

MANUAL CON
**METODOLOGIAS Y
HERRAMIENTAS** PARA LA
FORMACION DE FACILITADORES
EN GESTIÓN, INCIDENCIA
POLITICA Y CONTRALORIA SOCIAL
EN BELIZE, COSTA RICA, EL SALVADOR, GUATEMALA,
HONDURAS, NICARAGUA Y PANAMÁ

V EDICIÓN
SEPTIEMBRE 2014

MANUAL DEL PARTICIPANTE

SECRETARÍA DE LA INTEGRACIÓN SOCIAL CENTROAMERICANA (SISCA)
PROGRAMA REGIONAL REDCA+



PROGRAMA REGIONAL REDCA+

Licdo. Sergio R. Montealegre Bueno.
Director ejecutivo Programa Regional REDCA+

Dra. Evelyn B. Cardoza Hernández.
Especialista Monitoreo y Evaluación
Programa Regional REDCA+

Dra. Julissa C. Mena Santamaría .
Especialista Monitoreo y Evaluación
Programa Regional REDCA+

I Edición

Licda. Patricia de los Ángeles Barrientos

II y III Edición

Equipo docente metodológico CIES UNAN. Managua, Nicaragua

IV Edición

Equipo docente metodológico de CEAP-UPOLI. Managua, Nicaragua

V Edición

Lic. Manuel Francisco Abarca Arias

CONTENIDO

GLOSARIO	4
PRESENTACIÓN	5
JUSTIFICACION	7
PROPÓSITO DEL MANUAL	8
Objetivo General:	8
Propósito:	8
METODOLOGÍA EDUCATIVA	9
Seguimiento y evaluación a la capacitación	10
Perfil y responsabilidades de los y las facilitadores/as	10
Conformación de cada una de las actividades de aprendizaje	11
Desarrollo de las unidades de aprendizaje	12
UNIDAD 1	13
APRENDEMOS A AYUDAR A LOS Y LAS DEMÁS	
ACTIVIDAD 1.1 ¿QUIÉN ES UN/A FACILITADOR/A?	14
ACTIVIDAD 2.2 ASÍ SOMOS LOS Y LAS FACILITADORES/AS	18
ACTIVIDAD 2.3 ¿CÓMO SE COMUNICA UN/A FACILITADOR/A?	21
ACTIVIDAD 2.4 ¿CÓMO ACTÚA UN/A FACILITADOR/A?	26
EVALUACIÓN DE LA UNIDAD 1	32
UNIDAD 2	33
APRENDIENDO A GESTIONAR EN SALUD	
ACTIVIDAD 2.1 APLICANDO EL MODELO DEL RETO	34
UNIDAD 3	57
INCIDENCIA POLÍTICA EN VIH Y VIH AVANZADO	
ACTIVIDAD 3.1 ¿QUÉ ES LA INCIDENCIA POLITICA?	58
ACTIVIDAD 3.2 DEFINIENDO METAS Y OBJETIVOS	77
ACTIVIDAD 3.3 IDENTIFICACION AUDIENCIAS Y ALIADOS	85
ACTIVIDAD 3.4 EL PLAN DE COMUNICACION	100
MONITOREO Y EVALUACION	114
UNIDAD 4	119
CONTRALORIA SOCIAL EN VIH Y VIH AVANZADO	
ACTIVIDAD 4.1 FUNDAMENTOS BÁSICOS DE LA CONTRALORÍA SOCIAL	120
ACTIVIDAD 4.2 EL PROCESO DE LA CONTRALORIA SOCIAL	126
ACTIVIDAD 4.3 PRÁCTICA SOBRE PLANIFICACIÓN DE INCIDENCIA POLÍTICA Y CONTRALORÍA SOCIAL	131
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	133

GLOSARIO

- **REDCA+:** Red Centroamericana de Personas con VIH
- **VIH:** Virus de Inmunodeficiencia Humana
- **VIH Avanzado:** término que sustituye sida, debido a una mejor comprensión de la dinámica del virus en el organismo
- **PC:** Poblaciones Clave
- **ARV:** Antiretrovirales
- **DDHH:** Derechos Humanos
- **HSH:** Hombres que tienen Sexo con otros Hombres
- **TS:** Trabajo Sexual
- **HTS:** Hombres en Trabajo Sexual
- **MTS:** Mujeres en Trabajo Sexual
- **GLBT:** Gays, Lesbianas, Bisexuales y Personas Transgénero
- **IEC:** Estrategias de Información, Educación y Comunicación
- **IP:** Incidencia Política
- **CDG:** Comité de Desarrollo y Gestión
- **ONG:** Organización No Gubernamental
- **OBC:** Organización de Base Comunitaria:
- **ITS:** Infecciones de Transmisión Sexual

El presente Manual Metodológico está dirigido a la formación de facilitadores en gestión, incidencia política y contraloría social. Surge como parte de la estrategia del PROGRAMA REGIONAL REDCA+ para dar salida a sus resultados esperados: “Desarrollando y Fortaleciendo capacidades técnicas y profesionales en las Personas con VIH, para la incidencia efectiva en el trabajo que se desarrolla desde la Sociedad Civil en cuanto al VIH y el VIH Avanzado, la calidad de vida y en la mitigación de la pobreza en aquellas personas vinculadas a la Prevalencia del VIH en la Región Centroamericana”.

En su primera y segunda edición fue utilizado como material bibliográfico para el desarrollo de cursos dirigidos a Personas con VIH en El Salvador, Honduras, Nicaragua y Panamá, los cuales fueron llevados a cabo por el Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAM).

Para la tercera edición del mismo, a cargo del Centro de Estudios y Análisis Político (CEAP), en conjunto con la Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI), quienes en el año 2012 desarrollaron el curso en Costa Rica, Guatemala y

Belice, como parte de la extensión del programa regional al resto de la región centroamericana. La actualización que se le hizo tuvo como propósito hacerlo más accesible a los diferentes niveles educativos de las personas meta con interés y disposición de formarse como facilitadoras.

Tal como fue pensado, éste seguirá siendo el insumo básico para el desarrollo y apropiación de capacidades, que les permitan ejercer liderazgo en los temas relacionados al VIH, desempeñándose como agentes facilitadores en temas de gestión, incidencia política y contraloría social, en el marco de la afectación del VIH y VIH avanzado en cada país representado en la REDCA+ y en lo concerniente a políticas públicas locales relacionadas al tema.

Igualmente servirá para que las personas cuenten con sugerencias metodológicas, en forma de herramientas útiles y prácticas para desarrollar actividades educativas participativas, con otras personas interesadas o relacionadas con estos temas.

Para el abordaje de los contenidos previstos, el material se encuentra organizado en 4 unidades, las que se describen a continuación:

MODULO	NOMBRE
1	Formándonos como facilitadoras/es
2	Aprendiendo a gestionar en salud
3	Incidencia política en VIH y el VIH avanzado
4	Contraloría Social en VIH

Estas unidades de aprendizaje contienen información básica que servirá para fortalecer sus conocimientos y promover cambios de conocimiento, actitudes y prácticas a personas con VIH.

Cada unidad de aprendizaje puede ser desarrollada de acuerdo a las necesidades del grupo a formar como facilitadores, por lo que se sugiere hacerlo en el orden en el cual están planteadas para mantener la lógica del aprendizaje.

Este manual metodológico está diseñado para ser desarrollado en 7 sesiones de un día, con una duración mínima de 6 horas por sesión, para lo cual se proponen una serie de actividades educativas, con su respectiva finalidad, duración aproximada, materiales que se utilizarán y aspectos claves que recordarán una serie de pasos o coordinaciones a realizar, de forma previa a cada actividad.

Las temáticas han sido ordenadas de manera continua y coherente, para enriquecer el proceso de formación de personas con VIH como facilitadores/as en gestión, incidencia política y contraloría social.

