendar que se discutan las preguntas de aprendizaje al inicio del proceso o integrarlas a lo largo del mismo o después. Al igual que con otros elementos del proceso, los equipos deben secuenciar y resaltar los elementos del proceso en función de lo que tenga más sentido en un contexto de programación determinado.

3.5 TOMAR DECISIONES DE MANEJO ADAPTATIVO

¿CÓMO SE DEBE ADAPTAR LA ACTIVIDAD DE ACUERDO CON EL PROCESO DE PAUSA Y REFLEXIÓN?

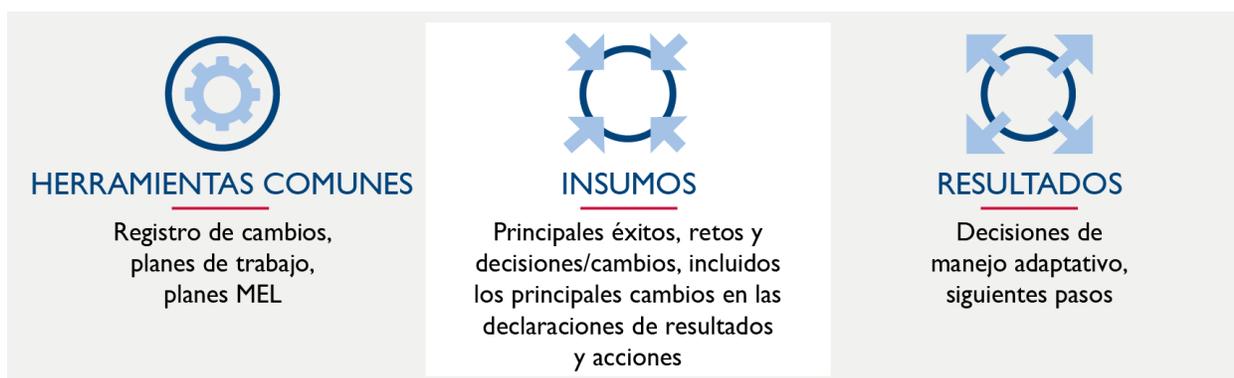


Figura 10: Herramientas comunes, aportes y resultados para tomar decisiones de manejo adaptativo

El elemento más importante del proceso de pausa y reflexión es usar el análisis y discusión del equipo de manera transversal para informar las decisiones de manejo adaptativo. Al mismo tiempo que se abordan los demás elementos del proceso, el equipo facilitador debe capturar la síntesis y el consenso del grupo

sobre los principales éxitos, retos y decisiones/cambios, organizados según un enfoque estratégico, niveles de sitio/regionales o nacionales, o algún otro marco. El equipo puede querer ver esa información recopilada en pasos previos y revisar si hay vacíos o ajustes recomendados. Para actuar sobre estos cambios puede ser necesario involucrar a otros actores importantes con influencia en la toma de decisiones de la actividad, idealmente aquellos que hayan participado en el proceso en algún momento. El equipo puede invitarlos a los debates finales. Los equipos también deben discutir y acordar los siguientes pasos para avanzar esas decisiones, incluir quién tomará acción y los plazos asociados.

Es importante recordar que una reflexión efectiva no requiere de mucha adaptación. El equipo puede proponer no cambiar nada en los procesos que estén funcionando bien. Es un aprendizaje valioso para el equipo conocer qué está funcionando bien (y por qué). Esa es una parte igualmente importante del manejo adaptativo.

Si personas fuera del equipo de la actividad lideran un proceso de pausa y reflexión, se debe considerar cómo apoyar al equipo de la actividad para que las principales decisiones se reflejen en los planes de trabajo, planes MEL, marcos conceptuales u otras herramientas. Para ayudar a traducir el aprendizaje de un proceso de pausa y reflexión en cambios programáticos concretos, puede ser útil resumir todas las ideas de adaptación generadas por el equipo y dedicar tiempo para organizarlas en cambios importantes a los resultados, las declaraciones de resultados y acciones. El equipo también puede requerir apoyo después del proceso para actualizar las cadenas de resultados o modelos situacionales. Es posible que el equipo de la actividad desee considerar cómo incorporar estos elementos del proceso a sus propios sistemas internos o alinearlos con los actuales esfuerzos de colaboración, aprendizaje y adaptación de la actividad. El equipo también podría querer adaptar las herramientas y recursos de esta guía para reflejar sus actuales herramientas y recursos.

