

Herramientas recomendadas para el proceso PMER en la incidencia

3. Reflexión y revisión

- ¿Cuándo debo utilizarlo? Talleres periódicos en momentos clave del año.
- ¿Para qué sirve? Crea espacios para el **seguimiento** y la **evaluación** mediante reflexión, análisis y aprendizaje sobre avances, logros y cambio.
- ¿Por qué es útil? Aporta una estructura para el aprendizaje y la evaluación de los avances en un contexto dinámico y cambiante que ayuda a adaptar el enfoque.

¿Qué es la práctica reflexiva? ¿Por qué utilizarla?

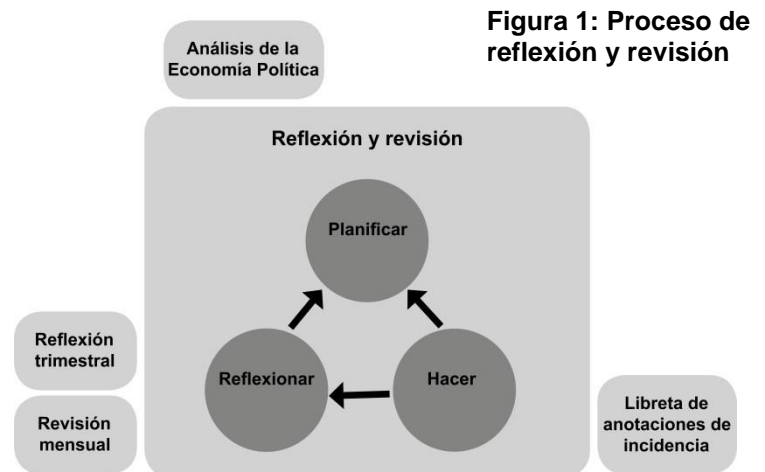
A medida que WaterAid trabaja más en el campo de la incidencia y la influencia, se precisan distintos enfoques y comportamientos, buscando abordar problemas de desarrollo complejos en un contexto que cambia constantemente. Los equipos de proyectos y otras partes interesadas deben dedicar tiempo de forma periódica a reflexionar sobre las actividades pasadas de programas y proyectos (¿qué funcionó, y qué no?) para adaptar y planificar las acciones futuras (¿qué podemos hacer mejor?). Esto es especialmente necesario para el trabajo de incidencia, ya que nuestro esfuerzo no es lineal y por tanto es difícil de cuantificar

Responder y adaptarse al contexto requiere además un trabajo ágil y flexible. La adaptación exige aprendizaje y reflexión continuos, corrigiendo constantemente el rumbo de las actividades. La “práctica reflexiva” es un elemento clave de los modelos de “gestión adaptativa”, y es una parte importante del seguimiento, tanto para la rendición de cuentas (para ser capaces de comunicar a comunidades, donantes y partes interesadas lo que hemos hecho) como para aprender (con el fin de mejorar la efectividad y el impacto de nuestra incidencia a medida que avanzamos).

Elementos del proceso de reflexión y revisión

Las sesiones de reflexión y revisión son cruciales para nuestro enfoque de PMER en la incidencia. Proporcionan el espacio necesario para reunir todas las demás herramientas descritas en nuestro enfoque común y utilizarlas en la reflexión, el aprendizaje y la toma de decisiones.

La Figura 1 muestra cómo las herramientas descritas en nuestro enfoque común forman parte de un



proceso continuo de reflexión y revisión para el aprendizaje.

Las características clave del proceso son:

- Flexible y con ánimo de indagar frente a la incertidumbre.
- Basado en el aprendizaje, el seguimiento y la retroalimentación, seguido de una corrección de rumbo durante el ciclo del programa/proyecto (actuar, ver, responder).
- Plantea preguntas abiertas y reflexivas, como por ejemplo “¿Estamos haciendo lo adecuado?”, en lugar de “¿Hicimos lo que nos propusimos?”, y documenta las respuestas.

Es fundamental documentar las sesiones de reflexión y revisión, puesto que así podremos echar la vista atrás hacia las lecciones aprendidas a la hora de evaluar el programa o proyecto y planificar el siguiente. Las reflexiones documentadas son de gran valor también cuando se comparten con otros equipos y países como parte del aprendizaje entre iguales en el seno de WaterAid.

Paso a paso: qué hacer

Trabajo de preparación

- 1. Decidir sobre la frecuencia de las reuniones de reflexión y revisión**, dependiendo de las necesidades del programa o proyecto. Los procedimientos básicos del PMER exigen una reflexión sobre el desempeño del programa (PPR en inglés) trimestralmente como mínimo, y un “seguimiento del proyecto al menos con periodicidad trimestral”. Los proyectos más orientados a la incidencia y en un contexto de cambio rápido necesitarán una reflexión más frecuente. A continuación se apuntan las pautas de una **reunión de “revisión” mensual** breve y flexible para verificar avances; y de una **reunión de “reflexión” trimestral** más detallada y centrada en el aprendizaje y la mejora.
- 2. Consensuar una lista de miembros del equipo y socios y otras partes interesadas a invitar**, personas que puedan aportar observaciones de valor para la reflexión. Seguramente serán personas distintas para cada reunión.

