



Centro
para el diálogo
humanitario

Mediación para la paz

Reflexiones colegiadas en HD

Marzo 2021

**Guía para facilitadores
y participantes**



Esta guía es para todos los participantes y beneficiarios de las reflexiones colegiadas en el Centro para el Diálogo Humanitario (HD, por sus siglas en inglés): el equipo de proyectos, colegas y facilitadores. En ella se explica cómo son las reflexiones colegiadas (tanto las presenciales como las virtuales), cómo se llevan a cabo y qué temas abordan. Incluye un conjunto de ejemplos concretos y plantillas para facilitar la participación de equipos y colegas en este ejercicio.

Siglas

HD: Centro para el Diálogo Humanitario

MESU: Equipo de Apoyo a la Mediación y Políticas

M&E: Monitoreo y evaluación

DP: Director de proyecto

CA: Control de calidad

DR: Director Regional

El Centro para el Diálogo Humanitario (HD) es una organización diplomática privada, basada en los principios de humanidad, imparcialidad, neutralidad e independencia. Su misión es ayudar a prevenir, mitigar y resolver los conflictos armados mediante el diálogo y la mediación.

Centro para el Diálogo Humanitario (HD)

114 rue de Lausanne, 1202 – Ginebra, Suiza

Tel: +41 (0)22 908 11 30

Email: info@hdcentre.org

Sitio Web: www.hdcentre.org

Siga a HD en Twitter y LinkedIn:

 <https://twitter.com/hdcentre>

 <https://www.linkedin.com/company/centreforhumanitariandialogue>

Diseño y paginación: Rick Jones, StudioExile

© 2021 – Centro para el Diálogo Humanitario

La reproducción de la totalidad o de parte de esta publicación puede autorizarse solo mediante consentimiento por escrito y el reconocimiento de la fuente.

Contenidos

1. Introducción a la reflexión colegiada	2
2. Realización de una reflexión colegiada en HD	5
a. Elementos fundamentales de una reflexión colegiada	5
b. Realización de reflexiones colegiadas presenciales	7
c. Realización de reflexiones colegiadas virtuales	7
d. Formulación de preguntas clave para una reflexión colegiada: Guía sobre temas para la reflexión colegiada	8
3. Beneficios de las reflexiones colegiadas	10
4. Herramientas para la reflexión colegiada: Plantillas y ejemplos	12
a. Preparación de notas de autorrevisión: Guía para directores y equipos de proyectos	12
b. Preparación de las notas finales de la reflexión colegiada: Guía para facilitadores	13
c. Prepararse como un revisor de pares	15
d. Revisores de pares: Algunas preguntas para promover una reflexión crítica	16
e. Facilitadores: Algunas preguntas para promover una reflexión crítica	17

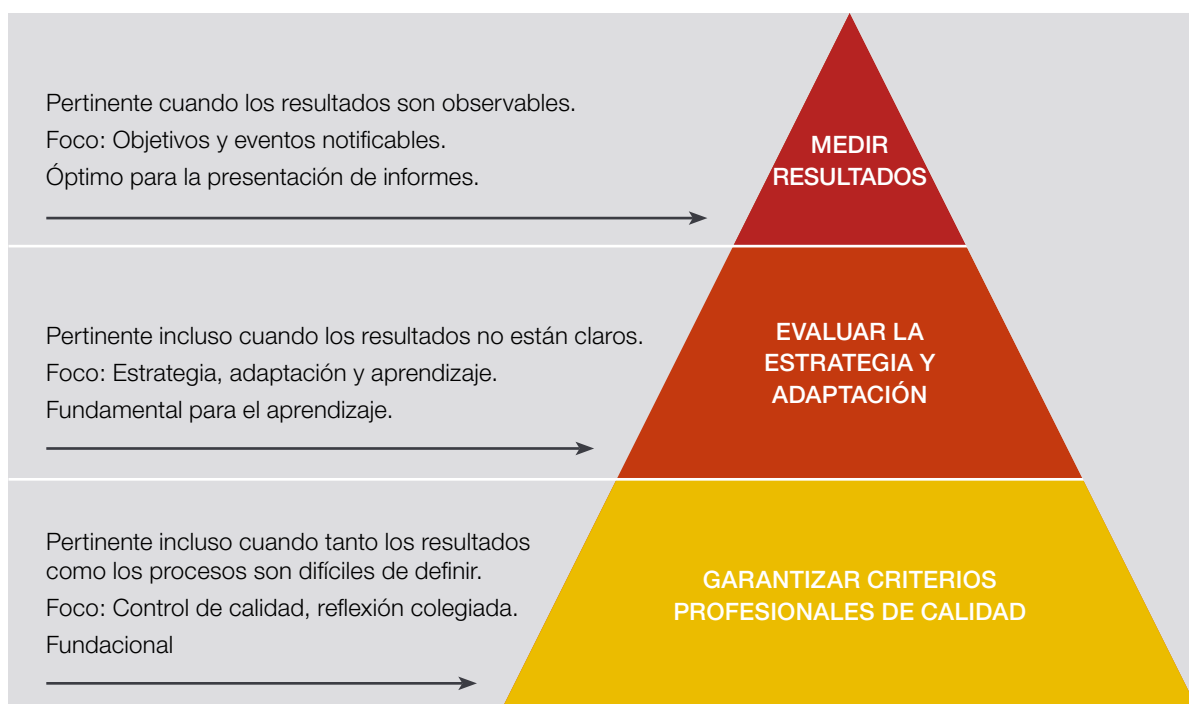
1. Introducción a la reflexión colegiada

Las reflexiones colegiadas constituyen una herramienta de monitoreo y evaluación que no implican una gran carga de trabajo y que HD utiliza para revisar y adaptar su trabajo en materia de establecimiento de la paz en momentos críticos durante el ciclo de un proyecto. Las reflexiones colegiadas están reemplazando cada vez más a las evaluaciones externas de los proyectos de HD, ya que tienden a proporcionar mejores percepciones para el equipo del proyecto y los donantes.

Sin embargo, las reflexiones colegiadas no reemplazan a otros métodos de monitoreo y evaluación más “investigativos”, que se emplean cuando el equipo directivo de HD o los donantes buscan una determinación experta, un proceso de investigación de los hechos o una verificación adicional de los resultados sobre el terreno. Las reflexiones colegiadas pueden complementar o anteceder a este tipo de métodos de investigación y son especialmente útiles en entornos sensibles donde no es posible involucrar a consultores de evaluación externa debido a los requisitos de confidencialidad.

Las reflexiones colegiadas generalmente incluyen a un grupo pequeño de colegas tanto internos como externos de HD que ayudan al equipo del proyecto a reflexionar sobre los objetivos, la lógica, los supuestos, los riesgos y los resultados. Son guiados por un facilitador independiente, por lo general, del equipo de Apoyo a la Mediación y Políticas (MESU, por sus siglas en inglés) de HD, de modo de contar con un nivel adecuado de independencia para asumir la función de facilitador. De esta manera, el equipo del proyecto se beneficia de un amplio conjunto de perspectivas de colegas de confianza, y se reduce así el riesgo de introducir sesgos, al mismo tiempo que se promueve la adaptación y la creación de consenso de manera rápida. Están diseñadas para responder rápidamente a las necesidades operacionales, lo que permite que los equipos de HD se adapten más rápido y logren mejores resultados en entornos de trabajo complejos. También fortalecen el aprendizaje y las tutorías entre pares.

Enfoque adaptativo de monitoreo y evaluación



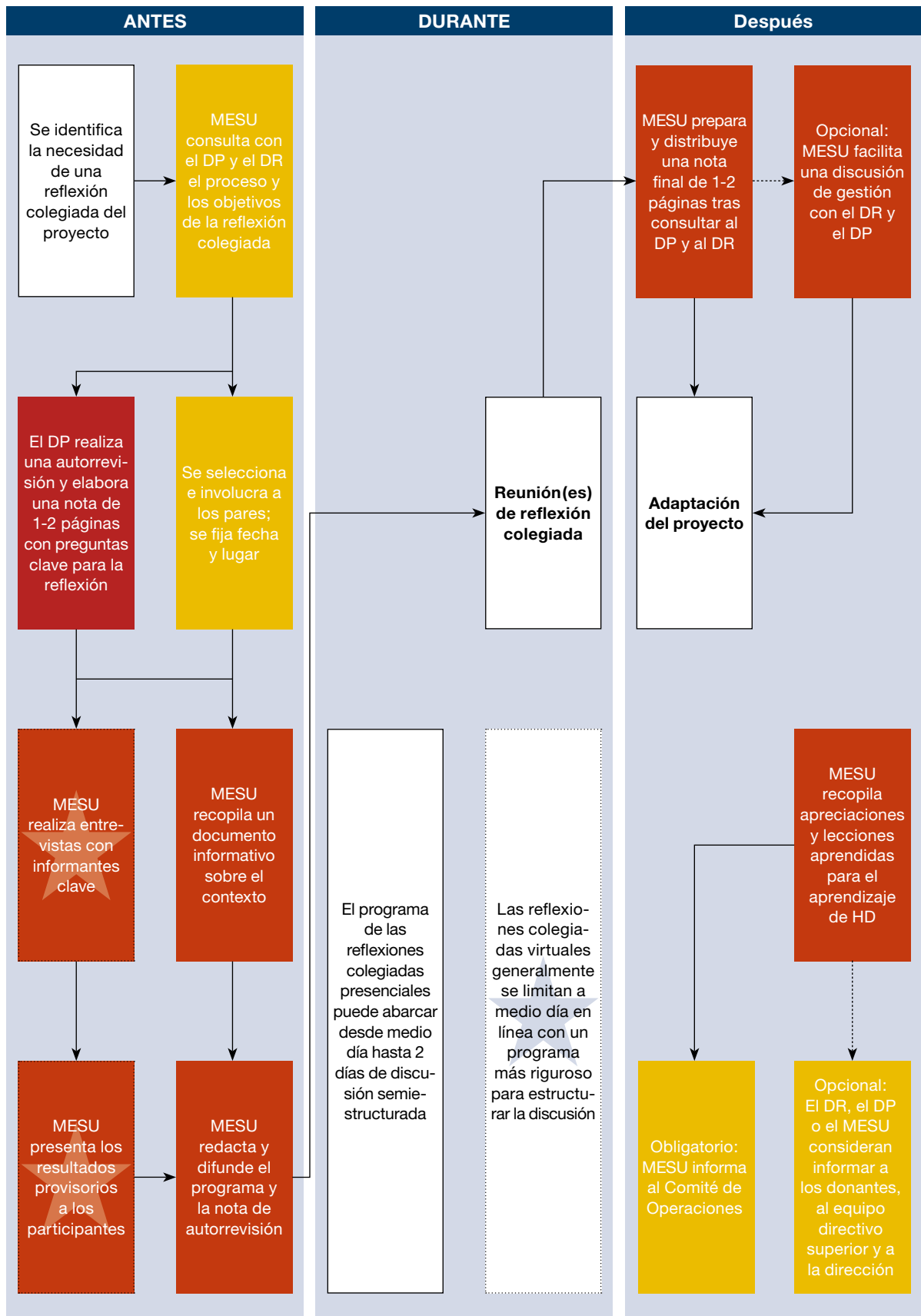
El proceso de reflexión colegiada

Funciones y responsabilidades

- DP: Director del proyecto; DR: Director regional
- MESU: Equipo de Apoyo a la Mediación y Políticas
- DP, DR & MESU

Leyenda

- Reflexión colegiada presencial y en línea
- ▤ SOLO reflexión colegiada en línea



Las reflexiones colegiadas son una de las herramientas que HD utiliza en su sistema adaptativo de monitoreo y evaluación.¹ Este sistema está diseñado específicamente para prácticas relacionadas con el establecimiento de la paz al reconocer que tanto los resultados como el proceso son importantes para determinar la eficiencia y la efectividad de nuestro trabajo. El sistema se basa en tres niveles: medición de los resultados, evaluación de la estrategia y adaptación, y garantía de la calidad de nuestros criterios profesionales.