Las actividades de prevención del VIH en las últimas dos décadas han estado destinadas a ayudar a las personas que no estaban infectadas con el VIH, pero con alto riesgo de contraer el virus, así como a promover conductas que las mantengan alejadas del VIH. A pesar de estos esfuerzos y en vista de que se calcula que el número de nuevas infecciones de VIH va en aumento, tanto como el número de personas que viven con el VIH, se ha considerado necesario la incorporación de nuevas técnicas educativas, así como el incluir dentro de las estrategias a las personas que viven con VIH para que con su experiencia apoyen y ejerzan un liderazgo en el tema de VIH a nivel nacional y regional.

El planteamiento para la Formación de Facilitadores en Gestión, Incidencia Política y Contraloría Social surge como respuesta al Objetivo 3 del PROGRAMA REGIONAL REDCA+ consistente en: *“Implementar proyectos de nivelación académica y desarrollo de habilidades técnicas de las PVVS como apoyo a la disminución de la pobreza en los países seleccionados de la Región”.*

Para la construcción de contenidos y el enfoque metodológico se revisaron documentos actualiza-

dos, pertinentes a la temática y coherentes para lograr un planteamiento integral de los procesos de gestión, incidencia política y contraloría social, relacionados con la afectación del VIH. El presente plantea los contenidos distribuidos en cuatro unidades de aprendizaje, con sus respectivos subtemas, lo mismo que recomendaciones para la implementación de las unidades de aprendizaje.

También se proporciona información para la selección de personas a formarse, a través de un Perfil Deseable de Facilitadores en Gestión, Incidencia Política y Contraloría Social, a fin de que - de los esfuerzos a realizar - se obtengan los mejores resultados.

Las personas participantes de la capacitación en Formación como y para Facilitadores en Gestión, Incidencia Política y Contraloría Social con VIH podrán familiarizarse con los aspectos fundamentales de la formación de facilitadores, de los procesos de gestión, del proceso de la incidencia política y de las formas de realizar la contraloría social. Así mismo, les permitirá hacer una revisión de sus actitudes, comportamientos y conductas relacionadas con el ejercicio de liderazgo en el trabajo relacionado al VIH.

PROPÓSITO DEL MANUAL

Objetivo General:

Contribuir a fortalecer las estrategias educativas para el desarrollo de capacitaciones con énfasis en la formación de personas facilitadoras en temas de incidencia, gestión y contraloría social en los países beneficiarios.

Propósito:

Formar a personas con VIH, como facilitadoras con enfoque en técnicas para desempeñar labores de gestión, incidencia y contraloría social de políticas relacionadas al VIH, a través de lo cual se visibilice su participación activa en los procesos y toma de decisiones que afectan su vida y la de otros seres humanos sin distingo de género, identidad de género, orientación sexual y demás características socio culturales.

Para la elaboración de este manual, dirigido a personas con VIH, que se formarán como facilitadoras, se plantea una metodología problematizadora, participativa, reflexiva y lúdica.

Esto se hace con la finalidad de que la persona que desarrolle los contenidos encuentre la información significativa y funcional; en otras palabras, que le guste y la motive a seguir buscando información referente al tema, que sienta que le puede ser de utilidad en su vida, llevándole a modificar aquellas conductas aprendidas con anterioridad que sea necesario, para su propio beneficio, ayudándole a resolver efectivamente diferentes problemáticas a las que se enfrente.

Por lo tanto, para que la educación sea efectiva se hace necesario que tanto facilitadores como participantes retomen los conocimientos previos aprendidos y adquiridos durante su proceso de socialización con la familia, escuela y otros, para que hagan evaluación, comparación, reestructuración y reincorporación del conocimiento cuando sea necesario, motivándolos a un cambio de comportamiento funcional; por lo anterior, con esto no se quiere decir que lo aprendido con anterioridad sea bueno o malo, simplemente que hay aspectos que se necesitan modificar para obtener una mejor efectividad en las respuestas esperadas en áreas relacionadas en la defensa de los DDHH.

En este proceso es de suma importancia que cada persona que sea beneficiada con este material saque sus propias conclusiones, las que podrá poner en práctica ayudándole a cuidar su salud de manera integral y a prevenir diversas infecciones relacionadas con sus prácticas sexuales.

La metodología se plantea de tal forma que lleva al participante a confrontarse con sus prácticas

habituales, a través de dinámicas que le hagan reflexionar, cuestionarse y aprender en conjunto; de esta manera, al colaborar en la transformación de la educación, es posible que tengamos una población mejor informada, con capacidad de decidir y planificar su vida, redundando en beneficios físicos y mentales para sí mismo y su entorno.

Es importante que cada sesión de aprendizaje, inicie con una actividad que permita al grupo introducirse en un clima de confianza y comodidad emocional, dando paso a la empatía necesaria, luego de lo cual será posible contar con un diagnóstico inicial sobre los conocimientos y actitudes sobre el tema que se va a analizar.

Una vez que se ha iniciado la sesión de aprendizaje, es importante estar atentos a reorientar y a aprovechar cualquier situación para que el clima de confianza se mantenga, lo que colaborará para que el aprendizaje sea efectivo. En algunos momentos es conveniente reanimar al grupo con alguna dinámica de animación acorde al tema que se está desarrollando, para luego analizarla a la luz de los objetivos de aprendizaje de la sesión, pero no se debe descartar otras actividades que permitan disminuir la tensión del grupo cuando se perciba necesario.

Al evaluar, en cada actividad y en cada unidad, lo más importante es que observemos lo que se aprende. Cada participante aprenderá diferente, partiendo de su nivel educativo, de sus experiencias personales y de sus cualidades particulares; por lo que será importante poder estar pendiente de este detalle y facilitar el proceso o algún otro aspecto especial.

Además, cada grupo que se capacite y cada subgrupo al interior del grupo, cobrará

personalidades distintas, lo que obliga a cada facilitador, a poner atención y tomar más tiempo, cuando sea necesario, para asegurar los aprendizajes significativos.

Otro aspecto importante es que, desde el punto de vista de la metodología, este Manual no ha sido concebido desde el punto de vista del personal de salud, sino desde las necesidades de aprendizaje de la Persona con VIH, por lo tanto cobra más importancia como ella aprende; y por esa razón se ha tratado de ubicar los materiales de apoyo en los escenarios de la vida cotidiana de ella.

Por esa razón, si alguna/s personas no puede leer, o aunque lea no entiende, o lee muy despacio, es conveniente formar parejas, instando a que una de las personas funcione como ángel o padrino/madrina de la otra. Esto ayuda a subir la autoestima, mejorar las relaciones afectivas y mejorar el aprendizaje de ambas.

Finalmente, cuando las/los facilitadoras/es entrenadas/os faciliten a otros grupos que serán usuarios finales de esta capacitación, se puede suprimir la unidad 1, sin menoscabo de su efectividad.

Seguimiento y evaluación a la capacitación

El seguimiento y evaluación del empleo que se haga del Manual, contribuirá a resolver los problemas que se presenten en la ejecución de la capacitación.

Reuniones de seguimiento con las personas clave de organismos involucrados ayudará a mejorar la marcha de la capacitación, encontrando expertos/as para los temas complejos y los lugares idóneos para las prácticas de los y las participantes; lo mismo se sugiere con grupos de autoayuda o apoyo en estas temáticas.

También, se insta a que al final de esta iniciativa, se continúe dando seguimiento y apoyando el esfuerzo que harán las personas capacitadas para conducir sus propias actividades.

Antes de iniciar el evento educativo, recuerde:

- Dar la bienvenida a las y los participantes y anfitriones(as) y hacer su presentación personal.
- Explicar el propósito del curso o de la unidad, según lo que le corresponda.
- Facilitar la presentación de las/los participantes y sus expectativas.

