



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

# Pausa y Reflexión

## Kit de Herramientas

Una colección de recursos para ayudar a los equipos a aprender de su trabajo de conservación de la biodiversidad y a adaptarse según corresponda.



## **INFORMACIÓN CONTRACTUAL**

Este programa es posible gracias al generoso apoyo del pueblo estadounidense a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) bajo los términos de su requerimiento número REQ-EGEE-18-000127 (Measuring Impact II), implementado por el principal receptor Environmental Incentives, LLC en asociación con Foundations of Success e ICF International, Inc. Measuring Impact II ha sido emitida bajo el número de contrato GS-00F-193DA Orden N° 7200AA18M00013 y persigue los mismos objetivos del programa descritos en RFQ número 7200AA18Q00020. Measuring Impact II es financiada y gestionada por USAID Biodiversity Division in the Bureau for Development, Democracy, and Innovation (División de Biodiversidad de la Oficina para el Desarrollo, Democracia e Innovación de USAID).

## **ELABORADO POR**

Ashleigh Baker, Foundations of Success

## **PRESENTADO POR**

Shelly Hicks, Directora de Proyecto  
Environmental Incentives, LLC

## **PRESENTADO PARA**

Sara Carlson, Contracting Officer's Representative  
USAID Biodiversity Division  
Center for Environment, Energy, and Infrastructure

## **PARA MAYOR INFORMACIÓN**

Environmental Incentives, LLC  
725 15<sup>th</sup> Street NW, Floor 10  
Washington, D.C. 20005  
[www.enviroincentives.com](http://www.enviroincentives.com)

## **DESCARGO DE RESPONSABILIDAD**

*Esta publicación existe gracias al apoyo del pueblo estadounidense a través de USAID. El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva de Environmental Incentives, LLC, y no necesariamente refleja el punto de vista de USAID o del gobierno de los Estados Unidos.*

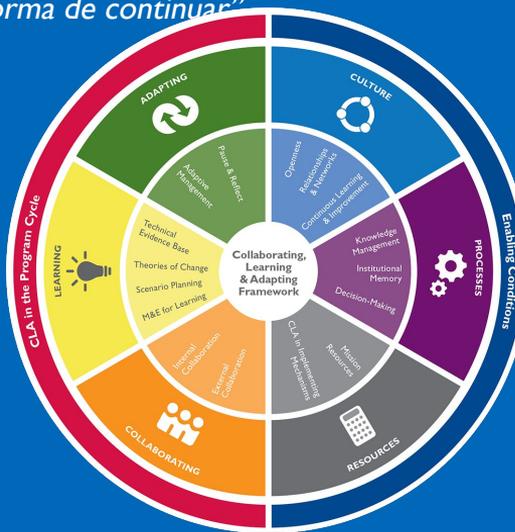
# Kit de Herramientas de Pausa y Reflexión

## INTRODUCCIÓN

### ¿Qué significa hacer una “pausa y reflexión”?

El Capítulo 201 del Sistema Automatizado de Directivas de 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”*

Existen muchas formas de pausa y reflexión. Este kit de herramientas proporciona opciones de actividades de pausa y reflexión para ayudarlo a escoger la opción correcta para su audiencia. También provee plantillas y materiales de ejemplo y una guía de facilitación para las actividades de pausa y reflexión incluidos los talleres anuales de pausa y reflexión.



## Inicio



### Hoja de Diseño de Pausa y Reflexión

Utilice esta hoja de trabajo para diseñar el proceso de pausa y reflexión más adecuado para usted.

[VER HOJA DE DISEÑO](#)

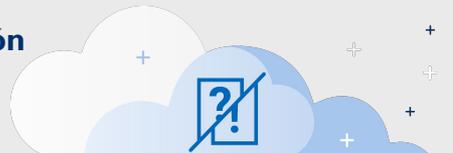


### Pausa y Reflexión Kit de Herramientas

Una vez que sepa qué tipo de proceso de pausa y reflexión es el más adecuado para usted, acceda a las plantillas y guías de este kit de herramientas.