Este sistema permite aplicar diferentes métodos analíticos en cada nivel, según las circunstancias y las limitaciones de cada proyecto. Las reflexiones colegiadas son especialmente adecuadas para evaluar la estrategia de un proyecto y para garantizar la calidad de los criterios profesionales de un equipo. Esta es la razón por la que el foco de la reflexión por lo general está orientado hacia el futuro, ya que la reflexión está diseñada para dar forma y adaptar la estrategia del proyecto. No obstante, la reflexión colegiada puede tener también una mirada retrospectiva si es necesario, para ayudar al equipo del proyecto a definir y atribuir el valor generado por el proyecto, así como para identificar las fuentes de las pruebas justificativas.

El modelo de reflexión colegiada de HD funciona bien porque hace frente a los sesgos cognitivos que pueden dificultar la toma de decisiones. Funciona adecuadamente en situaciones en las que las herramientas tradicionales de evaluación no lo hacen, como, por ejemplo, cuando los datos son escasos, las operaciones son confidenciales y el tiempo es limitado.

Nota

1. Para obtener más información sobre el sistema adaptativo de monitoreo y evaluación de HD, consulte *Valuing peace: delivering and demonstrating mediation results* (disponible en inglés).

2. Realización de una reflexión colegiada en HD

a. Elementos fundamentales de una reflexión colegiada

¿Cuándo debe realizarse una reflexión colegiada?

El proceso de reflexión colegiada está diseñado para responder rápidamente a las necesidades operativas, como un cambio significativo en el contexto, en el mandato de HD o en los recursos disponibles.

Las reflexiones colegiadas son más útiles cuando se programan para preceder a las reuniones de planificación de proyectos, a momentos de toma de decisiones clave o a etapas importantes de presentación de informes. Esto garantiza que los planes, las decisiones y los informes se beneficien de una reflexión crítica.

La reflexión colegiada en HD se aplica a toda la cartera de HD en base a un criterio susceptible a los riesgos tal como lo dispone la Junta y en respuesta a las solicitudes de directores y equipos de proyectos.

¿Cuáles son los componentes clave de las reflexiones colegiadas?

1. Planificación y diseño

- Son planificadas y diseñadas por el equipo de MESU, en estrecha colaboración con el director del proyecto y con el acuerdo del director regional.
- La reflexión planificada se presenta a todos los participantes como una reflexión colegiada, más que como una evaluación o una revisión de desempeño.
- Se mantiene un enfoque sencillo y rápido para que puedan realizarse reflexiones colegiadas “a demanda” con poca antelación y cuando sea necesario.

2. El equipo

- Se comienza formando un equipo de planificación y facilitación suficientemente independiente del equipo del proyecto, pero que cuente con su confianza. Generalmente, es proporcionado por el equipo de MESU. En algunas ocasiones, las reflexiones colegiadas pueden ser cofacilitadas por el equipo de MESU y el equipo regional a fin de incrementar la capacidad de los equipos regionales para realizar ejercicios de reflexión crítica.
- Luego se seleccionan uno o más revisores de pares internos por su combinación de experiencia e independencia. Son colegas internos de HD, que trabajan en proyectos diferentes y en regiones diferentes, cuya visión comparativa proporciona una valiosa perspectiva interna. A menudo se han enfrentado a problemas contextuales similares o están trabajando en temáticas comparables. Idealmente, los revisores internos de pares incluirán a un colega superior y a otro con un cargo más bajo, para fomentar la diversidad de las contribuciones, así como el aprendizaje entre pares.
- Una o más personas externas, de confianza e íntegras, pertenecientes a una institución pertinente, pero que no compita con HD, en el sector humanitario o de resolución de conflictos se seleccionan luego como revisores de pares. Deben ser capaces de proporcionar una perspectiva nueva y al mismo tiempo evitar conflictos de intereses. Por lo general, participan a título personal y no en representación de su empleador. Hay varias organizaciones homólogas que han acordado proporcionar personal de forma gratuita a HD para las reflexiones colegiadas.
- Una vez que se han seleccionado los revisores de pares, el equipo de MESU, que supervisa el proceso de reflexión colegiada, les brinda la información necesaria.

- Es posible que el facilitador de MESU invite también al director regional, a un actor del conflicto o a un donante del proyecto a unirse a una parte determinada del programa si se considera que esto constituirá un aporte importante para las discusiones.

3. El objetivo

- La reflexión está diseñada para ofrecer apreciaciones sobre los resultados, los obstáculos, los riesgos, las fortalezas y las debilidades del proyecto. Los resultados de una reflexión colegiada exitosa son el aumento de la efectividad de las decisiones relacionadas con los proyectos y la adaptación de los proyectos.
- La reflexión se adapta de forma que refleje las prioridades identificadas por el equipo del proyecto y el director general, y apoyadas por el facilitador.
- El proceso de reflexión colegiada debe permitir que se mantengan discusiones sinceras en un entorno seguro. Los comentarios durante el proceso no se atribuyen a personas en particular y las reflexiones colegiadas generalmente se llevan a cabo sin la participación directa de los representantes de los donantes.
- Los revisores de pares están allí para formular preguntas útiles y no para proporcionar recomendaciones vinculantes, conclusiones, opiniones de expertos o evaluaciones. Esto significa que los procesos de toma de decisiones del proyecto se mantienen separados de la reflexión colegiada, aunque pueden también fundarse en los valiosos conocimientos generados por el proceso.

4. El registro

- Para mantenerlas rápidas y sencillas, las reflexiones colegiadas implican una documentación mínima: (1) una nota breve de autorrevisión del director o del equipo del proyecto como parte de la fase de planificación para brindar información a todos los participantes sobre las realidades del proyecto, las prioridades y las preguntas clave para revisar; y (2) una nota final breve de la reflexión colegiada redactada por el facilitador en la que se resumen el proceso y las ideas principales después de la reflexión.
- Mientras que el director regional, el director del proyecto y los revisores de pares tienen la posibilidad de hacer comentarios sobre la nota final, el equipo de MESU conserva la propiedad de la nota y la distribuye entre todos los participantes. Esto garantiza la independencia, la objetividad y la credibilidad del proceso de reflexión y de sus resultados.
- La nota final proporciona información para respaldar al equipo del proyecto y para la toma de decisiones de gestión en curso. Normalmente se comparte con el director ejecutivo y el director ejecutivo adjunto, pero no está destinada a lectores externos, a menos que se acuerde otra cosa.