CONSEJO: Ofrezca ejemplos de equipos que han incorporado los resultados de la pausa y reflexión en sus planes anuales (donde sea posible) y proponga revisar los planes para que contengan lenguaje de manejo adaptativo.

3.6 COMPARTIR LAS DECISIONES DE MANEJO ADAPTATIVO

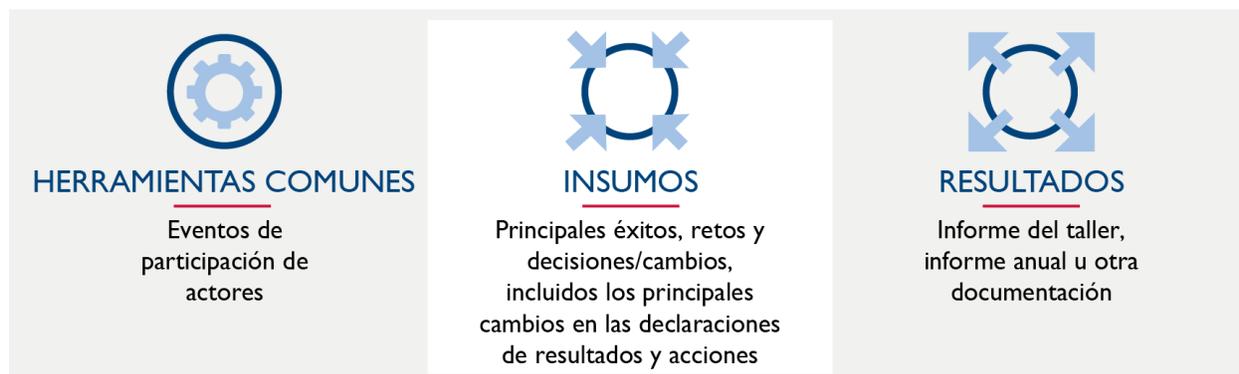


Figura 11: Herramientas comunes, aportes y resultados para compartir las decisiones de manejo adaptativo

Documentar y compartir el proceso de pausa y reflexión de un equipo es un paso importante. Los equipos deben resumir los éxitos, retos y decisiones, y capturar esa información en un solo lugar. Por lo general, esto se hace como un informe del taller. A medida que los equipos pasan al proceso de planificación anual de trabajo, o la siguiente vez que participen en un proceso de pausa y reflexión, estos resultados podrán ayudarlos a recordar las decisiones clave y su justificación.

Este elemento también es una oportunidad para compartir percepciones clave con los socios de la actividad. Los equipos deben recordar compartir la documentación con los actores que no estuvieron involucrados durante todo el proceso o que solo fueron llamados a participar al final. Los intercambios de impresiones, informes o compartir la documentación del proceso es una oportunidad para fomentar el apoyo y la aceptación de las acciones de manejo adaptativo recomendadas.

En la medida de lo posible, compartir las percepciones fuera del equipo de la actividad contribuye con el aprendizaje de la comunidad en general. Los equipos deben considerar formatos y espacios que le permitan al equipo compartir sus aprendizajes con otros, lo cual puede incluir información sensible. A medida que la actividad avanza hacia los últimos años de implementación, la gestión del conocimiento y las lecciones aprendidas pueden ser un punto importante de la actividad y una prioridad para las audiencias de USAID que diseñarán la siguiente fase de la programación.

4. HERRAMIENTAS DISPONIBLES

- [Supplemental Guide 4: Technically Strong and Politically Savvy - Enhancing Thinking and Working Politically When Practicing the Conservation Standards at USAID](#)
- [USAID Collaborating, Learning, and Adapting Toolkit - Facilitating Pause & Reflect](#)
- [Facilitating Intentional Group Learning: A Practical Guide for 21 Learning Activities](#)
- [USAID Tip Sheet on Learning Questions](#)
- [USAID Checklist on Learning Questions](#)
- [Pause and Reflect Toolkit](#)



Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

1300 Pennsylvania Avenue, NW
Washington, D.C. 20523

Correo electrónico: biodiversity@usaid.gov

<https://biodiversitylinks.org>



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA