

---

**CASP: EL ENFOQUE COMÚN A PROGRAMAS FINANCIADOS POR PATROCINADORES**

---

# **MOVILIZACIÓN DE COMUNIDADES PARA LA EDUCACIÓN, SALUD Y CAMBIO SOCIAL**

(BORRADOR, Julio 2010)

Este módulo presenta un enfoque a la movilización de comunidades y se pretende que sea utilizado con el Ciclo de Proyecto de diseño, monitoreo y evaluación de programas CASP y los módulos del Área de Programa Medular.



## INTRODUCCIÓN

La larga historia de Save the Children's (SC) de trabajo a nivel comunitario le ha convertido en un líder reconocido en el desarrollo e implementación de enfoques innovadores de movilización comunitaria, en particular, aquellos que fortalecen respuestas basadas en la comunidad a nivel de hogares y comunidad. Estos enfoques han sido aplicados a escala con resultados positivos para números grandes de niños. La movilización comunitaria está siendo aplicada ahora más sistemáticamente tanto a Operaciones de Patrocinio como a programas financiados por Patrocinador(es), a fin de establecer un ambiente comunitario de apoyo a través del cual pueda realizarse y sostenerse el cambio.

El Enfoque Común a Programas Financiados por Patrocinadores (CASP) reconoce que el crecimiento positivo y el desarrollo para los niños pueden alcanzarse a través de programas exitosamente diseñados, implementados, monitoreados y evaluados en una o más de las cuatro 'Áreas Modulares de Programa' CASP (Desarrollo Temprano de la Niñez; Educación Básica; Salud y Nutrición Escolar; y Desarrollo de Adolescentes). El Enfoque también reconoce que alcanzar y sostener un cambio positivo en programas financiados por patrocinadores requiere de progreso en el cambio social que fortalece a familias, comunidades, gobierno y partes interesadas no gubernamentales.

### **¿Por qué utilizar un Enfoque de Movilización Comunitaria?**

Ya sea que usted trabaje en Operaciones de Patrocinio, programas financiados por Patrocinadores o sean asociados de Save the Children implementando programas, la movilización comunitaria les ayudará a aplicar principios de desarrollo fortalecedores para alcanzar su programa y/o las metas de operaciones de Patrocinio. Enfoques sólidos de movilización comunitaria deben ser el primer paso para armonizar las Operaciones de Patrocinio y programas financiados por Patrocinadores para alcanzar lo siguiente:

- Aplicación de principios de desarrollo apropiados a todos los programas financiados por Patrocinadores y Operaciones de Patrocinio.
- Ingresar y trabajar con las comunidades en una forma culturalmente apropiada a modo que se establezca una base de asociación con operaciones de patrocinio y/o programas financiados por patrocinadores.
- Diálogo constante, reflexión y acción entre miembros de las comunidades relacionados con Desarrollo Temprano de la Niñez; Educación Básica; Salud y Nutrición Escolar; y Desarrollo de Adolescentes.
- Crear o fortalecer grupos comunitarios enfocados a mejorar metas específicas de salud o educación.

- Desarrollo de capacidad comunitaria para explorar, planificar, actuar conjuntamente, apalancar y gestionar recursos, y monitorear su acción colectiva hacia las metas de salud o educación.
- Ayudar a la creación de un ambiente en el cual las personas puedan fortalecerse para abordar sus necesidades de salud y educación propias y comunitarias.
- Promover la participación de miembros comunitarios en maneras que reconozcan la diversidad y la equidad, particularmente de aquellos que son más afectados por la problemática de salud o educación.
- Trabajar en asociación con miembros comunitarios en todas las fases de un proyecto para crear respuestas localmente apropiadas a las necesidades de salud o educación.
- Identificar y apoyar el potencial creativo de las comunidades para desarrollar una variedad de estrategias para mejorar su situación de salud o educación (aún intervenciones que puedan no haber sido recomendadas por CASP o por otros asociados).
- Crear vínculos entre las comunidades y recursos humanos y financieros externos, así como con otras comunidades que están alcanzando el éxito.

Los enfoques de movilización comunitaria aportan beneficios múltiples a programas financiados por Patrocinadores y Operaciones de Patrocinio. Estos incluyen:

- Mejor entendimiento por las comunidades del Patrocinio, y de cómo las Operaciones de Patrocinio son críticas para la habilidad de SCUS y asociados de implementar programas financiados por Patrocinadores en su comunidad
- Mayor capacidad comunitaria, individual y de grupo para identificar y responder a necesidades claves en salud y educación
- Mejor diseño de programas
- Mejor calidad de programas
- Mejores resultados de programas
- Mejor evaluación de programas
- Manera efectiva en cuanto a costo de alcanzar resultados sostenibles
- Mayor propiedad comunitaria

## **Cómo utilizar este Compendio**

Este Compendio les ayudará a aplicar enfoques sólidos de movilización comunitaria al diseñar, implementar, monitorear y evaluar sus programas financiados por Patrocinadores, así como a planificar y llevar a cabo Operaciones de Patrocinio. Los materiales en este compendio están diseñados para ayudar a facilitadores a nivel comunitario a movilizar a las comunidades para mejores resultados educativos y de salud

para los niños y sus familias. Los facilitadores de movilización comunitaria pueden ser personal de Save the Children, ONGs y asociados del Ministerio, y otros que trabajan directamente con las comunidades.

Aunque no se pretende que el material incluido sea una guía *detallada* para llevar a cabo la movilización comunitaria, le ayudará a considerar las problemáticas clave a ser abordadas en diferentes pasos del proceso, así como dentro del contexto particular de Patrocinio. Los enfoques en este compendio son tomados de la Guía de Campo “*Cómo Movilizar a las Comunidades para Salud y Cambio Social*”<sup>1</sup> disponible en su Oficina de País.

## Definiendo la Movilización Comunitaria

El Enfoque de Movilización Comunitaria (MC) es un enfoque comprobado de desarrollo que ha ayudado a gente alrededor del mundo a identificar y abordar problemáticas apremiantes de salud, educación y desarrollo. La movilización comunitaria no solamente ayuda a las personas a mejorar sus vidas, sino que por su naturaleza misma fortalece y aumenta la habilidad de la comunidad de trabajar conjuntamente por cualquier meta que sea importante para sus miembros. El resultado final de un esfuerzo de movilización comunitaria es no solamente un ‘problema resuelto’ sino también la mayor capacidad de las comunidades para planificar, gestionar, monitorear y evaluar su propia respuesta a problemáticas de desarrollo.

“Movilización comunitaria” es un término muy utilizado y ha sido usado para describir actividades basadas en la comunidad - desde ‘campañas de vacunación’ hasta ‘sensibilización’ sobre salud sexual y reproductiva de los jóvenes. Sin embargo, la definición de SC es mucho más un proceso sostenido en el cual los miembros de la comunidad participan en todos los aspectos y fases de un programa.

### Definición de Movilización Comunitaria de SC:

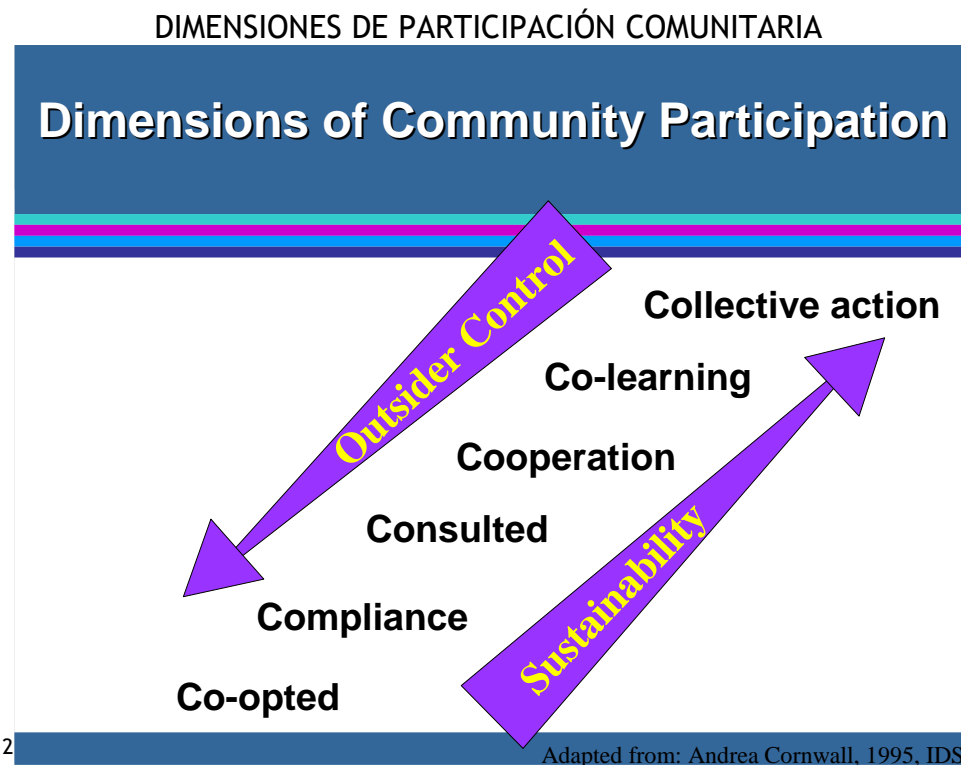
**“Movilización comunitaria es un proceso de desarrollo de capacidad a través del cual las personas, grupos u organizaciones comunitarias planifican, llevan a cabo y evalúan actividades en una base participativa y sostenida para mejorar sus necesidades de salud, educación y otras, ya sea por su propia iniciativa o estimulados por otros”.**

También es importante discutir lo que movilización comunitaria *no es*. No es una campaña, por ejemplo, ni una serie de campañas. Tampoco es movilización comunitaria lo mismo que movilización social, defensa, mercadeo social, investigación participativa, o educación no formal o popular. Sin embargo, la movilización comunitaria puede utilizar o incorporar muchas de estas estrategias para tener éxito.

---

<sup>1</sup> *Guía de Campo sobre Cómo Movilizar a las Comunidades para Salud y Cambio Social*, Grabman y Snetro, 2003, Health Communication Partnership

Los elementos clave de movilización comunitaria incluyen participación, igualdad de propiedad, sostenibilidad, comunidad y diálogo de conocimiento. La participación es uno de los elementos más fundamentales de la movilización comunitaria. Como tal, es importante considerar el grado en que los Programas Medulares de Patrocinio promueven la movilización comunitaria. La siguiente gráfica ilustra la relación entre los diferentes grados de participación comunitaria y el sentido de propiedad resultante y los prospectos para sostenibilidad.



Con ayuda de USAID en 2002, SC recopiló su experiencia en la movilización de comunidades locales en un manual de campo titulado “*Cómo Movilizar a las Comunidades para Salud y Cambio Social*” (Grabman y Snetro, 2003). Numerosos miembros del personal y asociados de SC han sido capacitados como capacitadores utilizando la *Guía y CD-ROM del Capacitador en MC*. El manual está escrito para gerentes de programa de programas

<sup>2</sup> **Co-opción:** participación simbólica de gente local; se eligen representantes, pero no tiene entradas/poder real.

**Cumplimiento:** las tareas son asignadas, con incentivos; los fuereños deciden una agenda y dirigen el proceso

**Consulta:** se piden opiniones locales; los fuereños analizan y deciden un curso de acción

**Cooperación:** la gente local trabaja junto con los fuereños para determinar prioridades; la responsabilidad de dirigir el proceso permanece en los fuereños.

**Co-Aprendizaje:** la gente local y los fuereños comparten sus conocimientos para crear un nuevo entendimiento y trabajar juntos para formar planes de acción con facilitación de fuereños.

**Acción Colectiva:** la gente local establece su propia agenda y se moviliza para ejecutarla, en ausencia de iniciadores y facilitación de fuereños.

basados en la comunidad y sus equipos y guía a los usuarios a través de todas las fases del proceso de movilización comunitaria.

**El Ciclo de Acción Comunitaria (CAC)** es el proceso a través del cual las comunidades mismas son movilizadas para organizarse para la acción; explorar los problemas de desarrollo y establecer prioridades; planificar y evaluar programas exitosos. SC proporciona guía y apoyo a las comunidades a lo largo del ciclo. El proceso de movilización comunitaria fortalece a las comunidades y aumenta su auto-confianza y sostenibilidad.

Un *enfoque apreciativo de movilización comunitaria* es a menudo aplicado en el cual estas Fases son abordadas enfocándose en fortalezas comunitarias y construyendo sobre ellas. Una metodología apreciativa desarrollada por Case Western utiliza un ciclo conocido en inglés como de 4-D (Descubrir; Soñar; Diseñar; y Entregar).

#### **Características de la MC:**

1. Desarrollo de un diálogo constante entre los miembros de la comunidad con relación a la problemática del Programa o Programas Medulares.
2. Creación o fortalecimiento de organizaciones comunitarias enfocadas a mejorar la educación y resultados del Programa Medular.
3. Ayudar a la creación de un ambiente en el cual las personas puedan fortalecerse ellas mismas para abordar sus necesidades propias y de la comunidad.
4. Promover la participación de miembros de la comunidad en maneras que reconozcan la diversidad y la equidad, particularmente de aquellos que son los más afectados por la problemática del Programa Medular.
5. Trabajar en asociación con los miembros de la comunidad en todas las fases de un proyecto para crear respuestas localmente apropiadas para las necesidades del Programa Medular.
6. Identificar y apoyar el potencial creativo de las comunidades para desarrollar una variedad de estrategias y enfoques para mejorar el estado de la educación/salud (Aún intervenciones que pueden no haber sido recomendadas por Donantes y otros actores externos).
7. Ayudar a la vinculación de las comunidades con recursos externos para ayudarles en sus esfuerzos para mejorar la problemática del Programa Medular.
8. Comprometer suficiente tiempo para trabajar con las comunidades, para alcanzar lo anterior (normalmente, este proceso no es adecuado para proyectos de corto plazo de menos de dos años).

## EL CICLO DE ACCIÓN COMUNITARIA



### FASES Y PASOS DEL CICLO DE ACCIÓN COMUNITARIA

Cada fase del **Ciclo de Acción Comunitaria** tiene pasos detallados (abajo) que pueden ser integrados al Ciclo de Programa CASP.

#### **Preparación para Movilización**

- Paso 1. Organizar un equipo de movilización comunitaria (MC)
- Paso 2. Desarrollar su equipo de MC
- Paso 3. Reunir información sobre recursos y limitaciones de la comunidad
- Paso 4. Desarrollar un plan de movilización comunitaria para guía a futuro

#### **Organizar a la Comunidad para la Acción**

- Paso 1: Orientar a la comunidad
- Paso 2: Desarrollar relaciones, confianza, credibilidad y un sentido de propiedad con la comunidad
- Paso 3: Invitar a participación comunitaria
- Paso 4: Desarrollar un 'grupo medular' de entre la comunidad

#### **Explorar la Problemática del Programa Medular y Establecer Prioridades**

- Paso 1: Explorar la problemática del programa medular con el grupo medular
- Paso 2: Con el grupo medular, explorar la problemática del programa medular con una comunidad en general

- Paso 3: Analizar la información
- Paso 4: Establecer prioridades de acción

#### **Planificación Conjunta**

- Paso 1: Determinar quién estará involucrado en la planificación y sus roles y responsabilidades
- Paso 2: Diseñar el proceso de planificación
- Paso 3: Conducir/facilitar el proceso de planificación para crear un plan de acción comunitaria

#### **Acción Conjunta**

- Paso 1: Definir el rol de su equipo de acompañar las acciones comunitarias
- Paso 2: Fortalecer la capacidad comunitaria para ejecutar su plan de acción
- Paso 3: Monitorear el progreso comunitario
- Paso 4: Resolver problemas, detectar problemas, aconsejar y mediar en conflictos

#### **Evaluación Conjunta**

- Paso 1: Determinar quién quiere aprender de la evaluación
- Paso 2: Formar un equipo de evaluación representativo con miembros comunitarios y otras partes interesadas
- Paso 3: Determinar cuáles participantes quieren aprender de la evaluación
- Paso 4: Desarrollar un plan de evaluación e instrumentos de evaluación
- Paso 5: Conducir la evaluación participativa
- Paso 6: Analizar los resultados con los miembros del equipo de evaluación
- Paso 7: Proporcionar retroalimentación a la comunidad
- Paso 8: Documentar y compartir las lecciones aprendidas y recomendaciones para el futuro
- Paso 9: Prepararse para reorganización

#### **Preparación para Crecimiento**

- Paso 1: Tener una visión para crecer desde el inicio del proyecto
- Paso 2: Determinar la efectividad del enfoque
- Paso 3: Evaluar el potencial de crecimiento
- Paso 4: Consolidar, definir y refinar el enfoque
- Paso 5: Desarrollar un consenso para crecer
- Paso 6: Abogar por políticas de apoyo
- Paso 7: Definir los roles, relaciones y responsabilidades de los asociados implementadores
- Paso 8: Asegurar el financiamiento y otros recursos
- Paso 9: Desarrollar la capacidad del asociado para implementar el programa
- Paso 10: Establecer y mantener un sistema de monitoreo y evaluación
- Paso 11: Apoyar el desarrollo institucional para el crecimiento

### **¿Cómo cabe el Ciclo de Acción Comunitaria (CAC) dentro del Ciclo Común de Programa CASP?**

A medida que despliegue su Programa(s) Medular(es) de Patrocinio, usted puede preguntarse, ¿cómo caben la participación y propiedad comunitarias dentro del Ciclo Común de Programa CASP?

El CAC puede estar integrado en todos los pasos del Ciclo de Programa CASP. Aunque el orden de las Fases y Pasos en el CAC refleja una experiencia generalizada, usted puede



descubrir que necesita ajustar la secuencia al Ciclo CASP en su(s) Programa(s) Medular(es) particular(es).

El compendio está organizado a modo que usted pueda ver cómo cada fase del CAC se integra al ciclo CASP. Cada fase del Ciclo de Acción Comunitaria (CAC) será cubierta. Éstas son: 1) Introducción y Preparación para Movilización; 2) Organización de la Comunidad para la Acción; 3) Exploración de problemas del Programa Medular y establecimiento de prioridades; 4) Planificación conjunta; 5) Acción conjunta; 6) Evaluación conjunta; y 7) Preparación para crecimiento.

Las fases y pasos del CAC caben dentro del Ciclo de Programa CASP como sigue:

**Análisis Situacional**

- Fase de Preparación para Movilización (Pasos 1-3)

**Diseño de Programa**

- Fase de Preparación para Movilización (Paso 4 Desarrollo de un Plan de MC)

**Plan de M y E**

- Fase de Organización de la Comunidad para la Acción

**Línea de Base**

- Fase de Exploración de problema(s) del Programa Medular

**Implementación y Monitoreo**

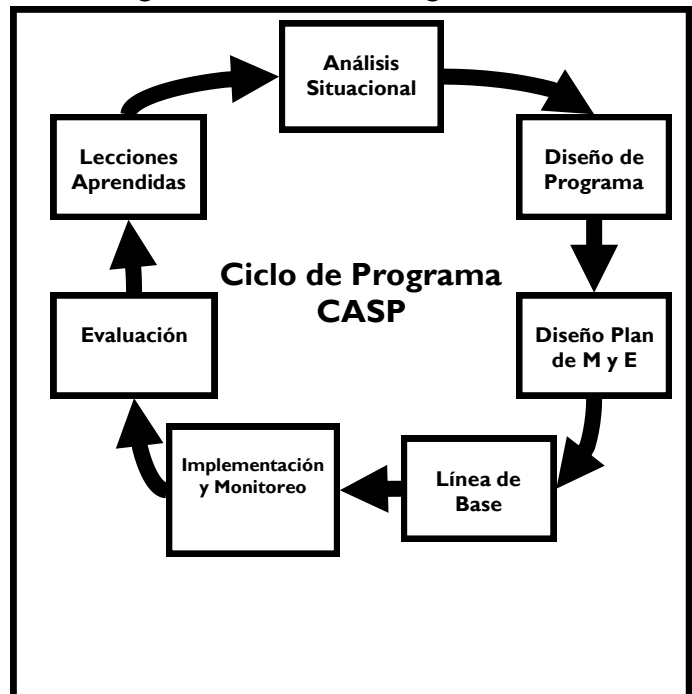
- Fase de Planificación Conjunta
- Fase de Acción Conjunta

**Evaluación**

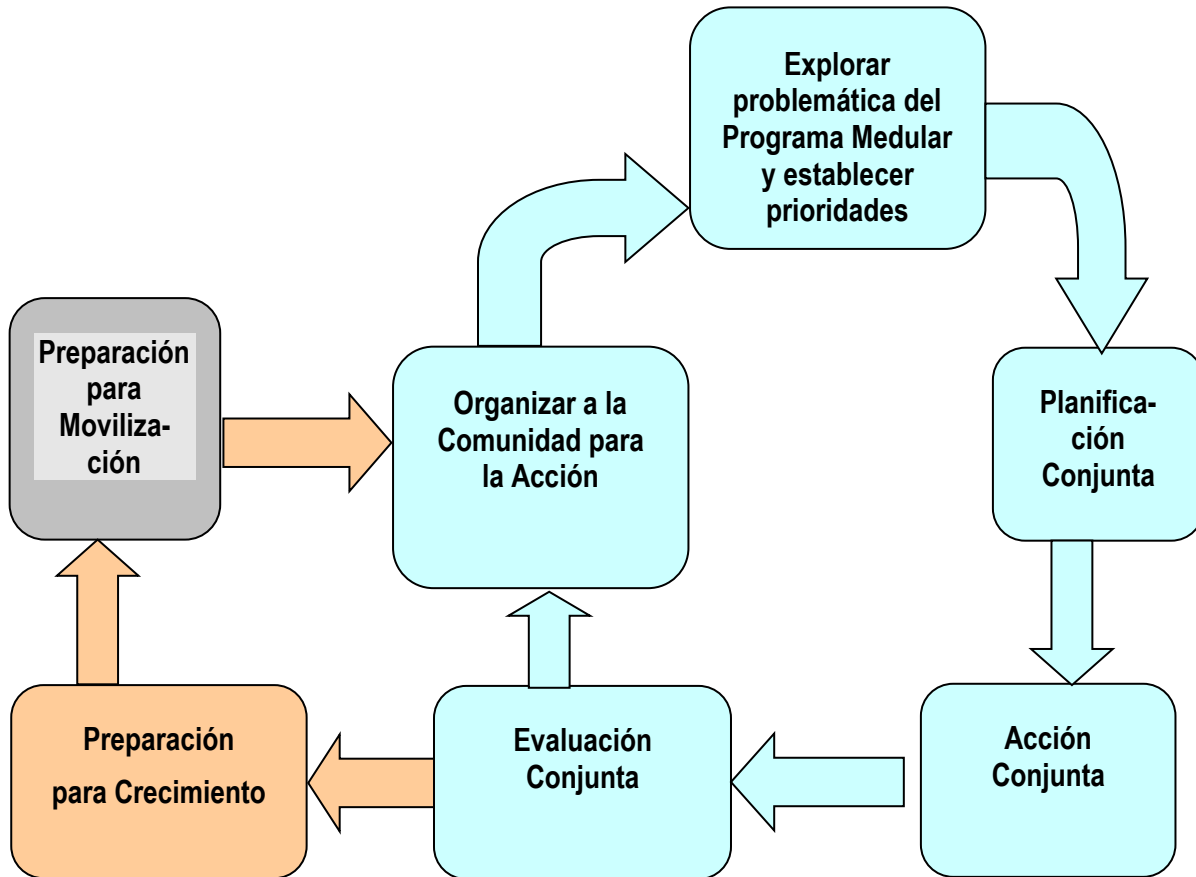
- Evaluación Conjunta

**Lecciones Aprendidas**

- Preparación para Crecimiento



# Preparación para Movilización (CASP: Análisis Situacional)



## **Pasos:** Preparación para movilización

1. Organizar un equipo de movilización comunitaria (MC)
2. Desarrollar su equipo de MC
3. Reunir información sobre recursos y limitaciones de la comunidad
4. Desarrollar un plan de movilización comunitaria para guía a futuro

## PREPARACIÓN PARA MOVILIZACIÓN (CASP: ANÁLISIS SITUACIONAL)

Cerca del momento del Análisis Situacional del Ciclo de Programa CASP, será importante la *Preparación para Movilización*. La Fase de Preparación para Movilización consiste de todas las actividades que necesitan suceder *antes* de iniciar el programa financiado por Patrocinios y las Operaciones de Patrocinio con las comunidades. Se pretende que la Fase de Preparación para Movilización fortalezca las habilidades de *su equipo* sobre como entrar y trabajar con comunidades y ser un movilizador más efectivo. Normalmente, el enfoque del programa financiado por Patrocinios (Educación Temprana a la Niñez; Educación Básica; Salud Educativa y/o Desarrollo de Adolescentes) ya ha sido decidido. Ahora es el momento de:

1. Organizar un equipo de movilización comunitaria (MC)
2. Desarrollar su equipo de MC
3. Reunir información sobre recursos y limitaciones de las comunidades;
4. Desarrollar un plan de movilización comunitaria para ayuda a futuro.

Los recursos de materiales y herramientas en esta sección le ayudarán a fortalecer las destrezas y habilidades de su equipo para que sea un facilitador participativo efectivo del proceso de movilización comunitaria. El *Paso 4: Desarrollo de un plan de movilización comunitaria* será cubierto en el siguiente capítulo ya que será asumido durante la Fase de Diseño de Programa del CASP.

### Paso 1: Organizar un Equipo de MC

*"Para poder cambiar la comunidad, primero tienes que cambiar tú mismo"*  
*El Corán*

La Preparación para Movilización no debería ser trabajo de una persona. Antes de comenzar a trabajar con las comunidades, necesitarás organizar el equipo de gente que apoyará la iniciativa de Patrocinio de MC. Aunque a menudo el personal de Operaciones de Patrocinio y el Programa de Patrocinio trabaja en diferentes problemas a nivel comunitario, el proceso de movilización comunitaria puede reunir al personal de Patrocinio en esfuerzos a nivel comunitario de apoyo mutuo. Hay muchos puntos en los que la colaboración a nivel comunitario por las Operaciones de Patrocinio y Programas de Patrocinio es esencial, y donde necesitarán trabajar como un equipo. Éstos incluyen:

- Entender cómo están organizadas las comunidades; costumbres; estructuras e historia políticas y sociales
- Asegurarse que el personal de Operaciones y Programas de Patrocinio comparta los mismos valores y principios y pueda aplicar una práctica sólida de desarrollo comunitario a nivel comunitario
- Orientación de miembros comunitarios para las metas de Save the Children, Operaciones de Patrocinio y Programa de Patrocinio

- Desarrollar confianza y propiedad comunitarias sobre operaciones y programas de patrocinio

La composición del equipo de MC puede cambiar a medida que se avanza a través de las diferentes etapas de movilización comunitaria, con diferentes destrezas necesarias en diferentes momentos. Este equipo puede estar formado exclusivamente de gente de Save the Children, o puede incluir a miembros de ONGs asociadas, otras organizaciones o del gobierno.

¿Cómo decide quién debería estar en el equipo de MC? Al final, eso puede resumirse a consideraciones prácticas, tales como quién tiene tiempo o interés, o a consideraciones más allá de nuestro control, tales como las preferencias de donantes u otras organizaciones externas. Si tiene la oportunidad de escoger a algunos o a todos los miembros de su propio equipo, debería considerar los siguientes criterios:

- Experiencia en el tema de Programas de Patrocinio
- Experiencia en Operaciones de Patrocinio
- Entendimiento del contexto político, socio-cultural y económico (conocimiento de la comunidad y ambiente macro)
- Habilidades básicas de movilización comunitaria: habilidades de comunicación y facilitación, habilidades para diseño de programas y gestión, habilidades de comportamiento organizacional/dinámica de grupos, habilidades de desarrollo de capacidades, habilidades de planificación y evaluación, conocimiento de métodos participativos
- Atributos personales, tales como franqueza, flexibilidad, paciencia, buenas habilidades para escuchar, diplomacia y lo más importante, creer en el potencial de la gente.



Pero aún desde el inicio, mientras más amplia la variedad de perspectivas representadas en su equipo, menos probable será pasar por alto problemas importantes.

## Paso 2: Desarrollo de su equipo de MC

*“La conversación con la gente requiere de un renacimiento profundo”*  
(Paolo Friere)

### Habilidades de un Movilizador

Su equipo necesitará estar bien preparado si planea aplicar un enfoque de movilización comunitaria a su(s) Programa(s) Medular(es). Esta preparación debe comenzar *antes de*

iniciar contacto con la comunidad, ya que es importante considerar el tipo de primera impresión que uno quisiera hacer. Una mala primera impresión es difícil de superar. Lo que se lleva puesto, cómo se actúa, qué lenguaje se utiliza, lo que se dice y cómo se dice, aún por qué medio se llega - en carro, lo cual casi nadie en la comunidad posee, o en transporte público, que casi toda la gente utiliza - todas estas cosas serán notadas y discutidas por los miembros de la comunidad cuando usted se vaya.

Si no está familiarizado con el protocolo comunitario local, es importante aprenderlo cuanto antes. Usted puede hablar con la gente que está trabajando en la comunidad o que sabe sobre el protocolo local para averiguar a quiénes necesitará contactar primero, y qué se espera de su primera visita.

Algunas cosas a considerar al ingresar a la comunidad:

- Saber y aplicar costumbres y protocolos locales para reunirse con líderes y otros
- Asegurarse que alguien del equipo hable el idioma y dialecto local
- Preparar materiales antes de la visita (una breve descripción del programa, información sobre su organización)
- Ser honesto y no prometer cosas que no se pueden cumplir
- Ser respetuoso con los horarios y compromisos de la gente

Hay otras habilidades que su equipo necesitará a fin de aplicar efectivamente los enfoques de movilización comunitaria. Revisemos algunas de éstas ahora.