¿Cuánto tiempo requiere una reflexión colegiada?

El tiempo de preparación es mínimo, ya que solo requiere una nota breve de autorrevisión por parte del director o del equipo del proyecto, mientras que el equipo de MESU se encarga de proporcionar a los revisores de pares información sobre el contexto del conflicto, incluidos mapas y análisis, si es necesario.

El facilitador brinda información a todos los revisores de pares antes de la reunión conjunta de reflexión colegiada y propone un programa en el que destaca las preguntas clave para debatir. El evento presencial de reflexión colegiada puede requerir un día o menos, según el formato.

Tras la reflexión colegiada, los equipos pueden optar por realizar una reunión para la toma de decisiones a fin de avanzar en base a los conocimientos adquiridos gracias a la reflexión. El equipo de MESU suele ofrecer su apoyo para esta reunión también.

¿Cuál es el resultado de una reflexión colegiada?

El objetivo principal de una reflexión colegiada no es la redacción de un documento escrito, sino poder tomar mejores decisiones y obtener mejores resultados a través de criterios profesionales de mayor calidad y una adaptación más rápida. El facilitador preparará una nota final breve sobre el debate y la compartirá como un memorando con el equipo del proyecto y los colegas. La nota estará orientada a responder las necesidades operativas; no es una evaluación o valoración del proyecto.

b. Realización de reflexiones colegiadas presenciales

La organización de una reflexión colegiada implica una colaboración estrecha entre el director del proyecto y el equipo de MESU.

- **Paso 1:** El equipo de MESU y el director del proyecto o el director regional acuerdan si es necesario realizar una reflexión colegiada. En caso afirmativo, el equipo de MESU organiza **llamadas de planificación** breves con el director del proyecto, el punto focal regional y/o el director regional para identificar los objetivos y las prioridades de la reflexión. El equipo de MESU y el equipo del proyecto determinan un **plazo adecuado** para los preparativos y la actividad de reflexión colegiada.
- **Paso 2:** El equipo de MESU contacta y confirma la disponibilidad de **pares internos y externos preferidos**. Se los informa sobre el proceso de reflexión colegiada y las necesidades del equipo del proyecto.
- **Paso 3:** El equipo del proyecto prepara **las preguntas clave** que esperan responder a través de la reflexión y elabora una **nota breve de autorrevisión**.
- **Paso 4:** El equipo de MESU prepara un **programa provisional** y cualquier documento informativo para la reflexión y los comparte con los participantes.
- **Paso 5:** El equipo de MESU facilita la actividad de **reflexión colegiada**, cuyo programa puede abarcar desde medio día hasta dos días.
- **Paso 6:** El equipo de MESU prepara una **nota final** provisional breve que resume las ideas clave de las discusiones, brinda al equipo del proyecto y a los revisores de pares la oportunidad de hacer comentarios, y luego finaliza y comparte la nota con todos los participantes.
- **Paso 7:** El equipo y la dirección del proyecto discuten la necesidad de efectuar **adaptaciones al proyecto** en base a las apreciaciones de la reflexión colegiada. El equipo de MESU a menudo facilita un debate de seguimiento en el que participa el director regional para asegurar la aceptación de los resultados clave.
- **Paso 8:** El equipo del proyecto y de MESU deciden si es necesario **informar a los directivos de HD y a los donantes**, y el equipo de MESU recopila **las lecciones aprendidas**. Cualquier otra ayuda de seguimiento por parte del equipo de MESU queda a discreción del respectivo director del proyecto y del director regional.

c. Realización de reflexiones colegiadas virtuales

Es posible que, en ocasiones, dado el contexto de las operaciones, sea necesario o preferible realizar una reflexión colegiada de manera virtual, sin que los participantes deban trasladarse. A diferencia de las reflexiones colegiadas presenciales, una reflexión colegiada virtual se lleva a cabo como un proceso, más que como una actividad individual de reflexión colegiada.

El proceso tiene como objetivo maximizar las ventajas y tiene en cuenta las limitaciones de participar en línea. En consecuencia, las reflexiones colegiadas virtuales se llevan a cabo en etapas que pueden adaptarse al contexto específico y a las necesidades del proyecto.

- **Paso 1:** El equipo de MESU y el director del proyecto o el director regional acuerdan si es necesario realizar una reflexión colegiada. El equipo de MESU organiza **llamadas breves de planificación** con el director del proyecto, el punto focal regional y/o el director regional para identificar los objetivos y las prioridades de la reflexión. El equipo de MESU prepara una hoja de ruta del proceso y elabora el programa de la reflexión colegiada.
- **Paso 2:** El equipo de MESU contacta y confirma la voluntad de **pares internos y externos preferidos** de participar en el proceso. El equipo del proyecto **prepara preguntas clave** que esperan responder a través del proceso de reflexión colegiada y elabora una nota breve de autorrevisión.
- **Paso 3:** El equipo de MESU realiza entrevistas con informantes clave con miembros del equipo y expertos externos para discutir las preguntas clave. Estas entrevistas buscan una mayor comprensión del contexto, reunir perspectivas externas sobre los temas que se desean revisar y consultar opiniones sobre la manera en que HD quizá deba adaptarse.