Perfil y responsabilidades de o las/os participantes

Con el paso del tiempo se ha creado la conciencia de que un/a buen/a facilitador/a es aquella persona que inspira confianza y entusiasmo a las personas que orienta, capaz de generar el dialogo y el respeto de la palabra y opiniones de cada persona; por lo que es importante plasmar algunos elementos que le serán valiosos como características que deberá cultivar y funciones que tendrá que poner en práctica para ser un/a buen/a facilitador/a en la tarea de planear, realizar y evaluar las sesiones de trabajo educativo.

Una de las características de un/a buen/a facilitador/a es el respeto a las diferencias individuales, pues cada persona cuenta con información propia que ha ido adquiriendo a través del tiempo con su propia experiencia de vida y con diferentes necesidades de aprendizaje que resolver.

Un/a facilitador/a será además una persona que buscará obtener conocimientos de la temática y con la disposición de hacerse cargo de la organización, conducción y evaluación de actividades de aprendizaje.

Entre sus funciones más importantes se encuentran: alentar al grupo, mantener la comunicación abierta con y entre los/as participantes, comprender el contenido de la información que va a socializar, evitar juzgar ya que el hacerlo implica forzosamente hacer una valoración moral y no ética, que por tanto puede llevar a generar tensión innecesaria, reconocer los

límites de sus propios conocimientos, mantener un ambiente de confianza, respetar las opiniones distintas a las suyas sin entrar en polémica, promover la participación de todos/as, ayudar a reconocer problemas y a buscar soluciones, reconocer y respetar los distintos ritmos de aprendizaje de cada participante, aliviar la tensión en situaciones difíciles, proveer contención cuando sea necesario, promover el respeto y la tolerancia y dar apoyo adicional a los/as participantes que lo requieran.

El/a facilitador/a busca que el aprendizaje sea significativo, es decir que la realidad cobre un significado distinto a la luz del nuevo conocimiento; y que sea funcional, para que logre ser efectivamente utilizado por la persona.

Por lo antes mencionado, es necesario partir de situaciones de la realidad que requieren de soluciones, contar con información especializada y actualizada, técnicas que permitan la discusión, elaboración de conclusiones, argumentaciones, generalizaciones y de confrontaciones con actitudes que requieran de cambios para que favorezcan el aprendizaje significativo y funcional.

Antes de iniciar el evento educativo, recuerde:

- Dar la bienvenida a las y los participantes y anfitriones(as) y hacer su presentación personal.
- Explicar el propósito del curso o de la unidad, según lo que le corresponda.
- Facilitar la presentación de los/as participantes y sus expectativas.

Conformación de cada una de las actividades de aprendizaje

Cada actividad a desarrollarse cuenta con la siguiente estructura:

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1. ¿SOBRE QUÉ VAMOS A APRENDER? (Nombre de la actividad):	Menciona en forma generalizada y resumida el contenido de aprendizaje de la actividad
2. ¿CUÁNTO TIEMPO NECESITAMOS?:	El tiempo que se propone en cada actividad es aproximado y puede variar dependiendo del grupo, sin menoscabo del aprendizaje
3. ¿QUÉ QUEREMOS LOGRAR? (Propósito):	Ubicar a los/as participantes lo que se pretende alcanzar en esa actividad
4. ¿QUÉ APRENDIZAJES VAMOS A LOGRAR? (Objetivos):	Pormenoriza los aprendizajes que se busca obtener en la actividad
5. CONTENIDOS:	Detalla la lista de contenidos de la sesión
6. ¿QUÉ NECESITAMOS? (Lista de materiales de apoyo):	Enlista los materiales que se utilizarán a lo largo de la actividad y tienen que prepararse con anterioridad a cada sesión de aprendizaje
7. ¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR? (Desarrollo de la actividad):	Indica los pasos que el grupo, con ayuda del/de la facilitador/a, va a realizar para lograr los objetivos de aprendizaje

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
<p>8. HAGAMOS UN RECUENTO DE LO QUE HEMOS APRENDIDO (Evaluación de aprendizaje):</p> <p>9. MATERIALES DE APOYO:</p>	<p>De la forma más sencilla posible, se ayuda a los y las participantes para que recapitulen sobre lo aprendido e identifiquen su utilidad</p> <p>Lecturas, cuestionarios, esquemas, cuadros, etc., que servirán para desarrollar la actividad e incluye materiales como plumones, papelones, premios, entre otros.</p>

Desarrollo de las unidades de aprendizaje

Se sugiere, como en toda capacitación de corte vivencial, una presentación de los aspectos generales de la capacitación, objetivos, metodología, horarios, material a utilizar, aspectos evaluativos y otros aspectos que se consideren necesarios para la implementación de la capacitación y una dinámica rompe hielo para iniciar la creación de un ambiente cálido y favorable al aprendizaje. En algunas ocasiones, también se establecen las normas de convivencia para que la capacitación fluya de forma más humana y con efectividad en el aprendizaje.

Se espera que su contenido sirva a la mayoría de las personas con VIH, para formarse como

facilitadores en el tema de la Gestión, Incidencia Política y Contraloría Social en políticas públicas relacionadas con el VIH y el VIH avanzado.

Dado que las capacitaciones se desarrollan en diferentes países y podrá ser utilizado por distintas organizaciones y personas, su uso se enriquecerá de sus propios conocimientos y experiencia para la implementación del mismo. Les instamos a que fortalezcan la parte vivencial, afectiva y emocional, para que el aprendizaje no se convierta en algo meramente académico, pero poco útil en la vida cotidiana de las personas con VIH, para las que en primera instancia y con mucho respeto va dedicado este Manual.

UNIDAD 1

APRENDEMOS A
AYUDAR A LOS Y LAS
DEMÁS

1

APRENDEMOS A AYUDAR A LOS Y LAS DEMÁS (Formándonos como facilitadores/as)

"La vida es aprendizaje, cuando dejes de aprender, mueres". (Tom Clancy).

"Las puertas del aprendizaje están abiertas para quien use la llave correcta. Esa llave no sólo se encuentra en la tecnología, se requiere buscarla en los predios de nuestro espíritu". (Takumi Nagayasu)

PROPÓSITO:

Incrementar conocimientos y mejorar actitudes y habilidades de las personas con VIH para que puedan facilitar réplicas exitosas del curso.

Tiempo: 8 horas presenciales y 30 minutos de evaluación de jornada.

ACTIVIDAD 1.1 ¿QUIÉN ES UN/A FACILITADOR/A?

¿Cuánto tiempo necesitamos? 2 horas

¿Qué queremos lograr? (propósito)

Identificar la importancia de que los y las facilitadoras tomen cuenta las características del aprendizaje y reconocer que cada individuo aprende de forma personal y diferente.

¿Qué aprendizajes vamos a lograr? (objetivos)

Que los y las participantes logren:

- Reconocer las características del aprendizaje
- Identificar las características del aprendizaje de los/as adultos/as
- Reconocer las diferencias entre enseñar y una actividad de aprendizaje
- Elaborar una definición de facilitador actual, útil e individualizada

Contenidos

- * Cómo aprendemos tomando en cuenta que somos adultos.

- * Qué es un/a facilitador/a del aprendizaje.

¿Qué necesitamos? (Lista de materiales de apoyo)

Material de apoyo No 1. Lectura: Qué es el aprendizaje y cómo aprendemos

Material de apoyo No 2. Lectura: Principios del aprendizaje en adultos

Material de apoyo No 3. Lectura: Hablemos de la facilitación del aprendizaje

Material de apoyo No 4. Juegos (4) de tarjetas (de dos colores cada juego) en base al material de lectura 4.

Material de apoyo No 5. Lectura diferencias entre enseñar y facilitar

¿Cómo lo vamos a lograr? (Desarrollo de la actividad)

- a) Los y las participantes inician esta actividad, colocando uno de los rótulos siguientes en cada una de las 4 esquinas del salón:

Yo aprendo mejor mirando

Yo aprendo mejor oyendo

Yo aprendo mejor oliendo y tocando

Yo aprendo mejor bailando y haciendo cosas con las manos

- b) Se pide a todos/as que se vayan a la esquina con la que más se identifican y que cuenten un ejemplo de algo que han aprendido de esa forma.