Competencias Clave:

Todo el personal de Operaciones y Programa de Patrocinio debe tener las siguientes competencias:

- Entendimiento de la definición de movilización comunitaria
- Conocimiento de las Fases y Pasos de Ciclo de Acción Comunitaria
- Habilidad para expresar la *meta* del Programa Medular en lenguaje local
- Saber cómo ingresar a las comunidades y emprender un análisis situacional que incluya reunir información sobre cómo están organizadas las comunidades, su historia, valores y costumbres
- Saber cómo facilitar el diálogo y la reflexión utilizando técnicas de aprendizaje no formales
- Ser un facilitador, no un maestro - entender la teoría del cambio de comportamiento
- Valorar y respetar el conocimiento y capacidad locales
- Poner a prueba sus propias suposiciones y creencias y admitir que algunas están equivocadas
- Escuchar - “tratar primero de entender y después de ser entendido”
- Trabajar para desarrollar capacidad comunitaria
- Compartir el poder

Un taller básico de capacitación sobre MC puede ser organizado para repasar lo que es movilización comunitaria, el ciclo de acción comunitaria, y todas las Fases y Pasos del proceso. Se recomienda que tanto el personal del *programa* y el de operación asista a estas capacitaciones a fin de armonizar los enfoques de SC en el campo. Este taller conjunto puede ser también una oportunidad para desarrollar habilidades sobre como emprender un Análisis Situacional que no solamente recolecte información sobre Programa(s) de Patrocinio, sino que también aprenda sobre la comunidad, cómo está organizada, historia, costumbres y valores. Estas habilidades y más pueden ser aprendidas de la *Guía del Capacitador en Movilización Comunitaria*<sup>3</sup>, que es un compendio al manual del campo *Cómo Movilizar Comunidades para Salud y Cambio Social*.

Al *Prepararse para Movilización*, y su Diseño de Programa(s) Medular(es) ha sido completado, definir los roles y responsabilidades de los miembros del equipo será importante. Usted verá las tareas que se han impuesto para sí mismos y decidirá quién será responsable de qué. Se espera que los miembros del equipo trabajen conjuntamente en la comunidad para garantizar un enfoque unificado. Por ejemplo, el personal de Operación de Patrocinio puede trabajar junto con el personal de Programa para emprender actividades de orientación comunitaria. Los miembros del equipo a menudo tienen roles múltiples. Estos son algunos roles posibles relacionados con movilización comunitaria:

**Catalizador/Movilizador:** facilitar la implementación del Ciclo de Acción Comunitaria con líderes y grupos comunitarios para estimular acción sobre el enfoque del Programa Medular.

**Organizador:** Forma nueva organización/grupos o reúne a organizaciones existentes en torno a un problema.

**Constructor de Capacidades/Capacitador:** Ayuda a desarrollar capacidad comunitaria para alcanzar las metas de MC.

**Asociado:** Complementa a las organizaciones locales en un esfuerzo conjunto.

**Proveedor de Servicio Directo:** Proporciona un servicio de salud o educación

**Enlace:** Vincula a las comunidades con recursos y asociados, construye redes

**Operaciones para Patrocinio de la Niñez:** Crea proceso para garantizar que el patrocinio de la niñez trabaje bien, y recauda fondos para problemáticas de salud y educación.

### Valores del Equipo

Valores sólidos en el equipo también son altamente importantes para que los esfuerzos de movilización comunitaria tengan éxito. Una vez su equipo está formado, puede ser útil hacer tormentas de ideas sobre los valores que su equipo siente que son importantes. Asegúrese de involucrar a todas las personas relacionadas con patrocinio, incluyendo personal de programa y *administrativo*.

---

<sup>3</sup> Health Communication Partnership/Save the Children, Grabman y Snetro, 2003. También puede encontrarse en la *Savenet* de SC.

### Valores del Equipo de Patrocinio de Malawi - 2008

- Crear y desarrollar confianza en las comunidades
- No hacer daño
- No hacer promesas que no puedan ser cumplidas
- Respetar a los miembros de la comunidad
- Asegurarse que la comunidad en general esté bien orientada antes de iniciar la inscripción de niños o los programas
- Conocer la Meta del Programa(s) Medular(es) y ser capaces de exponerlos en lenguaje local de manera tal que movilice a las comunidades
- Admitir cuando no se sabe algo y tratar de entender
- Entender su rol y responsabilidades
- Promover la participación de la niñez

# Convirtiéndose en un Facilitador Participativo

“La conversación con la gente requiere de un profundo renacimiento”  
- Paulo Freire (1993)

## *¿Qué es facilitación participativa?*

Facilitación participativa es una metodología de aprendizaje que involucra a los participantes activamente en el proceso educativo, incorporando sus necesidades e interrogantes, sus capacidades, su reflexión y análisis, y sus estrategias para cambio. Las habilidades de un facilitador participativo son necesarias no solamente para capacitación, diseño de talleres y reuniones de grupo, sino que se recurre a ellas a lo largo del Ciclo de Acción Comunitaria a fin de apoyar efectivamente un proceso fortalecedor de movilización comunitaria.

Convertirse en un facilitador participativo requiere de práctica, y hay teorías básicas de aprendizaje y métodos de facilitación que le ayudarán a desarrollar las habilidades para volverse un facilitador centrado en los estudiantes. No es solamente a través de la práctica y de recibir abiertamente retroalimentación de los colegas que usted puede convertirse en un mejor facilitador participativo que apoye un proceso de cambio positivo a través de honrar las contribuciones de todos, reconociendo los recursos creativos de cada persona y creando un ambiente de aprendizaje que apoye.

## **La fundación de la facilitación: teoría del aprendizaje no formal**

Un paso inicial para volverse un facilitador participativo es tener un mejor entendimiento de la teoría de aprendizaje no formal. Tradicionalmente, el aprendizaje ha sido visto como una transferencia de experiencia del maestro al capacitador al estudiante. El maestro define lo que el estudiante necesita aprender. Este enfoque al aprendizaje se basa en la creencia que el maestro tiene la llave del conocimiento y el estudiante es visto como un recipiente vacío esperando ser llenado por el conocimiento del maestro. Con este enfoque, los estudiantes juegan un papel pasivo y se espera que aprendan lo que el maestro les enseña.<sup>4</sup> Este enfoque al aprendizaje proporciona control total sobre el proceso de aprendizaje al maestro o capacitador y desalienta la participación activa del estudiante. El capacitador hace todo, desde definir los objetivos hasta evaluar al estudiante. Este tipo de capacitación es a la que a menudo se hace referencia como el “enfoque bancario”. El educador brasileño Paulo Freire vió el enfoque bancario como una causa raíz para la opresión y contraria a un proceso que fortalezca a los grupos pobres y marginados.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Sociedad para Investigación Participativa en Asia. (1995). *Un Manual para Metodología de Capacitación Participativa en Desarrollo*. Sociedad para Investigación Participativa en Asia.

<sup>5</sup> Freire, P. (1997, reimpresión). *Pedagogía de los Oprimidos*. New York: Continuum Press.



Algunas suposiciones importantes del enfoque bancario al aprendizaje son las siguientes:

- I. Los nuevos conocimientos de los estudiantes conducirán automáticamente a la acción, o cambio en comportamiento.
- II. El capacitador *posee* el conocimiento y por lo tanto puede transmitirlo o impartirlo como un *instructor*.
- III. El aprendizaje depende esencialmente de la capacidad del capacitador de enseñar y de la capacidad del estudiante de aprender.
- IV. La capacitación es responsabilidad del capacitador y/o de la institución de capacitación.

### **El Enfoque Bancario:**

- El ‘maestro’ es visto como poseedor de toda la información importante.
- El estudiante es un “recipiente vacío” que necesita ser llenado con conocimientos.
- El ‘maestro’ habla.
- El estudiante escucha pasivamente.
- El ‘maestro’ escoge el contenido del programa y los lugareños deben adaptarse a éste.
- El ‘maestro’ confunde la autoridad del conocimiento con su propia autoridad, la cual coloca en oposición a la libertad del estudiante.
- El ‘maestro’ es el sujeto del proceso de aprendizaje mientras que el ‘estudiante’ es el objeto.

Durante la segunda mitad del siglo veinte, una visión alternativa al aprendizaje evolucionó - del aprendizaje visto como *transferencia de experiencia*, equiparado con *impartir* conocimientos, al aprendizaje como un proceso de *descubrimiento y crecimiento*. El enfoque de este proceso es sobre la reflexión, examinando los propios valores, actitudes y orientación; en descubrir las suposiciones de uno y los patrones de comportamiento, y sobre cuestionar, repensar y reaprender.

A veces se hace referencia al aprendizaje no formal como una educación popular o aprendizaje de adultos (aunque también puede ser aplicado con niños). Es un proceso constante a través del cual tanto los facilitadores como los participantes aprenden unos de otros. Este enfoque a la capacitación está diseñado para desarrollar la confianza de los estudiantes y su capacidad de observar, analizar, criticar y entender su propio comportamiento, realidad, intereses, problemas y preocupaciones. A través de este proceso, los estudiantes comienzan a cooperar en vez de competir y se les anima a explorar su propia realidad en base a su propia experiencia y a expresar sus propias ideas mientras trabajan para resolver sus propios problemas. La educación no formal es a menudo definida como un aprendizaje fuera de la escuela que es

planificado y acordado tanto por el facilitador como por los participantes. Este enfoque no formal está centrado en el estudiante y basado en experiencia.

El enfoque no formal al aprendizaje está basado en varias suposiciones:

- I. La gente no puede ser desarrollada; ellos se desarrollan a sí mismos.
- II. Los nuevos conocimientos no conducen automáticamente a la acción o a un comportamiento cambiado - las personas necesitan primero entender e internalizar la importancia del cambio.
- III. Los estudiantes son una fuente rica y diversa de información y conocimientos sobre el mundo.
- IV. La reflexión colectiva y la experiencia son una herramienta poderosa para el aprendizaje y el cambio.

#### **El Enfoque de Educación No Formal (ENF):**

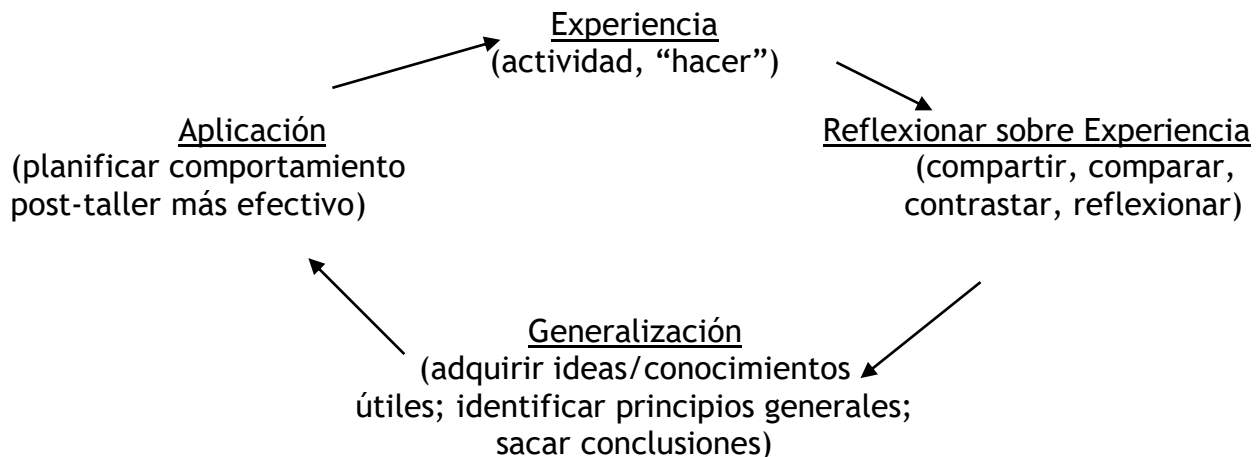
- El estudiante es activo
- El aprendizaje es práctico, flexible y está basado en las necesidades reales del estudiante
- El propósito de la ENF es mejorar la vida de la persona o de la comunidad, en vez de enseñar habilidades o conocimientos aislados
- La ENF enfatiza la confianza y el respeto a la vez que fomenta el cuestionamiento y la reflexión
- Los facilitadores y los participantes son asociados en el aprendizaje

## El Enfoque Vivencial a la Capacitación

El “Ciclo Vivencial de Aprendizaje” es un método de capacitación desarrollado por el Training Resources Grupo (TRG)<sup>6</sup>. Específicamente, esboza un proceso que los facilitadores pueden utilizar al trabajar con personas y grupos involucrados en el aprendizaje y/o promoviendo la acción colectiva a través de la movilización comunitaria. El ciclo de aprendizaje requiere que el estudiante se mueva a través de cuatro fases diferentes del proceso de aprendizaje: “Experiencia”; “Proceso”; “Generalización”; y “Aplicación”.

El aprendizaje vivencial es exactamente lo que el nombre implica - aprender de la experiencia. El enfoque vivencial está centrado en el estudiante y permite que la persona participante administre y comparta la responsabilidad de su propio aprendizaje con sus facilitadores. Las estrategias efectivas de movilización comunitaria que utilizan enfoques vivenciales al aprendizaje proporcionan oportunidades para que una persona (o un grupo) se dediquen a una actividad, revisen esta actividad a través del diálogo y la reflexión, adquieran ideas o conocimientos útiles de esta reflexión, y apliquen lo aprendido en una situación práctica en la vida.

El siguiente ciclo representa el enfoque vivencial al aprendizaje:



La naturaleza de cada fase es orientada por las metas de la capacitación u objetivo grupal. Una vez las metas y objetivos son definidos, entonces la sesión puede ser diseñada utilizando el modelo como un marco. El rol del facilitador es crear un espacio seguro y respetuoso para el grupo de estudiantes y ayudarles a través de los siguientes procesos de aprendizaje:

**Experiencia:** Proporciona a los participantes oportunidades para “experimentar” una situación relacionada con un objetivo de la sesión de capacitación que es similar a una situación en la vida real. Esta “experiencia” está estructurada para permitir a los participantes involucrarse activamente en “hacer” algo. Hacer, tiene una amplia

<sup>6</sup> Ibid.

definición e incluye una gama de actividades tales como: estudio de casos, parodia/drama; dramatización; demostración; tarea de grupo pequeño; visita a sitios/de campo; práctica de habilidades. La experiencia del participante evocará sentimientos y pensamientos lo cual iniciará el ciclo de aprendizaje.

**Proceso:** Una vez la etapa de experiencia es completada, el capacitador o facilitador guía al grupo hacia la parte de ‘proceso’ del ciclo. Durante esta fase, los participantes reflexionan sobre lo que hicieron durante la ‘fase de experiencia’, y se les anima a compartir estas reacciones con el grupo. Se anima a los participantes a vincular estos pensamientos (cognitivos), y sentimientos (afectivos) juntos en orden para obtener algún significado de la experiencia. La ‘fase de proceso’ es una oportunidad para desafiar a los estudiantes a pensar, y a analizar la actividad que acaban de experimentar desde una variedad de perspectivas. Muchas veces los facilitadores ponen mucho esfuerzo en crear una actividad de aprendizaje vivencial sin poner suficiente atención a la preparación de un conjunto de preguntas sobre proceso para ayudar al estudiante a sacar el máximo de una experiencia y a desarrollar la fundación para la fase de generalización.

Ejemplos de preguntas sobre proceso:

- ¿Cuáles son sus observaciones sobre \_\_\_\_\_?
- ¿Dónde tuvo dificultades?
- ¿Qué le sorprendió?
- ¿Qué funcionó?
- ¿Cómo se sintió sobre \_\_\_\_\_?
- ¿Cuáles fueron sus reacciones?
- ¿Qué estrategias se utilizaron?
- ¿Cuáles fueron momentos decisivos en la experiencia?
- ¿Cómo se relaciona lo que usted dijo con .....o difiere de .....?
- ¿Cuáles son algunas similitudes que usted nota en lo que la gente ha dicho?

**Generalización:** La etapa de generalización ayuda a los participantes a desarrollar conclusiones y generalizaciones que pueden ser derivadas de las dos primeras fases del ciclo. Durante esta fase, los participantes se alejan de la experiencia inmediata y sacan conclusiones que pueden ser aplicadas a la “vida real”.

Algunas preguntas de ejemplo sobre generalización:

- ¿Qué ha aprendido sobre ....?
- ¿Qué conclusiones sobre \_\_\_\_\_ podemos sacar de esto?
- ¿Ha obtenido alguna nueva idea sobre ....?
- ¿Hay algunas lecciones a ser aprendidas?
- ¿Qué consejo general podría usted dar sobre \_\_\_\_\_?
- ¿Qué principios podemos desarrollar de esto?
- ¿Cuáles son algunos puntos significativos a recordar de esta sección del curso sobre \_\_\_\_\_?

- De esta sesión, las lecturas y las discusiones que hemos tenido toda la semana, que ideas tiene usted ahora sobre \_\_\_\_\_?
- Si usted fuera a sintetizar todo lo que hemos estado abordando en esta unidad, ¿qué diría usted que son las dos conclusiones más importantes que hemos alcanzado sobre \_\_\_\_\_?

**Aplicación:** En la fase de aplicación los participantes recurren a conocimientos y conclusiones alcanzados en fases previas para incorporar en sus vidas un comportamiento más efectivo en el futuro. El facilitador anima a los participantes a colocarse en sus situaciones diarias de la vida e identificar lo que harían mejor/diferente como resultado de lo que han aprendido.

Algunas preguntas de ejemplo sobre Aplicación:

- ¿Cómo puede usted aplicar \_\_\_\_\_?
- ¿Cómo puede usted utilizar \_\_\_\_\_?
- Como resultado de su trabajo sobre \_\_\_\_\_, ¿qué hará/puede hacer ahora diferente cuando regrese a su trabajo?
- Identifique al menos tres ‘maneras’ en las que usted será/puede volverse más efectivo para \_\_\_\_\_?
- ¿Qué necesita usted(o el grupo) todavía para trabajar?
- ¿Cuáles son algunas maneras en las que usted puede cambiar su enfoque hacia \_\_\_\_\_?
- ¿Cómo puede el grupo ayudar a apoyar sus esfuerzos para cambiar?
- Escoja dos cosas en las que usted trabajará cuando regrese a su familia/hogar...identifique cómo emprenderá usted estas actividades...cómo sabrá usted si está siendo exitoso en ellas.

Un capacitador hábil debería tener la competencia para entender lo que está pasando en cada fase del ciclo de aprendizaje vivencial y para facilitar el proceso de aprendizaje. Hay algunos recursos que pueden proporcionar mucho mayor detalle sobre cómo utilizar efectivamente un enfoque vivencial al aprendizaje. (Ver la sección de Recursos de Aprendizaje de estas Notas del Capacitador, páginas \_\_.)

Fuente original: Lewin, Kurt. (1951). *Teoría de Campo en las Ciencias Sociales*. New York: Harper Collins.

## Glosario de Métodos de Facilitación<sup>7</sup>

**Tormenta de Ideas:** generación de ideas en un grupo para obtener contribuciones rápidas sin comentarios u opiniones.

**Estudio de casos:** examen de un relato ficticio o verdadero de algo.

**Lista de comprobación:** seleccionar artículos de una lista preparada.

**Contratación:** acordar llevar a cabo un comportamiento futuro e invitar a un compañero participante a dar seguimiento al acuerdo.

**Ejercicio creativo:** involucrar a los participantes en una actividad que requiere de pensamiento original o innovador.

**Debate:** asignar a los participantes a tomar posiciones “pro” y “contra” para estimular la discusión.

**Demostración:** mostrar a los participantes cómo un concepto, procedimiento o habilidad se ve en la acción.

**Discusión diádica:** solicitar a los participantes en grupos de dos sostener una breve conversación.

**Ejercicio vivencial:** diseñar una actividad que ilustre dramáticamente el contenido de la capacitación al permitir a los participantes experimentarla.

**Retroalimentación:** solicitar a los participantes dar unos a otros reacciones hacia el comportamiento del otro.

**Debate en pecera:** configurar un grupo pidiéndole a una porción de los miembros del grupo formar un círculo de discusión, y hacer que el resto de miembros del grupo formen un círculo para escuchar alrededor del círculo de discusión (como si estuvieran viendo hacia dentro de una pecera).

**Juego:** usar formatos de examen-juego o actividad recreativa para experimentar o revisar material de capacitación.

**Discusión de grupo:** efectuar cualquier intercambio de ideas con el grupo total capaz de participar..

**Consulta de grupo:** invitar a los participantes a hacer al capacitador preguntas sobre el contenido del asunto en cuestión después de ser presentados con material de capacitación interesante.

---

<sup>7</sup> Silberman, M. L. (1997). *Veinte Programas Activos de Capacitación, Volumen III*. San Diego: Pfeiffer & Co.

**Enseñanza guiada:** modelar el enfoque de los conocimientos y enseñanza del capacitador tomando del conocimiento de los participantes sobre el asunto en cuestión.

**Rompehielos:** ayudar a los participantes a familiarizarse o involucrarse inmediatamente en el programa de capacitación utilizando un ejercicio o juego estructurado.

**Búsqueda de información:** hacer que los participantes busquen información en materiales fuente o folletos de capacitación.

**Entrevistas:** invitar a los participantes a hacerse preguntas entre ellos.

**Rompecabezas:** fusionar el aprendizaje de dos o más subgrupos de participantes.

**Campeonato de aprendizaje:** combinar aprendizaje cooperativo y competencia de equipo.

**Mini-conferencia:** presentar brevemente puntos clave sobre un tema de capacitación.

**Técnica de imágenes mentales:** guiar a los participantes a través de un evento o experiencia visualizada en sus mentes en vez de a través de observación real.

**Observación:** ver a otros, sin participar directamente.

**Panel de discusión:** promover un intercambio de ideas entre representantes de los subgrupos de capacitación mientras otros escuchan y hacen preguntas.

**Consulta de pares:** utilizar a los participantes para proporcionarse instrucción unos a otros.

**Continuo físico:** solicitar que los participantes se ordenen en una línea que representa sus respuestas relativas a la pregunta del capacitador.

**Sondeo:** encuestar a un grupo solicitando votación a mano alzada.

**Presentación:** informar brevemente a los participantes sobre los objetivos del capacitador y otras áreas clave de información.

**Conferencia de prensa:** solicitar a los participantes elaborar preguntas difíciles a ser respondidas por el capacitador.

**Actividad de solución de problemas:** hacer que los participantes encuentren soluciones a problemas presentados a ellos por el capacitador.

**Proyecto:** asignar una actividad desafiante a los participantes.

**Cuestionario:** dar una encuesta o instrumento para completar a los participantes a fin de obtener alguna forma de retroalimentación estructurada.

**Examen:** invitar a los participantes a tomar un breve examen (usualmente autocalificado) para familiarizarse con o revisar materiales del curso.

**Tarjetas de respuesta:** pedir a los participantes manifestar algo anónimamente en una ficha y compartir esa información pasando la tarjeta completada alrededor del grupo.

**Dramatización/socio-drama:** hacer que los participantes actúen y por lo tanto demuestren situaciones de la vida real.

**Auto-evaluación:** hacer preguntas que requieran que los participantes reflexionen sobre sus actitudes, conocimientos o conducta.

**Simulación:** involucrar a los participantes en una actividad que refleje la realidad en una manera simbólica o simplificada.

**Practica de habilidades:** ensayar y practicar nuevas habilidades.

**Grupos de estudio:** pedir a los participantes leer y después discutir el contenido de un folleto sobre capacitación o una tarea escrita corta en grupos pequeños.

**Discusión de subgrupo:** conducir cualquier intercambio de ideas en subgrupos o in subgrupos o “grupos de debate” de cuatro o más participantes cada uno.

**Intercambio de subgrupos:** organizar una discusión en la cual dos o más subgrupos o equipos intercambian puntos de vista y conclusiones.

**Discusión en trío o intercambio en trío:** conducir un intercambio de ideas con los subgrupos de tres participantes cada uno.

**Látigo:** compartir rápidamente información o ideas pasando rápidamente alrededor del grupo total solicitando contribuciones.

**Tarea escrita:** requerir que los participantes redacten una respuesta escrita a una tarea de capacitación tal como un plan de acción o un diario de aprendizaje.



## Habilidades de Facilitación - Creación de Diálogo

*Adaptado de James A. McCaffery  
Training Resources Grupo, Inc - TRG*

Hacer preguntas es una habilidad crítica de facilitación. Las preguntas pueden hacerse de dos maneras; como preguntas cerradas y como preguntas abiertas.

### **Preguntas Cerradas**

Las preguntas cerradas generalmente resultan en sí/no u otras respuestas de una palabra. Estas deben ser utilizadas solamente cuando se requieren respuestas precisas, cortas. De otra manera, éstas inhiben la discusión. La pregunta cerrada puede ser respondida con una palabra. Ejemplo:

Persona No. 1: *¿Cree Ud. que la recomendación funcionará?*

Persona No. 2: *No.*

### **Preguntas Abiertas**

La pregunta abierta requiere elaboración. "Dígame lo que le gustó sobre esa recomendación" busca información. ¿Cómo? ¿Qué? ¿Por qué? son palabras con las que comienzan las preguntas abiertas.

Persona No. 1: *¿Qué le gustó sobre esa recomendación?*

Persona No. 2: *Creo que es una buena estrategia para resolver la problemática, una que puede ser implementada sin utilizar muchos recursos.*

Persona No. 1: *¿Qué tipos de metas estableció el grupo?*

Persona No. 2: *Ellos definieron una amplia gama de metas. La primera fue...*

### **Parafraseo**

Parafrasear es simplemente replantear lo que la otra persona ha dicho en las propias palabras. El prefijo "para" significa junto a, como en la palabra paralelo.

El proceso de parafraseo es muy parecido a atrapar una bola y tirarla de regreso excepto que la bola que se tira es la propia y talvez diferente de la bola original. Sin embargo, todavía es una bola. Usted puede tirar de regreso las ideas de la otra persona utilizando frases iniciales tales como:

- *Usted dice que...*
- *En otras palabras...*
- *Entiendo que...*
- *Si entendí lo que usted dijo...*

La mejor manera de parafrasear es escuchar atentamente lo que la otra persona está diciendo. Si, mientras la otra persona habla, nos preocupamos sobre lo que vamos a decir después o estamos haciendo evaluaciones mentales y comentarios críticos, es probable que no escuchemos suficiente del mensaje para parafrasearlo exactamente.

Parfrasear ayuda al uno querer asegurarse que uno (y otros) entienden un punto clave. Uno puede aún interrumpir al hacerlo, ya que a la gente generalmente no le importan interrupciones que indican que usted está realmente tratando de entender. Por ejemplo, “Perdone mi interrupción, pero quiero ver si tengo claro lo que usted está diciendo...”

### **Resumir**

El propósito de resumir es para:

- Agrupar ideas, hechos o datos importantes
- Establecer una base para discusión adicional o para hacer una transición
- Revisar el avance
- Revisar que haya claridad; revisar que haya acuerdo

Al usar el resumen en una conversación, usted puede animar a la gente a ser más reflexiva sobre sus posiciones mientras escuchan buscando exactitud y énfasis.

Algunas frases iniciales para ayudarle a comenzar un resumen son:

- *De nuestro trabajo esta mañana, yo concluyo que...*
- *Déjeme tratar de resumir...*
- *Creo que estamos de acuerdo en esta decisión sobre nuestra discusión, creo que lo que estamos diciendo es que pretendemos....*

Un valor real de resumir es que le da la oportunidad de revisar que haya acuerdo. Si la gente no está de acuerdo, es mejor que usted sepa durante la discusión que darse cuenta más tarde cuando una tarea no está completada o una fecha límite no se cumple. Una de las quejas más comunes es que algunas personas creen que se ha llegado a un acuerdo, pero las cosas no ocurren según planificado después. En muchos casos, eso es porque realmente no hubo un acuerdo durante la discusión.

### **Alentar**

A fin de hacer posible que otros contribuyan, o que se expresen en situaciones ya sea uno a uno o de grupo, ellos necesitan sentir que sus puntos de vista son valorados. Lo que ayuda en estas situaciones es mejorar el proceso de hacer las preguntas, parafrasear y resumir con pistas tanto verbales como no verbales. Ejemplos son:

- Asentir con la cabeza
- Mantener contacto visual, posición de cuerpo abierto
- Tomar la última palabra o dos de la frase de alguien más
- Repetir una frase, o parte de una frase
- Pregunta a alguien “Diga más sobre eso”
- Decir “Eso es bueno” “¿Alguien tiene algo que agregar?”
- Decir “Uh huh”

### **Posibles implicaciones culturales**

El uso de estas Habilidades de Facilitación puede variar de una cultura a otra, en particular aquellas enumeradas bajo “Animar a otros a Contribuir”. En general, estas habilidades son apropiadas, aunque a veces puede ser necesario hacer ajustes. Estos pueden ser más o menos difíciles de hacer o entender entre gente que tiene diferentes antecedentes culturales.

# Preguntas Abiertas Sugeridas

## 1. Antecedentes

- ¿Qué llevó a \_\_\_\_\_?
- ¿Qué han tratado hasta ahora?
- ¿Puede recordar cómo pasó?
- ¿Qué saca Ud. de eso?

## 2. Identificación de Problemas

- ¿Cuál parece ser la problemática?
- ¿Qué parece ser el obstáculo principal?
- ¿Qué es lo que más le preocupa de \_\_\_\_\_?
- ¿Cuál considera Ud. que es la parte más problemática?

## 3. Ejemplo

- ¿Puede dar un ejemplo?
- ¿Por ejemplo?
- ¿Cómo qué?
- ¿Qué ilustración puede darnos?

## 4. Descripción

- ¿Cómo fue?
- Cuénteme sobre ello
- ¿Qué paso?
- ¿Cómo lo describiría en sus propias palabras?

## 5. Evaluación

- ¿Cómo se siente sobre eso?
- ¿Cómo mira eso?
- ¿Qué saca de todo eso?
- ¿Qué cree que es lo mejor?

## 6. Aclaración

- ¿Qué pasa si eso no le hace sentido?
- ¿Qué parece confundirlo?
- ¿Qué quiere decir con \_\_\_\_\_?
- ¿Qué saca de todo eso?

## 7. Alternativas

- ¿Cuáles son las posibilidades?
- Si tuviera opción, ¿qué haría usted?
- ¿Cuáles son las soluciones posibles?
- ¿Qué pasa si lo hace o qué pasa si no lo hace?

## 8. Exploración

- ¿Qué tal si lo vemos más profundamente?
- ¿En qué otros ángulos puede pensar?

## 9. Extensión

- ¿Qué más me puede decir sobre eso?
- ¿Algo más?
- ¿Hay algo más que Ud. quisiera discutir?
- ¿Qué otras ideas tiene Ud. sobre eso?

## 10. Planificación

- ¿Cómo podría Ud. mejorar la situación?
- ¿Qué planea hacer al respecto?
- ¿Qué podría Ud. hacer en un caso como éste?
- ¿Qué planes necesitará hacer?

## 11. Predicciones y Resultados

- ¿Cómo cree que todo funcionará?
- ¿Dónde nos lleva esto?
- ¿Qué pasa si lo hace o qué pasa si no lo hace?
- ¿Cuáles son las posibilidades de éxito?

## 12. Razones

- ¿Por qué cree que se siente de esa manera?
- ¿Cómo explica esto?
- ¿Qué razones ha descubierto?
- ¿Cuál es la solución lógica para esto?