# Kit de Herramientas de Pausa y Reflexión

## NAVEGACIÓN



### Inicio



### Hoja de Diseño

Decida qué proceso de pausa y reflexión es el mejor para su contexto.

[VER HOJA](#)

Use esta herramienta a lo largo del proceso

**Cuaderno de Manejo Adaptativo**  
*Un solo lugar para recoger datos, debatirlos en el taller y documentar sus decisiones*

### Diseño y Preparación

**Guía de Buenas Prácticas**  
*El mejor punto de inicio para un proceso de pausa y reflexión basado en el ciclo de actividades*

**Agendas**  
*Agendas con notas y consideraciones para orientarlo a diseñar la pausa y reflexión más adecuada para su contexto*

**Checklist de Preparación para el Taller**  
*Prepárese para cualquier tipo de taller dentro del Ciclo del Programa*

**Acceso a los Facilitadores**  
*Encuentre al facilitador adecuado para su equipo*

**Reglamento de Equipos**  
*Clarifique los roles y responsabilidades entre los miembros del equipo*

**Problemas Comunes**  
*Aprenda de experiencias de facilitación previas para adelantarse a potenciales problemas*

### Implementación del Proceso

**Diagramas Semáforo**  
*Aprenda más sobre una herramienta común utilizada durante la pausa y reflexión*

**Plataformas Colaborativas**  
*Use las pizarras Mural/Miro existentes para diseñar la suya*

**Diapositivas**  
*Haga uso de diapositivas comunes utilizadas en procesos de pausa y reflexión*

**Recursos de Facilitación**  
*Recursos existentes sobre la facilitación de pausa y reflexión y más*

### Seguimiento

**Ejemplos de Informes de Talleres**  
*Inspiración para los informes de talleres (si se solicitan)*

**Revisión Post-Acción**  
*Seguimiento útil para garantizar mejores procesos en el futuro*



La Hoja de Diseño para la Pausa y Reflexión lo ayudará a crear el proceso de pausa y reflexión idóneo para su contexto. Utilice la hoja de diseño junto con la Guía de Pausa y Reflexión y otras herramientas relevantes de este kit de herramientas como apoyo para diseñar, preparar, facilitar y hacer seguimiento a los procesos de pausa y reflexión.

### Cómo utilizar este recurso:

- ▶ Haga una copia de la hoja de diseño – puede decidir usarla individualmente o en equipo.
- ▶ Revise la primera página de la hoja de diseño y decida qué tipo de proceso de pausa y reflexión es relevante para sus circunstancias.
- ▶ Responda a las preguntas de la hoja de diseño mientras diseña el proceso de pausa y reflexión. Nota: Sus respuestas pueden cambiar a medida que continúan las preparaciones. Esta hoja de diseño puede ser una herramienta útil para documentar sus decisiones.



[VER HOJA DE DISEÑO](#)





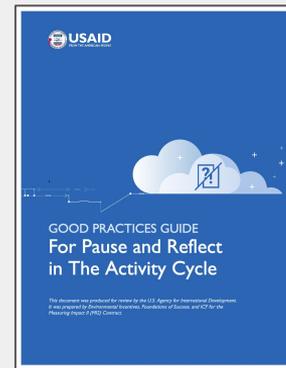
# Kit de Herramientas de Pausa y Reflexión

## GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

La Guía de Buenas Prácticas para la Pausa y Reflexión dentro del Ciclo de Actividades incluye los principales conceptos y buenas prácticas para los procesos de pausa y reflexión periódicos que los socios implementadores y USAID realizan de manera colaborativa. Funciona mejor para preparar un proceso anual de pausa y reflexión, pero puede usarlo para adaptar un proceso de pausa y reflexión a sus necesidades. La guía cubre cómo prepararse para una pausa y reflexión y brinda orientación sobre los elementos clave de un proceso anual de pausa y reflexión.

### Cómo utilizar este recurso:

- ▶ Esta guía está diseñada para servir de apoyo a la actividad anual de pausa y reflexión, pero muchos de sus conceptos son útiles para otros procesos de pausa y reflexión.
- ▶ Lea la guía para aprender más sobre el proceso de pausa y reflexión dentro del ciclo de actividades. Escoja los elementos que son importantes para su equipo y diseñe su pausa y reflexión utilizando las consideraciones descritas en la guía.



VER GUÍA



## Kit de Herramientas de Pausa y Reflexión

# CHECKLIST DE PREPARACIÓN



Esta herramienta provee un checklist para hacer un seguimiento del cumplimiento de las tareas relacionadas con la planificación y alcance, logística y la realización de talleres a lo largo del Ciclo del Programa, incluidos los eventos de pausa y reflexión. Puede usar este checklist para talleres virtuales, híbridos y en persona.

### Cómo utilizar este recurso:

- ▶ Haga una copia del checklist.
- ▶ Edite los campos del checklist para que sean relevantes para su taller específico. Revise si falta algo en el checklist para su contexto y de ser así agregue esos detalles según lo necesite.
- ▶ Considere conversar sobre este checklist con los correspondientes miembros de su equipo identificados en su [Reglamento de Equipos](#).

**Workshop Prep Checklist**  
Planning, Scoping, and Delivering the Pause and Reflect

**PLANNING AND SCOPING**

What	How	When	Complete
<b>TECHNICAL</b>			
Review meeting process template (i.e., meeting Prep document template and agenda) to ensure you agree with items, understand, anticipate, and identify (PM) a plan and approach	Lead facilitator	Before meeting (2-3 days out)	<input type="checkbox"/>
Review planning table to ensure sufficient content. Consider meeting planning table or create a table that meets a minimum.	Lead facilitator, Meeting Prep, PM, and/or PM Lead	Planning	<input type="checkbox"/>
Identify your needs and what you need (i.e., agree on meeting prep, agenda, topics, information needs, and agenda with client)	Lead facilitator	Planning	<input type="checkbox"/>
Review the agenda, content, and table. Consider agenda, content, and table. Review the agenda and table.	Lead facilitator	Planning	<input type="checkbox"/>
Confirm the agenda (i.e., agenda, topics, and agenda)	Lead facilitator	Planning	<input type="checkbox"/>
Confirm the agenda and content (i.e., number of sessions, time, meeting, agenda, and meeting content)	Lead facilitator	Planning	<input type="checkbox"/>

VER CHECKLIST



# Kit de Herramientas de Pausa y Reflexión

## REGLAMENTO DE EQUIPOS



Un paso importante para crear una pausa y reflexión exitosa es tener claro el proceso y los roles y responsabilidades del equipo central. Utilice esta herramienta para ayudarlo considerar detenidamente los roles y responsabilidades, la línea de tiempo general y cualquier otro factor que desee monitorear como equipo central.

### Cómo utilizar este recurso:

- ▶ Haga una copia de la plantilla del Reglamento de Equipos y actualice los campos resaltados con los detalles de su equipo.
- ▶ Llene previamente el Reglamento de Equipos con recomendaciones. Para asegurar que todos estén en la misma página, edite y valide estas entradas durante una reunión informativa con el equipo. Agregue los campos adicionales que su equipo quisiera monitorear.
- ▶ Consulte los Ejemplos del Reglamento de Equipos para ver cómo otros equipos han completado sus reglamentos, haciéndolos más claros para sus contextos.

**USAID**

*See completed examples to guide use of this template*

**USAID** [MISSION] [ACTIVITY NAME] [PROGRAM CYCLE] [DATE]

**Team Purpose**  
The purpose of this team charter is to, by the end of [X target date], have selected [INSERT KEY DECISIONS] and created [INSERT OUTPUTS].

[Insert Other Relevant Context as Needed]

**OBJECTIVES**

1. [INSERT OBJECTIVE]

**TIMELINE**

[MONTH]	[MONTH]	[MONTH]	[MONTH]
---------	---------	---------	---------

[VER PLANTILLA](#)

USAID/CARBEE Development Program Project Design Workshop

**USAID CDP Proposed Team Charter for CWT Activity Design**

**TEAM PURPOSE**  
By end of July, [Team selected an appropriate mechanism and drafted a Program Design Proposal (SDO) Independent Government Cost Estimate, and submitted proposal] for a new CWT activity.