- **Paso 4:** El equipo de MESU **resume y anonimiza la información** obtenida mediante las entrevistas con informantes clave en una presentación en la que destaca las opiniones expresadas por los informantes, así como los puntos de consenso y discrepancia. Esta presentación tiene como objetivo promover el debate durante la reflexión colegiada en línea.
- **Paso 5:** El equipo de MESU **facilita una reunión en línea de reflexión colegiada** con el equipo del proyecto y los revisores de pares para compartir los resultados de las entrevistas con informantes clave, extraer ideas y discutir posibles adaptaciones del proyecto. Esta reunión en línea dura aproximadamente medio día. El facilitador de MESU se encargará de la configuración técnica y tomará notas. El formato habitual para estas reuniones en línea es el siguiente:
 - El facilitador de MESU presenta las ideas más importantes de las entrevistas con informantes clave y destaca las preguntas clave para responder a través de la reflexión colegiada.
 - A continuación, los participantes se dividen en grupos más pequeños (con 2 o 3 miembros del equipo del proyecto y un revisor de pares) para discutir los resultados de las entrevistas con informantes clave y las preguntas clave.
 - Todo el grupo se reúne otra vez para discutir sobre cualquier cambio propuesto respecto a la estrategia y a las prioridades de HD, y el facilitador de MESU presenta un resumen rápido de las conclusiones al final.
- **Paso 6:** El equipo de MESU redacta una **nota final** breve que resume las ideas de las entrevistas con informantes clave y la reunión en línea. El equipo de MESU comparte esta nota entre los participantes para darle al equipo del proyecto, al director regional y a los revisores de pares la posibilidad de hacer comentarios.
- **Paso 7:** El equipo de MESU **facilita una discusión opcional de gestión** entre los revisores de pares, el director del proyecto y el director regional. El objetivo es utilizar las conclusiones de la reflexión colegiada para tomar decisiones respecto a cualquier adaptación del proyecto.
- **Paso 8:** El equipo de MESU, en consulta con el director del proyecto, **finaliza la nota final y la comparte con todos los participantes.**
- **Paso 9:** El equipo del proyecto y de MESU deciden si es **necesario informar a los directivos de HD y a los donantes**, y el equipo de MESU recopila **las lecciones aprendidas**. Cualquier procedimiento de seguimiento adicional con el apoyo del equipo de MESU queda a discreción del respectivo director del proyecto y del director regional.

d. Formulación de preguntas clave para una reflexión colegiada: Guía sobre temas para la reflexión colegiada

La reflexión colegiada debe identificar las lecciones aprendidas por parte del equipo del proyecto, deficiencias en el conocimiento, experiencia o recursos, preguntas relevantes, cosas que funcionaron bien, cosas que no funcionaron bien y preguntas para seguir deliberando. Esta es una lista de algunas de las áreas que una reflexión colegiada puede abarcar cuyo objetivo es ayudar al director y a los equipos del proyecto a seleccionar los temas más pertinentes para su proyecto. No es necesario ni útil responder todas las preguntas que figuran a continuación.

1. Evaluación de los objetivos del proyecto

- ¿Qué pretende lograr HD en última instancia con el proyecto?
- Actualmente, ¿qué objetivos intermedios está intentando alcanzar el proyecto?
- ¿En qué medida los objetivos se basan en el mandato (formal o no) que tiene HD o en las necesidades de los beneficiarios en última instancia de HD?

2. Desarrollo de la lógica del proyecto

- ¿Qué resultados provisionales pueden esperarse a medida que HD avanza hacia los objetivos?
- ¿Existe una razón clara que vincule las actividades actuales con los objetivos?

- ¿Hay deficiencias o supuestos no probados en la lógica del proyecto?
- ¿Se han considerado cuestiones relacionadas con el género y la inclusión tanto en el análisis como en el enfoque?

3. Adaptación a los cambios en el contexto del conflicto

- ¿Siguen siendo pertinentes el acceso y la red de HD?
- ¿Qué actores nuevos deberían incorporarse al proyecto en caso de que los haya?
- ¿Se involucra en el proyecto a mujeres, jóvenes y grupos marginados para garantizar un proceso inclusivo?
- ¿Cómo ha evolucionado el espacio operativo?
- ¿Está compitiendo HD por el espacio con otros encargados de establecer la paz?
- ¿Hubo algún cambio dentro del equipo y en HD, entre ellos, el aumento de la capacidad, cambios en la composición del equipo, la asignación de recursos y las relaciones con los donantes? ¿Es necesario adaptar el proyecto?

4. Consideración de escenarios futuros

- ¿Cuáles son los factores principales que serán fundamentales en la configuración de las dinámicas de conflicto futuras?
- ¿Qué escenarios podrían producir estos factores?
- ¿Es posible que el enfoque de HD le permita responder a estos escenarios?

5. Monitoreo de riesgos

- ¿Cuáles son los riesgos físicos, legales/normativos, financieros, de reputación y estratégicos existentes o potenciales en torno al proyecto?
- ¿Hay algún riesgo nuevo o inmanejable?

6. Fortalecimiento de la narrativa de progreso y éxito del proyecto

- ¿Cómo sabemos si el proyecto está teniendo éxito, incluidos los pasos provisionales?
- ¿Cómo podemos demostrar o medir este éxito?
- ¿Cómo atribuimos el progreso a las acciones propias de HD?

3. Beneficios de las reflexiones colegiadas

Las reflexiones colegiadas ofrecen importantes beneficios en relación con cada uno de los aspectos clave de la práctica tradicional de monitoreo y evaluación, como satisfacer las expectativas de los donantes y asegurar criterios profesionales, al tiempo que contribuyen a una gestión de proyectos de calidad, al aprendizaje interno y a la reputación de HD.

Beneficios para los donantes y la Junta de HD

- Las reflexiones colegiadas abordan el requisito del uso óptimo de los recursos de la Junta y de los organismos donantes que supervisan los gastos.
- Al asegurar criterios profesionales por parte de HD, permitir una adaptación rápida y fomentar el aprendizaje organizacional, el modelo de la reflexión colegiada ayuda a HD a ofrecer mejores resultados y a garantizar que los fondos de los donantes se administren cuidadosamente.
- Las reflexiones colegiadas responden la pregunta clave: ¿qué respalda la calidad de los criterios profesionales de HD tanto respecto a la gestión de proyectos como a la evaluación de los resultados del proyecto?

Beneficios para directores regionales y para el equipo directivo superior de HD

- Las reflexiones colegiadas proporcionan perspectivas y apreciaciones adicionales, sin interferir con la autoridad formal del director regional.
- Las reflexiones colegiadas requieren recursos y tiempo mínimos, al tiempo que proporcionan percepciones que generalmente son tan útiles como las de evaluaciones externas largas y costosas.
- Las reflexiones colegiadas aclaran las preguntas clave respecto a un proyecto y permiten que HD comprenda más eficazmente los riesgos clave.

