

Pautas para la realización de “After Action Reviews” o *reuniones de Reflexión Después de la Acción*

Introducción

Existen diversas metodologías que facilitan la reflexión sistemática y colectiva de los equipos de trabajo y la identificación de Lecciones Aprendidas. Estas metodologías incluyen los *After Action Reviews (AARs)*, los Estudios de Caso y los Observatorios de experiencias¹. Este documento presenta pautas para la preparación, realización y documentación de AARs.

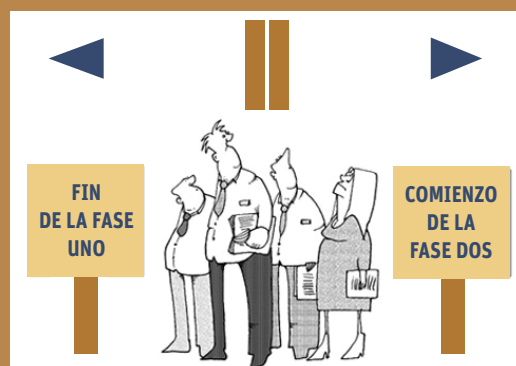
¿Qué es un After Action Review (AAR)?

El AAR es una técnica sencilla de gestión de conocimiento inicialmente desarrollada por el ejército de los Estados Unidos como una herramienta de aprendizaje para identificar y compartir lecciones críticas de los ejercicios de entrenamiento. Ha sido acogida y adaptada por organizaciones del sector privado y público como un método de aprendizaje en el trabajo, y su ventaja radica en que requiere poco tiempo para que los participantes expliciten su conocimiento a partir de la reconstrucción de los hechos, mejoren la comprensión sobre las posibles causas del éxito o fracaso de sus proyectos o iniciativas, avancen en una interpretación crítica de lo sucedido, formulen recomendaciones y refinen sus hipótesis de trabajo. Los AARs son fácilmente adaptables y replicables, y complementan los sistemas convencionales de monitoreo y evaluación.

Un AAR se implementa mediante una discusión dinámica y estructurada, en la cual participan los miembros de un equipo de trabajo, y si es del caso, sus socios o clientes. En esta discusión se analiza la experiencia o actividad en función de las expectativas y los resultados logrados: *¿qué sucedió?, ¿por qué sucedió?, ¿qué funcionó bien?, ¿qué necesita mejorarse? y ¿cuáles son las lecciones y recomendaciones?*

¹ Ver: Banco Interamericano de Desarrollo, Sector de Conocimiento y Aprendizaje (KNL). 2008. *Notas de Lecciones Aprendidas*.

Gráfica 1: Los AAR son una oportunidad para hacer un alto en el camino



Fuente: Improvement and Development Agency for local government (IDeA) – After Action Reviews
<http://www.idea.gov.uk>

Contactos en la División de
Gestión de Conocimiento
(KNL/KNM)

Elba Luna
elbalu@iadb.org

Lorena Rodríguez
lorenar@iadb.org

Lina Salazar
linas@iadb.org

Es importante tener en cuenta, sin embargo, que el AAR es una entre muchas otras técnicas de reflexión, y que no es aplicable a todos los contextos y situaciones. El AAR es una técnica efectiva cuando se busca mejorar los métodos y procesos, que son dimensiones tácticas y operativas, pues el AAR responde más a preguntas sobre el cómo y el por qué.

Las lecciones que emergen durante la reunión se documentan con el fin de poder ser compartidas con otros equipos y/o organizaciones, según las características y las necesidades del proyecto o actividad. De esta forma, los resultados del AAR pueden contribuir a la mejora de otros proyectos.

¿Cuáles son los beneficios?