**OBJECTIVES**

1. Update problem analysis to identify biodiversity focal interests and key actors and drivers associated with threat of wildlife crime
2. Refine activity purpose, locations and priorities strategy approaches, and develop key results in consultation with relevant leadership, other sector colleagues and USAID staff from other missions in the region
3. Identify and assess potential partnerships to inform activity design process and mechanism selection
4. Consider mechanism and procurement process, identify key business process outputs and develop plan to incorporate best practices for subject management

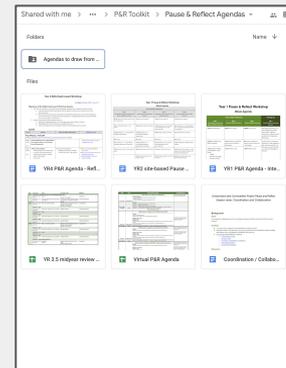
[VER EJEMPLOS](#)



La carpeta Agendas brinda ejemplos de agendas de varios tipos de pausa y reflexión. Las anotaciones comparten información sobre las decisiones tomadas por el facilitador al elaborar la agenda y qué factores usted debería considerar a medida que la adapta a su contexto.

### Cómo utilizar este recurso:

- ▶ Empiece por la Hoja de Diseño de Pausa y Reflexión. A partir de ahí, sabrá qué tipos de agendas le resultarán más útiles a la hora de elaborar la suya. Por ejemplo, si la actividad está en su primer año, considere iniciar por los ejemplos de Agenda de Pausa y Reflexión Año I.
- ▶ Copie la agenda más relevante como punto de inicio para su trabajo. Analice detenidamente las consideraciones anotadas a medida que elabora su agenda.



VER AGENDAS



# Kit de Herramientas de Pausa y Reflexión

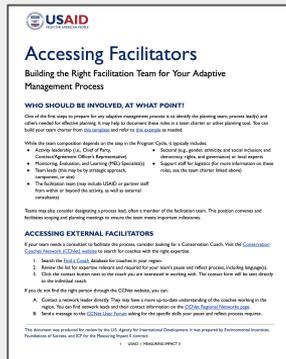
## ACCESO A FACILITADORES



Conformar al equipo de facilitación correcto para su proceso de manejo adaptativo es importante. Utilice esta herramienta para ayudarlo a considerar los roles y responsabilidades indicados para su equipo. Aprenda a acceder a facilitadores que sepan usar los Estándares de Conservación y otros sistemas de manejo adaptativo.

### Cómo utilizar este recurso:

- ▶ Revise este recurso de una página con información sobre cómo identificar al equipo de planificación y acceder a facilitadores externos.
- ▶ Si su equipo necesita un consultor para facilitar el proceso de pausa y reflexión, siga las instrucciones y enlaces para encontrar facilitadores con la experiencia correcta.



VER RECURSO

# Kit de Herramientas de Pausa y Reflexión

## PROBLEMAS COMUNES



El equipo de desarrollo de capacidades de Measuring Impact II desarrolló este recurso a partir de su experiencia diseñando y facilitando procesos de pausa y reflexión a lo largo de los años. Esta no es una lista detallada, pero es un buen punto de partida para ayudar a su equipo central a evitar errores comunes.

### Cómo utilizar este recurso:

- ▶ Revise los problemas potenciales descritos en el recurso.
- ▶ Si alguno de estos problemas parece ser relevante para su contexto, revise las posibles soluciones y considere implementarlas cuando sean de utilidad. Su equipo puede utilizar las soluciones listadas como inspiración para una solución más específica para su contexto.