## 13. Preparación para Fallas

- ¿Qué pasa si no sale como usted desea?
- ¿Qué pasa si no funciona?
- Y si eso falla, ¿qué hará usted?
- ¿Cuáles son algunos planes alternos?

## 14. Relación

- ¿Cómo encaja esto en sus planes?
- ¿Cómo afecta esto su trabajo?
- ¿Cómo compara esto con su imagen de sí mismo?
- ¿Cómo se relacionan los dos planes?

## 15. Evaluación

- ¿Esto es bueno, malo o intermedio?
- De acuerdo con sus propias normas, ¿cómo se mira?
- ¿Cómo evaluaría Ud. todo esto?

*Habilidades de Facilitación, por: James A. McCaffery, Training Resources Grupo, Inc – TRG*

## Condiciones del Aprendizaje<sup>8</sup>

### **Un ambiente de gente activa:**

La gente aprende cuando siente que está personalmente involucrada con otros en un proceso de aprendizaje.

### **Un ambiente de respeto:**

Cuando se da un alto valor a las personas y un ambiente cálido prevalece.

### **Un clima de aceptación:**

Aceptar a una persona significa que él/ella puede ser ella misma y expresar sus creencias sin temor.

**Una atmósfera de confianza:** Cuando la gente tiene un sentimiento de confianza en ellos mismos y en otros.

### **Un clima de auto-descubrimiento:**

Cuando se ayuda a los estudiantes a descubrir sobre ellos y a satisfacer sus necesidades, en vez de tener sus necesidades impuestas sobre ellos.

**Un clima no amenazador:** A modo que las personas puedan confrontarse entre ellos y sus ideas sin temor.

**Un clima de apertura:** Cuando las preocupaciones, sentimientos, ideas y creencias personales pueden ser expresados y examinados abiertamente.

### **Un énfasis en la naturaleza personal singular del aprendizaje:**

Cuando cada persona sabe que sus valores, creencias y puntos de vista son importantes y significativos.

### **Un clima en que las diferencias son consideradas buenas y deseables:**

Cuando las diferencias en la gente son tan aceptables como las diferencias en ideas.

### **Un clima que reconoce el derecho de las personas a cometer errores:**

El aprendizaje se facilita cuando el error es aceptado como una parte natural de éste.

**Una atmósfera que tolera la ambigüedad:** Cuando soluciones alternas pueden ser exploradas sin las presiones de tener que encontrar una respuesta única inmediata.

**Un énfasis en evaluación y auto-evaluación cooperativas:** Cuando la gente puede verse a sí misma como realmente es, sin ayuda de los pares.

---

<sup>8</sup>Sociedad para Investigación Participativa en Asia. (1995). *Manual para la Metodología de Capacitación Participativa en Desarrollo*, Sociedad para Investigación Participativa en Asia, pg. 13.

## GUÍA DE OBSERVACIÓN DE FACILITACIÓN

Use la siguiente Guía de Observación de Facilitación con los miembros de su equipo para practicar las habilidades y métodos necesarios para volverse un facilitador participativo y efectivo y para proporcionar retroalimentación unos con otros.

Nombre del Facilitador: \_\_\_\_\_

Nombre del Observador: \_\_\_\_\_

### I. Llegada

\_\_\_\_\_ Se sientan en una configuración informal/relajada, tal como en forma de círculo o herradura, etc.

\_\_\_\_\_ Saluda a la gente cuando llega; desarrolla una relación y hace que la gente se sienta bienvenida y cómoda

### II. Introducción

\_\_\_\_\_ Saluda formalmente al grupo, les agradece por haber venido

\_\_\_\_\_ Se presenta a sí mismo y presenta su rol como facilitador

\_\_\_\_\_ Explica el propósito de la reunión

\_\_\_\_\_ Hace que los participantes se presenten a sí mismos

\_\_\_\_\_ Facilita el rompehielos\* apropiado para desarrollar un ambiente confortable

### III. Discusión

\_\_\_\_\_ Refuerza que el grupo tiene conocimiento y que él o ella está ahí para ayudarles

\_\_\_\_\_ Inicia las discusiones con una pregunta abierta o declaración

\_\_\_\_\_ Utiliza preguntas abiertas, perspicaces, reorientantes (Enumerar ejemplos específicos)

\_\_\_\_\_ Parafrasea (Enumerar ejemplos específicos)

\_\_\_\_\_ Alienta a los miembros callados (Enumerar ejemplos específicos)

\_\_\_\_\_ Regula a los miembros demasiado dominantes en formas culturalmente apropiadas

\_\_\_\_\_ Maneja a otros participantes difíciles mientras mantienen su autoestima (Enumerar ejemplos específicos)

---

\* Un rompehielos es un ejercicio creativo llevado a cabo por el grupo que aumenta la confianza y establece un ambiente seguro de aprendizaje entre los miembros del grupo. Los rompehielos deben ser culturalmente apropiados. Por ejemplo, en algunas culturas tocarse es prohibido entre hombres y mujeres; por lo tanto, un rompehielos debe ser seleccionado que no ponga a los participantes incómodos con respecto a sus normas culturales. Además, los rompehielos necesitan ser del tiempo/duración apropiado a fin de que no distraigan del trabajo de grupo.

IV. Habilidades no específicas de comunicación

- Utiliza contacto visual para alentar a los participantes
- Utiliza otros gestos para alentar a los participantes (sonrisas, etc.)

V. Habilidades verbales de comunicación

- Habla claramente, lentamente para que todos escuchen
- Parafrasea cuando trata de proporcionar claridad y crear diálogo
- Utiliza preguntas abiertas
- Utiliza lenguaje local, o lenguaje fácil de entender si trabaja con un traductor

VI. Lleva la discusión hacia el cierre

- Resume, o hace que los participantes resuman
- Pregunta a los participantes qué de valor se ha alcanzado

VII. Cierre

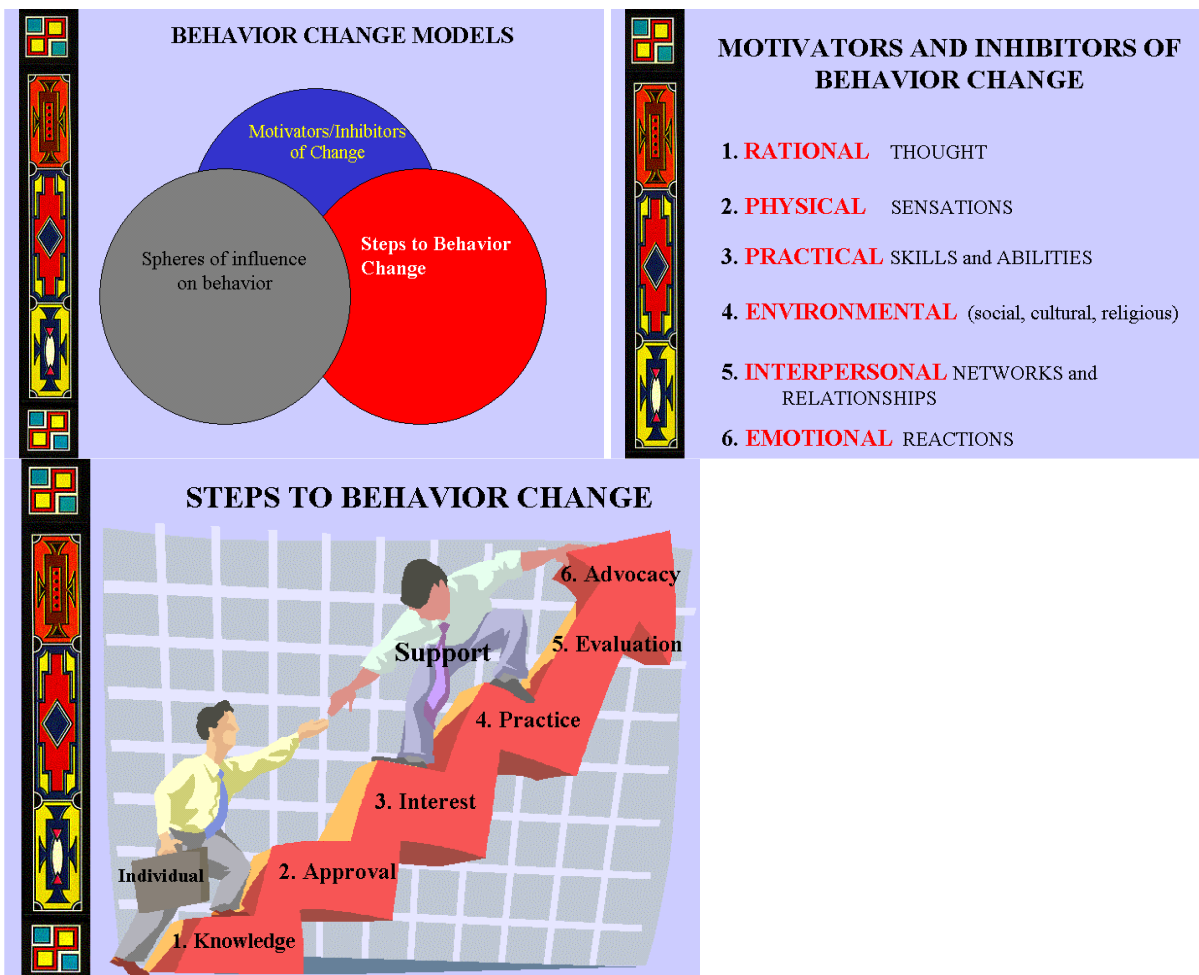
- Aclara la hora y fecha de la siguiente reunión y/o los siguientes pasos y personas responsables
- Agradece a los participantes

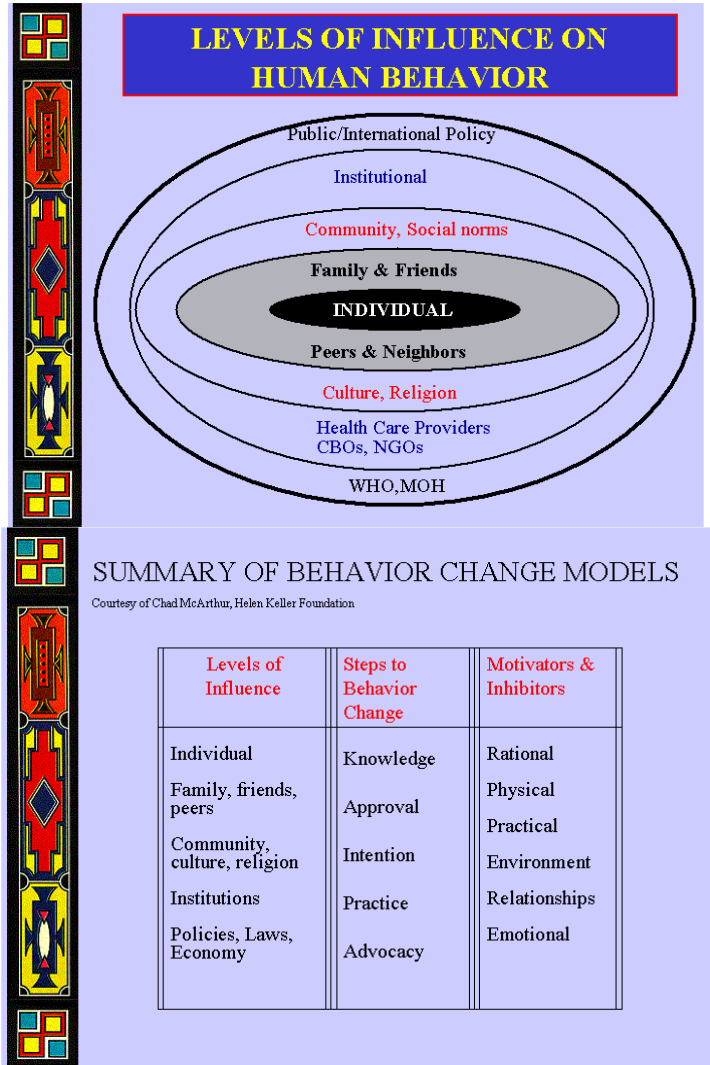
Modificado de materiales desarrollados por los Cuerpos de Paz (*Promoviendo a Gente Poderosa*), USAID, y la Academia para Desarrollo Educativo.

## ¿Cómo cambia el Comportamiento?

En los mejores casos, los miembros de la comunidad entablan un diálogo dentro de su comunidad y con actores externos para explorar maneras de mejorar la problemática(s) del programa medular. A través de este diálogo, estrategias efectivas de movilización comunitaria reconocen y respetan paradigmas indígenas sobre salud y educación a la vez que introducen otros paradigmas, tales como una perspectiva biomédica.

Aunque sabemos que ciertos comportamientos pueden conducir a un mejor estado de salud, simplemente prescribir estos comportamientos no es probable que conduzca a la adopción o práctica sostenida si éstos tienen conflicto con prácticas y valores autóctonos existentes. En algunos casos, los comportamientos prescritos pueden no ser posibles o prácticos en un contexto dado físico, social, cultural, psicológico o económico. En otros, las prácticas tradicionales pueden ser tanto o más efectivas para mejorar el estado de la salud. A través de un diálogo respetuoso entre todas las partes, los paradigmas, existentes y nuevos, pueden contribuir a nuevas prácticas mejoradas de salud y educación a nivel individual y políticas de apoyo a niveles institucional, comunitario, regional y nacional.





### Paso 3: Reunir información sobre recursos y limitaciones comunitarios

*Antes de comenzar programas basados en la comunidad - aprenda más sobre la comunidad!* El Análisis Situacional puede ser una oportunidad de aprender más sobre estructuras comunitarias, cómo las comunidades están organizadas; el liderazgo formal e informal; cómo se toman las decisiones y quién lo hace. El personal del programa necesitará saber las respuestas a *estos problemas comunitarios organizacionales* antes de ingresar a las comunidades a implementar programas. Iniciar el diálogo comunitario alrededor de estos problemas comenzará a desarrollar confianza y entendimiento mutuo entre el personal del programa y las comunidades.

Normalmente, durante el Análisis Situacional, la información es reunida y analizada sobre el uso actual de prácticas y servicios clave; acceso y disponibilidad de información y servicios; calidad de servicios y demanda, prácticas y creencias culturales. También es clave quién es más afectado por un problema y por qué.



También dónde están los más afectados, y cuáles son sus características socio-culturales.

Las siguientes son tres herramientas que deben ser consideradas durante un Análisis Situacional para entender mejor la organización y dinámica comunitaria para iniciar la implementación de actividades financiadas por Patrocinio.

### **Aprendizaje sobre Comunidades**

#### **Contexto socio-cultural**

- ¿Cómo está organizada la comunidad? (Clase social, grupos étnicos, idiomas hablados, religión, edad)
- ¿Cuáles son los grupos y organizaciones tradicionales? ¿Cuáles son sus roles y funciones? ¿Quién pertenece a ellos? ¿Cómo se relacionan entre ellos?
- ¿Quién es pudiente? ¿Quién es pobre? ¿Cómo lo sabe?
- ¿Cómo se asigna la tierra?
- ¿Cómo mantiene la gente a sí mismos y a sus familias?
- Los datos pueden ser recolectados a través de entrevistas con informantes clave a medida que datos primarios son recolectados. Alternativamente, los datos secundarios del país, regionales, así como investigación de agencias inter-gubernamentales pueden ser de utilidad.

#### **Política, líderes y organizaciones**

- ¿Cuál es la estructura organizacional tradicional de la comunidad? ¿Quién la guía?
- ¿Qué grupos participan en la toma de decisiones?
- ¿Quiénes son los líderes comunitarios oficiales?
- ¿Quiénes son los líderes informales/tradicionales?
- ¿Cómo se toman las decisiones comunitarias? ¿Quién participa?
- ¿Cómo se transfiere el liderazgo oficial?
- ¿Qué vínculos tiene la comunidad con los sistemas políticos externos fuera de la comunidad? (Ej. representación en un cuerpo municipal, de distrito o regional)?
- ¿es la comunidad considerada como un área “prioritaria” por ejecutivos gubernamentales? O, ¿está la comunidad relativamente abandonada con poco capital político?
- ¿Qué grupos y líderes son los más fuertes y/o tienen el mayor apoyo de la comunidad en general?

#### **Historia**

- ¿Cuándo fue establecida la comunidad? ¿Por quién? ¿Por qué?
- ¿Cuál es la historia de la acción colectiva por la comunidad?
- ¿ha trabajado alguna vez la comunidad colectivamente en problemas de salud y educación en el pasado?
- ¿Qué problemas? ¿Cuáles fueron los resultados?

- ¿Cuál es el nivel de capacidad/habilidades (cualquier participación o experiencia en evaluar, planificar, acción, monitoreo/evaluación, toma de decisiones)?

### **Economía**

- ¿Cuál es la situación económica actual en el país, región, comunidad (Ej. Inflación alta, desempleo alto, sequía frecuente/hambruna)?
- ¿Cuál es el ingreso promedio de las familias en la comunidad?
- ¿Cómo se sostiene la mayoría de familias?
- ¿Qué porcentaje de familias es considerado como pobres?
- ¿Cuál es el nivel de asistencia externa?

### **Sistemas de educación y de salud**

- ¿Cómo está organizado el sistema educativo?
- ¿Cómo está organizado el sistema de salud?
- ¿Cómo funciona el financiamiento del cuidado de salud en este escenario?
- ¿Qué papel juega la medicina tradicional?
- ¿Cuál es la cobertura y utilización de los servicios de salud públicos/privados/tradicionales?
- ¿Cuáles son los desafíos más importantes que enfrenta el sistema de salud o de educación?
- ¿Cuáles son las fortalezas/debilidades del sistema de salud o de educación?
- ¿Qué tan buena es la calidad del cuidado médico o de la enseñanza? ¿Desde cual perspectiva?

### **Relaciones/roles de género**

- ¿Cuáles son tradicionalmente los roles de los hombres/niños y de las mujeres/niñas?
- ¿Qué proporción de niñas jóvenes es afectada directamente por la problemática ¿De niños?
- ¿Quién tiene acceso a qué? (Ej. información, servicios, recursos)?
- ¿Cuáles son las relaciones de poder entre los sexos?

## Perfil Comunitario - Entrevista

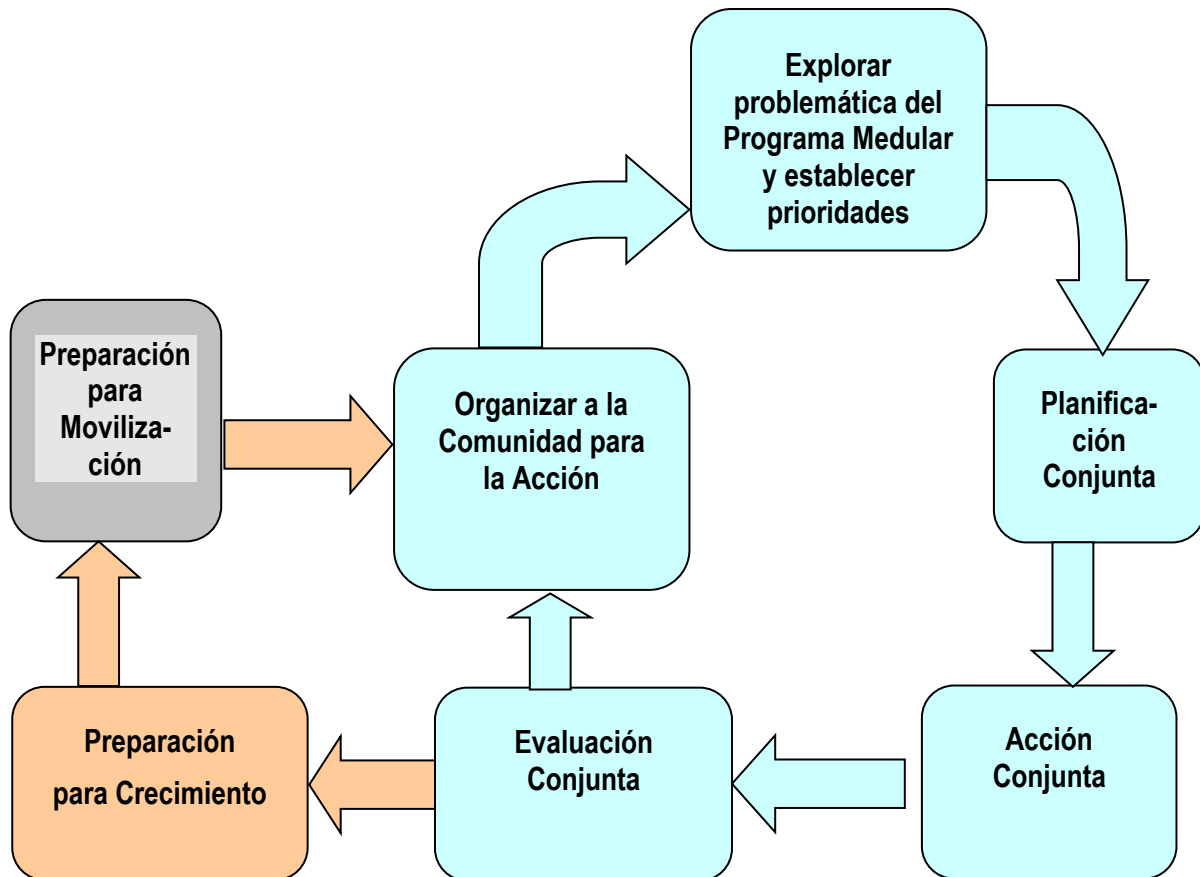
Este cuestionario puede ser utilizado con líderes comunitarios y otros informantes clave que sean entendidos sobre la comunidad y/o área geográfica. Usted podría querer añadir dónde y cuándo se efectuó la entrevista; en qué comunidad; quién fue el entrevistador; y el entrevistado (nombre, información de contacto).

1. ¿Cuántos años ha vivido en esta comunidad?
2. ¿Cuál es su rol actual en la comunidad?
3. ¿Cuál es la población de la comunidad?
4. ¿Cómo está organizada la comunidad? ¿Cuáles son las estructuras sociales tradicionales y gubernamentales? ¿Qué grupos comunitarios existen? ¿Cómo se relacionan?
5. ¿Quiénes son los líderes formales e informales? ¿Cómo se escogen los líderes?
6. ¿Qué ve usted como las prioridades más importantes en esta comunidad?
7. ¿Qué está haciendo la comunidad para abordar estas prioridades?
8. ¿Cuáles piensa usted que son las mayores fortalezas de su comunidad?
9. ¿Cuáles son los mayores desafíos que usted enfrenta como líder/miembro de esta comunidad?
10. ¿Cómo se toman las decisiones en la comunidad sobre cuáles son las prioridades y cómo son asignados los recursos (financieros y humanos)?
11. ¿Cuáles son los problemas principales de salud para los jóvenes y/o problemas educativos? (dependiendo del enfoque del Programa Medular)
12. ¿Han trabajado juntos alguna vez los grupos u organizaciones comunitarios sobre estos problemas? Sí? No? De ser así, ¿cuáles problemas? ¿Cuáles grupos? ¿Qué hicieron? ¿Cuáles fueron los resultados de esos esfuerzos?
13. Estamos interesados en trabajar con comunidades interesadas en\_\_\_\_\_. ¿Cree usted que esta comunidad estaría interesada en explorar este problema con nosotros? ¿Por qué? ¿Por qué no?
14. Si fuéramos a trabajar con esta comunidad en este problema, con quién deberíamos trabajar? ¿Cuáles personas y grupos u organizaciones sería importante incluir en este esfuerzo?
15. ¿Cómo deberíamos abordar a estas personas y grupos? ¿Qué necesitamos hacer para comenzar a discutir este programa con ellos?
16. ¿Qué es importante saber sobre esta comunidad a medida que comenzamos a desarrollar un programa de movilización comunitaria?

## Entendiendo Quién Está Afectado y Por Qué

1. ¿Quién es más afectado por la problemática que nos preocupa?
2. ¿Cuántas personas están afectadas directamente? ¿Indirectamente? Esto necesita ser determinado en el contexto de cómo está usted definiendo la extensión de la cobertura de su esfuerzo; ¿una comunidad? ¿varias comunidades? ¿un distrito? ¿una región del país?
3. ¿Dónde viven ellos? ¿Vive la gente más afectada por la problemática unos cerca de otros? ¿Están ellos cerca de una fuente de la problemática? (Ej. Fuente de agua contaminada) ¿Hay servicios de salud y otros disponibles cerca de donde ellos viven? ¿Son ellos difíciles de localizar porque no están dentro de un área geográfica específica pero forman una comunidad basada en otras características?
4. ¿Cuáles son sus características socio-demográficas? ¿Comparte la gente más afectada por la problemática características similares (edad, sexo, niveles de ingreso, grupos étnicos, idioma, etc.)?
5. ¿Por qué son estas personas las más afectadas? Esta es una pregunta importante para investigar y analizar desde una variedad de perspectivas. Su equipo puede querer explorar aspectos de la condición de salud misma que haga que algunas gentes sean más afectadas por esto (factores de riesgo y/o prácticas específicas, etc.). ¿Tienen ellos acceso limitado a información, servicios y recursos debido a discriminación, aislamiento geográfico/social/cultural y muchos otros factores? ¿Hasta dónde deciden ellos lo que hacen o lo deciden otros por ellos? ¿Quién influencia sus decisiones y prácticas a nivel del hogar?
6. ¿Cuáles son las creencias y práctica actuales relacionadas con la problemática? ¿Qué sabe *usted* sobre las creencias y prácticas de esta comunidad relacionado con la problemática? ¿Quién decide y/o influencia lo que se hará y cómo a nivel comunitario? ¿Cómo sabe usted esta información? ¿Qué no sabe usted? Si tiene duda, siempre es preferible admitir que no se sabe. En efecto, es mejor ser humilde y abierto para explorar perspectivas múltiples. Las comunidades no son homogéneas y los conocimientos y prácticas varían entre los miembros. Este tipo de información puede ser obtenida a través de encuestas de “Conocimientos, Actitud y Práctica o Comportamiento”, estudios antropológicos, investigación participativa, y otros medios. Cada método tiene sus fortalezas y debilidades y usted debe estar conciente de éstas al recolectar información. Si usted puede encontrar poca información existente, necesitará desarrollar un proceso más integral para explorar esta área.
7. ¿Están ellos organizados con relación a éste o a cualquier otra problemática? ¿Cómo? ¿Hay cualquier historia de movilización en el pasado?
8. ¿Cuál es el nivel de capacidad/habilidades (cualquier participación/experiencia con evaluación colectiva, planificación, monitoreo/evaluación, toma de decisiones, negociación, etc.)
9. ¿Cómo interactúan aquellos más afectados por la problemática con el resto de la comunidad? ¿Con los que toman decisiones? ¿Tienen ellos acceso a recursos? ¿Cómo han administrado los recursos en el pasado?

## Preparación para Movilización - Desarrollar un Plan de Movilización Comunitaria (CASP: Diseño de Programa)



### **Pasos:** Preparación para movilización

1. Organizar un equipo de movilización comunitaria (MC)
2. Desarrollar su equipo de MC
3. Reunir información sobre recursos y limitaciones de la comunidad
4. Desarrollar un plan de movilización comunitaria para guía a futuro

## Preparación para Movilización - Desarrollar un Plan de Movilización Comunitaria (CASP: Diseño de Programa)

Ahora que usted y su equipo han emprendido el análisis situacional, entendido el escenario en el que estará trabajando, y los recursos y limitaciones comunitarias, es el momento de desarrollar un plan de movilización comunitaria. Este paso final de la Fase de Preparación para Movilización - el de desarrollar un plan de movilización comunitaria, es emprendido durante la *Fase de Diseño de Programa* del Ciclo de Programa CASP.

El plan de movilización comunitaria es una descripción de *cómo* su equipo pretende movilizar a las comunidades alrededor del programa medular en el área designada en que estará trabajando. Como tal, el plan de movilización comunitaria debería servir como un *mapa de carreteras detallado* para usted y su equipo. Nota que éste *no es* un plan de acción comunitaria - que será desarrollado posteriormente por las comunidades mismas.

El plan de movilización de su equipo debe enfocarse en la meta general y objetivos del programa medular e identificar un proceso que ayudará a las comunidades interesadas a alcanzarlos. A medida que cree este plan, debe tener siempre en mente las dos metas primordiales de movilización comunitaria:

1. alcanzar la meta del programa medular (educación mejorada/SHN/BE, etc. de la comunidad, particularmente de aquellos *más afectados* por la problemática)
2. mejorar la capacidad comunitaria de abordar estos problemas y sostener su esfuerzo en el tiempo

Un plan de movilización comunitaria debe ser redactado por su equipo de movilización comunitaria, liderado por el administrador del programa medular. Debería incluir representantes del personal de la operación de patrocinio y asociados locales clave. Como mínimo, un plan de movilización comunitaria típico debería contener los siguientes siete elementos. Ver el Anexo para un ejemplo de *Plan de Movilización Comunitaria*.

1. información de antecedentes (recursos y limitaciones)
2. meta del programa: la meta general del esfuerzo de movilización
3. objetivos del programa: los objetivos generales del esfuerzo
4. el proceso de movilización comunitaria: el proceso general por el que pasarán usted y la comunidad para alcanzar la meta y los objetivos
5. un plan de monitoreo y evaluación
6. un plan de gestión del proyecto

### **Comunidades Sobrecargadas**

Desarrollar un plan de movilización comunitaria proporciona una oportunidad de armonizar esfuerzos entre la operación de patrocinio y el personal del programa medular a modo que las comunidades no sean bombardeadas por múltiples reuniones para propósitos similares. El plan de movilización debe ser inteligentemente compartido con otro personal del programa medular para ver si los esfuerzos basados en la comunidad pueden ser integrados. Por ejemplo, si otros programas medulares están siendo iniciados de nuevo, coordinar reuniones de orientación comunitaria podría producir ahorros de tiempo (y ser apreciado por las comunidades).

Desarrollar los antecedentes de su plan permite a su equipo hacer un inventario de recursos y limitaciones que pueden encontrar para la movilización. Usted y su equipo deben completar una simple hoja de trabajo en la que enumeran los recursos de acuerdo a las siguientes categorías:

- Recursos financieros: presupuesto del proyecto, ingresos de todas las fuentes, incluyendo gobierno municipal, el sector privado, fondos del Ministerio de Salud, y organizaciones sin fines de lucro.
- Recursos humanos y los tipos de habilidades que ellos pueden contribuir: personal especializado del proyecto, personal/miembros de organizaciones colaboradoras, miembros de la comunidad deseosos de trabajar en el proyecto, y otros.
- Recursos materiales: espacio para reuniones, suministros, alimentos, computadoras, vehículos, otro equipo, espacio de oficina.
- Tiempo.