- c) Entre todos hacen una lista de palabras que ellos consideran representan el significado del aprendizaje.
- d) Con ayuda del **material de lectura 1**, el o la facilitadora y los/as participantes enriquecen la discusión sobre qué es el aprendizaje y cuáles son los estilos de aprendizaje.
- e) Se dividen en 4 grupos, cada grupo tiene 10 minutos para responder una de las siguientes preguntas y encontrar un ejemplo.

¿Los niños y los adultos aprenden de la misma forma? ¿Por qué? Un ejemplo

¿Un facilitador ayuda a aprender de la misma forma que un maestro? ¿Por qué? Un ejemplo

¿Preferimos un facilitador o un maestro? ¿Por qué? Un ejemplo

¿Cómo pensamos que es un facilitador? ¿Por qué? Un ejemplo

En plenaria, cada grupo expone su respuesta y con ayuda de los **materiales de lectura 2 y 3** amplían la información.

El o la facilitador/a entrega un juego de tarjetas a cada uno de los 4 grupos para que las lean y busquen las que hacen pares. **Material de apoyo 4**.

En plenaria, van de grupo en grupo revisando si están bien colocadas. Los grupos que saquen mejor puntuación reciben premios y el o la facilitador/a amplía la información.

Hagamos una revisión de lo que hemos aprendido (Evaluación de aprendizaje)

En círculo y de forma muy rápida, responden:

¿Cómo se sintieron conversando sobre esto?

¿Qué les fue más difícil hablar?

¿Qué les fue más fácil?

¿Qué fue más importante?

¿Qué aprendieron?

¿Qué aprendieron de ustedes mismos o mismas? ¿De otras u otras?

MATERIALES DE APOYO

Material de lectura 1: ¿qué es el aprendizaje y cómo aprendemos?

¿Qué es el aprendizaje?

Es el proceso en nuestro cerebro de captar nuevos conocimientos, percepciones, actitudes y procedimientos, y ponerlos en práctica, es decir se convierten en herramientas de la vida cotidiana.

El/a facilitador/a busca que el aprendizaje sea **significativo**, es decir que la realidad cobre un significado distinto a la a luz del nuevo aprendizaje; y que sea **funcional**, para que logre ser efectivamente utilizado por la persona con utilidad.

¿Cómo aprendemos?

A través de diferentes **estilos de aprendizaje**

Cada uno/a de nosotros/as tiene una combinación de los diferentes estilos, pero la mayoría de las veces predomina un estilo

El Aprendiz Visual:

- Aprende mejor de imágenes visuales (la vista)
- Normalmente es muy atento y hace contacto visual.
- Tiende a mirar hacia arriba (sube los ojos) cuando trata de recuperar información (recordar algo).
- Le gusta leer, ver libros y fotos.
- Quiere las cosas de manera ordenada y pulcra.
- Recuerda dónde ha visto cosas.
- Se da cuenta de los detalles
- Tiene dificultad para entender/ aprender/ cuando la instrucción es solamente oral.
- Probablemente no habla mucho; observa a los/as demás.

El Aprendiz Auditivo:

- Aprender mejor mediante estímulos auditivos (el oído)
- Puede parecer indiferente o desatento, pero está totalmente inmerso en lo que está siendo dicho.
- No necesita ver la fuente de información, solo necesita oírlo.

- Habla mucho; es buen cuentista; cuenta chistes.
- Le gusta oír música.
- Conoce tiras las letras de las canciones.
- Puede memorizar fácilmente.
- Poco sentido del tiempo y del espacio
- Tiene mala caligrafía.

El Aprendiz Sensitivo:

- Aprende cuando la información llega a través de los sentidos del gusto, el tacto y el olfato.
- Confía en la textura, temperatura y presión de los objetos, así como en el sentido del olfato y el gusto para procesar la información e interpretar el mundo a su alrededor.
- Puede parecer hiperactivo.
- Necesita suplementos específicos para aprender, tiene dificultad para aprender símbolos abstractos (números, letras) y conceptos.
- Puede ser de bajo rendimiento, aparenta ser más inteligente, pero no le va bien en los exámenes, etc.

El Aprendiz Cinestésico (a través del movimiento):

- Necesita usar todo su cuerpo para recabar y procesar la información.
- Bien- coordinado.
- Usa el baile, el drama, y los deportes para ayudarse en el aprendizaje
- Necesita moverse y explorar; no se está quieto.
- Disfruta la actividad, hacer cosas con las manos.
- Desarma cosas y las arma de nuevo.
- Quiere tocarlo todo: toca la pared, las mesas, el marco de la puerta, etc.

(Adaptado de: Teachers Make the difference -los maestros hacen la diferencia- por Susan Kovalik.)

Material de lectura 2: principios del aprendizaje en adultos¹

Andragogía: "El arte y la ciencia para ayudar a los adultos a aprender"

Está basada en las siguientes suposiciones:

La necesidad de saber: Los adultos tienen que saber por qué necesitan aprender algo antes de intentar aprenderlo.

El auto concepto del aprendiz: Los adultos son responsables de sus propias decisiones, su auto-dirección y su aprendizaje.

El rol de la experiencia del aprendiz: Cualquier grupo de adultos habrá una variedad de diferencias/ experiencias mayor que en un grupo de jóvenes.

Muchas veces, los recursos más funcionales para el aprendizaje se encuentran entre las personas adultas con las que se trabaja.

La disposición de aprender: Los adultos se disponen a aprender aquellas cosas que necesitan saber y ser capaces de hacer.

Orientación del aprendizaje: En su enfoque del aprendizaje, los adultos están orientados a la vida, a las tareas o a los problemas (contrario a estar orientados a un tema específico). Por ese motivo dedicarán toda su energía a aprender algo que les ayude a llevar a cabo tareas o a resolver problemas que ellos enfrentan en situaciones de la vida real.

La motivación: Los adultos tienen motivaciones externas, pero son más motivados por presiones internas.

1. De Malcon Knowlws: The Adult Learner A Neglected Species (El Aprendiz Adulto, una Especie Olvidada).

Reflexionemos acerca de nuestro aprendizaje: en nuestras vidas:

Como hemos aprendido ya siendo adultos, es igual al aprendizaje que tuvimos de niños?
Como nos gusta aprender ahora de adultos, como nos sentimos más motivados?

Material de lectura 3: hablemos de la facilitación del aprendizaje

El objetivo de facilitar: En vez de darle las respuestas al que aprende, la educación debe apuntar a aumentar su percepción, para que pueda identificar los problemas y sus causas y buscar soluciones.

El rol de un/a facilitador/a es ayudar a un grupo a pasar por este proceso mediante el planteo de preguntas que estimulan nuevas formas de analizar y de pensar en su situación, no conoce todas las respuestas. Su función es ayudar al grupo a pensar críticamente acerca de sus propias necesidades e intereses y a tomar decisiones por su cuenta.

Debe haber un equilibrio entre presentar ideas que guíen al grupo y a la vez escuchar y cuestionar pacientemente. El rol del facilitador es también animar a cada miembro del grupo a aportar lo mejor según sus posibilidades. Todos tienen conocimiento valioso y un aporte valioso que hacer. Pero las personas pueden no estar muy dispuestas a compartir su conocimiento.

Quizás les falte confianza o quizás piensen que lo que saben no es importante. A veces las personas no quieren compartir su conocimiento porque les da un cierto nivel de poder y de ventaja sobre otros. Sin embargo, cuando compartimos nuestro conocimiento, todos se benefician.

La persona que lo comparte no lo pierde después de entregarlo y la persona que lo ha recibido ha

recibido algo nuevo que puede a su vez compartir con otros.

El rol del facilitador es fomentar la confianza y el respeto entre los integrantes del grupo e incentivar el diálogo y el aprendizaje; así, todo el grupo saldrá beneficiado.

¿Qué es un/a facilitador/a?