Los AARs permiten aprender de una forma efectiva y rápida de los aciertos y errores, y pueden ser aplicados a diversos tipos de tareas, actividades o proyectos. En síntesis, los AARs contribuyen a que los equipos:

- Descubran y comprendan las posibles causas de los errores, y de los aciertos no previstos;
- Promuevan la discusión, el aprendizaje continuo y el diálogo abierto entre los miembros sobre fortalezas a sostener y debilidades a superar;
- Mejoren la comprensión sobre las circunstancias que influyen en el desempeño del equipo y cómo trabajar mejor en el futuro para el logro de objetivos;
- Identifiquen lecciones de sus proyectos y actividades que pueden ser compartidas con el resto de la organización;
- Aumenten su confianza técnica e institucional al dar a sus integrantes la oportunidad de compartir sus lecciones y ser escuchados en una atmósfera receptiva e independiente de la evaluación de desempeño individual o del equipo.

- En síntesis, aumenten las posibilidades de éxito y efectividad para el desarrollo.

¿Cuándo se realiza un AAR?

A pesar de su nombre, un AAR no tiene que ser realizado al final del proyecto o actividad. Se recomienda realizarlos después de cualquier etapa o actividad significativa dentro de un proyecto. De esta forma, se convierte en una herramienta para “aprender haciendo” y reflexionar sobre la marcha.

Algunos ejemplos de cuando realizar un AAR son: al preparar un informe de avances o resultados del proyecto; después de introducir un cambio en un proceso; al cumplir un hito; antes de que el equipo responsable se desintegre; cuando sucede un incidente inesperado; al final del proyecto en la realización del informe de cierre; etc. Es decir, los AAR son útiles para reflexionar sobre logros, innovaciones y dificultades de un proceso o proyecto en diversos momentos **durante** o **después** de su ejecución.

La realización de AAR debe concentrarse en proyectos o iniciativas que sean críticos para el departamento o la institución, y en los cuales la reflexión tenga el potencial de contribuir con conocimiento útil y accionable en áreas temáticas o procesos críticos para el cumplimiento de los objetivos y de un mayor impacto.

¿Qué tipos de AAR existen?

Hay dos tipos de AARs: formal e informal. El AAR formal requiere de cierto grado de preparación y puede tomar más tiempo, dependiendo de la escala del proyecto o actividad a analizar. El AAR informal es realizado después de un hito o evento de menor envergadura y/o duración, tal como una reunión, una negociación dentro de un proyecto, etc.; requiere menos preparación y puede ser realizado en un lapso de tiempo más breve (ver recuadro sobre Chainsaw AAR).

Las pautas propuestas en esta guía se relacionan con los AAR formales. No obstante, también pueden ser de utilidad para la preparación de un AAR informal.

Preparación: antes del AAR

Para sacar el máximo provecho de un AAR y del tiempo que sus participantes invierten en él, se recomienda al equipo, y en particular a los líderes u organizadores de la reflexión, lo siguiente:

- **Definir claramente qué se quiere aprender durante el AAR y con qué propósito:** es necesario que el equipo parta de un acuerdo sobre el propósito de reflexionar sobre un proyecto o actividad determinado, la etapa o etapas que serán objeto de reflexión (el marco de tiempo), y el público al cual las conclusiones y recomendaciones estarán dirigidas.
- **Conducir el AAR tan pronto sea posible después del hito o etapa del proyecto o actividad que se quiere analizar:** la memoria de los participantes está más fresca, hay más posibilidades de que los participantes estén disponibles, y de que las lecciones identificadas sean más relevantes y aplicables.
- **Incluir a las personas pertinentes:** además del equipo del proyecto o actividad, puede ser útil invitar a clientes o aliados del proyecto. Sin embargo, se debe tener en cuenta que personas externas pueden inhibir la participación de algunos miembros. El número de participantes recomendado es entre 5 y 8, para facilitar la activa participación de todos. Para equipos más grandes, pueden realizarse varias sesiones.
- **Seleccionar a un facilitador:** idealmente, el facilitador es una persona externa al proyecto o actividad (un "outsider"). Su objetivo es ayudar a enfocar la discusión haciendo preguntas que contribuyan a la reflexión y a

crear el clima apropiado para el diálogo (ver en página 7 "La facilitación del AAR).