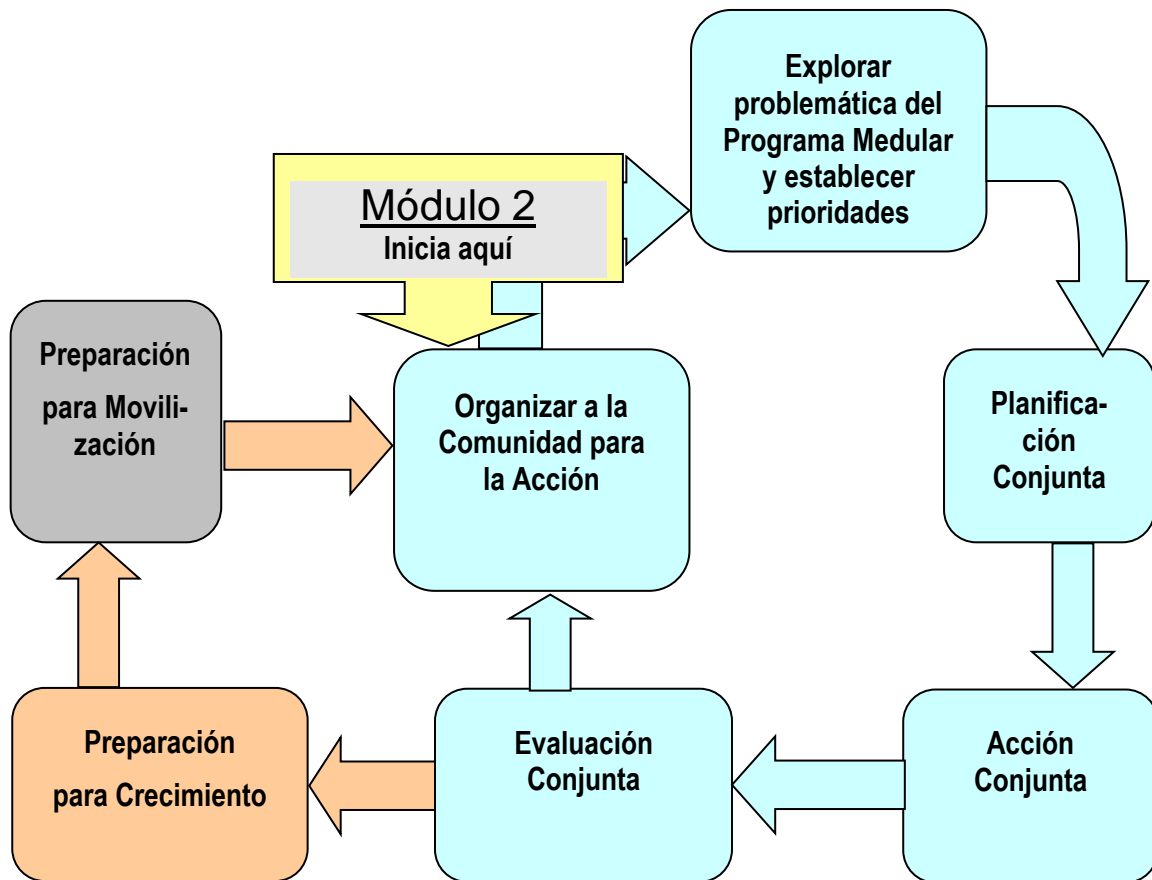
Algunos ejemplos de limitaciones pueden ser que el personal del proyecto no posee las habilidades para hacer el trabajo, que no hay suficiente tiempo para alcanzar los resultados deseados, o que había recursos financieros o materiales muy limitados.

Las limitaciones también pueden surgir de dificultades estacionales, geográficas, políticas o logísticas. Por ejemplo, las comunidades con las que usted propone trabajar están ubicadas en una región que es accesible solamente seis meses al año porque las inundaciones botan el puente durante la temporada lluviosa. Y usted puede también encontrar limitaciones políticas, culturales o relacionadas con el idioma.

Usted no debería de dudar en adaptar su plan a raíz de una evaluación realista de sus circunstancias. Es mucho mejor hacer esos cambios ahora, en las etapas tempranas de su preparación, que después que ha lanzado el esfuerzo de movilización y despertado expectativas.

Los planes de movilización comunitaria deben ser revisados trimestralmente por el equipo de MC a fin de destacar y documentar los éxitos y abordar los desafíos.

## Organizar a la Comunidad para la Acción (CASP: Plan M y E Plan)



### Pasos seguidos – Organizar a la Comunidad para la Acción

1. Orientar a la Comunidad
2. Desarrollar relaciones, confianza, credibilidad y un sentido de propiedad con la comunidad
3. Invitar a la comunidad a participar
4. Desarrollar un 'grupo medular' de la comunidad



## ORGANIZAR A LA COMUNIDAD PARA LA ACCIÓN (CASP: Plan M y E)

Durante la fase de Organizar a la Comunidad para la Acción, es el momento de acercarse formalmente a la comunidad e invitarlos a participar en los problemas del Programa Medular (Desarrollo Temprano de la Niñez; Educación Básica; Salud y Nutrición Escolar; y/o Desarrollo de los Adolescentes. Esto puede ser emprendido cerca del momento en el Ciclo de Programa CASP cuando el Plan de M y E está siendo desarrollado - idealmente antes de la Línea de Base

Usted debería tener su equipo de MC formado y haber desarrollado un diseño global (plan) para movilización comunitaria. Si los pasos en la fase de organización son emprendidos antes de la línea de base, los miembros de la comunidad pueden ser involucrados y ayudar con los esfuerzos de recolección de datos, análisis y diseminación de resultados.

Clave para que las comunidades se organicen es asegurarse que los más afectados e interesados en el programa medular participarán, tendrán un rol central, voz y se beneficiarán.

The pasos para esta fase incluyen:

1. Orientar a la comunidad
2. Desarrollar relaciones, confianza, credibilidad y un sentido de propiedad con la comunidad
3. Invitar a la comunidad a participar
4. Desarrollar un 'grupo medular' de la comunidad

### PASO 1: Orientar a la Comunidad

Si espera para una amplia participación comunitaria y compromiso en sus Operaciones de Patrocinio y Programa Medular de Patrocinio, el equipo de MC necesitará llevar a cabo un número de reuniones de introducción y orientación *antes de* emprender un análisis de línea de base, o dedicarse a registro de niños en las comunidades. Si las comunidades no saben quién es usted, o por qué está ahí, eso puede resultar en mala comunicación, desconfianza y potencialmente en un *riesgo de seguridad* para el personal.

#### Beneficios de las Orientaciones Comunitarias

- Proporcionar introducción y antecedentes de SC y asociados
- Compartir información importante sobre problemas de salud y educación (resultados de retroalimentación de Análisis Situacional!)
- Una presentación de la meta del programa
- Comenzar a aprender sobre los problemas de salud y/o educación desde la comunidad

- Motivar el interés
- Recibir consentimiento para trabajar juntos
- Una breve descripción del proceso de MC
- Invitar a participación y siguientes pasos
- Establecer una atmósfera de co-aprendizaje y asociación

### **Organizar un número de reuniones de orientación comunitaria**

Es importante que todas las comunidades reciban una introducción y orientación sobre su equipo, organización y programa. Una vez su equipo de MC entienda cómo están las comunidades organizadas geográfica y tradicionalmente, ellos pueden desarrollar un *programa de orientación* con personas puntuales responsables para garantizar la cobertura. Dependiendo del tamaño de la población con que se está trabajando, el proceso de introducción y orientación puede tomar de *dos a tres meses*. Aunque esto puede parecer que consume tiempo, debe ser considerado como parte de una sólida implementación del programa para crear una fundación de entendimiento, propiedad, e interés en los problemas que están siendo abordados. Recuerde que aún si usted ya ha estado trabajando en estas comunidades, la nueva área de Programa(s) Medular(es), y el personal de MC aún necesitarán ser introducidos.

### **Crear una Meta de Movilización**

En algunos contextos de desarrollo los equipos ingresan a las comunidades y preguntan en una manera generalizada, “¿Cuáles son sus necesidades/problemas?”. Sin embargo, en el contexto de Patrocinio, una vez el Análisis Situacional ha sido emprendido, muy a menudo el Programa(s) Medular(es) ya ha sido determinado. Por lo tanto, ¿cuáles son las consecuencias de no ser cándidos con la comunidad con relación a la meta específica del Programa(s) Medular(es)? ¿Podría esto establecer falsas expectativas? ¿Cómo podría esto posiblemente tratar con condescendencia y desperdiciar el tiempo y esfuerzo de la comunidad? ¿Y cuáles podrían ser las ventajas de ser cándido y compartir el enfoque del proyecto directamente?

Será importante que su equipo comprenda la *Meta y resultados intermedios* del *Programa(s) Medular(es)* y sea capaz de expresarlos en lenguaje local durante las reuniones de orientación. Sin embargo, a menudo la meta expresada en las propuestas de proyecto es en términos más científicos y puede no resonar con las necesidades percibidas de la comunidad. Por lo tanto, antes de orientar a la comunidad hacia el programa, es de gran ayuda traducir primero la meta en términos que serían motivadores para las comunidades. Haga que su equipo de MC practique con la nueva meta motivadora en lenguaje local. Aunque esto pueda parecer fácil, actualmente ayuda al equipo a encontrar las palabras locales más apropiadas para utilizar.

## Una Meta de Movilización

A menudo nuestros programas tienen metas que son técnicamente exactas pero que no son necesariamente motivadoras para las comunidades o bien expresadas a las comunidades:

*“Aumentar el acceso regular a micronutrientes y desparasitado de niños en edad escolar a fin de aumentar su desempeño cognitivo en la escuela”.*

Para desarrollar una meta de movilización, el equipo de MC necesitará ver cuidadosamente a qué motivaría más efectivamente a las comunidades para participar en la problemática del Programa Medular. Una meta más movilizadora podría ser:

*“Mejorar la salud y el aprendizaje de los niños en edad escolar”*

### Ingresando a una Comunidad Recuerde - La apariencia inspira confianza

- Esté a tiempo para las reuniones
- Hable el lenguaje local
- Use ropa apropiada para el campo
- No utilice gafas de sol al hablar con las comunidades
- No utilice el teléfono celular durante las reuniones (ni envíe mensajes de texto)
- El vehículo de SC estará estacionado a una distancia prudencial de la reunión
- No fume ni tome

- Oficina de País de Mozambique de SC

## Planificando una Reunión de Orientación Comunitaria

Su equipo necesitará prepararse para las reuniones de orientación, incluyendo cuántas reuniones se tendrán dentro del área de impacto, y en cuáles comunidades. La siguiente es una lista de comprobación para ayudarle a planificar:

**a. Participantes:** ¿Cuántos participantes se esperan? ¿Quiénes serán? (Considerar el número total, proporción de hombres a mujeres, idioma(s) hablado, nivel de educación, experiencia previa trabajando con grupos en general y trabajando junto a este grupo, status nivel/relación social, edad, relaciones con la problemática).

**b. Cuándo:** El momento, fecha y largo de tiempo de la reunión debe ser conveniente para los invitados. Los miembros de la comunidad deben ser invitados con suficiente tiempo antes de la reunión para que puedan planificar su asistencia (Las invitaciones deben venir de un liderazgo respetado).

**c. Dónde:** Un lugar accesible, normalmente donde se celebran las reuniones comunitarias.

**d. Agenda:** ¿Cuáles son los objetivos de la reunión? ¿Qué temas serán cubiertos? ¿En qué secuencia se introducirán los temas? ¿Cuánto tiempo se dedicará a cada tema?

**e. Oradores/facilitadores:** ¿Quién dirigirá la reunión? ¿A quién se pedirá preparar y/o presentar información para la reunión (personal; comunidad)?

**f. Método/herramientas:** ¿Cómo se animará y apoyará a los participantes?

**g. Documentación del proceso y resultados de la reunión:** Documentar estas reuniones es útil para registros futuros de evaluación.

**h. Materiales necesarios:** Los materiales necesarios dependerán de los métodos utilizados

### POSIBLES TEMAS PARA UNA REUNIÓN DE ORIENTACIÓN COMUNITARIA

- ✓ Presentaciones: Los participantes y los miembros del equipo de MC de SC y el programa de la reunión de orientación
- ✓ Discusión de resultados del Análisis Situacional, y la problemática(s) del programa medular según afecta las comunidades
- ✓ Una presentación de las metas nacionales según se relacionan con el programa medular
- ✓ El rol de la comunidad relacionado con la problemática(s) del programa medular
- ✓ Una introducción al gobierno y otros asociados y lo que ellos hacen/no pueden hacer.
- ✓ Una discusión de cómo los participantes querrán trabajar juntos, incluyendo una presentación del Ciclo de Acción Comunitaria y cómo las diferentes personas participarán en diferentes momentos del proceso.
- ✓ Invitar a participar a aquellos más afectados e interesados la problemática(s) del programa medular.
- ✓ Determinar los pasos siguientes: cuándo y dónde será la próxima reunión.

### QUIÉN PUEDE SER INVITADO

- Líderes influyentes
- Aquellos más interesados y afectados por la problemática del programa medular
- Mujeres en edad fértil

- Abuelas y abuelos
- Cónyuges (Padres)
- TBA's
- Consejeros tradicionales
- Sanadores tradicionales
- Líderes religiosos
- Trabajadores extensionistas
- Etc.

## Una Reunión de Orientación Comunitaria

- un ejemplo de la Oficina de País de SC de Malawi

Puntos a tratar (en lenguaje local):

1. Permitir a los líderes comunitarios iniciar la reunión y guiar las discusiones
2. Saludar a los miembros de la comunidad y presentar a cada miembro del equipo de SC por su nombre
3. Presentar a Save the Children como una organización sin fines de lucro, no gubernamental que ha trabajado en Malawi por más de 25 años
4. Mencionar que SC no tiene afiliación política ni religiosa
5. Mencionar los otros distritos donde SC ha trabajado a lo largo de los años ((Mbalachanda; Dedza, Mangochi, etc.). También mencionar que además de trabajar con comunidades, trabajamos a niveles de distrito y nacionales en políticas y fortaleciendo la entrega de servicio
6. Compartir las áreas generales del programa de SC (salud, educación, seguridad alimentaria, VIH/SIDA)
7. Mencionar que por el momento SC estará enfocándose en apoyar la Educación Básica en Chikowi TA (Zomba). Compartir la 'meta de movilización', e invitar a la comunidad a participar para alcanzar estas metas
8. Compartir algo del Análisis Situacional específico a la información sobre Educación Básica. Seleccionar la información que sería relevante para esa comunidad. Asegurarse de utilizar métodos culturalmente apropiados para mostrar números y porcentajes, Ej. Varitas de medir, etc.
9. Preguntar a los participantes en la reunión "¿cuáles son los problemas que afectan la habilidad de los niños de recibir educación básica?"
10. Una vez los participantes en la reunión han tenido oportunidad de expresar éstos, explicar que SC espera trabajar en asociación con las comunidades para abordar estos problemas
11. Definir los roles y responsabilidades de SC y de la comunidad. Explicar que SC espera desarrollar capacidad dentro de la comunidad para explorar los problemas de educación que afectan a los niños en su comunidad, planificar y actuar juntos. Y que cuando SC eventualmente se retire del área, los miembros de la comunidad serán capaces de trabajar por sí mismos para sostener la educación básica para sus niños. Discutir que SC no se quedará permanentemente
12. Discutir el proceso de registro de niños para patrocinio
13. Preguntar a los participantes en la reunión cuáles preguntas tendrían para SC
14. Recordarles entonces que esperamos ver una gran participación comunitaria en este esfuerzo, y que si ellos están interesados en abordar los problemas de educación básica, por favor verlos después de la reunión
15. Agradecer a todos por su tiempo, mencionar que ellos verán a SC en sus comunidades en la siguiente semana trabajando en las escuelas

## Reuniones de Orientación Comunitaria - Programa

Normalmente hay una serie de reuniones de orientación a diferentes niveles en cada comunidad para garantizar un máximo de comprensión y una amplia participación. El siguiente ejemplo es de SC Malawi:

**Reunión #1:** Oficina de Educación a nivel de distrito

**Participantes:** Representantes de la Oficina de Educación del Distrito; MC de SC y el Equipo de Educación

**Propósito:** Presentación del personal y asociados de SC; Revisión de los Programas Medulares de Patrocinio; Acuerdos de Asociación: Información para Análisis Situacional (existente y necesaria); Logística para el Análisis Situacional

**Reunión #2:** Autoridades Tradicionales (TA) - Nivel TA

**Participantes:** Jefes Tradicionales, líderes tradicionales, SC

**Propósito:** Presentación del personal y asociados de SC; solicitud de participación en el programa

**Reunión # 3:** Reunión de Orientación para nivel Sub- TA

**Participantes:** Jefes Tradicionales; Cabezas del Grupo de la Villa hombres/mujeres; Ndunas; SC

**Propósito:**

- Orientar al liderazgo comunitario hacia SC y su historia en Malawi
- Compartir información del Análisis Situacional (información secundaria o primaria)
- Presentar la ‘meta de movilización’ de la educación
- Pedir permiso y acuerdo para trabajar dentro de sus comunidades (compartir acuerdo con TA y Autoridades del Distrito)
- Aprender más sobre sus comunidades - Entrevista con *informantes clave* utilizando el Perfil Comunitario
- Preguntar cuáles preguntas generales podrían tener

**Reunión # 4:** Reuniones de Orientación Comunitaria - Nivel de Villa<sup>9</sup>

**Participantes:** Cabeza del poblado (hombre/mujer); comunidad en general; Asistente de Desarrollo Comunitario; Asistente de bienestar social; cabeza del grupo del poblado; SC

**Propósito:**

- La cabeza del poblado llama a reunión y conduce la reunión con SC como invitados para compartir la historia de SC, esfuerzo educativo, etc.
- Orientar a la comunidad del poblado hacia SC y la meta de ‘movilización’ del Programa Medular
- Presentación de información sobre educación y problemas del Análisis Situacional

---

<sup>9</sup> This meeting will need to be repeated according to the number of villages and how they are organized.

- Discusión sobre los problemas educativos que afectan a sus niños
- Introducción de la meta de ‘movilización’ de educación y el enfoque de patrocinio
- Reafirmar que SC ha sido invitado por la Educación del Distrito para trabajar con la comunidad, pedir permiso y ver si hay interés en la comunidad para trabajar juntos
- Discutir los roles y responsabilidades de SC, las escuelas y la comunidad en general, incluyendo referencia al proceso de MC
- Invitar a participar a aquellos interesados en abordar la educación básica en su comunidad
- Ver si hay preguntas y aclararlas

**Reunión # 5:** Orientaciones en las Escuelas - Nivel de poblado

**Participantes:** Cabeza del poblado; Padres/Custodios; Personal Escolar; Comité Escolar /Asociación de Padres de Familia; niños; ‘comunidad escolar’ en general; SC

**Propósito:**

- Presentación de SC a la *comunidad escolar*
- Revisión de información sobre educación y la ‘meta de movilización’ del Programa Medular de Educación
- Introducción del concepto de patrocinio de niños de SC
- Discutir los roles y responsabilidades de SC, la escuela, y la comunidad en general basado en el proceso de MC
- Pedir consentimiento para trabajar conjuntamente en una meta de educación y para asumir el patrocinio de niños (Nota: Los niños no serán registrados en esta reunión)

**Reunión # 6:** Reunión para Inscripción de Niños (Actividad)<sup>10</sup>

**Participantes:** Comité Escolar /Asociación de Padres de Familia: Padres/Custodios/niños; personal escolar; SC

**Propósito:**

- Reintroducir la meta de educación de SC y el proceso de MC
- Inscribir a los niños que serán patrocinados por SC

**PASO 2: Desarrollar Relaciones, Confianza, Credibilidad, y un Sentido de Propiedad con la Comunidad**

Es importante que usted y su equipo de MC se tomen tiempo para establecer la confianza y credibilidad en la comunidad y desarrollen la propiedad del esfuerzo de MC entre miembros de la comunidad. La confianza puede establecerse a través de la transparencia de intención, honestidad, respeto mutuo, trabajo lado a lado, aprender

---

<sup>10</sup> La actividad de Inscripción de Niños solamente debe emprenderse una vez las reuniones previas de orientación general han ocurrido. Esto es para garantizar el entendimiento por la comunidad de SC y las metas del programa.



unos de otros, admitir y aprender de los errores, celebrar los pequeños éxitos, y mucho sentido del humor.

### La “Cuenta Bancaria Emocional”<sup>11</sup>

Piense sobre cómo tratamos a los demás.

Cada vez que hacemos algo que prometimos hacer, otros aprenderán que pueden confiar en nosotros. Esto es como un “depósito” en una “cuenta bancaria emocional”. Cada vez que rompemos una promesa o tratamos mal a alguien, estaremos haciendo un “retiro” de nuestra cuenta emocional. Cuando comenzamos a trabajar en una comunidad, si no tenemos una reputación previa, estaremos comenzando sin “saldo” en el banco.

Es responsabilidad nuestra asegurarnos que estamos estableciendo un saldo positivo en las cuentas bancarias emocionales de los miembros de la comunidad. Esto significa tratar a la gente con respeto. Solamente hagamos promesas que sabemos que podemos cumplir, tales como estar a tiempo en reuniones cuando decimos que así lo haremos. Otro ejemplo es cuando los miembros de la comunidad piden al equipo de MC ayuda más allá de lo que los miembros del equipo son capaces de proporcionar. La tentación para muchos trabajadores de campo es responder que ellos quisieran ayudar, ellos no están seguros o ellos se encargarán cuando en efecto ellos saben que su organización no está preparada para responder a esta solicitud. En vez de desarrollar falsas esperanzas, es importante aclarar lo que nuestra organización puede y no puede hacer. Puede haber otros recursos locales disponibles a los cuales podemos referir al miembro de la comunidad.

### PASO 3: Invitar a la Comunidad a Participar

Su equipo de MC necesitará identificar a aquellas personas y grupos que son los más afectados por e interesados en la problemática del Programa(S) Medular e invitarlos a participar en el programa. Estas son las personas que necesitan estar involucradas para encontrar las soluciones apropiadas. A menudo se recomienda que *al menos 60%* de aquellos en un grupo medular sean aquellos que son los más afectados e interesados en la problemática del programa medular.

Identificar y superar las barreras a la participación es un trabajo importante de los movilizadores comunitarios. La participación de aquellos *más afectados* por la problemática del programa medular es un elemento clave en una movilización comunitaria exitosa. Pero esa misma gente a menudo son los que enfrentan la mayoría de barreras a la participación. Esto se refiere a la participación de los niños especialmente. A menudo los programas son planificados e implementados sin la percepción, contribución y participación de los niños en la evaluación del impacto.

---

<sup>11</sup> Este término y concepto viene de *7 Hábitos de la Gente Altamente Exitosa* por Pasohen Covey.

- ▶ ¿Cómo se asegurará que la gente que es la más afectada por e interesada en la problemática del programa medular sabe que ellos están invitados a participar?
- ▶ ¿Qué barreras tienen las personas y grupos prioritarios identificados (o sea, aquellos más afectados) para la participación? ¿Cómo pueden esas barreras ser removidas o reducidas?

### **Consejos para una Participación Significativa de los Niños<sup>12</sup>**

**Asegúrese que tanto niños como niñas estén incluidos.** La experiencia ha mostrado que a menudo es necesario reunirse con las niñas aparte de los niños (inicialmente) a fin de crear un sentimiento de ‘seguridad’ y libertad a modo que niñas y niños de diferentes orígenes puedan hablar. Pueden necesitarse esfuerzos adicionales para convencer a los proveedores de cuidados sobre el valor de involucrar a las niñas, y debe alentarse a las niñas a participar activamente.

**Utilice diferentes enfoques para niños de diferentes edades.** Los niños son más capaces de participar si se les da una oportunidad de expresarse en maneras que les salen naturalmente. Utilice juegos, drama, música, danza, marionetas, juego, video y fotos al trabajar con niños. Esto les da a los niños energía y una buena forma de expresar sus pensamientos y sentimientos. Dibujos e historias son más adecuados para niños menores. Los niños mayores pueden involucrarse mucho más en discusiones o debates de grupo.

**Asegúrese que niños de todas las edades estén involucrados pero -no necesariamente todos juntos.** Trate de involucrar a todos los grupos de edades. Sin embargo, dado que los niños de diferentes edades tienen diferentes intereses y diferentes maneras de expresar sus puntos de vista, adapte sus iniciativas para grupos de edades específicas: por ejemplo, de 3 a 5 años, de 5 a 7 años, de 8 a 12 años, de 13 a 15 años, y de 15 a 18 años. En general, una diferencia de cinco años es la brecha máxima de edad en un grupo en el que uno quiere que todos los niños presentes contribuyan.

**Utilice diferentes enfoques para diferentes edades.** Los niños son más capaces de participar si se les da una oportunidad de expresarse en maneras que les salen naturalmente. Juegos, música, drama y dibujos. Los dibujos e historias son más adecuados para niños menores. Los niños mayores pueden involucrarse mucho más en discusiones y debates.

**Trabaje con niños en grupos *separados* de los grupos de adultos y luego reúna a los dos grupos.** Permita a los niños trabajar juntos en su propio grupo y luego alimente sus ideas y recomendaciones a in grupo de adultos. Permita su verdadera participación en

---

<sup>12</sup> Adaptado de *Niños en el Centro – Una Guía para Apoyar a Grupos Comunitarios que Cuidan de Niños Vulnerables*, Save the Children, 2007

la toma de decisiones permitiéndoles votar o enmendar reglamentos. Esto aumentará el sentido de seguridad y participación de los niños.

**Asegúrese que las niñas y niños más vulnerables estén incluidos.** Por ejemplo, haga esfuerzos para invitar a niños y niñas marginados a participar. Los niños pueden estar involucrados en identificar los hogares en los cuales viven niños discapacitados y pueden hacer esfuerzos para involucrarlos. Dentro de los grupos de niños existentes, aliente a los niños y niñas a reflexionar sobre esto e invite a niños en su comunidad que normalmente están excluidos.

**Desarrolle un código de conducta para grupos comunitarios que están trabajando con niños.** El personal de SC, los asociados y los grupos comunitarios deben desarrollar un código de conducta y una política y respuesta de protección de la niñez al trabajar con niños.

**Convenza a los adultos de la importancia de la participación de los niños.** Como poseedores del poder en la mayoría de relaciones niño-adulto, los adultos pueden fácilmente encontrar formas de bloquear, ignorar o debilitar a los niños e impedirles tener cualquier impacto real en los resultados.

Discuta con adultos sus actitudes sobre la participación de los niños y fomente estrategias para involucrar activamente a los niños.

#### **PASO 4: Desarrolle un “Grupo Medular” de la Comunidad**

Una vez las personas y grupos han expresado interés en participar en el programa, usted necesitará comenzar a desarrollar un “grupo medular” de personas que liderarán el esfuerzo en nombre de la comunidad. Desarrollar y después apoyar a este grupo medular son dos de los trabajos más importante de su equipo de programa.

Es importante ser proactivo para identificar a personas que pueden no expresarse inmediatamente. Esto puede hacerse consultando a organizaciones y líderes comunitarios, e invitándolos a participar en reuniones de orientación comunitaria, a través de los medios locales y otros medios.

Una decisión importante que puede que usted tenga que tomar en esta etapa es si trabajar o no con un grupo medular existente o si formar un nuevo grupo. Hay ventajas y desventajas en trabajar con ambos tipos de grupos.

##### **Un Propósito Común**

Para que un Grupo Medular alcance su meta, es importante durante las primeras reuniones crear un aclara fundación de propósito y establecer lo que el grupo tiene en común:

- Establecer el propósito del grupo a fin de que todos los miembros conozcan la meta que buscan alcanzar (meta de movilización, basada en la meta del Programa Medular)
- Hacer un ejercicio para miembros del grupo para presentarse y conocerse unos a otros.
- Ayudar a los miembros del grupo a expresar porqué están interesados en la problemática del programa medular. Alentarles a contar sus historias sobre cómo la problemática del programa medular es afecta a ellos.
- Si el grupo es tímido, el facilitador también puede venir preparado con una o dos historias reales del distrito sobre cómo problemas específicos al problema del programa medular afectaron a la gente en el distrito.

### **Roles, Responsabilidades y Normas del Grupo Medular**

Parte del proceso de desarrollar el grupo medular incluye establecer normas para trabajar conjuntamente. Abajo están algunas preguntas que su equipo y los miembros del grupo pueden querer discutir.

- ¿Cómo se tomarán las decisiones (Ej., consenso, voto, los líderes deciden)?
- ¿Quieren ellos elegir líderes oficiales del grupo? ¿Cómo asignarán ellos los roles y responsabilidades?
- ¿Cómo se comunicarán entre sí? ¿Qué tan a menudo se reunirán?
- ¿Qué rol quieren tener los miembros en relación con su equipo?
- ¿Qué normas quieren establecer los participantes para el grupo?
- ¿Cómo quieren los miembros del grupo medular documentar sus reuniones, actividades y resultados?

Esto es para garantizar una participación activa de aquellos más afectados. UN tamaño particular para un grupo medular comunitario es usualmente entre 10-15 miembros.

### **¿Por qué trabajar con grupos?**

Hay momentos cuando los programas optan por proporcionar información directamente a personas y familias a través de mensajes en los medios masivos. El mensaje proporciona información definida, unificada y dirigida. La hipótesis de trabajo que las personas tienen el poder y los medios para tomar una decisión sobre cómo ellos se comportarán para mejorar el estado de su salud y educación y que lo que está faltando es acceso a información relevante. Una vez la información está disponible, se espera que una persona actúe de acuerdo a eso. Esto puede ser en efecto la estrategia más directa, eficiente y efectiva a tomar en algunos escenarios.