Puede ser una persona surgida de nuestra comunidad (con nuestras características sociales, con nuestras condiciones de salud, compañero de trabajo, miembro de algún grupo social y/o asistencial, etc.), que tiene la disposición y disponibilidad de hacerse cargo de la organización, conducción y evaluación de actividades educativas, preferentemente con alguna formación como docente.

Sin embargo, también puede ser cualquier persona con talento para enseñar o conducir sesiones de enseñanza-aprendizaje. Su función es la de reunir a un grupo, trabajar con él algunos contenidos, alentar la comunicación de los participantes y, de ser posible, animarlos para que se conviertan a su vez en replicadores de los conocimientos e ideas contenidas en el manual de aprendizaje.

Su función es delicada, y se requiere la habilidad de realizarla. Las cualidades necesarias pueden ser propias de la personalidad del sujeto o pueden haberse adquirido con ciertas prácticas parecidas.

MATERIAL DE LECTURA 4:
DIFERENCIAS ENTRE ENSEÑAR Y FACILITAR

TARJETAS DE COLOR VERDE	TARJETAS DE COLOR AMARILLO
ENSEÑAR	FACILITAR
El maestro parte de su propio conocimiento.	El facilitador parte del conocimiento del grupo
El maestro sigue un currículum preestablecido	El facilitador enfoca los temas identificados por el grupo o la comunidad y adapta las ideas nuevas a las necesidades y a la cultura del grupo
El maestro presenta información nueva desde el frente	El facilitador usa métodos prácticos y participativos, como por ejemplo, las discusiones y actividades grupales en las que participan todos los integrantes del grupo
La información fluye sólo en una dirección, desde el maestro hacia los estudiantes	La información fluye en varias direcciones diferentes entre el facilitador y los miembros individuales del grupo, un verdadero intercambio de ideas
El maestro trae un conocimiento amplio sobre el tema	El facilitador saca a la luz y parte del conocimiento del grupo y sabe dónde encontrar más información sobre el tema, porque no lo sabe todo
Al maestro le interesa que los estudiantes aprendan la respuesta correcta	El facilitador alienta y valora puntos de vista que son diferentes
El maestro trabaja para la comunidad y puede venir de afuera de la comunidad	El facilitador trabaja con la comunidad y puede provenir de la comunidad misma
El maestro tiene una relación formal con los estudiantes, basada en su condición de maestro	El facilitador es considerado como a un igual y mantiene relaciones basadas en la confianza, el respeto y la disposición al servicio

ACTIVIDAD 2.2 ASÍ SOMOS LOS Y LAS FACILITADORES/AS

¿Cuánto tiempo necesitamos? 2 horas

¿Qué queremos lograr? (Propósito)

Reconocer que un/a buen/a facilitador/a desarrolla características y habilidades que le ayudan a orientar de forma eficaz el aprendizaje.

¿Qué aprendizajes vamos a lograr? (Objetivos)

Que los y las participantes logren:

- Identificar las características y habilidades más importante de un/a buen/a facilitador/a.
- Reconocer la necesidad de practicar esas características y habilidades

Contenidos

- * Cualidades deseables en un/a facilitador/a.
- * Conocimientos y habilidades para un desarrollo personal y emocional.

¿Qué necesitamos? (Lista de materiales de apoyo)

Material de apoyo No 1: 16 tarjetas sobre Características de un/a buen/a facilitador/.

Material de apoyo No 2. lectura características de un/a buen/a facilitador/a.

¿Cómo lo vamos a lograr? (Desarrollo de la actividad)

- Se organizan en 4 grupos para realizar el juego "Los adivinadores". Cada grupo recibe 4 tarjetas sobre características de un o una facilitadora y elabora una pequeña historia donde se vea como se observan esas características. **(Material de apoyo 1)**
- Cada grupo cuenta su historia y pide al resto que adivine cuáles son esas características. El grupo que adivina, tiene premio.
- Luego entre todas las personas comentan lo importante que es cultivar esas características y la forma en que las consideran necesarias para ser un buen facilitador.
- Ahora con ayuda de los **materiales de apoyo 2** mejoran cada historia agregando dos de las habilidades que se mencionan en los materiales.

- En plenaria cuentan lo que le han agregado a la historia y los motivos que encontraron para hacerlo.
- Finalmente, el o la facilitador/a orienta una discusión para que enlisten las características y habilidades de un/a buen/a facilitador/a que más necesitan practicar, para lo cual deben mencionar puntualmente un motivo.

Hagamos una revisión de lo que hemos aprendido (Evaluación de aprendizaje)

En círculo, el facilitador pide a un participante que mencione una característica o habilidad de un/a buen/a facilitador/a. Quien la dice, pide a otro que la explique, y quien las explica, pide a otro hable de su utilidad, para esta actividad es de gran utilidad utilizar una bola de lana, a manera de entrelazar los aportes, por lo que cada persona que hable debe sostener un extremo y seguir la dinámica con los demás pasando la palabra y formando una tela de araña. La dinámica se repite varias veces y el o la facilitadora aprovecha para aclarar dudas y recapitular lo más importante.

MATERIALES DE APOYO 1: TARJETAS

• Humilde	• Reafirma el conocimiento de todos
• Generoso	• Sensible a las necesidades de otros
• Paciente	• Dispuesto a aprender de los errores
• Comprensivo	• Dinámico, motivador
• Acepta a otros	• Buen oyente
• Inclusivo	• Bueno para resumir las ideas de otros
• Animador	• Seguro de sí mismo
• Posibilitar a otros	• Buen comunicador

MATERIAL DE APOYO 2: HABILIDADES DE UN BUEN FACILITADOR

El objetivo de facilitar

En vez de darle las respuestas al que aprende, la educación debe apuntar a aumentar su percepción, para que pueda identificar los problemas y sus causas y buscar soluciones.

El rol de un/a facilitador/a es ayudar a un grupo a pasar por este proceso mediante el planteo de preguntas que estimulan nuevas formas de analizar y de pensar en su situación.

El facilitador no conoce todas las respuestas. Su función es ayudar al grupo a pensar críticamente acerca de sus propias necesidades e intereses y a tomar decisiones por su cuenta.

Debe haber un equilibrio entre presentar ideas que guíen al grupo y a la vez escuchar y cuestionar paciente y respetuosamente. El rol del facilitador es también animar a cada miembro del grupo a aportar lo mejor según sus posibilidades. Todos tienen conocimiento valioso y un aporte valioso que hacer. Pero las personas pueden no estar muy dispuestas a compartir su conocimiento.

Quizás les falte confianza o quizás piensen que lo que saben no es importante. A veces las personas no quieren compartir su conocimiento porque les da un cierto nivel de poder y de ventaja sobre otros. Sin embargo, cuando compartimos nuestro conocimiento para aprender y crecer, todos se benefician.

La persona que lo comparte no lo pierde después de entregarlo y la persona que lo ha recibido ha

recibido algo nuevo que puede a su vez compartir con otros.

El rol del facilitador es fomentar la confianza y el respeto entre los integrantes del grupo e incentivar el diálogo y el aprendizaje; así, todo el grupo saldrá beneficiado.

¿Quién es un/a facilitador/a?

Puede ser una persona surgida de nuestra comunidad (con nuestras características sociales, con nuestras condiciones de salud, compañero de trabajo, miembro de algún grupo social y/o asistencial, etc.), que tiene la disposición y disponibilidad de hacerse cargo de la organización, conducción y evaluación de actividades educativas, preferentemente con alguna formación como docente.

Sin embargo, también puede ser cualquier persona con talento para enseñar o conducir sesiones de enseñanza-aprendizaje. Su función es la de reunir a un grupo, trabajar con él algunos contenidos, alentar la comunicación de los participantes y, de ser posible, animarlos para que se conviertan a su vez en replicadores de los conocimientos e ideas contenidas en el manual de aprendizaje.