- **Seleccionar a un relator:** el AAR permite identificar lecciones y recomendaciones, pero éstas deben ser documentadas para posibilitar su registro y difusión. La documentación permite también fortalecer la memoria institucional e ir creando un registro que posteriormente puede ser analizado para identificar buenas prácticas. El papel del relator es entonces vital para el éxito y utilidad del AAR.
- **Preparar los materiales y la agenda:** reservar el salón de reunión y los materiales necesarios (grabadora digital, computador, *flipchart*, tarjetas, marcadores gruesos, papel y lápiz).

Desarrollo de la reflexión: durante el AAR

A continuación se presenta los pasos del AAR con una recomendación de los tiempos a invertir en cada uno. En promedio, un AAR de dos horas de duración puede cubrir satisfactoriamente los pasos sugeridos a continuación, dependiendo de la facilitación y el control del uso del tiempo que haga el equipo. Para proyectos y actividades más complejos puede ser necesario más tiempo, o varias sesiones.

A. Introducción (aproximadamente 5% del tiempo total del AAR)

El facilitador y los participantes deben promover una atmósfera franca y abierta desde el principio del AAR, enfatizando que se trata de un espacio de aprendizaje, y no de evaluación. Como parte de la introducción es también importante que el facilitador:

- **Recuerde a los asistentes las reglas de juego:** enfatizar que las ideas compiten en igualdad de condiciones y su valor no depende de la jerarquía de los participantes.

- **Aclare los objetivos del AAR:** mediante un breve recuento del proyecto o actividad sobre el cual se va a reflexionar, los propósitos de esta reflexión, el marco de tiempo cubierto, con quien y cómo se van a compartir las conclusiones y cómo se espera que estas sean usadas.
- **Presente la agenda y dinámica de la reunión:** explicar cómo se desarrollará la reunión.: Ej.: si se van a usar tarjetas, en qué momentos éstas se usaran y con qué propósito (ver literal C).

B. Revisar los objetivos del proyecto o actividad (aproximadamente 15% del tiempo total del AAR)

Esta sección del AAR responde a las preguntas: ¿Qué se esperaba que sucediera? y ¿Cuáles fueron los objetivos y los productos esperados?. El propósito es explicitar el punto de partida para reflexionar sobre el desempeño del proyecto y del equipo y el logro de los objetivos, que es necesario para comparar los resultados planeados con los obtenidos.

Los participantes, con el apoyo del facilitador, responden a las siguientes preguntas:

- El propósito y los objetivos del proyecto o actividad analizada
- El intervalo del proyecto o actividad (Ej: fechas y duración de preparación y/o ejecución)
- Beneficiarios del proyecto o actividad, y otros actores que hayan sido determinantes en su desarrollo, con sus roles respectivos
- Productos (*deliverables*) esperados

El facilitador registra en un *flipchart* las respuestas de los participantes a estas preguntas.

C. Definir que sucedió en realidad y cuáles fueron los objetivos y resultados alcanzados en la práctica (aproximadamente 25% del tiempo total del AAR)

El propósito de esta sección del AAR es reconstruir los hechos sobre lo que sucedió en la prác-

tica, partiendo de las perspectivas de todos los participantes para llegar a una visión compartida. Una de las técnicas que el facilitador puede usar consiste en dividir el proyecto o actividad en “momentos críticos” para el logro de los objetivos, como se describe a continuación:

- **Identificación de momentos críticos:** un momento crítico es un paso o hito —sea positivo, negativo o neutral— importante para el desarrollo del proyecto o actividad analizado². Cada momento tiene un objetivo específico y un conjunto de actividades que responden a ese objetivo. Cada participante determina desde su perspectiva cuales fueron los momentos relevantes y significativos. Usando tarjetas, cada participante identifica un número de momentos críticos (Ej.: 3 a 5), un momento por tarjeta. El número de momentos que el facilitador solicita a los participantes depende del tiempo disponible para el AAR y de la riqueza de perspectivas deseada. El propósito del uso de tarjetas es reducir la influencia del grupo sobre las opiniones individuales y permitir que todos puedan expresar sus ideas.
- **Construcción de línea de tiempo:** los momentos críticos identificados por cada participante se van colocando en orden cronológico en un tablero o un muro³, organizados en momentos positivos (parte superior de la línea de tiempo), momentos negativos (parte inferior) y neutrales (sobre la línea)—ver ejemplo en gráfica 2. Los momentos que cada participante identifique permitirán reconstruir la línea de tiempo del

² Para una explicación detallada del método de los momentos críticos, ver: M Ferreira, Sebastião. 2008. “Critical Moments Reflection Methodology: a report on its practical use, relevance, and applicability within the Inter-American Development Bank”. M.I.T, Community Innovators Lab. Mimeo.

³ Se pueden usar flipcharts para crear una superficie sobre el tablero o muro sobre la cual pegar las tarjetas. Esto facilita recoger, enrollar y transportar la línea de tiempo y las tarjetas al final del AAR.



proyecto o actividad. Esta línea de tiempo facilita y centra la reflexión sobre lo que funcionó y no funcionó.

D. Comparar lo planeado con los resultados, descubrir las diferencias entre ambos y sus causas, y sugerir recomendaciones (aproximadamente 50% del total del AAR)

Este análisis le permite al equipo identificar aprendizajes con el fin de revisar sus hipótesis de trabajo, consolidar los éxitos logrados y corregir posibles errores. El facilitador ayuda al equipo a reflexionar sobre lo que funcionó bien, lo que debería mejorarse y qué debería hacerse diferente la próxima vez. Para esto, el facilitador apoya al equipo en:

- **Análisis de la línea de tiempo:** con la línea de tiempo completa, el facilitador induce a que los asistentes analicen las tendencias que emergen, es decir, en torno a qué áreas se concentran los momentos críticos identificados, y qué momentos emergen como determinantes para el logro o no de los objetivos del proyecto o actividad.
- **Formulación de preguntas de reflexión y definición de recomendaciones específicas para la acción (lecciones):** el facilitador formula preguntas de reflexión enfocadas en

los momentos críticos determinantes para el logro de los objetivos. Algunos ejemplos de preguntas son:

¿Qué funcionó bien y por qué? el equipo identifica éxitos y logros que merezcan ser fortalecidos y puedan replicarse. Es importante que el facilitador ayude al equipo a indagar las razones por las cuales se dio ese éxito y a hacer explícitas las circunstancias y factores contribuyentes —que podrían ser usadas y adaptadas por otros equipos en situaciones similares. Para esto, el facilitador puede usar tarjetas y solicitar a los participantes escribir una idea por tarjeta (2 o 5 ideas por persona según el tiempo disponible). Las tarjetas son colocadas en la línea de tiempo, al lado del momento crítico al cual se están refiriendo. Cuando la idea no corresponde a un momento crítico, puede ser que se trate de un momento crítico nuevo. En este caso se agrega el nuevo momento crítico y se coloca la tarjeta al lado de ese nuevo momento.

¿Qué pudo haber funcionado mejor? el equipo identifica problemas y obstáculos que afectaron el desempeño, y lo que se puede aprender de ellos. La atención del equipo debe centrarse en ir más allá de la descripción de los problemas y obstáculos,

hacia explicitar como en el futuro éstos pueden ser corregidos y, mejor aún, prevenidos. Los participantes pueden continuar con la dinámica de tarjetas vinculando cada idea a un momento crítico identificado o a un nuevo momento.