Sin embargo, hay muchas otras situaciones en las cuales la hipótesis de trabajo arriba no es válida. Estas situaciones requieren estrategias y enfoques complementarios. Una de las estrategias más poderosas utilizadas por la comunidad y por movilizadores es organizar a la comunidad o grupo. ¿Por qué? Algunas razones son:

- La acción colectiva a menudo crea más poder para abogar por cambios en políticas, relaciones, asignación de recursos, acceso, etc.
- La acción colectiva puede ayudar a traer a la vida políticas, procedimientos y sistemas inactivos o ignorados que son de apoyo para comunidades saludables.
- Los recursos combinados pueden ser más fuertes y más efectivos que los recursos individuales no coordinados.
- La acción colectiva eleva la conciencia de los miembros de la comunidad que no están solos en su preocupación sobre la experiencia con la problemática de salud de MC.
- La participación en grupos de apoyo puede reducir la tensión y aún *prevenir* algunos problemas de salud al reducir los sentimientos de aislamiento social y aumentar la conectividad social – factores que se cree que contribuyen a un sistema inmunológico fortalecido (Israel, otros – obtener cita).
- Las experiencias de grupo pueden crear condiciones para que los nuevos líderes emerjan y para que los líderes y otros miembros del grupo practiquen nuevas habilidades.
- Las habilidades de los miembros individuales pueden ser complementadas y mejoradas por las habilidades y destrezas de los otros miembros del grupo (trabajo en equipo).
- Trabajar con grupos existentes puede fortalecer la capacidad de estos grupos de abordar efectivamente los problemas de salud.
- Los grupos establecidos recientemente pueden evolucionar en organizaciones o instituciones locales que continúan trabajando en el enfoque sobre la salud o problemas similares.

## ¿Un grupo viejo o un grupo nuevo?

Una decisión importante que usted puede tener que tomar en esta etapa es si trabajar con un grupo medular ya existente o si formar un nuevo grupo. El proyecto BASICS ha tenido experiencia considerable con grupos pre-existentes y ha aprendido algunas lecciones importantes en el camino (Green, 1998). Las ventajas y desventajas son resumidas abajo para su consideración.

Las *ventajas* de usar grupos existentes incluyen:

- Se evitan retrasos en el arranque. No se necesita tiempo adicional para organizar nuevos grupos y darles tiempo a los miembros para conocerse.
- Cohesión de grupo. En los grupos existentes, las dinámicas de grupo ya han sido trabajadas. El grupo es usualmente estable y cohesivo y puede dedicar su atención a temas nuevos.
- Confianza. Con el transcurso de los años de trabajo conjunto, los miembros del grupo desarrollan un vínculo común y aprenden a confiar entre sí. Esta relación de confianza les permite tener una discusión más abierta sobre las realidades de sus vidas.
- Altruismo. Los miembros del grupo han demostrado su interés en dar apoyo a otros.

Usar los grupos existentes también tiene ciertas *desventajas*:

- Inflexibilidad. Los grupos pueden no estar abiertos a tomar nuevos problemas o diferentes enfoques.
- Dependencia en incentivos. Los grupos que fueron formados para recibir algún beneficio tangible, tal como complementos alimenticios, puede no estar motivado a asistir a reuniones de grupo cuando no se proporcionan incentivos concretos.
- Estructura disfuncional. Algunos grupos pueden estar estructurados en maneras que desalientan la participación activa de todos los miembros del grupo y que limitan a los miembros para divulgar información personal.
- Estructuras desiguales. La estructura existente de un grupo puede perpetuar desigualdades. Cuando subgrupos minoritarios son excluidos de participar en grupos existentes, por ejemplo, sus problemas no son incluidos en la agenda comunitaria y sus necesidades permanecen inarticuladas e incumplidas.
- Las mismas viejas soluciones. Los grupos existentes pueden haber caído en patrones que desalientan nuevas maneras de pensar y de solución de problemas, El grupo llega a las mismas soluciones en la misma manera; cuando estas soluciones no son efectivas, el grupo es incapaz de generar nuevas ideas. Cambiar las dinámicas de la composición de grupo puede ayudar al grupo a salirse del estancamiento.

## Estrategias para identificar y reclutar a miembros del “grupo medular”

Si se decide no utilizar un grupo pre-existente o no hay un grupo apropiado disponible, entonces usted necesitará concebir una estrategia para identificar a posibles miembros del grupo. El proyecto BASICS de supervivencia infantil también ha tenido experiencia en esta área y ha tenido éxito con las siguientes estrategias (Green):

- **Auto-selección.** Pida a la gente dividirse en grupos pequeños, basado en sus preferencias. Por ejemplo, el Instituto de Salud Infantil en Haití estableció grupos de mujeres pidiendo a una madre que escoja a una amiga; las dos mujeres entonces escogieron a una tercera, la tercera escogió a una cuarta, y así sucesivamente (Storms, 1998). Las mujeres que se conocen y confían entre ellas pueden estar más cómodas participando en discusiones de grupo y más deseosas de proporcionar asistencia a otros miembros. Por otra parte, pueden formarse círculos y algunos miembros de la comunidad pueden sentirse excluidos y rechazados. Cuando el tema es altamente personal—por ejemplo salud reproductiva — algunos miembros pueden preferir el anonimato de un grupo formado de relativos extraños, si esto es posible.
- **Características comunes.** Recomendar la participación en grupo a mujeres que reciben cuidado prenatal en un centro de salud. Organizar a mujeres embarazadas en grupos les proporciona el apoyo social tan necesario durante el embarazo, parto e infancia. Tener niños del mismo grupo de edad podría facilitar la educación relacionadas con las necesidades nutritivas de los niños de diversas edades. Las madres de niños de la misma edad sirven como un grupo de referencia importante a medida que las madres se adaptan a las diferentes etapas de desarrollo de los niños.
- **Reclutamiento por líderes voluntarios.** Identifique a líderes voluntarios y pídale que formen grupos. Los líderes voluntarios pueden inspirar a la gente a unirse a sus grupos.. Estos grupos probablemente estarán basados en una pequeña área geográfica. UN estudio en Honduras descubrió que la mayoría de defensores de la lactancia materna tuvieron contacto con mujeres que vivían dentro de un radio de tres millas de su hogar (Rivera y otros, 1993).
- **Nominaciones por líderes comunitarios.** Pida a los líderes comunitarios sugerir candidatos para miembros medulares del grupo. Este enfoque puede estar sujeto a favoritismos y así no beneficiar a las mujeres con mayor necesidad de grupos de apoyo. Para contrarrestar este factor de favoritismo, el programa CHPS en Ghana ha establecido una política que los nominados por líderes comunitarios deben recibir la aprobación en una reunión general comunitaria o “durbar” (Fiagbey y otros, 2000).
- **Promoción pública.** Celebre un evento público y reclute a miembros del grupo de entre los asistentes. Esta estrategia abre la membresía en el grupo a una audiencia diversa, pero hallar puntos en común puede ser más difícil en un grupo tan diverso.

### **Evite Tokenismo - Participación Activa de Niños en Grupos**

Los comités de niños huérfanos y vulnerables (OVC) en Mozambique decidieron tener igual representación de niños, hombres y mujeres en su grupo. Sin embargo, cuando esto se revisó, los comités descubrieron que:

- La participación de los niños era un formulismo; ellos estaban presentes pero no estaban tan seguros de sí mismos como para contribuir y no eran escuchados por los otros miembros
- Había poca información compartida con otros niños en la comunidad sobre decisiones y actividades del comité
- No estaba claro cuáles eran los roles de los niños en el comité

El comité acordó que un grupo de niños necesitaba reunirse aparte de los adultos para permitirles a los niños expresarse. Para aumentar la participación activa de los niños el comité se dividió en dos sub-comités separados, uno para adultos y otro para niños. Un tercer comité fue formado con igual representación de adultos y niños (seis miembros de cada sub-comité). Los niños seleccionaron a sus propios miembros del comité y eligieron a sus propios líderes para representarlos en el subcomité de liderazgo.

Ahora, de un total de 95 miembros de comité en ocho comités de OVC, más de la mitad son niños. En este nuevo modelo, una mayoría de las actividades emprendidas son adecuadas para niños, tales como el uso de deportes y teatro. Las habilidades de liderazgo también están siendo desarrolladas entre los niños y jóvenes, llevando a los jóvenes a preparar propuestas de financiamiento y abogando activamente por mejores servicios.



## El Modelo Tuckman de Desarrollo de Grupos

Su grupo puede querer pensar sobre las etapas generales que la literatura dice que muchos grupos atraviesan como parte de su desarrollo. El Modelo Tuckman de desarrollo de grupos (1965) presenta cuatro etapas de desarrollo de grupos: formación, organización, normalización y ejecución. Una quinta etapa, cierre, fue añadida posteriormente por Tuckman y Jensen (1977). Una breve descripción de cada etapa es presentada abajo (Kormanski, 1985):

**Formación.** Esta etapa orienta a los miembros del grupo hacia las metas y procedimientos del grupo. Los miembros del grupo se vuelven más concientes de los problemas y comienzan a establecer relaciones de trabajo. Durante esta etapa, la dependencia (¿Qué puedo hacer?) es una preocupación primaria. (Típicamente, la etapa de “formación” del desarrollo de grupos ocurre en las etapas de Organizar a la Comunidad para la Acción y Explorar la problemática de Salud y Establecer Prioridades del CAC).

**Organización.** Cuando los problemas de orientación y dependencia son resueltos, el grupo avanza para definir tareas y asignar responsabilidades. Este proceso puede crear conflicto y, a veces, relaciones hostiles. Los miembros del grupo pueden resistirse o desafiar al liderazgo del grupo. Si el conflicto es suprimido, los miembros del grupo pueden molestarse; si se permite que el conflicto exceda límites aceptables, los miembros del grupo pueden ponerse tensos y ansiosos. Un poco de conflicto es saludable para el grupo y le ayuda a progresar. (La fase de “organización” a menudo ocurre al final de la etapa de Explorar la problemática de Salud y Establecer Prioridades y/o durante la fase de Planificación Conjunta del CAC).

**Normalización.** El grupo se vuelve cohesivo y cooperativo. Los miembros del grupo se comunican, comparten información y expresan sus opiniones. La unidad del grupo se desarrolla alrededor de alcanzar la meta de MC. (La etapa de “normalización” a menudo ocurre al final de la fase de Planificación Conjunta del CAC cuando los planes están siendo finalizados y los mecanismos de coordinación han sido establecidos).

**Ejecución.** El grupo se vuelve productivo. Los miembros enfatizan la solución de problemas, el engrane de roles funcionales y la interdependencia. Los miembros son simultáneamente independientes y dependientes. (La fase de “ejecución” a menudo ocurre durante las fases de Acción Conjunta y Evaluación Conjunta del CAC).

**Cierre.** Esta es la terminación planificada o no planificada del grupo, sus tareas y relaciones. Los cierres planificados implican dar reconocimiento a los participantes por sus logros y permitir a la gente decir adiós al grupo. (El “cierre” puede ocurrir al final de la fase de Evaluación Conjunta del CAC. En este punto, los miembros del grupo pueden renovar su compromiso con el mismo problema de salud y determinar si ellos quisieran mantener la misma estructura, roles y responsabilidades, y la composición o cambiar la composición del grupo).

## Roles, Responsabilidades y Normas del Grupo Medular

- un ejemplo de HCP/Zambia

Rol	Responsabilidades clave
Presidente o Jefe de Grupo	Operación cotidiana del grupo Acción disciplinaria Asistir en disputas comunitarias relacionadas con niños Enlace con asociados Presidir reuniones para revisar avances y actividades
Vice-Presidente	Apoya al presidente en su ausencia
Tesorero	Mantiene un registro de donaciones financieras, desembolsos y gastos en que incurre el grupo Responsable por bancos y retiros (con segunda firma)
Vice Tesorero(opcional)	Apoya al tesorero en su ausencia
Secretario	Lleva las actas de las reuniones Mantiene registros de las actividades del grupo Llama a reuniones en nombre del presidente Mantiene registros de niños individuales
Vice Secretario	Apoya al Secretario en su ausencia Puede tener responsabilidades adicionales de llevar registros
Representante del gobierno local o autoridad tradicional	Actúa como punto focal para comunicación entre el grupo y los tomadores de decisiones locales
Gerente de recursos (miembro voluntario de la comunidad)	Supervisa el aseguramiento de la calidad y el monitoreo; incluye una persona de logística para ayudar con controlar los bienes del comité tales como bicicletas, mochilas, equipo de oficina.
Miembros y/u otros voluntarios de la comunidad que trabajen con CLCs (Ej. activistas)	Visitas a domicilio individuales a mujeres embarazadas y familias con niños < 5 Soporte continuo a mujeres, niños < 5 y sus familias Organizar actividades dentro de la comunidad para ejecutar Planes de Acción

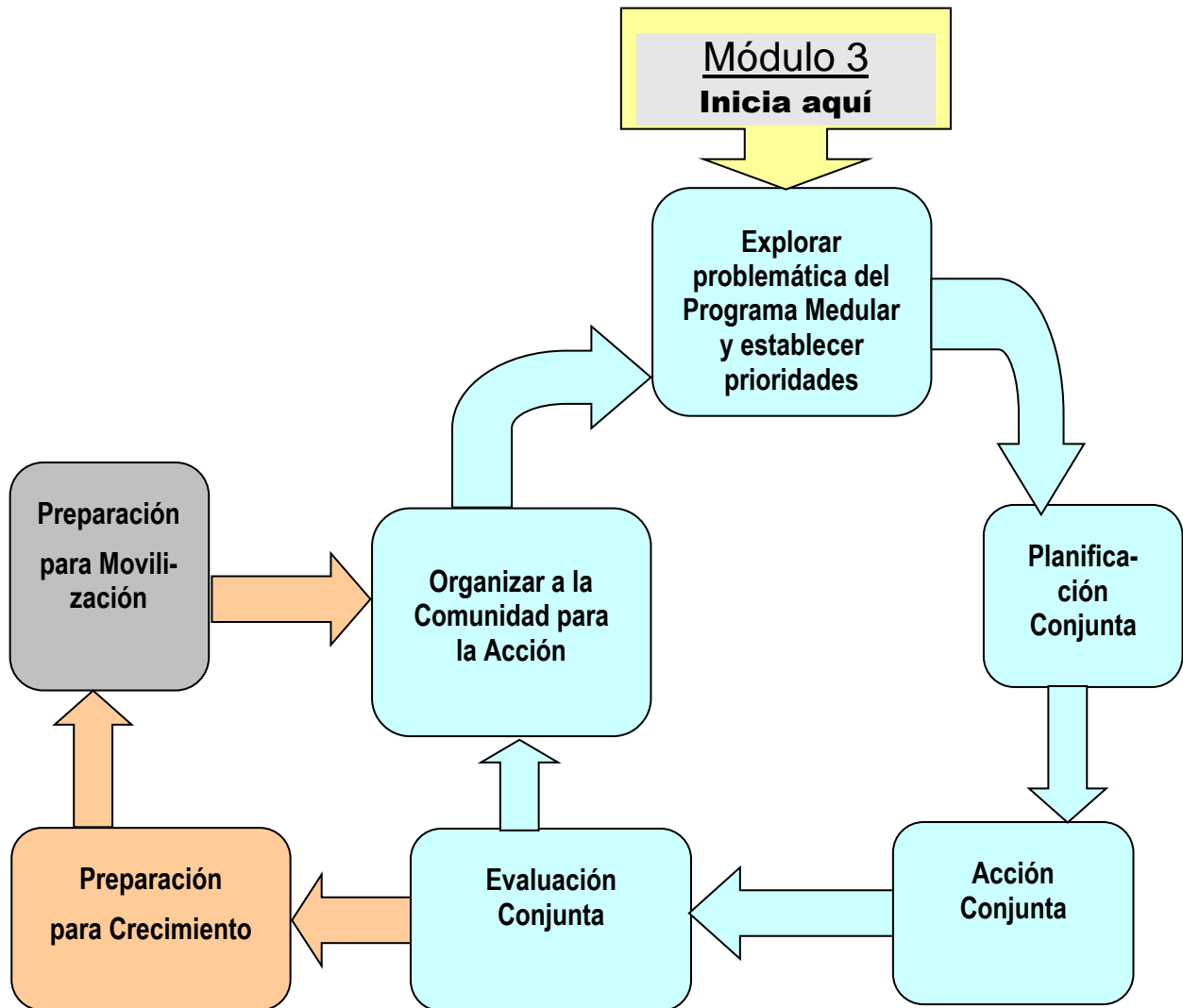
### Ejemplo de Normas/Código de Conducta:<sup>13</sup>

- Seremos transparentes y abiertos en lo que hacemos y porqué lo hacemos
- Seremos claros sobre lo que podemos y no podemos hacer, y evitaremos despertar expectativas
- Haremos lo que decimos, y mantendremos las promesas que hagamos
- Respetaremos la confidencialidad con relación a VIH/SIDA e información sensible
- Nos aseguraremos que todos los miembros de la comunidad están involucrados en nuestras actividades, incluyendo a gente que a menudo es estigmatizada o discriminada
- Demostraremos respeto por todas las personas en todo momento
- Buscaremos activamente involucrar a los niños plenamente creando espacio para que ellos participen y demostraremos respeto por sus puntos de vista e interés por ellos
- Seremos responsables antes los miembros de la comunidad en todo momento
- Trataremos de desafiar las actitudes, comportamientos o ideas dañinas

Todos los miembros han leído y entendido este código de conducta. Ellos han firmado este documento y aceptan ser hechos responsables por ello.

<sup>13</sup> Adaptado de la Alianza Internacional para VIH/SIDA, 2006, *Todos Juntos Ahora! Movilizando a las Comunidades para VIH/SIDA*

## Explorar Problemática del Programa Medular y Establecer Prioridades (CASP: Línea de Base)



### **Pasos seguidos** – Explorar problemática del Programa Medular y establecer prioridades

1. Explorar la Problemática del Programa Medular con el Grupo Medular Comunitario
2. Con el Grupo Medular Comunitario explorar la Problemática del Programa Medular con la comunidad en general
3. Analizar la información
4. Establecer prioridades

## **EXPLORAR PROBLEMÁTICA DEL PROGRAMA MEDULAR Y ESTABLECER PRIORIDADES (CASP: Línea de Base)**

La fase de Explorar y Establecer Prioridades busca ayudar a los miembros de la comunidad, explorar sus conocimientos, creencia y prácticas actuales relacionados con la Problemática del Programa Medular, para aprender de las experiencias de los demás y las perspectivas de una comunidad más grande. El grupo medular comunitario realiza actividades participativas que les informarán mejor a ellos y a la comunidad sobre la problemática del Programa Medular, antes de establecer prioridades.

Los pasos para esta fase incluyen:

1. Explorar la Problemática del Programa Medular con el Grupo Medular Comunitario
2. Con el Grupo Medular Comunitario explorar la Problemática del Programa Medular con la comunidad en general
3. Analizar la información
4. Establecer prioridades

Idealmente, la Fase de Exploración es emprendida cerca del momento de las actividades de línea de base del Ciclo de Programa CASP.

### **PASO 1: Explorar la Problemática del Programa Medular con el Grupo Medular Comunitario**

Esta fase de exploración comienza con un examen exhaustivo de la Problemática del Programa Medular con los miembros del Grupo Medular Comunitario para aprender tanto como sea posible sobre sus sentimientos, conocimientos, prácticas y creencias actuales relacionadas con la problemática y su capacidad de abordar sus necesidades. Este paso es usualmente llevado a cabo en una sesión o serie de sesiones con el grupo medular. Cuántas sesiones se dediquen a esta exploración interna de la problemática dependerá de:

- El nivel de confianza que ha sido establecido en el grupo y con los facilitadores
- Qué tan estrecha o ampliamente enfocado sea su problema de salud: con problemática más amplia, a menudo hay más contenido técnico que discutir, así que podría tomar más tiempo
- Tiempo disponible: la disponibilidad de los participantes para reunirse, limitaciones de los donantes, disponibilidad de miembros del equipo
- Preocupaciones logísticas: acceso geográfico, preocupaciones estacionales (lluvias, siembras, cosecha), transporte y otras actividades comunitarias programadas
- Quién facilita el proceso: si su equipo de programa está trabajando con los miembros medulares del grupo para desarrollar su capacidad, usted puede necesitar más tiempo para realizar sesiones de capacitación y luego hacer que los nuevos facilitadores dirijan las sesiones de grupo

- El valor relativo de explorar la problemática en varias sesiones a lo largo de un período de tiempo contra hacerlo en una sesión larga: si los participantes sienten la necesidad de discutir el tema con sus familias, amigos u otros antes de que ellos establezcan prioridades, ellos podrían apreciar la oportunidad de hacerlo entre sesiones. Planificar para al menos dos sesiones es usualmente una buena idea ya que permite a los participantes tiempo para procesar lo que han escuchado y experimentado, y ellos pueden tener nuevas ideas para la siguiente reunión. Este enfoque es de mucha ayuda para aquellos que necesitan tiempo para pensar cómo ellos realmente se sienten antes que ellos puedan expresar sus sentimientos
- Las capacidades de concentración, los niveles de dificultad para procesar la información: la gente puede cansarse o preocuparse con otras cosas que necesitan hacer
- Si ha alcanzado sus objetivos para este paso. Si no, ¿más tiempo ayudaría? ¿Fueron los objetivos realistas? ¿Hay un enfoque más efectivo que usted podría utilizar?

Hay muchos tipos de herramientas y métodos participativos que usted puede utilizar para este paso. Las siguientes páginas presentan algunas herramientas que son recomendadas para este programa ya que ellas han sido utilizadas exitosamente en muchos programas similares.

#### **Niños participando en la exploración de problemas clave relacionados con el Programa Medular**

Los niños pueden y deben estar involucrados en la identificación de problemas y posibles respuestas relacionadas con las respuestas del programa medular a nivel comunitario.

En Swazilandia, la gente joven fue apoyada para hacer un análisis situacional de las necesidades de niños vulnerables. El reporte fue entonces utilizado para encontrar trabajo en que los comités OVC se deberían enfocar. La evaluación también identificó las características de los niños vulnerables en estas comunidades.

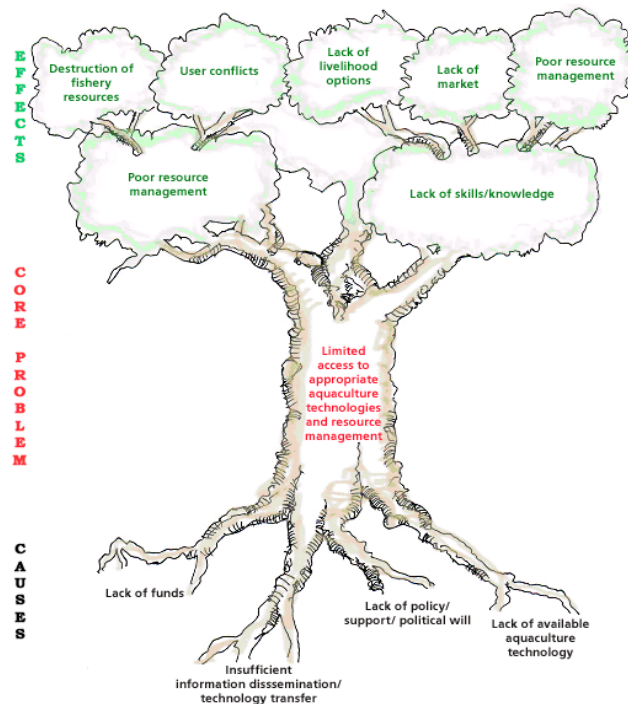
En Angola, el desarrollo de redes de protección para la niñez utilizó la ayuda de niños para identificar los principales problemas que conducían a abuso infantil. La problemática de falta de supervisión por adultos en las áreas rurales fue enfatizado por los niños y llevó al establecimiento de kindergartens. También se consultó a los niños sobre lo que ellos quisieran ver en los kindergartens.

## HERRAMIENTAS Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN PARTICIPATIVA

Hay muchos tipos de herramientas y métodos de investigación participativa que las comunidades pueden utilizar para recolectar información sobre los problemas en que ellos están interesados. Las siguientes herramientas y métodos son solamente una pequeña muestra, pero a menudo han sido utilizadas por comunidades que han hecho programas similares para mejorar la salud en muchos países, incluyendo Malawi. Detalles sobre cómo facilitar cada herramienta con el ‘grupo medular’ comunitario pueden encontrarse en la *Guía para Explorar la Facilitación* que sigue a esta sección.

### Árbol de Problemas

El árbol de problemas es utilizado para mostrar las “causas raíz” de un problema y las consecuencias o resultados de un problema. Pro ejemplo, para hacer un árbol de problemas relacionado con la *educación temprana para la niñez*, usted pediría a los miembros del grupo dibujar un árbol con raíces, un tronco y ramas. En el tronco, usted escribe “baja asistencia en la niñez temprana a los centros educativos” (o lo que sea que fuere la problemática). Luego pide a los miembros del grupo que piensen sobre por qué hay baja asistencia en centros educativos para la niñez temprana. Cada respuesta que piensen es escrita en una raíz. Ellos siguen preguntando “Por qué pasa esto?” para cada cosa que ellos han escrito en las raíces para profundizar más y más en las raíces, hasta que no puedan encontrar más respuestas. Ellos hacen lo mismo para las ramas, solamente que esta vez preguntan “¿qué pasa como resultado de la baja asistencia en los centros educativos para la niñez temprana?” Cada respuesta se convierte en una nueva rama. Para cada rama, ellos siguen preguntando y dónde lleva eso? Hasta que ellos hayan pintado una imagen completado de cómo la baja asistencia afecta al futuro de los niños, sus familias, comunidad, distrito y país.



### **Tarjetas con Imágenes**

Las tarjetas con imágenes sobre problemas de salud en la adolescencia, educación infantil y problemas pre-escolares, pueden ser utilizadas para estimular la discusión de grupo sobre estos problemas en la comunidad. Hay varias maneras en que éstas pueden ser utilizadas en la fase de exploración:

1) El facilitador puede poner todas las tarjetas en el suelo y pedir a los participantes escoger una que conozcan. El facilitador pregunta a un participante que ha seleccionado una tarjeta lo que la tarjeta representa y cómo le llaman en este poblado.

2) El facilitador puede hacer preguntas a fondo sobre la problemática tales como:

- ¿Cómo se llama el problema en el lenguaje local?
- ¿Qué pasa cuando el problema ocurre?
- ¿Por qué creen que el problema ocurre?
- ¿Qué hace la gente para ocuparse de la problemática?
- ¿Qué tan exitoso es el tratamiento para resolver el problema?
- ¿Qué pasa si ellos no pueden resolver el problema? ¿Mueren madres o recién nacidos por este problema?
- ¿Qué tan a menudo ocurre este problema en esta comunidad?
- ¿Cómo podemos abordar este problema en el futuro?

3) Cuando haya terminado de discutir todos los problemas identificados, pregunte a los participantes si saben de cualquier otro problema que no fue mencionado.

4) Las tarjetas con imágenes pueden ser utilizadas en el paso de “establecer prioridades” para ayudar a los participantes a revisar los diferentes problemas y ponerlos en montones (por ejemplo, un montón para problemas que ellos consideran son los más importantes de abordar, otro montón para problemas que no son tan serios, etc.). Esta técnica es llamada una “selección de montón”.

### **Mapeo de Activos - Recursos, Servicios y Utilización**

Hay varios tipos de mapas que pueden ser hechos por los miembros de la comunidad. Muchas veces los mapas se hacen a fin de presentar las dimensiones físicas y recursos en una comunidad (dónde están las casas, carreteras, ríos, puestos de salud, etc.) Alternativamente, el tipo de mapa que está siendo sugerido aquí indicará a los miembros de la comunidad los *recursos y servicios* disponibles para ellos. También, obtendrá un mejor entendimiento sobre si estos recursos y servicios son utilizados - o no. Además, este proceso de mapeo buscará entender qué nuevos servicios y recursos pueden ser necesarios.

Para emprender el mapeo de activos, dibujar al niño (o beneficiario) al centro de una hoja de papel o en la tierra del suelo. Si la meta es educación temprana para la niñez, por ejemplo, al lado izquierdo del niño usted preguntaría a los miembros de la comunidad qué servicios, recursos y activos ya se tienen en la comunidad que sean utilizados DTN? A la derecha del niños pregunte qué servicios, recursos y activos ellos tienen en la comunidad para DTN *pero que no estén utilizando* Y bajo el niño qué servicios/recursos ellos todavía necesitan.



Un dibujo incompleto de un proyecto

### Entrevistas o Discusiones de Grupo Focal:

Efectuar entrevistas y grupos focales toma una preparación considerable y proporcionará información clave para ayudar a las comunidades a identificar la problemática del Programa Medular y establecer prioridades. Su tarea principal aquí será diseñar cuestionarios para entrevista/agrupos focal sobre la problemática del Programa Medular para una variedad de personas afectadas por la problemática del Programa Medular, incluyendo:

- Padres - mujeres, papás, y otros miembros familiares influyentes, o sea, suegras, abuelas/padres
- Jóvenes
- Maestros
- Comunidad y proveedores basados en instalaciones
- Otros proveedores de salud
- Personal de ONG/PVO que trabaja en Problemas del Programa Medular
- Líderes religiosos
- Líderes comunitarios

No necesitará preguntar a todos estos grupos sobre la problemática del Programa Medular, pero será de ayuda obtener información de una variedad de fuentes.

A la misma vez, los entrevistadores deben darse cuenta que muchos de los temas sobre los que están preguntando son muy personales y sensibles; éstas no son cosas con las que mucha gente se siente cómoda hablando, aún a otros miembros de la familia, ya no digamos a gente que no conocen. Usted debe tratar de darles tanta privacidad como sea posible, separar las mujeres de los hombres, niños y niñas jóvenes, nueras de suegras, etc.



## Preguntas apreciativas para descubrir fortalezas comunitarias

### Ejemplos de preguntas

1. Durante los últimos ....años cuando usted se sintió más orgullosa al trabajar como miembro del grupo medular y/o con otros miembros de la comunidad para aumentar el acceso de los niños a actividades de desarrollo temprano de la niñez (educación básica, salud y nutrición escolar, etc.)
2. ¿Qué adelantos o resultados excelentes se produjeron por su grupo/comunidad en los años pasados con relación a la educación temprana para la niñez (educación básica, salud escolar, etc.)? ¿Por qué fue un adelanto? ¿Qué hizo posible el adelanto? ¿Cuál fue su contribución?
3. ¿A quién quiere dar reconocimiento por su apoyo o guía? ¿Por qué ayuda, evento, resultado específico, etc.?
4. ¿Qué desafíos importantes existen todavía para alcanzar el resultado o impacto esperado? ¿Qué hará el grupo/comunidad juntos para superar los posibles desafíos?
5. Durante los años pasados, ¿qué lecciones han sido aprendidas trabajando hacia el desarrollo temprano de la niñez (educación básica, salud escolar, etc.)?

## **PASO 2: Con el Grupo Medular Comunitario, explorar la Problemática del Programa Medular con la comunidad en general**

En este paso, los miembros del Grupo Medular Comunitario son preparados para entrar a la comunidad a aprender y a crear diálogo en torno a la Problemática del Programa, las experiencias y prioridades de aquellos más afectados y otros que están interesados en la problemática. El propósito de este paso es que las perspectivas de aquellos a quienes el programa más desea alcanzar y de la gente que tiene los conocimientos y experiencia sobre la Problemática del Programa Medular puedan participar en el establecimiento de las prioridades sobre las que la comunidad trabajará para mejorar la Problemática del Programa Medular.