Beneficios para los directores de proyectos

- Se trata de un proceso colegiado, que se basa en la confianza y pertenece al equipo del proyecto.
- Las reflexiones colegiadas proporcionan apreciaciones intersectoriales e interregionales, sin interferir en la ejecución del proyecto ni en los procesos de toma de decisiones.

Beneficios para el aprendizaje interno en HD

- Las reflexiones colegiadas brindan a HD la oportunidad de recopilar lecciones clave de los equipos de proyectos, mientras se mantiene la confidencialidad mediante la difusión de lecciones en toda la organización en un formato de datos agregados.

Beneficios para el desarrollo profesional y la tutoría del personal

- Las reflexiones colegiadas proporcionan oportunidades de desarrollo profesional y aprendizaje de gran valor para todos los participantes.
- Idealmente, una reflexión colegiada involucra a colegas de un nivel superior y a miembros del personal de HD de un nivel más bajo a fin de crear capacidad interna y permitir la transferencia de conocimientos.
- Las reflexiones colegiadas ofrecen oportunidades para que un miembro del personal subalterno participe o cofacilite un proceso de reflexión crítica junto con mentores y líderes respetados en el campo.

4. Herramientas para la reflexión colegiada: Plantillas y ejemplos

a. Preparación de notas de autorrevisión: Guía para directores y equipos de proyectos

Una nota breve de autorrevisión redactada por el director del proyecto (o mediante la colaboración con el equipo del proyecto) que debe proporcionar un resumen conciso de la **situación actual** y de la **función de HD** en beneficio de pares internos y externos, así como del facilitador de MESU. Debe proporcionar información sobre el contexto del proyecto y ayudar a centrar la reflexión colegiada en las **preguntas de mayor valor** para el proyecto.

Las notas de autorrevisión se comparten únicamente con los participantes de la reflexión colegiada. Deben ser lo más **sinceras posible** para generar el ambiente para un debate crítico y constructivo en un entorno colegiado. La nota de autorrevisión debe tener aproximadamente **dos páginas** y la información suele presentarse con viñetas. La nota de autorrevisión debe enviarse al facilitador de MESU, quien la compartirá con todos los participantes de la reflexión colegiada. A continuación, figuran ejemplos ilustrativos de la estructura adoptada por los equipos de HD en el pasado para sus notas de autorrevisión, pero señalamos que no existe una “forma correcta” de preparar dicha nota.

Ejemplos de notas de autorrevisión

Ejemplo 1 de la estructura de una nota de autorrevisión

1. Objetivo y estrategias del proyecto
 - Tres párrafos breves.
2. Actividades de HD
 - Descripciones de un párrafo sobre lo que HD ha hecho a nivel local, nacional o regional, seguido de preguntas que el equipo aún debe responder para planificar la siguiente etapa.
3. Enfoque y nicho de HD
 - Reflexión breve sobre lo que esto es actualmente, seguida de una lista de preguntas que den lugar a debatir si debería cambiar y por qué.

Ejemplo 2 de la estructura de una nota de autorrevisión

Una combinación de texto descriptivo y viñetas que abordan lo siguiente en relación con el período concreto que se examina:

1. Objetivo y lógica del proyecto
2. Espacio operativo y otros actores
3. Cronología de la participación de HD
4. Logros e hitos clave
5. Preguntas clave para el equipo del proyecto

Aunque no hay una plantilla única para utilizar, algunos de los temas y preguntas que los directores y equipos de proyectos tal vez deseen tratar en la nota de autorrevisión son:

Preguntas formuladas actualmente por el equipo del proyecto

- ¿Qué preguntas se hace a sí mismo sobre este proyecto y/o el contexto? Recientemente, ¿ha planteado alguna pregunta sobre el proyecto alguno de los miembros del equipo del proyecto?

Espacio operativo

- Describir los cambios en las oportunidades de los proyectos (espacio operativo) y los posibles obstáculos.
- Hacer referencia a cambios importantes entre los principales actores del conflicto y la dinámica entre ellos, el papel de la sociedad civil y los grupos marginados en el conflicto y el proceso de paz, y el de otros terceros.
- Hacer referencia a cambios o desafíos pertinentes dentro de HD (p. ej., redes, composición de equipos, obtención de recursos, relaciones con los donantes).

Objetivos y estrategias del proyecto

- En última instancia, ¿qué está tratando de lograr el proyecto?
- ¿Cuáles son las tres o cuatro actividades principales que están ayudando al proyecto a avanzar hacia el logro de ese objetivo?
- ¿Cuáles son algunos posibles objetivos alternativos si se obstaculiza el objetivo actual? ¿Qué actividades podrían apoyar esos objetivos alternativos?
- ¿Se ha considerado como objetivo la inclusión de mujeres, jóvenes, la sociedad civil u otros grupos marginados? ¿O como un medio para alcanzar los objetivos generales?

Progreso hacia los objetivos y obstáculos

- ¿Cuáles son algunos signos recientes de progreso o de éxito en el proyecto?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos que impiden el progreso?

Cronología o línea temporal del proyecto

- Proporcione una descripción breve o una línea temporal con los principales cambios recientes en el proyecto. La línea temporal debe centrarse en los hitos del proyecto, no en el contexto circundante.

b. Preparación de las notas finales de la reflexión colegiada: Guía para facilitadores

Tras la reflexión colegiada, el facilitador prepara una nota final breve. En ella se recogen percepciones nuevas, puntos de decisión identificados o preguntas que hayan surgido durante la reflexión colegiada, normalmente, sin recapitular el contexto. Por lo general, abarcan algunos o todos los aspectos que se mencionan a continuación:

¿Qué logró la reflexión colegiada?

Un resumen breve de la reflexión colegiada que considera por qué fue útil, por ejemplo: puede haber validado logros o reclamos, identificado riesgos y formas de mitigarlos, cuestionado supuestos y ayudado a aclarar la lógica o los objetivos del proyecto, ayudado al equipo del proyecto a adaptarse a los cambios en el contexto político, fortalecido la cohesión del equipo, etc.

¿Cuáles fueron las percepciones clave y las preguntas que surgieron?