 **Common Challenges with Pause and Reflect Sessions**  
Common Challenges and Possible Solutions

Challenge	Possible Solutions
Lack of a "time" feeling (e.g. short to talk or responses felt hurried, no arrows)	Intervenor or facilitator that allows participants to talk (interruptions and extra questions for the workshop, for example, asks the facilitator what participants during an acceptance they are afraid of talking in the workshop. Consider using the "5-10-10" technique.)
Overlapping group reactions throughout the workshop, group participants multiple opportunities to interact and learn from each other (such as during small groups or the entire process) if participants that the gap presents a challenge, participants group to overcome methods. Consider using the "5-10-10" technique.	Intervenor or facilitator that allows participants to talk (interruptions and extra questions for the workshop, for example, asks the facilitator what participants during an acceptance they are afraid of talking in the workshop. Consider using the "5-10-10" technique.)
Participants do not or do not in a positive manner to meet (such as those that are 10, 10, and 10) to keep the process moving forward and the workshop.	Intervenor or facilitator that allows participants to talk (interruptions and extra questions for the workshop, for example, asks the facilitator what participants during an acceptance they are afraid of talking in the workshop. Consider using the "5-10-10" technique.)
Facilitator for all sessions to be in a group.	Intervenor or facilitator that allows participants to talk (interruptions and extra questions for the workshop, for example, asks the facilitator what participants during an acceptance they are afraid of talking in the workshop. Consider using the "5-10-10" technique.)
Learning questions have not been addressed (e.g. they have not been resolved since the start-up period and some may be longer to address).	Intervenor or facilitator that allows participants to talk (interruptions and extra questions for the workshop, for example, asks the facilitator what participants during an acceptance they are afraid of talking in the workshop. Consider using the "5-10-10" technique.)

VER RECURSO

# Kit de Herramientas de Pausa y Reflexión

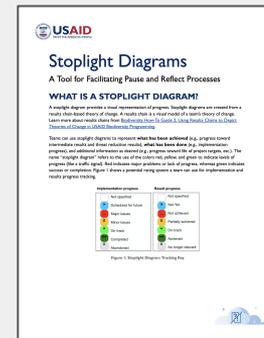
## DIAGRAMAS SEMÁFORO



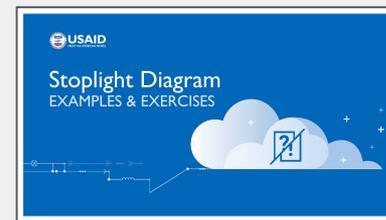
Los equipos que han utilizado una cadena de resultados para representar su teoría del cambio pueden considerar crear un diagrama semáforo como una herramienta para medir el avance en el proceso de pausa y reflexión. Si bien no es requerido, los diagramas semáforo pueden ayudar a documentar decisiones, especialmente si estas no están siendo documentadas en otros materiales.

### Cómo utilizar este recurso:

- ▶ Lea la Descripción de Diagramas Semáforo para aprender sobre los aspectos básicos de los diagramas semáforo y cómo crearlos.
- ▶ Consulte Ejemplos y Ejercicios de Diagramas Semáforos para ver cómo otros equipos han completado los diagramas semáforo y encontrar plantillas para los ejercicios virtuales.



VER DESCRIPCIÓN



VER EJEMPLOS



Kit de Herramientas de Pausa y Reflexión

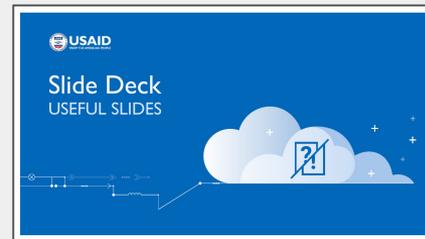
# DIPOSITIVAS



Las diapositivas en este paquete de diapositivas brindan una descripción general de los conceptos de pausa y reflexión, así como ejemplos de hojas de ruta o líneas de tiempo para los procesos de pausa y reflexión presenciales y virtuales.

## Cómo utilizar este recurso:

- ▶ Rellene y aumente la presentación de diapositivas que está utilizando para introducir su proceso de pausa y reflexión copiando diapositivas útiles de este recurso.
- ▶ Después de copiarlas, adapte las diapositivas como mejor le convenga.