Su función es delicada y se requiere la habilidad de realizarla. Las cualidades necesarias pueden ser propias de la personalidad del sujeto o pueden haberse adquirido con ciertas prácticas parecidas.

Un/a facilitador/a debe contribuir a que el aprendizaje sea significativo para todas y cada una de las personas con las cuales participa en un proceso de formación. Ese es su principal reto.

<ul style="list-style-type: none">• Estar bien preparado y al mismo tiempo ser flexible	<ul style="list-style-type: none">• Alentar el buen humor y el respeto
<ul style="list-style-type: none">• Pensar y actuar creativamente	<ul style="list-style-type: none">• Negociar con otros e influenciarlos con buen ánimo
<ul style="list-style-type: none">• Tratar temas delicados y saber manejarse con los sentimientos de la gente.	<ul style="list-style-type: none">• Manejar los horarios pero no dejarse manejar por ellos.

Habilidades de un buen Facilitador:

Facilitar es el arte no de introducir ideas en las mentes de los demás sino de sacar ideas de ellas ANONIMO El o la facilitador/a cumple mejor su rol cuando las personas casi ni se dan cuenta de que existe...Un buen facilitador es uno que habla poco .Cuando todo esté hecho y el objetivo cumplido, ellos dirán, "esto lo logramos nosotros mismos."

Como empoderar a otros

- Sean pacientes.
- Escuchen a otros y demuestren que sus opiniones tienen valor.
- Estén abiertos a aprender del grupo para que el intercambio de información se dé en todos los sentidos.
- Animen al grupo a encontrar soluciones por su cuenta y a tomar responsabilidad por su propio aprendizaje y progreso.

Los temas de la capacitación están relacionados con las creencias personales y los valores culturales, se debe entender esta relación para ser más objetivos para entender mejor a los demás.

Las personas que realizan una función de facilitación en procesos grupales necesitan reconocer su función es proporcionar información y referencia, no aconsejar, juzgar, o tratar de imponer sus propios valores.

La exploración de temas relacionados con la sexualidad, la religión, los roles de género, las personas con VIH, el uso de drogas, la orientación sexual, la toma de decisiones, y la toma de riesgos puede ayudar a desarrollar el respeto de las diferencias en valores, estilos de vida y creencias que es tan importante en su trabajo.

Como estos temas pueden ser delicados, es importante establecer desde el principio que todo lo que se discute dentro del contexto del programa será confidencial.

ACTIVIDAD 2.3 ¿CÓMO SE COMUNICA UN/A FACILITADOR/A?

¿Cuánto tiempo necesitamos? 2 horas

¿Qué queremos lograr? (Propósito)

Reconocer que la comunicación humana es parte esencial para orientar el aprendizaje y que contribuye a mantener un clima de armonía y al crecimiento personal de todos y todas.

¿Qué aprendizajes vamos a lograr? (Objetivos)

Que los y las participantes logren:

- Reconocer la importancia de los elementos de una comunicación humana sea clara y adecuada en diferentes contextos.
- Practicar cómo manejar comportamientos desafiantes cuando se ejerce un rol de facilitación.

Contenidos

- * Habilidades para una comunicación adecuada.
- * Comportamientos desafiantes

¿Qué necesitamos? (Lista de materiales de apoyo)

Material de apoyo No 1. Lectura: La comunicación humana

Material de apoyo No 2. Casos para realizar el ejercicio 1 "¿nos comunicamos?"

Material de apoyo No 3. Hoja de trabajo sobre cómo manejar comportamientos desafiantes.

Material de apoyo No 4. Lectura Más información para él o la facilitador/a sobre la comunicación humana

¿Cómo lo vamos a lograr? (Desarrollo de la actividad)

Antes de la actividad:

Leen el **material de lectura 1** sobre la comunicación humana.

En el salón:

Con ayuda del o la facilitador(a) analizan el **material de apoyo 1**, lectura sobre la comunicación humana y los elementos que intervienen en ella.

Se dividen en 5 grupos y cada grupo responde uno de los casos del **material de apoyo 2**.

Luego, en plenaria, analizan las respuestas y buscan otros ejemplos que pasan con frecuencia y que impiden la buena comunicación.

Ahora, en los mismos grupos, resuelven el **material de apoyo 3**, sobre cómo la persona que facilita un proceso debe manejar los comportamientos desafiantes que presentan algunos participantes.

Con ayuda del **material de apoyo 4** analizan sus respuestas, las del material y crean otras. Luego cuentan ejemplos de cómo han observado como otros facilitadores o ellos mismos han manejado comportamientos desafiantes de forma adecuada, o bien, los retos a los que se han enfrentado con dificultad.

Revisemos lo que hemos aprendido (Evaluación de aprendizaje)

Se dividen en parejas y hacen socio-dramas cortos (3 minutos) para mostrar lo que han aprendido. Deben tener en cuenta que el nivel de complejidad de un socio-drama puede despertar reacciones diversas en el resto del grupo, por lo que el trabajo desde la facilitación puede ir dirigido además, a buscar mejores resoluciones

con los demás participantes. Si desean, pueden dejar este ejercicio para hacerlo al día siguiente, después de estudiar todos los materiales de esta actividad.

MATERIALES DE APOYO

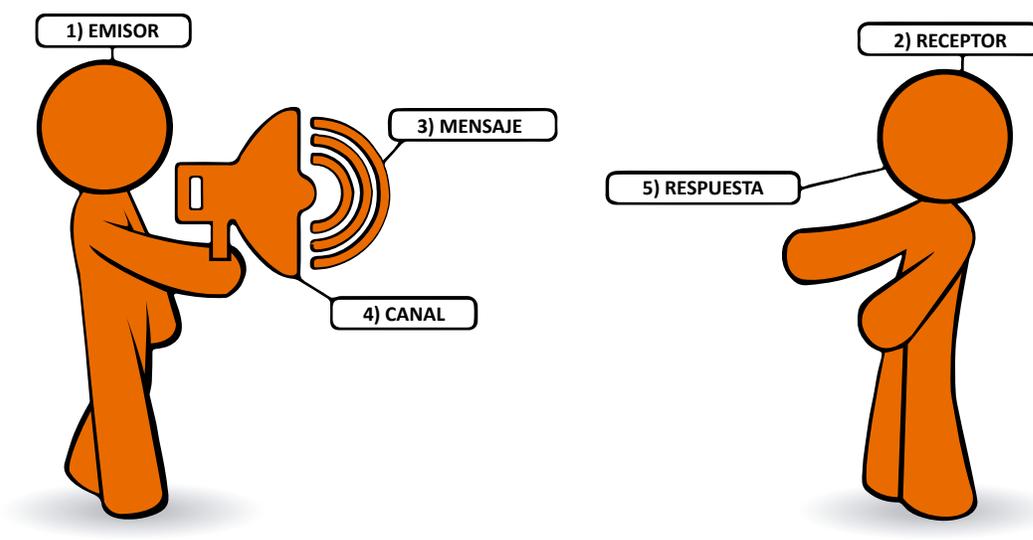
MATERIAL DE APOYO NO 1. LECTURA LA COMUNICACION HUMANA

La **comunicación humana** es un intercambio de información, opiniones, estados de ánimo o emociones entre un emisor y un receptor, utilizando diversos canales y códigos.

La **comunicación humana** trata de explicar cómo se realizan los intercambios verbales entre personas y cómo estos intercambios afectan a la sociedad y a la comunicación.

La **comunicación humana** es emocional y es el proceso por el cual las personas nos comprendemos afectiva y mutuamente. De nuestra capacidad de comunicarnos emocionalmente, expresando de modo adecuado nuestros sentimientos y entendiendo los de quienes nos rodean, depende nuestra satisfacción personal y una buena recepción por parte de las personas con las que nos comunicamos.

ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN



Emisor. Es quien emite el mensaje (ideas, pensamientos, sentimientos). Puede ser o no una persona, un comunicado, noticia u otros.