En este paso, los miembros del comité determinarán cuáles preguntas harán a la gente en la comunidad en general, cómo las harán, qué materiales o herramientas utilizarán, si así fuere, para estimular la discusión y/o registrar las respuestas de la gente. Los miembros del comité pueden decidir en este punto que ellos organizarán pequeños grupos para discutir la problemática o harán entrevistas individuales.

La Reunión 3 en la guía de facilitación que sigue presenta una metodología que los facilitadores pueden usar para trabajar con miembros del Comité Específico de Tarea sobre este paso.



### **PASO 3: Análisis de la información**

Uno de los pasos más frecuentemente omitidos en la investigación y recolección de información es hacer sentido de la información que ha sido tan meticulosamente recolectada. En algunos casos, lo que se ha aprendido en la fase de recolección de información del Ciclo de Acción Comunitaria no parece ser aplicado en la siguiente fase (Planificación Conjunta). A veces esto es porque los planificadores no participaron en la exploración comunitaria, pero más a menudo es porque la gente no se toma el tiempo para organizar la información que han recolectado y deciden lo que ésta significa. En este paso, entonces, usted estará tratando de responder las siguientes preguntas sobre la información que ha recolectado:

- ¿Cuáles son los temas subyacentes más comunes que son revelados a través de los resultados? (¿Qué frases, que reflejan actitudes, opiniones, creencias, valores y perspectivas observa usted frecuentemente en la información?)
- ¿Cómo son estos temas o perspectivas iguales o diferentes dependiendo de las características de los respondentes?
- ¿Qué expresan estos resultados sobre los sistemas de creencias de la gente (no solamente prácticas individuales sino también los “porqués” interconectados detrás de ellas?) Por ejemplo, cómo creen las mujeres que sus procesos reproductivos trabajan, o cómo cree la gente que el cuerpo sana?
- ¿Hay algunos resultados sorprendentes? ¿Por qué son sorprendentes?
- ¿Cuáles son las conclusiones que podemos sacar de los resultados?
- ¿Cuáles resultados tienen las implicaciones más importantes para esfuerzos futuros del programa?

Hay una variedad de métodos que usted puede utilizar para organizar la información que ha sido recolectada. Los métodos que elija dependerán de la cantidad de información que usted tiene que analizar, el nivel de exactitud y complejidad necesario o deseado para el análisis, el nivel de educación y habilidades de los participantes, hasta dónde el desarrollo de capacidad es un objetivo, y el tiempo y recursos disponibles. Ejemplos incluyen tablas, matrices, gráficas de pastel, gráficas de barras, franelógrafos, entre otros.

### Temas subyacentes descubiertos durante la Fase de Exploración

En una Asociación de SC, el esfuerzo de Calidad Definida se enfocó en mejorar los servicios de salud para jóvenes, los temas subyacentes descubiertos durante la fase de exploración incluyeron problemas de respeto, auto-estima y poder. Los temas subyacentes ayudan a un proyecto a enfocarse en aquellos problemas de cambio social que afectan las actitudes y la práctica.

Temas subyacentes	Resultados deseados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un balance más equitativo de poder entre los jóvenes y los proveedores de servicio</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar respeto mutuo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto-estima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar auto-estima (tanto de miembros de la comunidad como de proveedores de servicio)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Género</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurarse que los jóvenes tienen voz al establecer prioridades en el proyecto, y también trabajar para co-liderar en problemas particulares tales como el acceso a los servicios reproductivos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad (tema central alrededor del cual movilizarse)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambiar el concepto de calidad de uno basado en servicio a “la calidad comienza en casa, los servicios son solamente un componente del cuidado de calidad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derechos y responsabilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad compartida sobre la salud</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paradigmas/sistemas de creencias que difieren</li> <li>• (medicina occidental vs. conocimientos indígenas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptación de diferentes perspectivas; diálogo para maximizar los beneficios de creencias y prácticas positivas, saludables, independiente- mente del origen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar el desarrollo de un equipo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorreflexión crítica y objetividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar un ambiente que promueva la autorreflexión crítica y la objetividad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protagonismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jóvenes y proveedores establecen la agenda, implementan, monitorean y evalúan su progreso</li> </ul>

## PASO 4: Establecimiento de prioridades

Aunque algunos equipos de programa prefieren incluir el establecimiento de prioridades en la fase de Planificación Conjunta, nosotros hemos elegido incluir este paso en la fase de exploración porque nuestro enfoque es trabajar con un grupo medular de aquellos más afectados e interesados en la problemática de salud. Cuando este grupo está formado mayormente por personas y grupos que tienen poco poder en la comunidad en general, tales como gente pobre, mujeres, adolescentes, niños y otros, el riesgo de mover este paso a la fase de Planificación Conjunta es que las prioridades serán establecidas por aquellos que tienen el poder pero pueden no ser directamente afectados por la problemática y así no reflejan las preocupaciones de este grupo. Es por lo tanto muy importante que el Grupo Medular se asegure que aquellos más afectados y aquellos que más quieren los beneficios del programa tengan voz al establecer prioridades.

### Cómo Establecer prioridades

Para decidir cuáles problemas con la Problemática del Programa Medular la comunidad abordará inmediatamente en la fase próxima de planificación, los participantes necesitarán darle otra mirada a la Problemática del Programa Medular en vista de la información que ellos recién recolectaron y analizaron, y establecer criterios para establecer sus prioridades. Algunos criterios sugeridos para considerar incluyen:

- **Severidad.** ¿Es esta condición/problema un peligro para la vida? ¿Podría no abordarlo llevar a consecuencias más tarde en la vida, por ejemplo bajo rendimiento en aprendizaje y logros?
- **Frecuencia.** ¿Cómo experimenta mucha gente la problemática o condición? ¿Qué tan a menudo?
- **Riesgo.** ¿Cuánta gente podría experimentar la problemática en el futuro?
- **Impacto en la comunidad.** ¿Cuál es el impacto que este problema/condición tiene sobre nuestra comunidad ahora? ¿Qué tipo de impacta podría tener en el futuro si no lo abordamos?
- **Factibilidad de una respuesta.** ¿Ha sido identificada alguna respuesta efectiva al problema/condición? ¿Hay apoyo financiero, material y de recursos disponible? ¿Posee la gente ahora o podría desarrollar las habilidades necesarias para hacer la diferencia?
- **Compromiso.** ¿Hay apoyo político local para este problema/condición/meta? ¿Hay interés externo en abordar la problemática? ¿Están motivados los miembros de la comunidad para hacer algo sobre la problemática?

Una manera de aplicar algunos de estos criterios sistemáticamente es utilizar la siguiente matriz para calificar los problemas. En la primera columna, enumere los problemas que han surgido durante el uso de las herramientas de exploración.

Pregunte a los participantes que después califiquen los problemas relacionados con la Problemática del Programa Medular, bajo todos los criterios, utilizando una escala de 0 a 5 (0 siendo la puntuación más baja y 5 siendo la más alta).

El equipo y el grupo medular deben revisar la información recolectada durante la fase de Exploración para calificar la problemática identificado. Habrá discusión y tal vez desacuerdo; sin embargo, el grupo debería eventualmente alcanzar un consenso sobre la calificación otorgada.

Una vez la calificación ha sido hecha para cada problema, sumar los números e identificar los problemas de mayor prioridad relacionados con la Problemática del Programa Medular. Es mejor tratar de limitar el número de prioridades a dos o tres inicialmente a fin de enfocar el esfuerzo del grupo.

**Matriz de Calificación de Prioridad**

Problemas del Programa Medular identificados	Severidad	Frecuencia	Riesgo	Factibilidad de Respuesta	Total

Algunas estrategias para ayudar a establecer prioridades:

- Expresar/debatir problemas por todas las partes;
- Establecer metas de común acuerdo para todos;
- Establecer mecanismos de comunicación culturalmente apropiados para la toma de decisiones;
- mediación
- negociación; y
- determinar si hay una necesidad de estar o no de acuerdo

Estrategias para tratar con el conflicto al establecer prioridades:

- **Votación** - se pide a los participantes levantar su mano o marcar en una “boleta” la opción que ellos piensen que es más importante
- **Rotación de prioridades** una vez al siguiente; y/o
- **Añadir sobre las prioridades adicionales**

- **Calificación en pares:** Los participantes toman dos problemas representados por dos tarjetas de imágenes y deciden entre estos dos cuál es más importante. Ellos ponen la tarjeta más importante en un montón en el suelo y toman la siguiente tarjeta de problema y la comparan con la otra que era más importante en la calificación anterior.

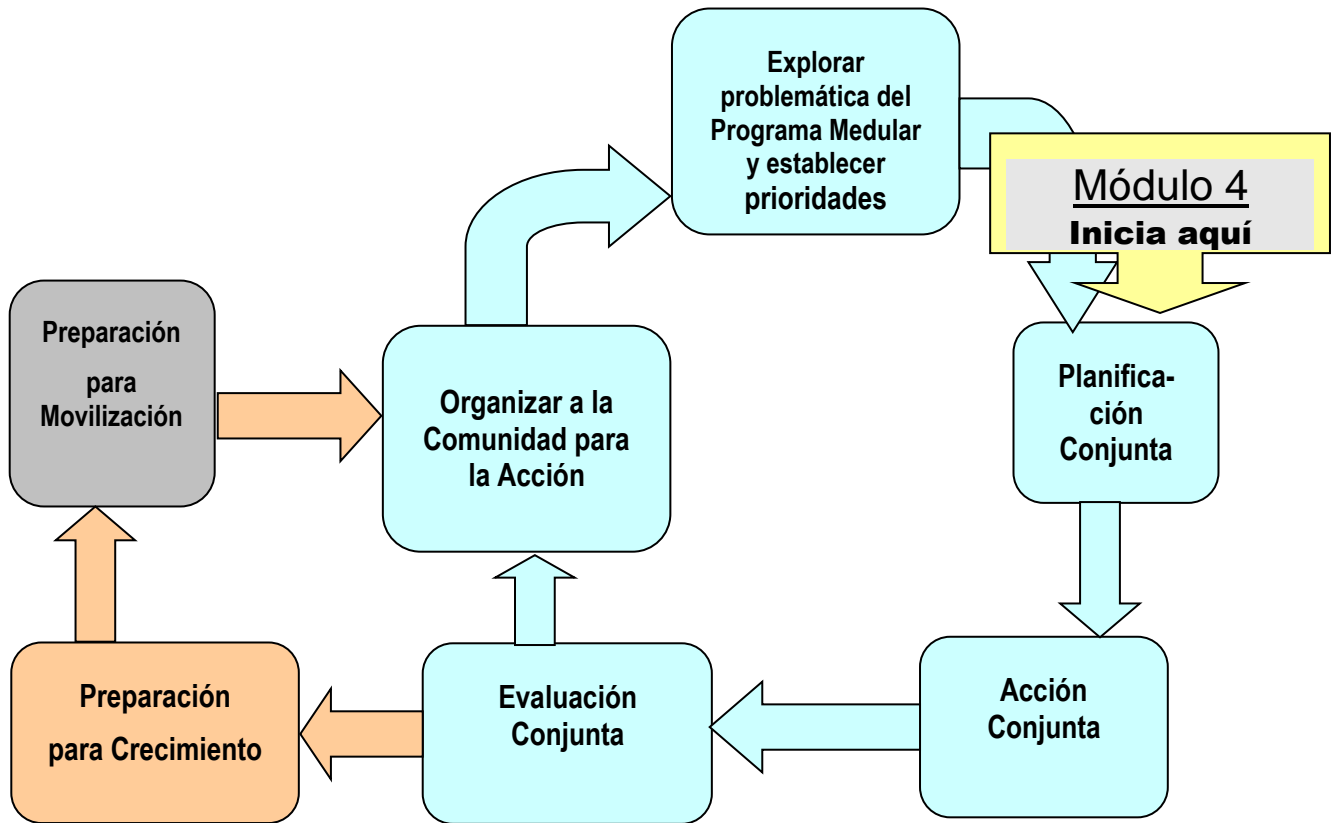
**Prioridades de Diseño de Programas versus  
Prioridades *Comunitarias***

¿Qué debe hacer usted si las comunidades no dan prioridad a problemas que podrían estar en el diseño de programa del programa medular? Por ejemplo, el desarrollo de un curriculum en lenguaje local para un programa de Educación Básica.

Recuerde - los programas medulares tendrán algunas estrategias generales mejor abordadas a niveles nacionales/de distrito y otras que son mejor abordadas a nivel comunitario. Por lo tanto, aspectos de cada programa medular pueden no siempre estar basados en la comunidad y pueden ser alcanzados a través de trabajo con otros asociados.

# Planificación Conjunta

## (CASP: Implementación y Monitoreo)



### Pasos seguidos - Planificación conjunta

1. Determinar quién estará involucrado en la planificación y sus roles y responsabilidades
2. Diseñar las sesiones de planificación
3. Facilitar las sesiones de planificación para crea un Plan de Acción Comunitario.



## **PLANIFICACIÓN CONJUNTA (CASP: Implementación y Monitoreo)**

En la fase de Planificación Conjunta, el Grupo Medular Comunitario desarrolla un plan de acción comunitario para abordar la Problemática del Programa Medular. Es importante asegurarse que aquellos más afectados por la problemática del Programa Medular tengan un rol central y voz en el desarrollo del plan de acción comunitario.

Apoyar al Grupo Medular Comunitario en la Planificación Conjunta es a menudo emprendido durante la Fase de Implementación del Ciclo de Programa CASP.

Los pasos involucrados en esta fase incluyen:

1. Determinar quién estará involucrado en la planificación y sus roles y responsabilidades
2. Diseño de la sesión de planificación
3. Facilitar la sesión de planificación para crear un Plan de Acción Comunitario

### **PASO 1: Determinar quién estará involucrado en la planificación y sus roles y responsabilidades**

Quiénes participarán y cómo participarán son preguntas críticas. Igualmente importante es quién hace y contesta estas preguntas. A menudo, cuando los grupos responden la pregunta, "¿Quién debería estar involucrado en la planificación?" la lista crece hasta que la respuesta termina siendo todos. Aunque involucrar a todos en el proceso de planificación puede ser deseable desde una perspectiva de participación, el grupo medular y otros involucrados en determinar quién debería ser invitado necesitan considerar las ventajas y desventajas de administrar un grupo grande versus un grupo más pequeño, más definido. Determinar quién está participando y por qué ayudará a los facilitadores a estructurar mejor el proceso y ayudará a los participantes a entender sus respectivos roles y responsabilidades en el proceso de planificación.

En algunas situaciones, no invitar a todos en la comunidad puede ofender a aquellos que no fueron invitados, mientras que en otros escenarios no se espera que todos estén invitados y nadie se resiente. Esto es claramente un tema potencialmente sensible que puede afectar la implementación futura del programa. Es tan importante preguntar quién no está invitado y porqué como lo es preguntar quién está invitado.

El equipo de MC debe animar al grupo medular a asumir tanta responsabilidad por las sesiones de planificación como sus miembros puedan hacerlo. Los miembros del equipo de MC están entonces libres para trabajar más como asesores que como organizadores y

facilitadores. Sin embargo, puede haber momentos cuando es mejor tener a un facilitador externo más neutro conduciendo el proceso de planificación. La decisión sobre quién debería facilitar debería ser discutida con los miembros medulares del grupo.

### **Planificación *con* niños, no *para* niños**

A menudo lo que se aprende durante la Fase de Exploración sobre las necesidades prioritarias de los niños no es transferido al proceso de planificación.

En el programa de salud reproductiva de adolescentes en Malawi, los jóvenes presentaron sus temas prioritarios papel de periódico como parte de las reuniones de planificación. Establecer sus propias prioridades, aparte de los adultos y escribir sus propios problemas les da a los jóvenes una voz frente a los adultos.

Algunos de los problemas de planificación de los jóvenes fueron:

- ▶ Los adultos (policía, maestros) deben decirle a los ‘viejos verdes’ que dejen de acosar a las niñas.
- ▶ Crear un espacio comunitario para recreación y deportes para los jóvenes a modo que ellos estén menos aburridos
- ▶ Los grupos de niñas deben aprender sobre crecer, sus derechos y cómo elegir buenas opciones en la vida

## Desarrollo de un Plan de Acción Comunitaria - ¿Quién debe participar?

El proceso de planificación también tendrá sus propios objetivos. Estos son algunos ejemplos de objetivos de planificación que las comunidades podrían desear lograr durante esta fase:

- Asegurarse que los formuladores de políticas y tomadores de decisiones, los niños, líderes comunitarios y proveedores de servicios de salud/educación/agricultura apoyan y contribuyen al programa
- Asegurarse que aquellos más afectados por la Problemática del Programa Medular establezcan la agenda y tengan una voz significativa en el proceso de planificación, incluyendo los niños
- Conseguir asistencia técnica de organizaciones externas que tienen la experiencia deseada
- Identificar y apalancar los recursos necesarios para llevar a cabo estrategias y actividades
- Asegurarse que lo que se ha aprendido a través de la exploración de la Problemática del Programa Medular sea aplicado al proceso de planificación
- Fortalecer las habilidades de análisis, planificación y negociación de personas y organizaciones de la comunidad
- Desarrollar confianza comunitaria para tomar acción colectiva
- Asegurarse que puntos de vista opuestos puedan ser expresados y discutidos de manera constructiva

Estas son algunas preguntas para ayudar al grupo medular y a otros a decidir quién debería ser invitado a participar en la planificación.

	<b>Sí</b>	<b>No</b>
¿Es la persona/grupo afectado directamente por la problemática?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Tiene la persona/grupo autoridad para tomar decisiones sobre políticas o recursos relacionados con la problemática del programa medular?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Es la persona un líder local (formal o informal) o líder de opinión clave?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Está la persona muy interesada en la problemática del Programa Medular?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cómo participarán los niños en el proceso de planificación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿La persona/grupo toma o influencia decisiones o acceso a información o servicios para aquellos que son directamente afectados por la problemática del programa medular?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posee la persona habilidades o conocimientos especiales que podrían ayudar al grupo de planificación a tomar decisiones		

- |   |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
| más informados o a implementar el plan de acción cuando esté terminado?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Si la persona/grupo no fue invitado, ¿trataría(n) de obstruir la implementación del plan de acción o crear otros problemas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Requerirían las estrategias la aprobación de esta persona o grupo?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## Paso 2: Diseñar la sesión de planificación

Ahora es el momento de diseñar el proceso de planificación mismo. Usted puede también encontrar útil en este punto observar cómo los miembros de la comunidad planifican otras actividades e incorporan lecciones o actividades importantes. Al diseñar cualquier proceso participativo de grupo, usted necesita primero pensar sobre planificar desde el punto de vista de los participantes. El grupo medular también debe revisar sus hallazgos y prioridades de la Fase de Exploración del CAC para destacar la información clave que necesita ser incorporada en la sesión de planificación.

Al diseñar cualquier proceso participativo de grupo, usted necesita primero pensar sobre planificar desde el punto de vista de los participantes.

- ▶ ¿Cuáles son sus necesidades y expectativas?
- ▶ ¿Qué hemos aprendido sobre lo que los participantes ahora saben y hacen en relación con la problemática del programa medular?
- ▶ ¿Qué habilidades de planificación y otras relevantes poseen ellos?
- ▶ ¿Cuáles son las relaciones de poder existentes entre los participantes?
- ▶ ¿Cómo se relacionan los participantes entre ellos?
- ▶ ¿Cuál ha sido su experiencia previa de participación en grupos y con procesos de planificación en particular?
- ▶ ¿Cómo afecta el contexto cultural en que viven sobre cómo se espera que ellos participen (o no) en acciones colectivas (edad, sexo, grupo étnico, clase socioeconómica, afiliaciones políticas o religiosas)?
- ▶ ¿Hay una amplia gama de experiencia o es éste un grupo bastante homogéneo?
- ▶ ¿Habrá más hombres o mujeres? ¿Representarán los participantes a otras organizaciones o personas o están ellos participando como personas individuales?

Generalmente, la planificación participativa debe basarse en las habilidades y conocimientos existentes y ayudar a todos los participantes a:

- ▶ Saber lo que está pasando y porqué (propósito de la reunión, cuáles son las tareas del grupo)
- ▶ Sentirse seguros y cómodos para expresarse
- ▶ Desafiar suposiciones y pensar creativamente
- ▶ Contribuir sus conocimientos, experiencia y habilidades en maneras positivas que son de ayuda para el grupo
- ▶ Compartir y maximizar la experiencia colectiva del grupo

- ▶ Producir un plan de acción que exprese claramente lo que quieren lograr y cómo planean hacerlo.

## Una guía al proceso de planificación

La lista que sigue presenta las tareas más comunes para diseñar un plan de acción.

- Tarea 1: Orientar a los participantes sobre las metas generales del programa
- Tarea 2: Clarificar los objetivos específicos del proceso de planificación
- Tarea 3: Consolidar y revisar la información relevante
- Tarea 4: Desarrollar un consenso sobre prioridades, objetivos, resultados deseados u otros indicadores de éxito del programa
- Tarea 5: Identificar recursos, oportunidades, desafíos y restricciones
- Tarea 6: Desarrollar una variedad de estrategias para lograr los resultados deseados
- Tarea 7: Seleccionar las estrategias con el mayor potencial de abordar la problemática del programa medular
- Tarea 8: Especificar actividades, recursos necesarios y cómo pueden ser obtenidos
- Tarea 9: Asignar responsabilidades
- Tarea 10: Determinar cronogramas
- Tarea 11: Establecer o reafirmar los mecanismos de coordinación
- Tarea 12: Determinar cómo monitoreará la comunidad el progreso
- Tarea 13: Determinar los pasos siguientes y congratular al grupo
- Tarea 14: Compartir los planes preliminares con la comunidad en general si es apropiado
- Tarea 15: Revisar los planes si es necesario basado en la retroalimentación
- Tarea 16: Finalizar los planes en un documento formal

El desafío para su equipo ahora, antes que la sesión de planificación se celebre, es decidir cuáles de estas tareas/actividades en qué secuencia necesitará ejecutar el grupo, qué herramientas necesitará usted para completar las tareas, quién será responsable de conducir/facilitar cuáles tareas, y qué otros aspectos de esta sesión de planificación necesitan ser arreglados. Usted necesitará crear una agenda simple para su sesión.

### Aprendiendo a Planificar: Construyendo sobre lo que ya se sabe

Este ejercicio demuestra cómo los participantes en un proceso de planificación comunitaria pueden aplicar lo que es familiar para ellos utilizando un ejemplo de siembra y un ejemplo de salud

<b>Preguntas de Planificación</b>	<b>Ejemplo de Siembra</b>	<b>Ejemplo de Vacunación</b>
¿Qué quiere lograr? (Meta)	<i>Alimentos para mi familia e ingresos para pagar la escuela y otros gastos del hogar</i>	<i>Todos los niños en nuestra comunidad no padecerán enfermedades que pueden prevenirse por medio de vacunación</i>
¿Qué verá usted cuando alcance su meta? (Resultados, objetivos, deseados)	<i>X# quintales de maíz, X# quintales de frijoles, etc.</i>	<i>Todos los niños mayores de un año serán completamente inmunizados.</i>
¿Qué necesita tener en mente al decidir lo que quiere? (oportunidades, desafíos, limitaciones, recursos)	<i>Cuánta tierra tengo, predicciones de lluvia para este año, monto de dinero que tengo para semilla, cantidad de tiempo que tomará, no. de ayudantes que saben sembrar, etc.</i>	<i>Cuántas vacunas tenemos, #gente que puede ayudar, tiempo, si los padres vendrán, cadena de frío, etc.</i>
¿Cómo lo hará? (estrategia) (Idealmente, Ud. generará alternativas primero aquí y después seleccionará la más prometedora)	<i>Sembraremos X# manzanas de maíz, X# de frijol y dejaremos X# sin cultivar, etc.</i>	<i>Trabajar con grupos comunitarios para aumentar la conciencia. Vacunar en el mercado cada semana y en un puesto de salud cada día</i>
Describir paso-by-paso cómo se hará (actividades)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programar a la gente para ayudar</li> <li>2. Comprar la semilla</li> <li>3. Preparar el suelo</li> <li>4. Etc.....</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asegurarse que la cadena de frío está lista</li> <li>2. Reunirse con líderes y organizaciones comunitarias</li> <li>3. Entrenar a vacunadores, etc.</li> </ol>
¿Qué necesitará para hacerlo? (recursos)	<i>Dinero, semilla, 3 ayudantes, X# manzanas de tierra, etc.</i>	<i>Vacunas, 4 vacunadores, 4 termos, etc.</i>
¿Cuándo comenzará? ¿Cuánto tiempo le tomará? (cronograma)	<i>Mayo 15, 2000 5 meses</i>	<i>Junio 1, 2000- Diciembre 31, 2000</i>

<p>¿Cómo sabrá cuando haya tenido éxito? (indicadores)</p>	<p><i>Habremos producido X# quintales de __. Mi familia tendrá 3 comidas al día por 6 meses. Podré pagar la escuela y tendré \$___ libras para gastos domésticos.</i></p>	<p><i>Para Diciembre 31, 2000, al menos 80% de los niños de un año y mayores estarán completamente inmunizados</i></p>
--	---	--

**¿QUÉ ES UN OBJETIVO, ESTRATEGIA Y ACTIVIDAD?**

**Objetivo =** Qué es lo que quiere lograr - el resultado deseado de todo su esfuerzo

Un objetivo debe ser **SMART**.

**S = Específico**

**M= Medurable**

**A= Alcanzable**

**R= Realista**

**T= Con Tiempo determinado**

**Ejemplo:**

- ▶ Aumentar el cuidado antenatal buscando comportamiento en la villa de Muzula, por las madres de 30% a 80%, para diciembre de 2009
- ▶ Aumentar el número de mujeres dando a luz en instalaciones de salud (H/F) asistidas por ayudantes capacitados de 5% a 80% en Chimpeni Village TA, Dzoole, para noviembre de 2008

**Estrategia = ¿Cómo alcanzará su meta?**

Establece la dirección en que usted se mueve para alcanzar una meta específica.

**Ejemplo:**

- ▶ Organizar y fortalecer los Clubes de Madres Adolescentes
- ▶ Gobiernos escolares formados por niños para aumentar la participación de los niños en la administración escolar
- ▶ Aumentar el acceso a servicios reproductivos amistosos hacia los jóvenes
- ▶ Educadores jóvenes par-a-par

**Actividad =** Un acto, acción, función, o esfera de acción específico. **¿Qué específicamente necesitará usted hacer?**

**Ejemplo:**

- ▶ Capacitar 50 educadores pares adolescentes como consejeros en salud reproductiva

- ▶ Identificar madres adolescentes e invitarlas a formar un club de apoyo
- ▶ El grupo juvenil comunitario desarrollará y ejecutará tres dramas que muestran cómo el desarrollo temprano de la niñez aumenta el rendimiento en la escuela y en la vida

### **Técnicas para identificar estrategias**

Los participantes pueden identificar barreras y obstáculos para resolver los problemas de salud a través de la actuación en un socio-drama o comedia (Por ejemplo: mostrar lo que realmente pasa en la comunidad cuando hay una pobre salud sexual y reproductiva para los jóvenes, e identificando lo que llevó a eso).

- ▶ Los participantes crean una lista de barreras y obstáculos para resolver la problemática y luego desarrollan estrategias para abordar estas barreras (Ej. Desarrollar Clubes de Madres Adolescentes para apoyar el retorno de las niñas a la escuela).
- ▶ Los organizadores de la sesión de planificación podrían invitar a proveedores de servicios de salud para compartir con ellos lo que podrían hacer para mejorar servicios amistosos hacia los jóvenes y luego discutir y negociar qué es factible, aceptable, práctico y estrategias de prioridad que ellos podrían adoptar (discutir la “práctica recomendada” o compartir estrategias exitosas de otras comunidades).
- ▶ Los participantes podrían usar el ejercicio de “árbol de problemas” (presentado en el manual de participantes en la Fase de Exploración) para analizar las causas subyacentes y factores que contribuyen a una pobre salud sexual y reproductiva en los jóvenes. Ellos luego generan estrategias basadas en su análisis.

Cuando los participantes en la planificación han desarrollado las posibles estrategias, preguntar a los participantes lo siguiente:

- ▶ ¿Creen ellos que la estrategia que ha sido desarrollada abordará la problemática? De ser así, ¿por qué? Si no, ¿por qué no?
- ▶ De no ser así, ¿cómo mejorarían ellos la estrategia?
- ▶ Si ellos están inciertos y deciden que es mejor probar la estrategia, entonces, ¿en qué punto decide la comunidad/equipo que la estrategia necesita ser revisada y modificada?



**EJEMPLO DE MATRIZ DE PLANIFICACIÓN**

**Meta de Movilización:**

<b>OBJETIVOS:</b> ¿Qué queremos lograr específicamente relacionado con el Programa Medular _____?	<b>BARRERAS/ OPORTUNIDADES</b> ¿Qué desafíos creemos que enfrentaremos al tratar de lograr este resultado?	<b>ESTRATEGIAS</b> ¿Cómo vamos a lograr nuestra meta?	<b>ACTIVIDADES</b> ¿Qué vamos a hacer para alcanzar el resultado? (actividades )	<b>GENTE RESPONSABLE</b> ¿Quién es responsable de cada actividad? (AGREGAR AQUÍ LOS NOMBRES DE LAS PERSONAS	<b>RECURSOS</b> ¿Qué recursos necesitamos para lograr el resultado?	<b>CRONOGRAMA</b> ¿Cuándo? ¿Cuánto tiempo se necesita para cada actividad? (de ___ a ___)	<b>INDICADORES DE ÉXITO</b> ¿Cómo sabremos cuando hayamos logrado el resultado? (medible, observable resultados)

### **PASO 3: Facilitar la sesión (sesiones) de planificación para crear un plan de acción comunitaria**

Los miembros del Grupo Medular del equipo de planificación del grupo (y aquellos más afectados) desarrollarán ahora el plan de acción comunitaria. Discuta con su equipo y el grupo medular con anticipación lo que usted hará si surgen problemas durante la sesión de planificación. Si usted experimenta dificultades conduciendo la sesión (sesiones) de planificación, revise sus suposiciones sobre los participantes, el proceso de planificación y cómo la comunidad mira la Problemática del Programa Medular.