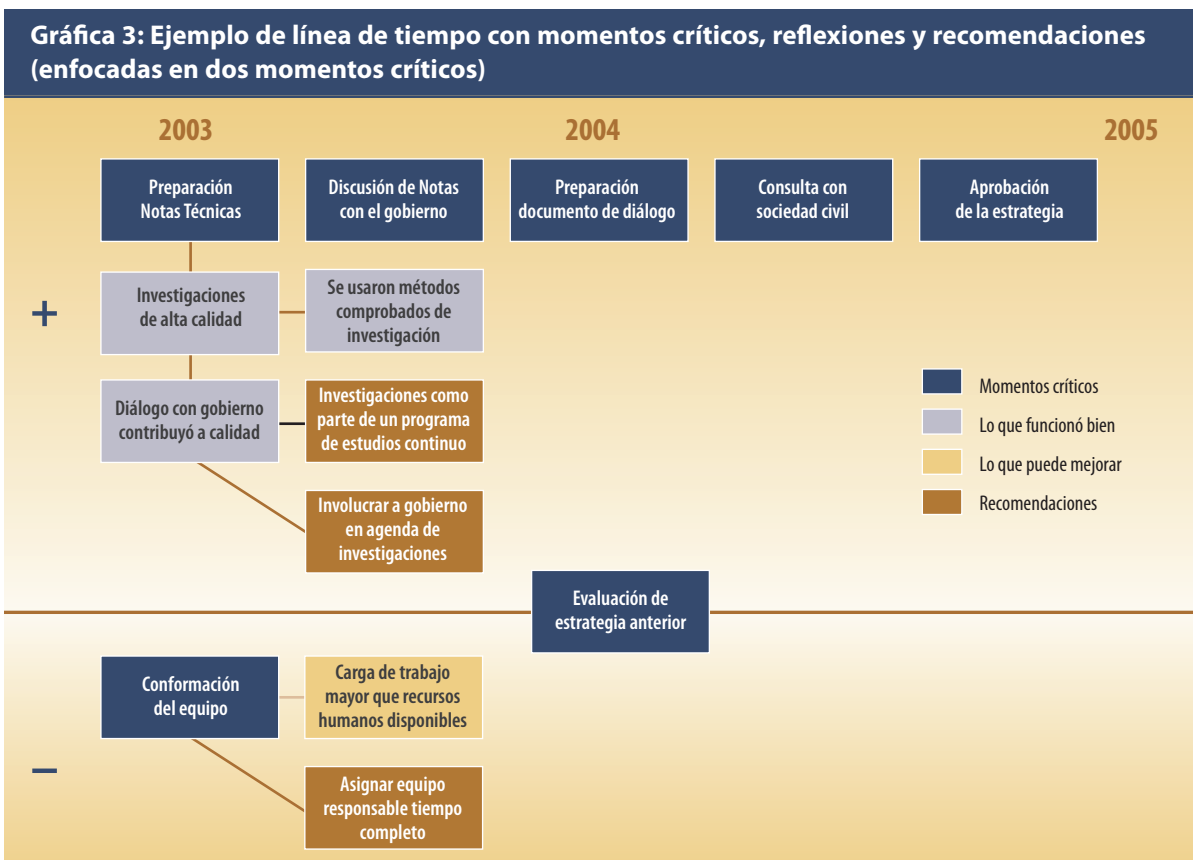
¿Qué se haría diferente en una próxima ocasión? los participantes explicitan las lecciones y recomendaciones específicas para la acción a partir de su experiencia. En lo posible, los participantes deben vincular sus recomendaciones a los momentos críticos identificados o a un nuevo momento. Vincular las recomendaciones a los momentos críticos contribuye a que estas recomendaciones sean accionables y se enfoquen en áreas bajo el control del proyecto o actividad. Las tarjetas con las recomendaciones

se van colocando en la línea de tiempo, al lado del momento crítico correspondiente.