Receptor. Es quien recibe el mensaje y lo descodifica (lo que significa que lo interpreta en función de sus capacidades)

Existen dos tipos de receptor: el **pasivo** que es el que sólo recibe el mensaje, y el receptor **activo** ya que es la persona que no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe, lo almacena, e incluso da una respuesta. En este caso, un **receptor se transforma en emisor al producir y codificar un nuevo mensaje para ser enviado al ente emisor** y es lo que comúnmente sucede en cualquier comunicación interpersonal, por lo que en la actualidad hablamos de una comunicación activa y que se traduce en la interrelación entre dos o más personas a partir de un mensaje.

1. **Mensaje.** Es lo que se quiere transmitir, es el conjunto de ideas, sentimientos y acontecimientos expresados por el emisor, que desea transmitir al receptor para que sean recibidos. El mensaje es la información, pero depende de la claridad con la que se plantean para que no sea confusa.

Retroalimentación o realimentación (mensaje de retorno): Es la condición necesaria para que sea un proceso interactivo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta).

2. **Código:** Es la forma que toma la información que se intercambia.

Tipos de código:

- **Verbales:** utilizan la lengua o idioma, ya sea de forma ORAL o ESCRITA
- **No verbales:** no usan palabras. Pueden ser audiovisuales. Incluye los gestos, la postura, el aspecto, la ropa, sonidos o signos no verbales, caricias, mal trato, actitud, sentimiento de víctima, de triunfador, de prepotencia, de afabilidad, de comprensión, entre otros.

3. **Canal.** Es el medio físico por el que se transmite el mensaje (voz, colores previamente acordados, equipos sonoros, correo electrónico, televisión, teléfono,)

4. **Contexto.** Situación o circunstancias en las que se emite el mensaje.

5. **Barreras:** son prejuicios, opiniones diferentes sobre el mensaje, contextos diferentes, lenguaje confuso, ruidos, distancia, problemas de audición, voz débil, problemas visuales, pronunciación defectuosa, estados emocionales (temor, ansiedad, odio, tristeza, alegría).

MATERIAL DE APOYO No 2: CASOS PARA REALIZAR EL EJERCICIO "¿NOS COMUNICAMOS?"

CASO 1. MARTIN EN LA CAPACITACIÓN

Martín va a trabajar en la prevención sobre VIH con un grupo de jóvenes. Pero se le olvida estudiar el tema, y no tuvo tiempo de preparar la actividad. Cuando llega, improvisa; pero los jóvenes se aburren y luego comentan que no entendieron.

¿Cuál elemento de la comunicación falló?

¿Por qué?

¿Qué podemos hacer para que no vuelva a ocurrir?

CASO 2. ANA Y LA MOTIVACIÓN EN LA CAPACITACIÓN

Ana, dice que va a las capacitaciones por obligación y no pone atención. Ella está pensando en el novio. Es cierto, dice que el facilitador se esmera, muchos le entienden y aprenden, pero ella tiene problemas para entender

¿Cuál elemento de la comunicación falló?

¿Por qué?

¿Qué podemos hacer para que no vuelva a ocurrir?

CASO 3. LA FACILITADORA Y EL IDIOMA

Ha venido una facilitadora de Europa a ayudar en las capacitaciones de las personas con VIH. Es muy amistosa y se ve que tiene buenas intenciones de ayudar. El problema es que aunque habla bien español, piensa en francés, y lo que dice no lo entendemos.

¿Cuál elemento de la comunicación falló?

¿Por qué?

¿Qué podemos hacer para que no vuelva a ocurrir?

CASO 4. EL IDIOMA

Queremos dar una capacitación sobre sexualidad, pero la información está en inglés así es que mientras no encontremos quien nos haga la traducción, no podemos utilizar a información.

¿Cuál elemento de la comunicación falló?

¿Por qué?

¿Qué podemos hacer para que no vuelva a ocurrir?

CASO 5. JUAN Y LA PREPARACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Juan ha estudiado bien y ha practicado la metodología de facilitador, está bien preparado, pero resulta que cuando llega al salón donde están los participantes, no hay micrófono y los vehículos de la calle hacen mucho ruido.

¿Cuál elemento de la comunicación falló?

¿Por qué?

¿Qué podemos hacer para que no vuelva a ocurrir?

Respuestas a casos de estudio

Caso 1. El emisor, Caso 2. El receptor, Caso 3. El mensaje, Caso 4. El código, Caso 5. Las barreras.

MATERIAL DE APOYO NO 3: HOJA DE TRABAJO SOBRE COMO MANEJAR COMPORTAMIENTOS DESAFIANTES.

¿Qué puede usted hacer cuando un/a participante asume uno de los siguientes comportamientos?

Instrucciones: Escriba sus sugerencias de intervención para el/a facilitador/a debajo de cada descripción. Luego camine por el salón y coloque sus aportes debajo de cada una de las situaciones que han sido distribuidas en las paredes.

- 1- El/a participante no habla en el grupo o se mantiene físicamente aislado del grupo.
- 2- El/a participante habla demasiado y monopoliza el grupo
- 3- El/a participante siempre llega tarde y/o se va temprano.
- 4- El/a participante confronta y desafía la información presentada por las personas que cumplen con el rol de facilitación.
- 5- El/a participante confronta y desafía la información ofrecida por otro miembro del grupo.
- 6- El/a participante es hostil
- 7- El/a participante se duerme
- 8- El/a participante se retrae (Por ejemplo lee un periódico o se siente aburrido).

Al finalizar esta parte se le indica a las personas que hagan nuevamente el recorrido, pero esta vez observen y evalúen las respuestas que el grupo en conjunto sugirieron (se les puede aconsejar o indicar que quienes lo deseen tomen nota de los cambios que harían, pero que esto no lo compartan hasta luego de escuchar la lectura).

MATERIAL DE APOYO NO 4: LECTURA "¿CÓMO MANEJAR COMPORTAMIENTOS DESAFIANTES EN LOS GRUPOS?"

Mientras el grupo se expresa en torno a la lectura y lo que pensaron al revisar las paredes con los aportes de las demás personas, el equipo a cargo de la facilitación debe ir contrastando lo que comparten con la forma en que se sugiere una adecuada resolución a continuación.

- 1- El/a participante no habla en el grupo o se mantiene físicamente aislado del grupo.**
 - Haga ejercicios en parejas o en tríos.
 - Haga un ejercicio que requiera que todo el mundo hable, o reorganice las sillas para que ningún miembro pueda aislarse del resto del grupo.
- 2- El/a participante habla demasiado y monopoliza el grupo.**
 - Regrese a las reglas básicas que acordó el grupo y aclare bien que todo el mundo debe participar.

- No interrumpa al que está hablando; sin embargo, si él/ella hace una pausa, usted podría decir: "gracias, ¿Alguien más quiere comentar esto o tiene alguna pregunta?"
- Sugiera: "vamos a escuchar a algunos de ustedes de quienes no hemos oído casi nada".

3- El/a participante siempre llega tarde y/o se va temprano

- No avergüence a la persona delante del grupo
- Hable con ella en privado.
- Averigüe si tiene algún problema que necesita atención fuera del grupo.
- Repase las reglas de procedimiento, destacando la importancia de ser puntual.

4- El/a participante confronta y desafía la información presentada por los/as facilitadores/as.

- Pregunte si alguna otra persona siente lo mismo o si alguien quisiera hacer un comentario.
- No se deje arrastrar en una discusión con el/a participante.
- Si la persona insiste, sugiérale que discutan la información durante el receso o después de la clase.

5- El/a participante confronta y desafía la información ofrecida por otro/a miembro/a del grupo.

- Aclare siempre que sea necesario.
- Pídale sus comentarios a otros/as miembros/as del grupo.
- No permita que los argumentos de los miembros alteren el grupo.
- Si es necesario, hable en privado con las personas involucradas.