Un resumen de percepciones nuevas o preguntas que surjan de la reflexión colegiada, centrándose en las que sean más pertinentes para el equipo del proyecto de manera inmediata o a medio plazo. Esta información puede presentarse como texto, viñetas, esquemas o tablas. Las cuestiones planteadas y debatidas no deben ser atribuidas a personas particulares, aunque puede ser importante diferenciar entre las intervenciones realizadas por los miembros del equipo del proyecto y las realizadas por los pares.

Las percepciones clave y las preguntas que hayan surgido podrían estar relacionadas con una o más de las áreas siguientes:

Objetivos y lógica

- ¿Necesita el proyecto cambiar lo que está tratando de lograr en última instancia?
- ¿Cuál es la nueva lógica del proyecto (es decir, “A+B+C llevará a D, apoyando en última instancia a E y F”)?
- ¿Cuáles son los supuestos clave en los que se basa la lógica del proyecto?

Adaptación

- ¿Cómo podría cambiarse la estrategia del proyecto, incluida cualquier estrategia de salida?
- ¿Qué escenarios futuros identificó y consideró la reflexión colegiada?
- ¿Qué puntos de decisión futuros identificó la reflexión colegiada?

Espacio operativo y capacidad

- ¿Cuál es el valor agregado y el nicho de HD en este espacio operativo en particular?
- ¿Cuáles son los riesgos, los obstáculos o las oportunidades que merecen mayor atención?
- ¿Hubo opiniones divergentes con respecto a las dinámicas política, militar, humanitaria o de establecimiento de la paz?
- ¿Qué observaciones se hicieron acerca de la capacidad de HD y de la obtención de recursos para el proyecto, incluida la capacidad de programación inclusiva?
- ¿Tiene HD la capacidad para cumplir los objetivos previstos, utilizando la estrategia propuesta?

Logros

- ¿Cuál es la contribución o el papel de HD en los resultados reivindicados?
- ¿Hubo algún efecto involuntario o inesperado del trabajo de HD, incluidos efectos negativos?
- ¿Permitió la reflexión colegiada exponer algún buen ejemplo que demuestre cómo HD utilizó la inclusión de mujeres, jóvenes, la sociedad civil u otros grupos no pertenecientes a la élite para avanzar en las posibilidades de prevención, mitigación o resolución de conflictos?

¿Cuáles son los siguientes pasos del proyecto?

- Sugiera un plazo adecuado para hacer un seguimiento de las cuestiones surgidas en esta reflexión colegiada si es posible.
- Identifique las preguntas planteadas que necesitan reflexiones adicionales por el equipo del proyecto o por el equipo directivo superior correspondiente.
- Identifique momentos de toma de decisiones futuros para el proyecto.

Ejemplos de notas finales

Estos son dos ejemplos de la estructura de las notas finales usadas por facilitadores en el pasado, que incluyen también la forma en que fueron presentadas. Cada una de estas notas finales tenía aproximadamente 3 páginas.

Ejemplo 1 de la estructura de una nota final: Reflexión colegiada presencial

1. Participantes
2. Objetivo
 - Resumen breve de los objetivos de la reflexión colegiada en un documento independiente.
3. Apreciaciones principales
 - Conclusiones clave de la reflexión colegiada presentadas en viñetas.
4. Estrategia de HD ante un contexto cambiante
 - Resumen de los cambios identificados en el contexto operacional durante el período bajo revisión, y cómo respondió HD a ellos.
5. Prioridades de HD para el siguiente año
 - Aclaración del objetivo de HD.
 - Identificación de la estrategia revisada y propuesta del proyecto, elaborada en torno a cuatro pilares discutidos durante la revisión.
6. Riesgos clave en el contexto actual
 - Enumeración clara de posibles obstáculos (políticos) y riesgos para mitigar por HD.
 - Probabilidad presumida de que estos escenarios ocurrirán.

Ejemplo 2 de la estructura de una nota final: Reflexión colegiada virtual

1. Participantes y facilitadores
 - Colegas externos identificados por función más que por nombre debido a la confidencialidad del proyecto.
2. La actividad y sus principales conclusiones
 - Descripción general breve de los múltiples pasos que incluyó la actividad virtual.
 - Un resumen de un párrafo de las conclusiones clave, que dé cuenta del objetivo de la reflexión colegiada, tal como fue identificado en su programa.
3. Resumen de los principales logros
 - Descripción general presentada en viñetas de los resultados intermedios y del valor agregado percibido de HD, tal como fue confirmado durante la reflexión colegiada.
4. Realidades operativas y posicionamiento de HD
 - Resumen narrativo de las conclusiones clave obtenidas a lo largo de la reflexión colegiada, sin identificar quién dijo cada cosa.
5. Escenarios y una lógica futura del proyecto
 - Resúmenes de dos oraciones de tres escenarios posibles para el contexto operacional.
 - Descripción esquemática de una lógica hipotética y futura del proyecto, tal como se desarrolló durante la reflexión colegiada.
6. Preguntas destacadas
 - Resumen de las preguntas clave que ahora el equipo debe considerar.

c. Prepararse como un revisor de pares

La principal contribución que HD espera de los revisores de pares es formular preguntas valiosas y proponer desafíos constructivos y colegiados a nuestros supuestos y a nuestra lógica. Los revisores de pares eficaces suelen combinar sólidas competencias analíticas con la creatividad y la curiosidad. HD no espera una opinión experta, sino que pretende generar nuevas apreciaciones de manera colaborativa. Esto implicará escuchar y cuestionar, identificar temas que surjan y sintetizar rápidamente información nueva. El equipo del proyecto también está depositando su confianza en usted como revisor de pares y depende también de su confianza tras la reflexión colegiada.

Su función como revisor de pares en este proceso es:

- Escuchar y formular preguntas constructivas de manera colegiada.
- Seguir la dirección del facilitador.

- Ayudar a llevar adelante reflexiones críticas y constructivas sobre el contexto, los objetivos, la lógica, los supuestos, la estrategia, los resultados y los desafíos del proyecto.
- Ayudar al equipo del proyecto a generar nuevas apreciaciones y, por lo tanto, decisiones más eficaces sobre el proyecto.