Durante todo el análisis de la línea de tiempo y las preguntas de reflexión, el facilitador puede usar tarjetas de colores diferentes, para distinguir las contribuciones de los participantes sobre lo que funcionó bien, lo que pudo haber funcionado mejor y las recomendaciones. El uso de tarjetas de colores facilita que los participantes identifiquen tendencias en estas tres áreas— ver gráfica 3.

E. Cierre del AAR y conclusiones
(aproximadamente 5% del total del AAR)

El facilitador pide a los participantes concluir sus ideas y comparte los temas críticos identificados durante la reunión, los cuales han sido registrados en la línea de tiempo y las tarjetas.



Luego presenta a los participantes los productos que se esperan obtener como resultado del AAR, con base en la relatoría que será realizada, y los próximos pasos de acuerdo con los propósitos del AAR (Ej: comentarios de los participantes al informe, entrevistas para profundizar en temas específicos, etc).

F. Documentar el AAR y sus conclusiones (durante todo el AAR)

Durante el desarrollo del AAR, el relator debe capturar la riqueza de la reflexión en cada etapa y las conclusiones del AAR, incluyendo la ruta crítica o línea de tiempo, las contribuciones de los participantes sobre lo que funcionó bien y no, lo que puede mejorarse, y las recomendaciones.

El informe del AAR permite compartir la reflexión con otros miembros del equipo y con el resto de la organización, y provee la base para otras actividades y productos de gestión de conocimiento (Ej.: informe del AAR, publicaciones sobre lecciones aprendidas, identificación de buenas prácticas, *toolkits*, programas de información y capacitación, páginas de Internet, etc.) Es importante que este informe capture la reflexión hecha por los participantes, por lo que se recomienda primero circular un borrador para sus comentarios antes de compartirlo con otros equipos y públicos.

La facilitación del AAR

El objetivo principal del facilitador es ayudar al equipo a identificar lecciones y recomendaciones, en especial aquellas que no habían sido discutidas antes; y esto lo hace asegurándose que cada miembro tenga la oportunidad de participar; contribuyendo a crear el clima apropiado para el diálogo y controlando el tiempo para poder cumplir con la agenda del AAR. Es recomendable que el facilitador no esté relacionado directa o cercanamente con el proyecto, para que de esta forma pueda permanecer neutral.

En caso de que esto no sea posible, un miembro del equipo puede hacer las veces de facilitador, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Permanecer neutral durante la discusión;
- Enfocar la discusión en el proyecto o actividad que se está analizando, y en las causas de su desempeño;
- Evitar ataques personales entre los miembros del equipo;
- Concentrar el análisis en aquellos factores a mejorar bajo el control del equipo, e identificar aquellos fuera del control del equipo; y
- Promover la formulación de recomendaciones por parte del equipo, en lugar de ofrecerlas.

Chainsaw AAR

Adaptado de "After Action Reviews Tips and Tactics, Wildland Fire Leadership and Development Program".

La idea detrás del *Chainsaw AAR* es la rapidez. No es un sustituto de un AAR completo, pero es una alternativa cuando el tiempo disponible es poco. El formato es sencillo:

1. El equipo se sienta en círculo;
2. Cada miembro del equipo responde a las siguientes preguntas:
 - Mencione una cosa que funcionó bien en esta actividad
 - Mencione una cosa que funcionó mal en esta actividad
 - Mencione algo que haría diferente en la próxima ocasión (la recomendación);
3. Continuar el ejercicio hasta que cada miembro del equipo haya respondido a las preguntas. Es aconsejable acordar un límite de tiempo para la participación de cada persona (Ej.: 30 segundos);
4. Tomar nota de los aportes y conclusiones de cada miembro;
5. Circular el informe con las conclusiones del AAR entre los participantes para sus comentarios.