VER DIAPOSITIVAS



## Kit de Herramientas de Pausa y Reflexión

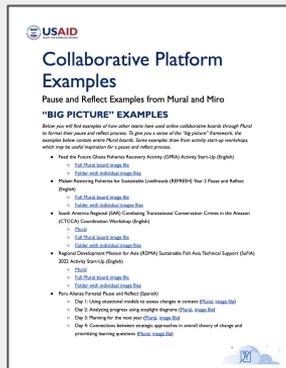
# PLATAFORMAS COLABORATIVAS



Las plataformas colaborativas en línea como [Mural](#) y [Miro](#) son herramientas útiles para las sesiones virtuales de pausa y reflexión. Incluso si su equipo piensa formar parte de la pausa y reflexión de forma presencial, usted puede escoger incluir una preparación virtual o una sesión pre-trabajo. Estos ejemplos de tableros Mural y Miro ofrecen ideas de cómo adaptar su espacio colaborativo para alcanzar los objetivos de su pausa y reflexión.

### Cómo utilizar este recurso:

- ▶ Revise la lista de ejemplos en este recurso, observe la variedad de ejemplos disponibles como referencia, que van desde opciones “generales” hasta opciones sobre un tema específico.
- ▶ Revise los ejemplos para ver cómo es que cada equipo dispuso su espacio de trabajo y úselos como plantillas para crear el suyo. Estos ejemplos están en formato PDF o archivos de imagen, de manera que puede verlos con o sin acceso a la plataforma colaborativa.



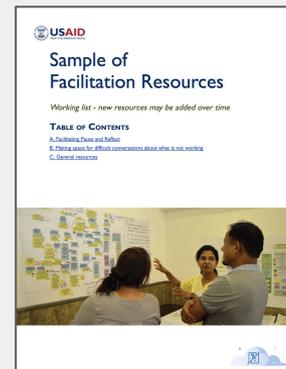
VER RECURSO



Esta lista de trabajo de los recursos existentes provee varias herramientas de facilitación creadas tanto dentro como fuera del contexto de los procesos de pausa y reflexión. Este recurso es un buen punto de inicio para otras herramientas de facilitación más allá de las descritas en esta caja de herramientas y la [Guía de Buenas Prácticas](#).

## Cómo utilizar este recurso:

- ▶ Use la [Hoja de Diseño de Pausa y Reflexión](#) para ayudarlo a determinar qué tipo de pausa y reflexión es la mejor para su contexto.
- ▶ Revise los recursos de facilitación e identifique aquellos que pueden ser más útiles para su equipo y para los participantes del proceso para compartir y aprender.



VER RECURSO

Algunos equipos pueden escoger documentar su experiencia de pausa y reflexión en un informe sobre el taller. Si bien no es un requisito, esta puede ser una forma útil de documentar decisiones, especialmente si estas no están siendo documentadas en otros materiales.

## Cómo utilizar este recurso:

- ▶ Consulte los informes de ejemplo en la carpeta de Google.
- ▶ Cuando elabore su informe de taller, use los informes de ejemplo para seleccionar las secciones y campos que se ajusten a sus necesidades.
- ▶ Asegúrese de que su informe sea tan sucinto y conciso como sea posible, para que pueda retomarlo en futuros procesos de gestión adaptativa.



VER EJEMPLOS



# Kit de Herramientas de Pausa y Reflexión

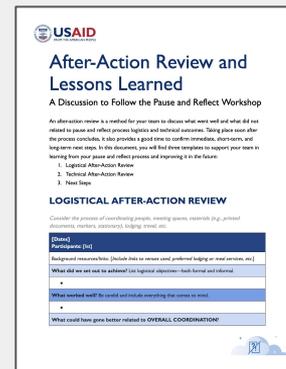
## REVISIÓN POST-ACCIÓN



Una revisión post-acción (AAR) puede ser un proceso de pausa y reflexión en sí. Esta proporciona un espacio para que el equipo comparta sus experiencias sobre lo trabajado, lo que no se trabajó y cómo mejorar en el futuro. Los equipos pueden tener una AAR después de una participación breve o larga, desde una reunión de una hora hasta un proyecto de investigación de varios años. Después de completar un proceso de pausa y reflexión, realice una AAR para coordinar la logística y las experiencias técnicas para ayudar a mejorar las reuniones y procesos en el futuro. Consulte la [Hoja de Diseño de Pausa y Reflexión](#) para más información sobre la AAR.