Reunión de revisión mensual (flexible)

- 3. Asignar el tiempo suficiente, normalmente entre una hora y hora y media**, sin alargarse demasiado.
- 4. Acordar quién presidirá o hará de moderador, y quién documentará la reunión.** Es una buena idea rotar esta responsabilidad. La reunión **debe documentarse**.
- 5. Pedir a los participantes que realicen el trabajo de preparación pertinente con antelación**, de manera que acudan a la reunión con unos conocimientos precisos y actualizados de la situación actual. Esto puede incluir repasar el registro de incidencia para cerciorarse de que conocen las últimas actividades realizadas, y analizar los aspectos económicos del proyecto.

6. Estructurar la reunión en torno a **actualizaciones o aspectos destacados clave en torno a objetivos estratégicos** del programa o proyecto. Esta es una oportunidad para que los equipos y demás personas compartan actualizaciones, éxitos y retos.
7. **Documentar** las actualizaciones clave y elaborarlas a modo de actualización mensual del programa o proyecto (dos páginas como máximo) que pueda ser compartido para informar de los avances a las partes interesadas.

Reunión trimestral de reflexión

8. **Asigne el tiempo suficiente.** Piense en un taller de entre **medio día y un día completo**.
9. **Lleve documentos** y evidencias a la reunión (por ejemplo, el análisis de economía política (PEA), el registro de incidencia, las historias de cambio de anteriores ejercicios sobre el “cambio más significativo”, resultados de estudios, correspondencia, o recortes de prensa).
10. **Acordar quién presidirá o hará de moderador, y quién documentará la reunión.** Es una buena idea rotar esta responsabilidad. La reunión **debe documentarse**.
11. **La persona que presida debe velar por que la reunión sea un ejercicio colectivo de aprendizaje, y no un ejercicio para censurar o evaluar el rendimiento de una persona.** Todos los participantes deben sentirse libres para hablar sin miedo a represalias, y se debe alentar a todos a ser abiertos, francos y respetuosos.
12. Utilizar la primera sesión del taller para planificar una **reunión mensual** periódica en la cual actualizar los avances.
13. En la segunda sesión del taller, **debatir las siguientes preguntas abiertas** (aunque sin limitarse solo a estas). Recuerde, las preguntas abiertas empiezan por ¿qué? ¿cómo? ¿dónde? ¿cuándo? ¿por qué?
 - ¿Qué se pretendía abordar (el problema)? ¿Ha cambiado algo?
 - ¿Qué se descubrió en el PEA sobre los motores y las barreras del cambio? ¿Ha cambiado algo desde el último PEA (por ejemplo, un cambio de ministro, unas elecciones, o un cambio en la situación económica)?
 - ¿Cuáles eran los hitos, y cómo se han vigilado los avances?
 - ¿Qué está funcionando bien, y cómo se puede hacer más de lo mismo?
 - ¿Qué es lo que no funciona, y por qué? ¿Qué hay que cambiar o ajustar?
 - ¿Qué impactos positivos y negativos se están produciendo?
 - ¿Cuáles son los aspectos clave a modificar en el enfoque?
 - ¿Qué quedaba fuera de su control?
 - ¿Qué barreras se pudieron evitar o superar con éxito?
14. Para la tercera sesión, cree un espacio para **un ejercicio reflexivo más amplio, más del “panorama general”**. Piense en:
 - **Revisar el contexto** actualizando aspectos del PEA, o invitando a un ponente externo que comparta perspectivas.

- Un proceso de **cambio más significativo**, invitando al taller a otras partes interesadas pertinentes para que compartan sus historias de cambio.
- **Debatir un tema** pertinente en ese momento, como las asociaciones, las oportunidades del sector, o nuevas estrategias para acumular impulso para el cambio.

15. Una última sesión se centraría en consensuar **acciones específicas** para seguir mejorando lo que hacemos y la forma en que trabajaremos.

Después de la reunión

16. **Los resultados de la reflexión pueden utilizarse como insumo para el proyecto de calificación RAG (rojo/ámbar/verde en inglés)**, que proporciona una evaluación general de los avances del proyecto, junto con una narrativa que apoye o explique la calificación.

17. **La documentación es básica.** Como mínimo, lleve un registro de las acciones. Estas pueden recopilarse a nivel de proyecto en el Centro de Proyectos en el **registro de acciones**, en la sección de medios de la página de inicio de Proyectos. La tabla en el Centro de Proyectos es la siguiente:

Fecha	Acción	¿Quién?	¿Cuándo?	Abierta / cerrada

18. **Una de las acciones puede ser la revisión del diseño del proyecto**, lo que exigiría una modificación del proyecto que debería ser registrada en el Centro de Proyectos.

Referencias útiles

- BOND, Adaptive management and what it means for CBOs, disponible en www.bond.org.uk/resources/adaptive-management-what-it-means-for-csos
- Ejemplo: [WaterAid Cambodia's reflection on progress towards WASH in healthcare facilities](http://www.wateraid.org/news/blogs/2016/october/six-steps-towards-clean-health-care-settings-in-cambodia), y [el blog sobre el mismo – www.wateraid.org/news/blogs/2016/october/six-steps-towards-clean-health-care-settings-in-cambodia](http://www.wateraid.org/news/blogs/2016/october/six-steps-towards-clean-health-care-settings-in-cambodia)