El informe de un AAR y el seguimiento a las recomendaciones

Antes de elaborar el informe, los líderes y/o el equipo deben haber acordado con el relator a quien estará dirigido ese informe, de acuerdo con los propósitos del AAR. Un informe de un AAR incluye las siguientes secciones:

- Público al cual va dirigido
- Antecedentes del proyecto o actividad analizados;
- Nombre de los responsables del proyecto y de los participantes en el AAR;
- Productos (documentos, reportes, videos, etc.) relacionados con el proyecto o actividad (para referencia);
- Línea de tiempo / ruta crítica construida y sus momentos críticos;
- Análisis de los momentos críticos, lecciones y recomendaciones derivadas de ese análisis (pueden ser organizada de acuerdo con la línea de tiempo, o por áreas temáticas).

Es importante almacenar y facilitar el acceso a los informes en la intranet de la unidad o departamento, si es pertinente. En el 2009 KNL implementará un portal de lecciones aprendidas para el Banco, en el cual los equipos estarán invitados a compartir sus informes de AAR y que permitirá búsquedas por áreas temáticas.

El seguimiento del uso y aplicación de las lecciones y recomendaciones identificadas es una responsabilidad del equipo de trabajo. Para ello se podrá definir un plan de implementación de las recomendaciones y asignar tareas a responsables específicos, brindando la asistencia y el apoyo necesarios para su cumplimiento.

Los aprendizajes del AAR capturados en el informe además de ser útiles al equipo que lo realizó, son potencialmente útiles para el aprendizaje y mejoramiento de otros equipos del Banco, para las agencias ejecutoras y para otras organizaciones en otros países y contextos. La inversión de tiempo que requiere un AAR es pequeña en comparación con su retorno y capacidad de agregar valor institucional, la visibilidad que puede dar al trabajo realizado por el equipo, y la oportunidad de contribuir a la construcción de conocimiento en temas relevantes para el desarrollo de la región.

KNL está apoyando a las unidades, divisiones y departamentos del Banco y a las agencias ejecutoras en la preparación, realización, documentación y diseminación de AARs. Invitamos al personal interesado a contactar a cualquiera de los oficiales de la División de Gestión de Conocimiento (KNL/KNM) identificados en este documento para solicitar este apoyo.

Referencias

- Collison, Chris, Parcell, Geoff. 2001. *Learning to Fly*. Milford: Capstone Publishing.
- Department of the Army. 1993. "A leader's Guide to After Action Reviews. Training Circular (TC-25-20)". Washington, DC.
- US Agency for International Development. 2006. "After Action Review. Technical Guidance" (PN-ADF-360)". Washington, DC: <http://knowledge.usaid.gov/aar.htm>

Recursos de consulta sobre After Action Reviews (AARs)

Recursos en el BID

Banco Interamericano de Desarrollo, Sector de Conocimiento y Aprendizaje (KNL). 2008. *Notas de Lecciones Aprendidas: Intranet BID* [Internet BID](#)⁴

Banco Interamericano de Desarrollo, Sector de Conocimiento y Aprendizaje (KNL). 2008. Presentación en videostream sobre el método de Momentos Críticos. Presentador: Sebastiao Ferreira, Community Innovators Lab, M.I.T: [Intranet BID](#) [Internet BID](#)

Ferreira, Sebastião. 2008. "Critical Moments Reflection Methodology: a report on its practical use, relevance, and applicability within the Inter-American Development Bank" M.I.T, Community Innovators Lab: [Intranet BID](#) [Internet BID](#)

Sitios de interés sobre AARs

[Chris Collison, Knowledge Management - Learning Whilst Doing - Facilitating an After Action Reviews.](#)

[Improvement and Development Agency for local government \(IDeA\) – After Action Reviews.](#)

[Mindtools – After Action Review Process.](#)

[National Health Service \(UK\) – Knowledge Management Specialist Library, After Action Reviews.](#)

[Wildland Fire Leadership and Development Program – After Action Reviews Tips and Tactics.](#)

⁴ Para lectores fuera del BID.