#### **Desafíos durante el Proceso de Planificación**

- No hay suficiente tiempo para completar todas las tareas planificadas. El facilitador necesita priorizar cuáles tareas son más importantes y/o recortar algún tiempo de algunas tareas. Piense sobre el propósito y objetivos del proceso de planificación y deje que eso guíe la toma de decisiones.
- Los participantes están presentando estrategias que no es probable que tengan impacto alguno sobre la problemática del programa medular. Hasta dónde debe el facilitador involucrarse aquí? ¿Es mejor dejar que los participantes aprendan de su experiencia que es posible que la estrategia tenga un impacto? ¿Es posible que las estrategias tengan un impacto positivo pero usted no lo vea debido a sus propias suposiciones? ¿Tienen los participantes conocimiento limitado o diferente sobre cómo abordar la problemática? ¿Hay personas poderosas influenciando las actividades de planificación utilizando sus prioridades personales? Su equipo necesitará *analizar cuidadosamente* lo que está pasando. Pregunte a los participantes cómo creen ellos que la estrategia afectará el programa medular para entender mejor el pensamiento detrás de la estrategia. Presentar estrategias que han trabajado bien (o no) en otros programas ayudará para tomar decisiones informadas. ¡Asegúrese también de permitir nuevas estrategias!
- Los participantes han sugerido estrategias que tendrán un impacto favorable sobre la problemática del programa medular pero no están dentro del presupuesto o la experiencia técnica del programa (Ej. Mejoras a puentes para facilitar el acceso a la escuela). Usted puede ayudar a los participantes a pensar sobre cómo pueden ellos vincularse con otras organizaciones y recursos internos y externos a su comunidad. Adquirir los conocimientos y habilidades para tener acceso y gestionar recursos y relaciones valiosos es un logro importante de muchos grupos comunitarios que proceden a aplicar estas habilidades para mayores mejoras en otros aspectos de la vida comunitaria.
- Los participantes están atascados. ¿Deberían los facilitadores compartir la experiencia de otros lugares? Esto dependerá de su enfoque y filosofía. Generalmente, es aceptable y puede ser deseable para el facilitador compartir información si él o ella creen que esto ayudará al grupo. Por ejemplo, él o ella pueden compartir el enfoque de otra comunidad para ayudar al grupo a salir del estancamiento o para despertar la creatividad necesaria para pensar en

nuevas estrategias. La intención no debería ser manipular al grupo a decidir sobre una estrategia determinada.

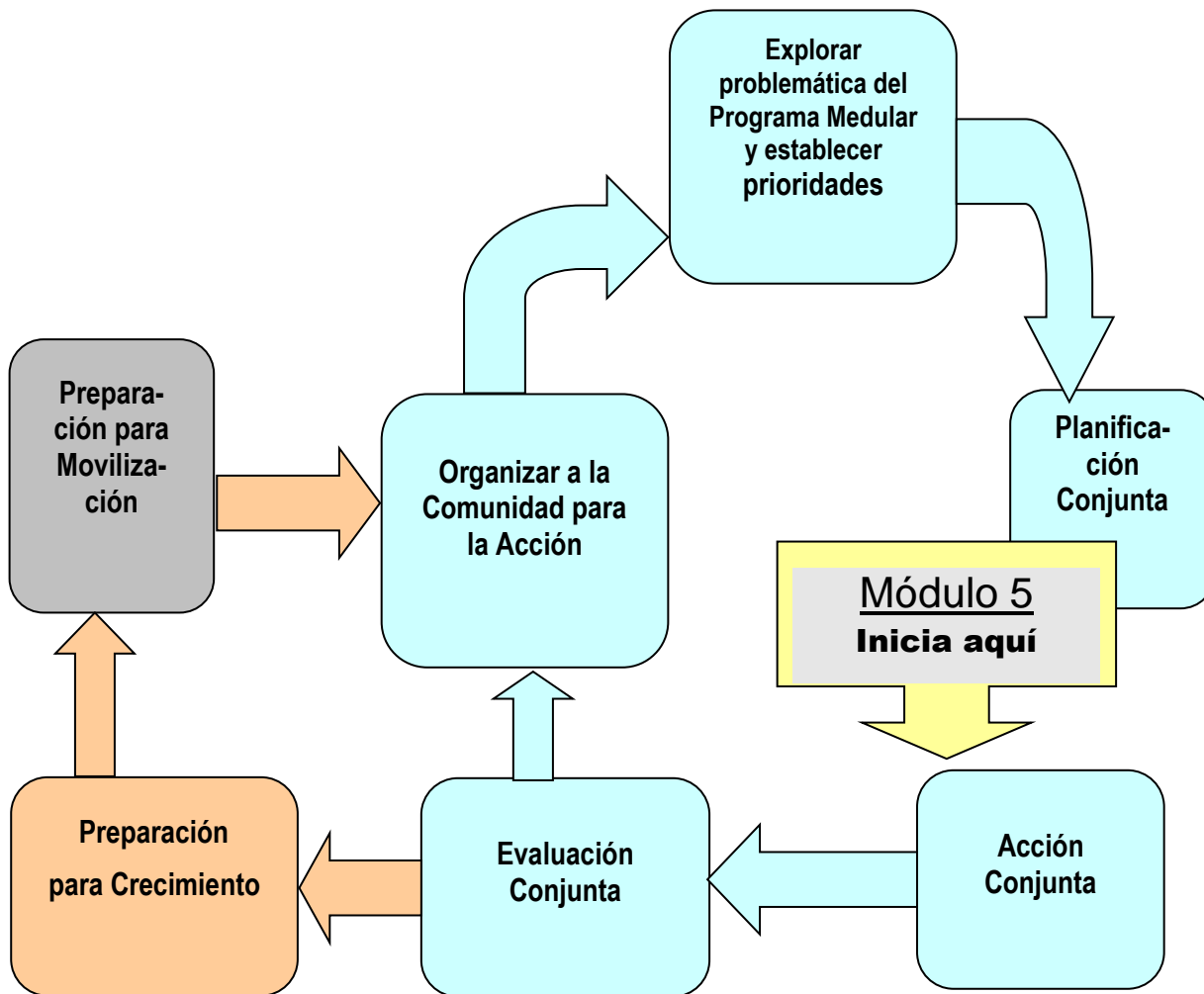
- Los participantes no pueden ponerse de acuerdo sobre una estrategia. Si después de presentar todas las razones para cada estrategia que está compitiendo, los participantes todavía no se ponen de acuerdo, hay varias cosas que el facilitador puede hacer. Los participantes pueden acordar no estar de acuerdo y decidir probar ambas estrategias (si esto es factible) para ver cuál funciona mejor. Ellos pueden tratar de combinar las estrategias si es posible. Ellos pueden buscar una nueva estrategia en la que todos estén de acuerdo determinando lo que están tratando de lograr y explorando nuevos enfoques hacia eso. Ellos pueden decidir recolectar más información sobre cada estrategia propuesta antes de tomar una decisión. O ellos pueden decidir posponer cualquier decisión hasta una fecha futura cuando ellos hayan pensado en otras opciones. ¿Qué otras maneras puede usted pensar para tratar con esta situación?

La facilitación de la sesión de planificación debería incluir:

- ▶ Una presentación en algún formato de los resultados de la Fase de Exploración y Establecimiento de Prioridades;
- ▶ Algún análisis de las causas subyacentes que afectan al problema medular;
- ▶ Un proceso para llegar a lo que el grupo desea lograr (“resultados deseados”/objetivos específicos que sean “SMART” (específicos, medibles, alcanzables, realistas y con tiempo determinado);
- ▶ Un proceso para ayudarles a llegar a estrategias y actividades a implementar; y
- ▶ Un proceso para ayudar a los participantes a definir mecanismos de coordinación y monitoreo

# Acción Conjunta

## (CASP: Implementación y Monitoreo)



### Pasos seguidos- Acción Conjunta

1. Definir el rol de su equipo en acompañar la acción comunitaria
2. Fortalecer la capacidad de la comunidad de ejecutar su plan de acción
3. Monitorear el progreso de la comunidad
4. Resolver problemas, aconsejar y mediar en conflictos

## ACCIÓN CONJUNTA (CASP: Implementación y Monitoreo)

En la Fase de Acción Conjunta, las comunidades implementan sus planes de acción comunitaria. Esta fase es usualmente asumida durante el paso de *Implementación y Monitoreo* del Ciclo de Programa CASP. El rol del equipo de MC es ahora fortalecer la capacidad de la comunidad en muchas áreas necesarias para ejecutar efectivamente las estrategias y actividades que ellos identificaron en la fase de planificación. En este punto, a menudo hay voluntarios y grupos de trabajo trabajando en estrategias y actividades particulares y hay necesidad de buena coordinación y monitoreo del progreso.

Los pasos en la fase de Acción Conjunta son:

1. Definir el rol del equipo de MC en acompañar la acción comunitaria
2. Fortalecer la capacidad de la comunidad para ejecutar su plan de acción
3. Monitorear el progreso comunitario
4. Resolver problemas, aconsejar y mediar en conflictos

### **PASO 1: Definir el rol del equipo de MC en acompañar la acción comunitaria.**

En el proceso de movilización comunitaria, usted puede jugar muchos roles posibles en relación con las comunidades donde trabaja. Estos roles incluyen: movilizador, proveedor directo de servicio, organizador, constructor de capacidad/capacitador, asociado, enlace, asesor, defensor, donante y operador de mercado.

Los equipos de MC a menudo asumen diferentes roles que cambian a lo largo del tiempo a medida que las necesidades y capacidad de la comunidad cambian. Cómo percibe un equipo de MC su rol tiene una influencia en la forma en que los miembros del equipo y los miembros de la comunidad se relacionan entre ellos. Una fuente común de conflicto entre comunidades y organizaciones externas es sus perspectivas diferentes sobre los roles que se espera que cada uno desempeñe. Si usted no tiene claro lo que es su rol, usted no será capaz de explicar porqué actúa de la manera que lo hace.

Usted necesitará revisar su rol continuamente a medida que se mueve a través de las diferentes fases del ciclo de acción comunitaria y preguntarse si usted está creando o reforzando una dependencia o fomentando autonomía<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> En el pasado, muchos trabajadores de desarrollo comunitario buscaron promover la auto-dependencia comunitaria, asumiendo que al final las comunidades podrían proveer todas sus necesidades sin basarse en fuentes externas. Nosotros preferimos el término “autonomía”, reconociendo que las comunidades pueden y se benefician de sus relaciones con recursos externos.

## **PASO 2: Fortalecer la capacidad de la comunidad de ejecutar su plan de acción.**

Ahora es el momento de ayudar a los grupos comunitarios a determinar si y cómo su equipo puede ayudarles a fortalecer sus habilidades y capacidad o ayudarles a identificar otras personas u organizaciones que ayudarían. En este contexto, usted puede querer hacer un inventario de las fortalezas y debilidades de su equipo antes de hacer cualquier promesa de asistencia técnica. El tipo de asistencia y experiencia que la comunidad necesitará para asegurarse que pueda implementar su plan de acción dependerá de lo que el plan consista de.

Organizar y fortalecer el Grupo Medular es un proceso constante, dinámico que necesitará atención a través del Ciclo de Acción Comunitaria. Mientras más habilidades, activos y fortalezas tenga un grupo comunitario, mejor preparado está para alcanzar sus metas. Inicialmente será importante evaluar las fortalezas, habilidades y desafíos del grupo medular. Las dimensiones clave de capacidad comunitaria que Save the Children pueden incluir: Historia comunitaria; Participación; Estructura Organizacional; Liderazgo; Cohesión Social; Sentido de Propiedad; Pensamiento y Habilidades Críticas; Movilización de Recursos; y Eficacia Colectiva.

Una vez usted y su equipo tienen un sentido de qué habilidades y conocimientos la comunidad puede necesitar para ejecutar el plan de acción, usted tendrá que responder tres preguntas relacionadas: (1) si usted proporcionará el desarrollo de capacidad necesaria y, de ser así, (2) cuánto y (3) de qué tipo.

Sus respuestas serán afectadas por muchos factores, que varían de acuerdo con las circunstancias. Estos son algunos criterios útiles que pueden ayudarle a tomar esta decisión:

- ¿Hay otros recursos en la comunidad que pueden satisfacer las necesidades actuales?
- ¿Posee su equipo de MC la experiencia necesaria?
- ¿Cuáles son los pros y contras de corto y largo plazo de proporcionar esta asistencia?
- ¿Hay otros recursos externos accesibles con la experiencia requerida?
- ¿Cuáles son los pros y contras de corto y largo plazo de invitar a estas personas u organizaciones a asistir?
- ¿Qué pasaría si nadie proporcionara asistencia?

## Capacidad Comunitaria: Definiciones y Perspectivas

Hay muchas definiciones de y perspectivas en la capacidad comunitaria. A continuación están algunas definiciones.

¿Qué es Capacidad Comunitaria?

En el pasado, el desarrollo de capacidad comunitaria ha sido criticada como estando basada en un modelo de déficit de las habilidades y confianza de las comunidades. Creemos que el desarrollo de capacidad debe estar basado en un entendimiento de los activos que poseen las comunidades, y que las intervenciones necesitan ser participativas y basadas en necesidades y aspiraciones comunitarias.

La *Capacidad Comunitaria* describe un proceso que aumenta los activos y atributos que una comunidad es capaz de utilizar a fin de tomar más control de y mejorar las influencias en las vidas de sus miembros. (Glenn Laverack)

\* \* \* \* \*

La *Capacidad Comunitaria* es “la habilidad de una comunidad para definir y resolver sus propios problemas” (Doug Easterling, The Colorado Trust).

‘Actividades, recursos y apoyo que fortalecen las habilidades, destrezas y confianza de la gente y de grupos comunitarios para tomar acción efectiva y roles principales en el desarrollo de las comunidades.’ (Skinner Fortaleciendo Comunidades 2006 )

\* \* \* \* \*

De acuerdo a Robert Goodman, y otros, hay diez factores definidos que contribuyen a la habilidad de un grupo de alcanzar sus metas:

- Liderazgo
- Participación ciudadana
- Recursos
- Redes sociales e inter-organizacionales
- Sentido de comunidad
- Entendimiento de la historia comunitaria
- Poder comunitario
- Valores comunitarios
- Reflexión crítica

Para una exploración más detallada de las dimensiones de la capacidad comunitaria, favor referirse a “Identificando y Definiendo las Dimensiones de la Capacidad Comunitaria para Proporcionar una Base de Medición” por Robert M. Goodman, y otros. Educación en Salud y Comportamiento, Vol. 25 (3): 258-278 (Junio 1998).

---

Para tener capacidad para actuar, una organización comunitaria necesita tres cosas:

- \* la motivación y el compromiso para tomar acción
- \* los recursos requeridos para permitir que la acción sea tomada, y
- \* las habilidades, confianza y entendimiento necesarios para tomar la acción

El desarrollo de capacidad comunitaria puede incluir trabajo con:

- \* Personas
- \* Grupos comunitarios
- \* Comunidades enteras
- \* Redes comunitarias

Con las personas, el desarrollo de capacidad comunitaria se enfoca en aumentar las habilidades, confianza y entendimiento para la gente involucrada en actividades comunitarias de todo tipo. Las habilidades requeridas pueden ser muy amplias, incluyendo habilidades interpersonales, liderazgo, habilidades organizacionales y administrativas, habilidades políticas y muchas otras más.

Para grupos comunitarios, los conjuntos de habilidades son similares a aquellos necesarios para las personas. Sin embargo, se pondrá más énfasis en las habilidades necesarias para desarrollo organizacional y administración; para imaginar y planificar; para trabajar conjuntamente y para trabajar por el cambio. Los grupos comunitarios también necesitan ser capaces de monitorear y evaluar su trabajo, y en particular, estar concientes de problemas de desigualdades.

Las comunidades enteras también pueden ser un foco para trabajo de desarrollo de capacidad. Algunas comunidades tendrán una red activa de grupos y organizaciones locales que trabajan bien juntos, comparten información e ideas, refieren gente a los servicios de otros de ellos, y trabajan conjuntamente para representar los intereses de la comunidad entera. En otras partes, puede haber grupos pobremente desarrollados o inactivos, conflicto entre grupos, o una falla en abordar problemas que enfrenta la comunidad. Foros comunitarios apoyados, redes, o grupos aglutinantes pueden ser un buen mecanismo para reunir a grupos locales, abordando cualquier diferencia, y trabajando para establecer una visión compartida. El trabajo de desarrollo de capacidad comunitaria puede estar enfocado en desarrollar dichos arreglos.

El cuarto nivel de desarrollo de capacidad comunitaria es con redes comunitarias. Estas pueden operar a nivel de área o nacional, y buscan desarrollar el reconocimiento y efectividad del trabajo de desarrollo comunitario en un sector o área dado. Ellas pueden proporcionar información, ayudar a identificar y compartir lecciones obtenidas de la experiencia, y reunir a una gama de puntos de vista para informar o influir la política pública y la prestación de servicio.

<http://www.scotland.gov.uk/Publications/2007/12/10132433/5>



## Evaluando la Capacidad Comunitaria

Para ayudar al Grupo Medular a evaluar su propia capacidad para implementar sus Planes de Acción, crear una matriz que se parezca a la siguiente tabla, y completarla. En las siguientes páginas hay herramientas para ayudar a evaluar la capacidad de los Grupos Medulares.

### Matriz para Plan de Desarrollo de Capacidad

Actividad propuesta	Conocimientos, habilidades y recursos necesarios	Disponibles en la comunidad	No disponibles en la comunidad	¿Cómo desarrollaremos esta capacidad?	¿Por quién?	¿Para cuando?

## HERRAMIENTAS DE AUTO-EVALUACIÓN DE CAPACIDAD COMUNITARIA

Los siguientes ejemplos de Guías de Evaluación a ser completados con el grupo medular comunitario.

### *Guía de Evaluación - Ejemplo #1*

1. Escriba las preguntas abajo en papel periódico y léalas en voz alta. Pida a cada miembro del grupo que piense sobre cada pregunta y escriba su respuesta (o solamente piense en ella).
  - ▶ ¿Cuáles son las destrezas que usted puede poner a trabajar?
  - ▶ ¿Cuáles son las habilidades y talentos que usted puede compartir?
  - ▶ ¿Cuáles son las experiencias de las cuales ha aprendido?
  - ▶ ¿Cuáles son los intereses y sueños que usted quisiera perseguir?
  - ▶ ¿Qué tres destrezas quisiera usted aprender?
  - ▶ ¿Hay alguna destreza que usted quisiera enseñar?
  - ▶ Cuando piensa sobre sus destrezas, ¿qué tres cosas cree usted que hace mejor?
2. Pregunte al grupo cómo pueden ellos aplicar mejor este inventario de destrezas en actividades en los Planes de Acción de su comunidad (Ej. Escriba las destrezas de cada persona en un cuaderno para recurrir a ellas a medida que el Plan de Acción es ejecutado; o pida voluntarios para trabajar en actividades particulares de acuerdo con el plan de acción).

### *Guía de Evaluación - Ejemplo #2*

1. Escriba las preguntas abajo en papel periódico y léalas en voz alta. Pida a cada miembro del grupo que piense sobre cada pregunta y escriba su respuesta (o solamente piense en ella).
  - ▶ **Regalos de la cabeza:** (cosas sobre las cuales sé algo y sobre las cuales me gustaría hablar o enseñar a otros, Ej. pájaros, historia local, música)
  - ▶ **Regalos de las manos:** (cosas que sé hacer y me gusta hacer, Ej. carpintería, deportes, sembrar, cocinar - sea específico)
  - ▶ **Regalos del corazón:** (cosas que me importan mucho, Ej. los niños, gente mayor, historia comunitaria, el medio ambiente).
2. Una vez que todos han tenido oportunidad de pensar sus respuestas, pida a los miembros del grupo compartir sus 'regalos' y registre esta información bajo la categoría apropiada en un rotafolio grande. Revise la lista de 'regalos' o capacidad que se encontró en el grupo.
3. Pregunte al grupo:
  - ▶ ¿Hubo algo que les sorprendió o les interesó sobre esta lista?

Pregunte al grupo cómo pueden aplicar mejor este inventario de destrezas a actividades en los Planes de Acción de su comunidad (Ejemplo: escriba las habilidades de cada persona en un cuaderno y recurra a ellas a medida que el Plan de Acción es ejecutado; o pida voluntarios para trabajar en actividades particulares de acuerdo con el plan de acción).

Otra posible herramienta utiliza la idea de maíz o frijoles *creciendo* como símbolos que las comunidades pueden usar para elegir su capacidad actual. El facilitador fomentaría el debate y diálogo entre los miembros de la comunidad; sin embargo, ellos necesitarán llegar a un consenso en cuanto a su auto-evaluación. Usted puede mantener esta herramienta como una herramienta de monitoreo para usar con comunidades en el futuro para ver si su capacidad ha cambiado o se ha fortalecido.

Las comunidades pueden utilizar la siguiente escala para evaluar su capacidad en áreas de habilidad que la siguen. Para cada calificación numérica que las comunidades mismas se asignan, ellos deben proporcionar ejemplos de cómo ellas han demostrado la habilidad de justificar la calificación.

- ▶ Germinación = No ha demostrado esta habilidad
- ▶ Crecimiento = Ha demostrado esta habilidad con una gran cantidad de asistencia externa
- ▶ Florecimiento = Ha demostrado esta habilidad con alguna asistencia externa
- ▶ Propagación = Ha demostrado esta habilidad sin asistencia externa

**Organización de la comunidad para la acción**<sup>15</sup> - Nivel de habilidad demostrada para:

- Un espíritu de cooperación entre los miembros comunitarios medulares del grupo
- Grupo de tarea comunitario (NHC/CBOs) bien organizado, por ejemplo, tiene:
  - Un Presidente, Vice-Presidente, Secretario, Tesorero
  - Se reúne por su propia parte regularmente
  - Toma decisiones abiertamente y con igual número de voto de sus miembros
  - Tiene actas escritas de sus reuniones
  - Conoce sus roles y responsabilidades
  - Visión y meta compartidas
  - Conoce cuándo se reelegirán sus Miembros
- Los miembros incluye a aquellos más afectados e interesados en la problemática
- Los miembros comparten regularmente experiencia, ideas y lecciones aprendidas
- Buena comunicación entre los miembros
- Los miembros participan igualmente en actividades de grupo
- Los miembros participan en la toma de decisiones del grupo
- El grupo obtiene perspectivas de la comunidad y del sector sobre la problemática del Programa Medular
- El grupo continúa representando las perspectivas de diferentes miembros de la comunidad (o sea, género, edad, clase, raza, estado socioeconómico)
- El grupo se involucra en planificación estratégica, y tiene un plan de acción comunitario
- El liderazgo del grupo facilita la coordinación y acción
- El grupo evalúa regularmente sus actividades para determinar las lecciones aprendidas
- El grupo está alcanzando sus objetivos de corto plazo
- El grupo elevó la conciencia sobre la problemática del Programa Medular?
- El grupo tuvo éxito al desempeñar sus actividades en el plan de acción comunitario

---

<sup>15</sup> Adaptado de *Encendiendo el Cambio: Herramientas de Desarrollo de Capacidad para Alianzas Seguras de Maternidad*, 2004, pp. 63-65.

- El grupo ejerció influencia sobre los tomadores de decisiones y/o políticas
- Diferentes organizaciones / sectores están involucrados en promover la problemática del Programa Medular
- El grupo tuvo éxito en movilizar recursos para la problemática del programa medular (dentro o fuera de la comunidad)
- El grupo es reconocido por otros fuera del grupo

**Explorar la Problemática del Programa Medular y Establecer Prioridades** Nivel de habilidad demostrada para:

- Discutir abiertamente la problemática con otros en un foro público;
- Recolectar información sobre la Problemática del Programa Medular utilizando una variedad de métodos participativos
- Analizar información que ha sido recolectada sobre la Problemática del Programa Medular
- Establecer prioridades basado en consenso

**Planificación Conjunta** Nivel de habilidad demostrada para:

- Usar información existente y nueva como base para toma de decisiones y planificación
- Desarrollar resultados/objetivos deseados relacionados con el enfoque del Programa Medular
- Determinar quién necesita estar involucrado en la planificación
- Identificar recursos existentes y necesarios
- Identificar barreras o desafíos potenciales para lograr los resultados deseados
- Identificar estrategias diversas para lograr los resultados deseados
- Establecer mecanismos de coordinación
- Asignar y aceptar responsabilidad por las acciones planificadas
- Identificar indicadores de éxito
- Identificar áreas de debilidad en capacidad comunitaria y estrategias para fortalecerlas

**Acción Conjunta** Nivel de habilidad demostrada para:

- Apalancamiento de recursos
- Gestión de recursos
- Llevar a cabo planes de acción
- Implementar intervenciones técnicas efectivas
- Abogar por cambios en política
- Monitorear el progreso
- Identificar cuando las actividades o estrategias planeadas no están conduciendo a los resultados deseados y desarrollar estrategias alternativas.
- Acceder a información relevante sobre “mejores prácticas”, recomendaciones técnicas
- Coordinar, colaborar con otras instituciones o grupos sobre la problemática
- Compartir información con otros

**Evaluación Conjunta** - Nivel de habilidad demostrada para:

- Identificar el propósito de la evaluación y preguntas clave para abordar a lo largo de la evaluación
- Establecer un equipo de evaluación que sea representativo de las partes interesadas
- Determinar los indicadores de evaluación
- Desarrollar un plan de evaluación
- Conducir una evaluación
- Analizar resultados
- Generar recomendaciones y lecciones aprendidas
- Documentar y difundir resultados
- Utilizar resultados para el siguiente ciclo de acción comunitaria

Desarrollo de Destrezas de Liderazgo - Marco de Estilos

LIDERAZGO AUTORITARIO Supervivencia			LIDERAZGO CONSULTATIVO Seguridad			LIDERAZGO HABILITANTE Participación	
El líder toma una decisión y lo anuncia	El líder presenta la decisión pero la “vende” a los miembros	El líder presenta la decisión y pregunta si hay preguntas para aclarar	El líder presenta la decisión tentativa sujeta a cambio	El líder presenta la situación, recibe información, toma la decisión	El líder pide a miembros tomar la decisión, pero mantiene el veto	El líder define límites, pide a miembros tomar decisión	El líder pide a miembros identificar límites, explorar situación, tomar decisión
El líder anuncia su decisión sin sentimiento de responsabilidad u obligación de compartir las razones	El líder anuncia su decisión y comparte las razones para ella, que fueron preparadas por adelantado (monólogo)	El líder anuncia su decisión pero responde según necesario con un razonamiento basado en las preguntas de miembros. (Diálogo son deseo expreso de cambiar decisión)	El líder anuncia su decisión “tentativa” y anuncia que está abierto a preguntas de aclaración y discusión. (Diálogo con deseo de cambiar decisión si necesario)	El líder identifica la situación o problema y se mueve a rol de facilitador para sacar suposiciones y sugerencias, luego se aparta de rol de facilitador y toma decisión	El líder pide al grupo identificar la situación y limitaciones, explorar y toma decisión contingente con poder de veto del líder	El líder comparte cualquier cosa “dada” (Ej. fondos disponibles, parámetros de tiempo, etc.) i facilita decisión por miembros en base a limitaciones	El líder mantiene un rol de facilitador permitiendo a miembros identificar situación o problema, identificar límites, explorar y tomar decisión

## Desarrollo de Destrezas de Movilización de Recursos

A medida que el Grupo Medular y otros miembros de la comunidad comienzan a implementar su plan de acción, ellos necesitarán diversos recursos (humanos, financieros, materiales) para tener éxito en sus objetivos. Enumerados aquí están unos cuantos ejemplos de recursos a ser considerados, y sugerencias para movilizar recursos.

### Movilización de Recursos Locales

Las contribuciones comunitarias son importantes porque ayudan a desarrollar un sentido de propiedad comunitaria y ayudan a mantener las actividades en operación. Esto puede ser en forma de *recursos humanos* (voluntarios, mano de obra, etc.) y/o *recursos financieros y materiales*.

**Movilización de materiales locales tales como arena, ladrillos, agua y mano de obra.** Indicar en un mapa los recursos locales en el área ayudará a identificar qué está disponible. Un comité especial puede formarse para organizar los recursos locales. Este puede estar formado por el Grupo Medular y miembros de la comunidad.

**Contribución de Dinero, Cosechas o Ganado.** Cuando se necesita algo de dinero para realizar actividades planificadas, el Grupo Medular debe decidir, junto con la comunidad, cómo se obtendrá el dinero. Los miembros de la comunidad pueden decidir que cada familia o persona debe contribuir una cierta cantidad de dinero. Para aquellos que no tienen dinero, puede tomarse una decisión que ellos pueden contribuir cosechas o ganado que puede venderse luego.

**Actividades que generan ingresos.** Puede decidirse obtener dinero iniciando actividades generadoras de ingresos, tales como jardinería, crianza de pollos o cerdos, proporcionar diversión a través de shows o drama, fabricación de cestas, costura, cocina o tejidos. Los materiales y el dinero para comenzar estas actividades generadoras de ingresos son usualmente proporcionados por las comunidades mismas.

**Movilización de Agentes Basados en la Comunidad.** Hay muchos agentes basados en la comunidad que pueden estar capacitados para apoyar actividades de educación y salud en la comunidad. Lo siguiente es importante de saber:

- Quiénes son los agentes basados en la comunidad en sus comunidades
- Dónde viven a fin de invitarlos a participar
- Qué actividades están haciendo ellos
- Cuáles agentes basados en la comunidad son todavía necesarios a modo que éstos puedan ser desarrollados y apoyados

**Movilización de Recursos Externos** Recursos que se encuentran fuera de la comunidad, tales como:

- **Servicio Gubernamental:** Recursos como tabletas para purificar agua, capacitación de maestros
- **Apoyo de Otras Organizaciones.** Una variedad de otras organizaciones pueden tener pequeños fondos de subvenciones para las cuales el Grupo Medular puede solicitar. Es importante saber cuáles organizaciones están trabajando en su distrito o en la problemática del Programa Medular. Las comunidades, sin embargo, necesitarán saber cómo redactar propuestas de proyectos para solicitar estos fondos.