Plazos

Una reflexión colegiada presencial normalmente comprende un día o menos; la más larga ha durado dos días. Un proceso virtual de reflexión colegiada suele extenderse durante una o dos semanas. Esto incluirá entrevistas bilaterales breves e individuales entre los participantes y el facilitador al inicio del proceso y una sesión conjunta una vez que se hayan completado las entrevistas con los informantes clave. El facilitador organizará el cronograma con usted.

Participantes

Entre los participantes de una reflexión colegiada normalmente se incluirá a un facilitador del equipo de MESU, al equipo del proyecto de HD, a uno o más pares internos de HD y a uno o más pares externos. Ocasionalmente, el facilitador quizá invite al director regional, a un actor del conflicto o a un donante del proyecto para unirse a una parte determinada del programa.

Confidencialidad

El equipo del proyecto explicará el nivel de confidencialidad esperado. Los colegas externos son invitados a participar en base a un acuerdo de confidencialidad con HD.

Lectura previa

Se espera que las reflexiones colegiadas requieran una lectura previa mínima. El facilitador proporcionará una nota de autorrevisión de una o dos páginas por adelantado. Cuando sea pertinente, los equipos de proyectos quizá proporcionen propuestas o informes del proyecto como lectura de referencia.

Remuneración de revisores de pares externos

Los pares externos generalmente son invitados a participar de manera gratuita, con todos los gastos reintegrados por HD. Si el colega externo es un consultor independiente, HD pagará la tarifa de consultoría profesional acordada previamente.

d. Revisores de pares: Algunas preguntas para promover una reflexión crítica

El objetivo de estas preguntas es promover el pensamiento para inspirar reflexiones críticas y para ayudar a los revisores de pares a polemizar los supuestos y sesgos no cuestionados. De ninguna manera es necesario o útil intentar responder todas estas preguntas.

Preguntas abiertas

- ¿Qué preguntas se hace a sí mismo cuando piensa sobre este conflicto o este proyecto?
- ¿Dónde hay un riesgo de un punto débil o una deficiencia?

Estrategia y lógica del proyecto

- ¿Qué cambio procura conseguir el proyecto?
- ¿De qué manera sabrá que el proyecto está siendo exitoso?

- ¿Qué objetivos son realistas y qué objetivos son ambiciosos?
- ¿Qué haría si comenzara hoy el proyecto?

Valor agregado

- ¿Cómo describiría el espacio operativo del proyecto?
- ¿Cómo se relacionan las actividades de HD con otras iniciativas?
- ¿Cómo describiría la posición de otros actores en ese espacio y su relación con HD?
- ¿Cómo ofrece el proyecto valor estratégico a HD?

Riesgos

- ¿Cuál es el riesgo que más le preocupa?
- ¿Cuál sería el peor riesgo en convertirse en realidad y cómo reaccionaría?
- ¿Qué probabilidades hay de que ese riesgo se convierta en realidad?

Reflexión sobre actividades pasadas

- ¿Qué lo ha sorprendido en el proyecto durante los últimos 12 meses?
- Si pudiera tomar una decisión otra vez, ¿qué haría diferente y por qué?
- ¿Cómo se adaptó HD a cualquier cambio importante en las actividades del proyecto? ¿Cómo se relaciona esto con cambios realizados por otros actores?

Escenarios futuros

- ¿Cuáles son los factores fundamentales que influenciarán las dinámicas del conflicto en el próximo año?
- ¿Cómo reaccionaría el equipo si se produjeran cambios significativos en la dinámica del conflicto?

Relación con otros actores

- ¿Cómo cree que las principales partes interesadas perciben a HD?
- Si hubiera una parte interesada con la que le gustaría involucrarse (más), ¿cuál sería?

Capacidad

- Si pudiera agregar una aptitud o atributo al equipo, ¿cuál sería?
- ¿En qué actividad le gustaría involucrarse, pero el equipo no tiene la capacidad actualmente?

Financiación

- ¿Cómo manejaría cualquier posible conflicto de intereses entre el donante y el proyecto?

General

- ¿Cuáles son los próximos pasos o las adaptaciones que el equipo del proyecto debe hacer?

e. Facilitadores: Algunas preguntas para promover una reflexión crítica

Preguntas abiertas

- Formule una pregunta dirigida que comience con “por qué” y luego prosiga con otras dos preguntas encabezadas con “por qué” o “cómo”.

Estrategia y lógica del proyecto

- ¿Podría mencionar tres argumentos a favor y tres en contra de la estrategia propuesta?
- Si tomara una posición contraria, ¿qué diría sobre este proyecto?
- Describa sus objetivos. Describa la manera en que sus objetivos se relacionan entre sí. Describa la forma en que sus objetivos promueven el cambio que está intentando lograr.

Valor agregado

- ¿Cómo ofrece el proyecto valor estratégico a HD?

Riesgos

- Imagine que el proyecto ha fracasado catastróficamente; tómese dos minutos para escribir los motivos de ese fracaso. Luego de dos minutos, vuelva a reunirse con el grupo para debatir.
- ¿Cómo evaluaría los riesgos del proyecto utilizando una escala?

Reflexión sobre actividades pasadas

- Si comenzara el proyecto otra vez, ¿qué haría diferente y por qué?
- Si no hubiera invertido ya X números de años de esfuerzo en este proyecto, ¿por dónde empezaría?
- Escriba cuál cree que fue la gran oportunidad perdida por el equipo. Debatir sobre las respuestas.

Escenarios futuros

- Imagine que es el futuro y que dice: "Ojalá hubiéramos pensado en X". ¿Qué es X?
- Presente dos escenarios alternativos al esperado y cómo podrían tener consecuencias para el proyecto. ¿Qué probabilidades hay de que estos escenarios ocurran?

Relación con otros actores

- ¿Ha considerado fortalecer las relaciones con la sociedad civil y los grupos marginados?

Capacidad

- ¿Qué conocimientos busca el equipo de expertos externos? ¿Podrían desarrollarse estos conocimientos dentro del equipo?

Financiación

- ¿Cuál es su estrategia de financiación a largo plazo?

Preguntas de cierre

- ¿Qué le pareció el proceso de reflexión colegiada?
- ¿Lo sorprendió alguna parte del proceso?
- ¿Qué parte del proceso le pareció más útil?



Centro
para el diálogo
humanitario

Mediación para la paz

www.hdcentre.org