### Cómo utilizar este recurso:

- ▶ Haga una copia de la plantilla de Google Doc.
- ▶ Adapte los campos propuestos a sus necesidades.
- ▶ Borre el texto en cursiva gris a medida que rellena el AAR.



VER PLANTILLA

# Kit de Herramientas de Pausa y Reflexión

## ACRÓNIMOS

---



<b>BD</b>	División de Biodiversidad de USAID
<b>CLA</b>	Colaboración, aprendizaje y adaptación
<b>HEARTH</b>	Salud, Ecosistemas y Agricultura para Sociedades Prósperas y Resilientes
<b>LOP</b>	Vida del proyecto
<b>MEL</b>	Monitoreo, evaluación y aprendizaje
<b>MI2</b>	Measuring Impact II
<b>P&amp;R</b>	Pausa y reflexión
<b>SA</b>	Enfoque estratégico
<b>SOW</b>	Declaración del trabajo
<b>TOC</b>	Teoría del cambio
<b>USAID</b>	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

# Kit de Herramientas de Pausa y Reflexión

## GLOSARIO



**Estándares de Conservación (CS):** Conjunto de principios y prácticas ampliamente adoptados que integra conceptos, enfoques y terminología en común para diseñar, gestionar y monitorear proyectos de conservación. Desarrollado por Conservation Measures Partnership y actualizado periódicamente en colaboración con la comunidad en general. Este proceso estratégico de fuente abierta ayuda a los equipos de conservación a lograr un impacto de larga data.

**Indicadores-F:** Indicadores-(F) de la Oficina de Asistencia Extranjera. También conocidos como “indicadores estándar”.

**Calificación de viabilidad:** Criterios que se basan en el grado en que un programa podría implementar un enfoque estratégico bajo probables limitaciones de tiempo, financiamiento, dotación de personal, ética y otros.

**Miradi:** Software de gestión de proyectos que usa múltiples herramientas de análisis, vistas de datos, reportes y ejemplos comunes de conservación o “bloques de construcción” para ayudar a los equipos de conservación a implementar una buena conservación basada en evidencia desde la escala de proyecto hasta la de programa. Miradi orienta y brinda herramientas a los equipos para implementar los Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación (Estándares de Conservación) de Conservation Measures Partnership.

**Declaración de resultados:** Declaración formal que define en términos específicos lo que un equipo espera lograr como resultados clave que contribuyan a alcanzar el propósito o sub-propósito general.

# Kit de Herramientas de Pausa y Reflexión

## GLOSARIO



**+/ $\Delta$  (“Plus/Delta”):** Lista de aspectos positivos (+) y cosas a cambiar en el futuro ( $\Delta$ ); método frecuentemente utilizado para obtener retroalimentación al final del día o sesión de taller.

**Cadena de resultados (RC):** Representación gráfica con cuadros y flechas de la teoría del cambio.

**Enfoque estratégico (SA):** Conjunto de acciones con un enfoque en común que trabajan para abordar amenazas, agentes y/o oportunidades específicas.

**Modelo de situaciones (SM):** Representación gráfica con cuadros y flechas de un problema o contexto. Esta gráfica muestra los hallazgos a partir del análisis de un problema o situación de manera lógica, causal para plantear las amenazas directas y agentes más importantes que afectan a los principales intereses en materia de biodiversidad.

**Diagrama semáforo:** Un diagrama semáforo brinda una representación visual del avance. Estos diagramas se crean a partir de una teoría del cambio basada en la cadena de resultados. Las cadenas de resultados son un modelo visual de la teoría del cambio de un equipo.

**Teoría del cambio (TOC):** Descripción narrativa, usualmente acompañada de un modelo lógico que describe cómo y por qué se espera alcanzar un determinado objetivo o resultado en un contexto en particular.

**Pensar y trabajar políticamente (TWP):** Enfoque para introducir conciencia política en la programación de la biodiversidad a través del análisis de economía política aplicada (PEA).