## Desarrollo de Habilidades para Desarrollo de Propuestas

Las habilidades para desarrollo de propuestas pueden ayudar al Grupo Medular a recaudar fondos para su acción propuesta. Esta es una guía simple:

### CONSIDERACIONES PRE-PROPUESTA - Cosas a considerar antes de comenzar a redactar:

- Es importante saber quién es la organización donante, lo que financian, y el monto de dinero disponible
- Informarse si el donante tiene un proceso o formularios de solicitud para completar para solicitar el dinero
- Es útil involucrar a personal de educación/salud del distrito y otros ministerios que apoyan al desarrollar propuestas de proyecto
- Es importante tener un plan de acción escrito para incluir en la propuesta

### REDACCIÓN DE UNA PROPUESTA DE PROYECTO

La Página de Portada - La propuesta debe siempre tener una página de cubierta con lo siguiente:

- **Título:** Este es el nombre del proyecto que está siendo propuesto
- **El Nombre del grupo** presentando la propuesta
- **La Persona de Contacto:** Esta es la persona que será el vínculo entre el Grupo Medular y la organización que financia
- **La dirección de dónde puede contactarse al Grupo Medular para recibir correspondencia**
- **La fecha en que la propuesta fue redactada**
- **La fecha propuesta de inicio del proyecto**
- **La fecha propuesta de terminación del proyecto**

Declaración de la problemática - La ‘declaración de problema’ incluye los problemas de salud que necesitan ser abordados en la comunidad. Los pasos para ayudar a guiar el desarrollo de esta parte de la propuesta son:

- **Identificar y describir la problemática** y qué necesita ser abordado
- **Descripción de la problemática.** Esto puede hacerse utilizando los resultados del aprendizaje participativo y las herramientas para la acción, información del centro de salud, o herramientas de monitoreo de NHC
- **Describir la población con la que trabajará el proyecto**, tal como niños en edad pre-escolar, jóvenes, gente VIH-positiva. Incluir cantidades si es posible
- **Describir la capacidad del Grupo Medular y la comunidad para ejecutar el proyecto**

Antecedentes de la Comunidad- Tanto como sea posible, incluir la siguiente información:

- **La Ubicación:** Esto es dónde sucederá la intervención propuesta
- **Población Meta:** Enumerar la cantidad total de personas que se beneficiarán, dividida en hombres, mujeres y jóvenes. Incluir el número total de personas en el área
- **Prácticas y cultura tradicionales:** Actividades comúnmente llevadas a cabo por las comunidades tales como ceremonias de iniciación que pueden tener un efecto (positivo o negativo) sobre las actividades de proyecto propuestas
- **Actividades Económicas Principales** - actividades que los miembros de la comunidad hacen para obtener alimentos o dinero tales como agricultura, pesca o caza

Capacidad de Organización del Grupo Medular - Cuándo se formó; por qué se formó; propósito del grupo, número de mujeres/hombres; información sobre actividades o proyectos anteriores y los resultados o “historias de éxito”. **Asociados:** Estas son las personas u organizaciones con las cuales el Grupo Medular ha trabajado o trabajará en el área.

Declaración de Metas - La Declaración de Metas describe la meta del proyecto, incluyendo los beneficios para la población. Un ejemplo de Declaración de Meta: *Aumentar el número de hombres, mujeres y jóvenes que conocen su estado en cuanto a VIH/SIDA y toman acción para prevenir el VIH/SIDA.*

Objetivos - Los objetivos describen lo que queremos alcanzar. UN objetivo puede ser medido y es usualmente específico en cuanto a tiempo. Un ejemplo de un Objetivo es: *Incrementar en 50% el número de jóvenes que han sido asesoría y conocen su estado en cuanto a VIH.*

Estrategias: Desarrollar grupo de jóvenes educadores pares a pares que desarrollará modelos a seguir que conozcan su estado en cuanto a VIH, y que promuevan el diálogo sobre la prevención de VIH.

Actividades - Identificar todas las actividades a ser llevadas a cabo para alcanzar cada objetivo. Un ejemplo de una actividad es: *Capacitar a 50 jóvenes educadores de pares en la comunidad en la promoción de VCT.*

Presupuesto - El presupuesto mostrará los materiales que usted quiere comprar, la cantidad o número y el precio de cada una de las actividades a ser desarrolladas. Un ejemplo es:

Actividad	Materiales Necesarios	Monto Requerido	Costo Unitario	Costo Total	Contribución Comunitaria
Venta de mosquiteros	Mosquiteros tratados	100	K25,000	K2,500,000	Tiempo Voluntarios x 20 Voluntarios

Plan de Trabajo de la Actividad - Cuándo se llevarán a cabo las actividades en los 12 meses del año.

Actividad	MARCO DE TIEMPO - Año 1												
	1	2	3	4	6	7	8	9	10	11	12		
Recolectar contribución de la comunidad	X												
Excavar 2 perforaciones		X											
Capacitar 16 miembros de comité			X	X	X								

Monitoreo

- Explicar cómo se verificará progreso del proyecto, por quién y qué tan a menudo.
- Explicar claramente quién participará en el monitoreo tal como Miembros Medulares del grupo, personal de centro de salud, y miembros de la comunidad
- Explicar qué información estará buscando y encuentre esa información

Sostenibilidad - Describir cómo el Grupo Medular y los miembros comunitarios garantizarán que el proyecto es mantenido después que los fondos se detengan. Qué actividades hará la comunidad para tener dinero para que las actividades continúen. Enumerar las habilidades de la comunidad.

Desafíos o posibles riesgos - Aquellos desafíos que podrían afectar el éxito del proyecto.

Información Adicional - Mapas del área, miembros del Grupo Medular, etc.



## Desarrollo de Habilidades Financieras y de Gestión de Recursos

Cuando una propuesta es otorgada o el Grupo Medular ha recaudado fondos o recursos, gestionar estos recursos se vuelve muy importante. A menudo se necesitan habilidades de gestión financiera para ayudar al Grupo Medular a presupuestar y a cuidar del dinero y recursos.

Un Plan Financiero – permite a una organización comunitaria saber cuánto dinero necesita, cuánto dinero tiene en cualquier momento, y cuánto tiene para gastar o necesita gastar. Le da a una organización control sobre sus asuntos financieros y hace a la gente responsable.

Usualmente el Grupo Medular tendrá un Tesorero, quien junto con el Grupo Medular desarrollará un sistema de gestión financiera y se asegurará que el sistema funcione correctamente.

### Presupuestación

Un presupuesto simple incluye la actividad a ser realizada, el tipo de material necesario, la cantidad o monto necesario, y el costo unitario.

Actividad	Material Necesario	Cantidad/ Monto Requerido	Costo Unitario	Costo Total

### Custodia del Dinero

- El dinero que ha sido donado o viene de actividades que generan ingresos debe siempre ser mantenido en el banco para su custodia.
- El Grupo Medular debe abrir una cuenta bancaria para mantener su dinero a salvo.
- Cuando no haya cuenta bancaria, el dinero debe mantenerse en una caja fuerte o caja de caudales que pueda cerrarse con diferentes cierres. A menudo toma a tres personas juntas para abrir una caja a fin de no imponer esta responsabilidad sobre nadie.
- Solamente una persona, casi siempre el Tesorero, debería ser responsable de mantener los registros de los fondos – esta persona normalmente puede leer y escribir.

### Uso del Dinero

- Debe llevarse registros de todo el dinero que se gasta y del dinero que se recibe.
- Cuando se vaya a gastar dinero en cualquier actividad, todos los miembros del grupo deben estar involucrados al tomar la decisión.
- Es mejor si 3 miembros firman por el uso del dinero. El Presidente, el Secretario y el Tesorero del Grupo Medular deberán aprobar el uso del dinero por medio de su firma.
- Quien recibe el dinero debe siempre firmar por esto. El Tesorero debe mostrar los registros a los otros miembros durante del grupo durante las reuniones.
- Un registro financiero debe siempre ser presentado durante las reuniones mensuales.

### Ejemplo de Registro Financiero

Fecha de Actividad	Dinero Recibido	Dinero Gastado	Saldo Efectivo	Saldo en Banco	Firma Presidente	Firma Secretario	Firma Tesorero	Firma Persona que recibe

Gestión de Propiedades y Materiales

A menudo los Grupos Medulares tienen propiedades y materiales tales como máquinas de coser, tiendas de abarrotes, corrales de pollos, cabras, etc. o tienen planes para tener propiedades y materiales en el futuro. Será importante cuidar de estos recursos.

**Toma de inventario** es el proceso de revisar y registrar las propiedades y materiales.

- Cuando se recibe propiedades y materiales, estos deben ser registrados en un libro mantenido por el o la Vice-Presidente.
- Debe permitirse a los miembros del grupo mirar este libro en cualquier momento.
- Cada material debe tener su propia página. A intervalos frecuentes, los miembros del grupo deberán revisar estos materiales para ver que concuerden con lo que está escrito en el libro.
- Los miembros del grupo deberán acordar cuándo se hará el inventario.
- Para negocios tales como abarroterías, el inventario debe tomarse muy a menudo. Cada vez que un vendedor diferente asuma las ventas deberá tomarse el inventario.
- El mismo miembro no deberá ser el que toma el inventario.
- Todos los miembros del grupo, así como los miembros de las comunidades deben participar para crear una atmósfera abierta y de confianza.

**Herramientas Adicionales de Gestión Financiera** – A medida que los Grupos Medulares comienzan a vincularse con recursos externos, ellos pueden recibir financiamiento y recursos de diferentes fuentes. Estos son dos ejemplos de cómo estos recursos deben ser gestionados:

**Ejemplo 1: Registro de Donaciones**

Fecha	Descripción donación	Cantidad	Donante	Saldo	Fecha movimiento	Cantidad movimiento	Saldo

**Ejemplo 2: Documento de ingresos y pagos**

INGRESO	Ene	Feb	Mar	Abril	Mayo	Jun	Julio	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Fuentes												
Donante 1												
Donante 2												
Donante 3												
Total Ingresos												
GASTOS												
Receptor 1												
Receptor 2												
Receptor 3												
Total pagado												
Gran total (ingresos - pagos)												
Monto arriba o (abajo)												

## Desarrollo de Habilidades de Mantenimiento de Grupo

A medida que los Grupos Medulares se organizan y comienzan a trabajar juntos, ellos necesitarán mantener un grupo con buen funcionamiento. Estas son maneras de mantener a un grupo funcionando bien:

**Tareas de Grupo**<sup>16</sup> - Los miembros de un Grupo Medular deben trabajar siempre como un equipo.

Un equipo es un grupo de personas que se juntan para una meta común. Un equipo puede nutrirse así:

- Teniendo roles claros para cada miembro
- Asegurándose que ningún miembro se sienta más importante que los demás
- Fomentando el respeto mutuo
- Creando líneas de comunicación claras a modo que todos los miembros puedan participar totalmente en las actividades en todo momento
- Llevar a cabo actividades juntos
- Compartir información entre todos los miembros del grupo

**Mantenimiento del Grupo**<sup>17</sup> - Mantener un grupo implica ser sensibles a las necesidades de los miembros del grupo. Estas son algunas recomendaciones para hacer esto:

- Animar - sea amistoso, responda a las sugerencias de otros y construya sobre ellas, muestre aceptación y aprecio por los demás y sus ideas
- Pedir participación - dé a una persona tranquila oportunidad de participar en una discusión
- Pedir opiniones - la buena toma de decisiones depende de saber lo que todos los miembros piensan y sienten sobre una sugerencia
- Apoyar las Normas del Grupo - revise cómo el grupo celebra las reuniones, cuándo lo hacen, cómo se revisan las actas, se escriben, cómo se tienen las discusiones, y cómo se toman las decisiones
- Armonizar - ayude a aquellos en conflicto a entender los puntos de vista de otros
- Evaluar - crear una oportunidad para que los miembros expresen sus sentimientos y reacciones sobre qué tan bien funciona el grupo
- Aliviar tensión - sacar un problema al descubierto; cuente un buen chiste!
- Celebrar el éxito - cuando el grupo logre lo que se planificó, asegurarse de celebrar el éxito y de elogiar a aquellos que trabajaron duro.

### Actas de Reuniones

Las actas de las reuniones son las notas tomadas cada vez que el grupo se reúne. El Secretario del grupo es usualmente responsable de redactar estas actas. Las actas deben incluir:

- La fecha de la reunión

---

<sup>16</sup> Capacitación para Transformación, Volumen, 2 A. Hope and S. Timmel, Mambo Press, 1984

<sup>17</sup> Ibid.

- El lugar de la reunión. Por ejemplo, centro de salud o escuela
- El título o propósito de la reunión o actividades
- La agenda de la reunión
- Los nombres de los miembros presentes, así como quienes están ausentes
- Lo que se discutió
- Qué decisiones se tomaron, quién será responsable de ejecutar la decisión, y para qué fecha
- Qué se hará en el futuro como seguimiento

Usualmente, en cada reunión el acta de la reunión anterior es revisada por los miembros del grupo (leída en voz alta por el Secretario) y aprobada.

### **Formulario de Monitoreo Mensual**

Para los Grupos Medulares, un formulario de monitoreo mensual puede ser desarrollado para reportar sobre las actividades comunitarias planificadas. Este formulario puede ser completado cada mes para registrar el progreso.

### **PASO 3: Monitoreo del progreso comunitario**

El monitoreo durante la fase de Acción Conjunta y a través del Ciclo de Acción Comunitaria es efectuado por diferentes actores a varios niveles utilizando una combinación de sistemas, métodos y herramientas formales e informales. Las siguientes preguntas generales de monitoreo son apropiadas para cualquier grupo:

- ¿Cuál es nuestra meta? ¿Cuáles son nuestros resultados deseados?
- ¿Qué indicadores utilizamos para medir nuestro progreso, éxito o fallas?
- ¿Cómo evaluamos actualmente cómo estamos con relación a esta meta y nuestros resultados deseados? ¿Qué procesos formales e informales de monitoreo existen actualmente para compartir las observaciones sobre el progreso?
- ¿Qué queremos monitorear y cómo lo haremos? ¿Qué tipo de herramienta y/o proceso necesitamos?

Herramientas específicas de monitoreo necesitarán ser adecuadas a su Problemática de Programa Medular particular y a las metas de desarrollo de capacidades de su comunidad. Veamos algunas de las diferentes necesidades de monitoreo para aquellos involucrados en movilización comunitaria.

**Personas y familias** monitorean cómo sus hijos progresan en la escuela, notando qué tan a menudo sus niños se enferman, y utilizan herramientas a nivel familiar tales como tarjetas de vacunación, calificaciones escolares, tablas de monitoreo de crecimiento, etc.

**Grupos y organizaciones comunitarias** monitorean el progreso hacia sus planes de acción, incluyendo si están ejecutando lo que planificaron y sus esfuerzos y resultados deseados. Sin embargo, monitorear solamente las actividades no es suficiente; para asegurarse que las actividades están contribuyendo a cambios positivos en salud. Los grupos también necesitan monitorear indicadores sobre educación y salud relacionados con las metas globales.

**El equipo de programa de MC** monitorea el programa en general, incluyendo el progreso sobre la Problemática del Programa Medular, la capacidad comunitaria y el desempeño del equipo. Su equipo y el grupo medular mismo pueden desear monitorear dimensiones clave del grupo o capacidad comunitaria tales como: participación ciudadana, habilidades de liderazgo, movilización de recursos, estructura social y organizacional, etc.

**Los donantes u otras partes interesadas** monitorean resultados para responder por sus inversiones e informar en la futura toma de decisiones. Su equipo debe asegurarse de entender lo que los donantes desean ver en los reportes y cómo quieren verlo.

El monitoreo nos ayuda a:

- ▶ Documentar y compartir el progreso de la implementación
- ▶ Determinar la realidad contra las actividades planificadas .
- ▶ Saber si estamos en el camino correcto
- ▶ Saber si estamos utilizando nuestros recursos
- ▶ Determinar si todos están cumpliendo con sus roles asignados
- ▶ Saber cómo estamos avanzando en términos de tiempo

**Movilización Comunitaria – Indicadores de Éxito  
Listado de Comprobación de Monitoreo**

Nombre de Grupo Medular Comunitario \_\_\_\_\_  
 Ubicación (Poblado) \_\_\_\_\_ Fecha de visita: \_\_\_\_\_  
 Distrito \_\_\_\_\_  
 Nombre del Mentor/Facilitador \_\_\_\_\_

Fase del Ciclo de Acción Comunitaria (CAC)	Indicador de Éxito	Notas de la visita	Acción Acordada	Nombre de gente siendo orientada
<b>Preparación para Movilización</b>				
Todo personal/equipo relevante es capacitado y orientado en el Ciclo de Acción Comunitaria (CAC) de CM de SC CM, en un enfoque paulatino que refleja la implementación del programa <sup>18</sup>	Todo el personal que utiliza enfoques de MC ha sido capacitado y orientado			
El personal/equipo que ha sido capacitado monitorea a los aprendices para garantizar una sólida aplicación del Ciclo de Acción Comunitaria	El Programa Medular ha asumido el 100% de los puntos en este listado de comprobación del CAC			
<u>Equipos de MC implementando enfoques de MC:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demuestran comprensión y respeto por la comunidad y su cultura</li> </ul>	Los equipos de MC han asumido el <b>inventario cultural, histórico y social comunitario</b> en las comunidades y entienden las comunidades en que trabajan			

<sup>18</sup> SC Bases de Movilización Comunitaria o Capacitación de Capacitadores, “Cómo Movilizar Comunidades para Salud y Cambio Social, Guía del Capacitador” Howard-Grabman, L. & Snetro, G.

BORRADOR - JULIO 2010

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantizan amplia participación y transparencia</li> <li>▪ Capacidad de identificar y sacar las fortalezas de otros</li> <li>▪ Apoyan a aquellos con la problemática del Programa Medular y afectados por éste</li> </ul>				
<p>El equipo de MC ha desarrollado un Plan de Programa de MC como un parco para la implementación e integrado este plan e indicadores al Plan de Trabajo detallado global para el programa</p>	<p>El Pan de Programa de MC (marco) en operación e incorporado a DIP <sup>19</sup></p>			
<p><b>Organizándose</b></p>				
<p>Las comunidades orientadas hacia la meta del Programa Medular</p>	<p>Reuniones de orientación celebradas con una variedad de interesados comunitarios</p>			
<p>Entendimiento comunitario y compromiso con la meta del Programa Medular</p>	<p>Compromiso demostrado por interesados comunitarios iniciando esfuerzos en el Programa Medular</p>			
<p>Grupo Medular Comunitario u otro grupo relevante organizado para abordar la problemática del Programa Medular</p>	<p>Grupo Medular Comunitario organizado con aquellos más afectados por, e interesados en la problemática</p>			
<p>Liderazgo, normas de participación, y reglamentos del Grupo Medular Comunitario establecidos y funcionando</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presidente, Secretario y Tesorero elegidos democráticamente</li> <li>▪ Habilidad de miembros medulares del grupo para articular y llevar a cabo sus roles y responsabilidades</li> <li>▪ Roles, responsabilidades y normas de los miembros redactadas</li> <li>▪ 'Períodos en funciones' claramente</li> </ul>			

<sup>19</sup> Ver ejemplo, pg. 39, "Cómo Movilizar Comunidades para Salud y Cambio Social, Guía de Campo", Howard-Grabman, L. & Snetro, G.

BORRADOR - JULIO 2010

	<p>definidos para liderazgo y promoción de nuevos líderes emergentes (a través de rotación, mentoreo)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupo medular trabajando de acuerdo a sus normas</li> <li>▪ Reuniones regulares, documentando procesos y pasos de acción</li> <li>▪ Grupo medular reconocido por otros fuera del grupo</li> </ul>			
Grupo Medular toma propiedad del Ciclo de Acción Comunitaria (CAC)	Grupo Medular implementando el Ciclo de Acción Comunitaria			
Participación de aquellos más afectados, marginados e interesados en la problemática del Programa Medular a través de proceso del CAC	Aplicación de 'regla 60/40' <sup>20</sup> para representación del Grupo Medular; inclusión de mujeres, de los más afectados e interesados			
<b>EXPLORAR PROBLEMÁTICA DEL PROGRAMA MEDULAR Y ESTABLECER PRIORIDADES</b>				
Grupo Medular explorando problemas del Programa Medular entre miembros	Grupo Medular recolecta información sobre problema del programa medular utilizando una variedad de métodos participativos			
Grupo Medular explorando problemática del Programa Medular con la comunidad en general	Grupo Medular reúne y <u>comparte</u> información sobre problemática del programa medular utilizando una variedad de métodos participativos			
Grupo Medular <u>analiza</u> información recolectada y prioriza problemas clave para abordar relacionados con la problemática del Programa Medular	Grupo Medular descubre las 'influencias subyacentes' sobre la problemática del programa medular y establece prioridades basadas en estas influencias			

<sup>20</sup> La 'Regla 60/40' se refiere al porcentaje de aquellos afectados o marginados que se han unido a un grupo medular comunitario. La regla es un estimado aproximado para permitir que la voz de los marginados sea escuchada, no solamente representación simbólica, o sea 60% de los miembros del grupo representados por grupos marginados, y 40% representados por la comunidad en general.



BORRADOR - JULIO 2010

<b>PLANIFICACIÓN CONJUNTA</b>				
El Grupo Medular ha redactado Plan de Acción y presupuesto basado en problemas priorizados	Plan de Acción comunitaria redactado <sup>21</sup>			
<b>ACCIÓN CONJUNTA</b>				
El Grupo Medular implementa sus Planes de Acción	El Grupo Medular implementa su Plan de Acción y cumple sus prioridades			
El Grupo Medular promueve un sentido de reciprocidad, pertenencia y confianza en la comunidad	Actividades del Grupo Medular que son no estigmatizantes e incluyen a otros			
El Grupo Medular monitorea sus propios puntos de referencia y usa la información para toma de decisiones	Monitoreo por el Grupo Medular del progreso e los Planes de Acción y retroalimentación a la comunidad en general			
El Grupo Medular sostiene y expande sus esfuerzos más allá de la vida del programa	El Grupo Medular: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evalúa, planifica, implementa y monitorea su acción colectiva</li> <li>▪ Resuelve problemas</li> <li>▪ Crea vínculos con financiamiento y apoyo interno y externo</li> <li>▪ Gestiona recursos financieros y humanos</li> <li>▪ Gestiona reuniones eficientes</li> <li>▪ Resuelve conflictos</li> <li>▪ Aboga a diferentes niveles</li> <li>▪</li> </ul>			
El Grupo Medular comparte lecciones aprendidas con otras comunidades, asociados y donantes	Visitas de intercambio comunitario celebradas; reuniones con asociados y donantes para compartir éxitos y desafíos			

<sup>21</sup> Los Planes de Acción Comunitaria deben incluir: Meta, Estrategias, Actividades, Personas Responsables; Cronograma, Presupuesto y puntos de referencia para controlar el progreso

BORRADOR - JULIO 2010

<b>EVALUACIÓN CONJUNTA</b>				
El Grupo Medular evalúa sus esfuerzos y reinicia el Ciclo de Acción Comunitaria basado en lo aprendido	El Grupo Medular participa en la evaluación del programa y difusión de hallazgos			
Asociados a nivel de distrito, provincial y nacional promueven las mejores prácticas de MC	Asociados capacitados en MC e implementando el CAC con miembros de la comunidad  Política y documentos de distrito, provinciales y nacionales abogan por respuestas propiedad de la comunidad			
Las comunidades participan en una evaluación de 360 grados de los enfoques de MC de Save the Children	Evaluación de 360 grados llevada a cabo con las comunidades			

**Herramientas de Monitoreo Participativo para comunidades con bajo nivel de alfabetización**

Las herramientas de monitoreo deben ser apropiadas para el nivel de comprensión de la comunidad. En aquellas con baja alfabetización, las herramientas pueden ser simples y tan visuales como sea posible. Las comunidades pueden utilizar herramientas tales como la “bandera” o banderín, tarjetas con imágenes para señalar diferentes problemas y/o intervenciones, y pueden utilizar símbolos para representar el número de eventos/gente, etc. que pide el indicador de monitoreo. Sea creativo y trabaje con miembros de la comunidad para desarrollar un sistema de monitoreo simple que funcione para ellos. Vea las imágenes arriba y abajo de algunos ejemplos de herramientas para despertar su imaginación!

<b>Matrícula Escolar de los Niños en Nuestra Comunidad</b> _____ (Lugar para nombre de comunidad)							
Población total: _____ niños en edad escolar ; _____ Niñas                      Niños							
(Espacio para tarjeta con imagen)	(Mes)	(Mes)	(Mes)	Mes	Mes	Mes	Mes
(Espacio para tarjeta con imagen)							
(Espacio para tarjeta con imagen)							



## **PASO 4: Resolución de problemas, asesoría y mediación en conflictos**

A pesar de la mejor planificación, previsión e intenciones, las cosas no siempre salen sin contratiempos. Buenos sistemas de monitoreo y una comunicación regular ayudarán a alertar a los participantes sobre problemas existentes o potenciales. Sin embargo, las dificultades ocurren por muchas razones que pueden estar dentro o fuera del control de un programa o comunidad. Cada cultura ha desarrollado estrategias para prevenir, evitar y resolver conflictos. Algunas estrategias, aunque pueden resolver conflictos, pueden también crear sentimientos y resentimientos negativos constantes. Estos tipos de estrategias pueden usualmente ser caracterizados como estrategias “gana/pierde”. Las estrategias “gana/gana” más frecuentemente resultan en mejores relaciones a largo plazo. Puede ser de ayuda discutir con los grupos comunitarios cómo ellos han manejado diferencias de opinión y conflictos en el pasado, los resultados de estas estrategias y las diferencias entre enfoques gana/pierde y gana/gana para la resolución de conflictos.

En general, es mejor dejar a las comunidades identificar y resolver sus problemas. Sin embargo, hay momentos en que puede ser necesario intervenir, tales como cuando la problemática:

- Afecta directamente su organización, equipo o miembros individuales del equipo
- Se relaciona con mal manejo o malversación de recursos del programa
- Es importante y no es identificado por la comunidad, posiblemente porque la problemática se origina fuera de la comunidad, tal como que un donante retire el financiamiento para el proyecto o un cambio importante próximo en políticas de salud que tendrá repercusiones importantes sobre la implementación
- Se relaciona con diferencias importantes de opinión entre los participantes sobre estrategias que podrían beneficiar de mediación externa y/o información o experiencia adicionales
- Se relaciona con problemas éticos importantes que su organización o equipo no puede o no podrá apoyar y que al final podrían poner en peligro al programa en general (Ej. coacción o violencia para forzar el cumplimiento)

Cómo intervenga usted en estos casos dependerá del rol o roles que usted quiera jugar en relación con la comunidad, sus responsabilidades organizacionales, y su enfoque global hacia el programa.

## CAUSAS Y ETAPAS DEL CONFLICTO

### Causas de conflictos

- ▶ Diferencias en información
- ▶ Diferencias en percepción u opinión sobre la misma información
- ▶ Diferencias en valores y creencias
- ▶ Diferencias en roles
- ▶ Escasez percibida de recursos
- ▶ Competitividad
- ▶ Egoísmo
- ▶ Contra-dependencia
- ▶ Falta de confianza
- ▶ Miedo

### Etapas en la evolución de conflictos

**Anticipación** - Esperamos que cuando se introduce un cambio o problema, habrá diferencias de opinión.

**Diferencias concientes pero no expresadas** - Una o más personas no están de acuerdo, pero no expresan abiertamente su desacuerdo. El conflicto puede ser expresado indirectamente por retiro, sarcasmo, cinismo, humor, etc.

**Discusión** - Las opiniones diferentes comienzan a emerger abiertamente. Pueden estar implicadas por preguntas hechas o lenguaje empleado. Las diferencias pueden ser expresadas indirecta y tentativamente.

**Disputa abierta** - Las diferencias son expresadas como argumentos y contra-argumentos. Las diferencias se agudizan en puntos de vista claramente definidos.

**Conflicto abierto** - Los debatientes están firmemente comprometidos con posiciones particulares. Ellos intentan aumentar la efectividad de su argumento y socavar la influencia de la oposición.

### **Desafíos comunes en los programas**

- ▶ Una persona o grupo trata de bloquear acciones, usualmente porque la acción amenaza el poder o intereses de esta persona o grupo
- ▶ La comunidad no tiene suficiente capacidad para tomar una acción
- ▶ Una acción propuesta no mejora el estado de salud
- ▶ Los participantes pierden interés en el programa
- ▶ El financiamiento externo al proyecto es reducido o totalmente eliminado
- ▶ Las comunidades quieren dedicarse a actividades que no contribuyen directa o indirectamente a la meta de salud
- ▶ Otras organizaciones “compiten” por la participación comunitaria ofreciendo incentivos

### Pasos para facilitar la resolución de conflictos

- ▶ **Resumir el desacuerdo-** *Sea objetivo y enfóquese en los problemas, no en las personalidades. Enumere los puntos de conflicto. Si es posible, reduzca estos puntos en sub-puntos que son más fáciles de manejar*
- ▶ **Confirmar la exactitud-** *Pida confirmación o corrección. Esto anima a las personas a tomar propiedad. Hasta puede llevarlas a resolver su conflicto sin mayor intervención de su parte*
- ▶ **Establecer los últimos puntos de acuerdo-** *Esto enfoca a las personas y al grupo hacia la problemática en disputa*
- ▶ **Crear una visión compartida-** *Haga que cada lado exprese sus metas, objetivos o visiones deseados. Puede ser de ayuda preguntar constantemente ‘¿Por qué quiere usted..?’ Trate de estimular el auto-conocimiento y el conocimiento de las ambiciones, motivos y actitudes de los demás. Haga que cada lado identifique metas comunes o una visión compartida*
- ▶ **Generar soluciones posibles-** *Use la tormenta de ideas u otras técnicas como la Rueda de Margolis. Puede ser necesario traer a una tercera persona para llevar el conflicto a una solución*
- ▶ **Obtener acuerdo para implementar y evaluar una solución-** *Pida a los debatientes ya sea colaborar o comprometerse a elegir una solución. Explore cómo ellos sabrán si la solución es exitosa.*

### Estrategias para manejar conflictos

Estrategia	Apropiada cuando...	Inapropiada cuando...
<b>Evitar</b>	La problemática es relativamente poco importante. El posible daño de confrontar el conflicto sobrepasa los beneficios de la resolución	Sacar la problemática a flote puede llevar a problemas más importantes que necesitan ser abordados
<b>Complacer</b>	La problemática es mucho más importante para ellos que para usted. Usted desea demostrar buena voluntad	Su compromiso es requerido y usted no será capaz de comprometerse con la elección de ellos. Su participación es requerida para un resultado efectivo
<b>Forzar</b>	Una acción rápida, decisiva, es vital. Usted necesita implementar una elección no popular para la cual no se requiere compromiso	El costo de forzar este problema sobrepasa los beneficios de hacer las cosas a su manera
<b>Comprometer</b>	Las metas son mutuamente exclusivas	Dar a todos algo de lo que quieren no satisface a nadie
<b>Colaborar</b>	Se trabaja con resentimientos. Cuando perspectivas diferentes podrían llevar a una solución mejor. Cuando el compromiso con la solución es importante	Cuando el tiempo es urgente

**Evaluación Conjunta  
(CASP: Evaluación)**