6- El/a participante es hostil

- Pídale a los/as miembros/as del grupo que sugieran formas con las cuales ellos/as pudieran resolver el conflicto en el grupo.
- No reaccione con hostilidad o con ira
- Si es necesario hable con la persona en privado.

7- El/a participante se duerme

- Pruebe un ejercicio que haga que la gente se pare y se mueva.

- Hable en privado con la persona para asegurarse de que no está enferma o tenga un problema personal.

8- El/a participante se retrae (por ejemplo: lee un periódico o luce aburrido)

- Si usted nota que más de una persona está haciendo esto, quizás necesiten tomar un receso.
- Pruebe un ejercicio más excitante.
- Pruebe con un ejercicio en el cual todo mundo tenga que participar.
- Si cree que pasa algo más, usted puede considerar hablar en privado con el/a participante.

9- Los/as participantes forman un "dúo" y sostienen conversaciones aparte.

- Si más de una persona hace esto, verifique si es la capacitación o si el diseño necesita ajustes (por ejemplo, ¿están confundidos/as los/as participantes y no saben qué hacer o de qué se trata el tema?).
- Pruebe con un ejercicio que requiera que los/as participantes cambien de pareja.
- Reorganice las sillas.
- Refiérase a las normas.
- Cortésmente, dígales que es difícil escucharlos a todos/as al mismo tiempo.

ACTIVIDAD 2.4 ¿CÓMO ACTÚA UN/A FACILITADOR/A?

¿Cuánto tiempo necesitamos? 2 horas.

¿Qué queremos lograr? (Propósito)

Concientizar sobre la importancia de planificar las actividades de aprendizaje con mucho cuidado para que sean exitosas.

¿Qué aprendizajes vamos a lograr? (Objetivos)

Que los y las participantes logren:

- Identificar y practicar los pasos de una actividad de aprendizaje
- Aplicar el ciclo de aprendizaje experiencia para conectar lo que se aprende con los sentimientos y las emociones.

Contenidos

- * Prácticas de facilitación.

¿Qué necesitamos? (Lista de materiales de apoyo)

Material apoyo No 1: Ideas clave para actuar como buen/a facilitador/a.

Material de apoyo No 2: Comportamientos útiles en los grupos que ayudan a una buena facilitación

Material de apoyo No 3: Algunas dinámicas para la participación

Material de apoyo No 4: Ciclo del aprendizaje experiencial

Material de apoyo No 5: Elementos de una actividad educativa: Creatividad, entusiasmo, organización

¿Cómo lo vamos a lograr? (Desarrollo de la actividad)

Se dividen en 6 grupos, Cada grupo tendrá que preparar una actividad educativa corta donde facilite el aprendizaje de un tema que encontrará en el **material de apoyo No 1**. Tienen solamente 10 minutos para prepararla, tienen que ser muy participativos y pueden utilizar el **material de apoyo No 3**. Pueden solicitar orientación al o la facilitador/a.

Luego, cada grupo dirige la actividad educativa durante 10 minutos y el resto participa como alumnos/as.

El facilitador amplía sobre los resultados de las actividades educativas y con ayuda del **material de apoyo No 2**, orienta como aprovechar los comportamientos útiles de los participantes cuando se actúa como facilitador.

Aprovecha la metodología del ciclo del aprendizaje experiencial para evaluar los resultados de esta actividad y analiza con ellos la forma de aplicarlo (**material de apoyo No 4**)

Hagamos una revisión de lo aprendido (Evaluación de aprendizaje)

Con ayuda del **material de apoyo No 5**, cada grupo trata de escribir su actividad de forma

que contenga los elementos que incluye el formato: (puede solicitar orientación al o la facilitador/a).

Pueden iniciar en el salón y luego pueden continuar después de las clases. Se la entregan posteriormente al (la) facilitador/a, les da sugerencias y luego se exponen en el salón de clase para compartir con todas y todos.

MATERIALES DE APOYO

MATERIAL DE APOYO NO 1. IDEAS CLAVE PARA FACILITAR".

Grupo 1: Responder a preguntas difíciles

- Prepárense para el debate grupal leyendo el material de debate y familiarizándose con los conceptos y con el vocabulario.
- En lo posible prevean las preguntas de las personas y piensen en posibles respuestas.
- ¡No tengan miedo de decir que no conocen la respuesta a una pregunta! Afirman además que volverán al grupo con más información.
- Cuando correspondan, utilicen los recursos adicionales que se encuentran en cada actividad.

Grupo 2: Manejar conflictos

- Reconozcan el conflicto.
- Traten de establecer la causa del conflicto.
- Si tiene relación con el tema en cuestión, ayuden a guiar a los participantes a un punto de acuerdo, estimulando el respeto mutuo.
- Si no tiene relación con el tema, y sólo involucra a algunos miembros del grupo, ánimenlos a resolver su desacuerdo después, fuera del contexto de la actividad educativa.

Grupo 3: Tratar con personas dominantes

- Darle responsabilidades dentro del grupo.
- Reforzar conductas alternativas.
- Ubicarla junto a personas de la misma tendencia o en el mismo grupo con el facilitador.
- Limitar el número de veces que cada integrante puede hablar para que cada uno reciba el mismo trato.

Grupo 4: ¿Qué hacer para ser buen/a facilitador/a?

- Esté preparada/o.
- Sea flexible.
- Sea dinámica/o.
- Anime el buen sentido del humor.
- Sea clara/o.
- Piense positivamente.
- Reconozca errores y limitaciones.
- Sea sensible.
- Use una variedad de técnicas, métodos y actividades adecuadas para el contexto.

Grupo 5: Tratar con personas tímidas

- Anímenlas individualmente, tanto dentro como fuera del grupo.
- Establezcan razones para su silencio.
- Avisen previamente el tema a tratar para que tengan tiempo de prepararse para la discusión.
- Asígnenles responsabilidades para tomar nota y presentar reacciones.
- Ubíquenlas en un grupo que les brinde apoyo.
- Denles tiempo.
- Usen teatro improvisado para afianzar su confianza personal y sus habilidades.

Grupo 6: Obstáculos para la participación

- Reticencia a desafiar a personas que tienen autoridad
- Pérdida de poder, status o influencia
- Temor a las consecuencias que puede traer el cambio
- Intereses personales
- Falta de confianza personal
- Falta de capacidad para relacionarse con otros o de experiencia en la participación
- Falta de recursos - tiempo y dinero
- Falta de información acerca del proceso y de los mecanismos para facilitar
- Ausencia de una invitación a participar, marginación por parte de la organización que facilita
- Falta de sentido de pertenencia al proyecto o falta de confianza en la institución que facilita
- El idioma
- La cultura de la dependencia (preferencia por tener a alguien que le diga qué hacer)
- El conocimiento es poder (temor de que si se comparte el conocimiento se perderá poder).

Para todos los grupos: Como estimular la participación en los debates

- **Ubicación** Los integrantes del grupo se sientan en un círculo o semicírculo.
- **Presentación del tema** Usen un teatro improvisado, una dinámica o un póster para iniciar la discusión
- **Coordinación de la discusión** Usen técnicas para animar a cada integrante a participar y asegúrense de que sus ideas se hayan entendido y procesado de alguna forma.
- **Aplicación del aprendizaje** Después de la discusión tengan una actividad práctica o un debate de aplicación que conecte las ideas con las necesidades y los intereses del grupo.

Para todos los grupos: Elementos que animan la participación y mejoran la comunicación humana

- Interés personal (satisfacción de sus propias necesidades)
- Preocupación por las necesidades de otros
- Disfrutar de trabajar con otros
- Beneficios futuros
- Deseo de pertenecer a un grupo o a una causa
- Reafirmación de valores culturales y sociales
- Sentido de identidad y unidad
- Posibilidad de mayores logros trabajando juntos que por separado
- Deseo de cambiar y aprender

MATERIAL DE APOYO NO 2: ATITUDES ÚTILES EN LOS GRUPOS QUE AYUDAN A UNA BUENA FACILITACIÓN

Quien anima

El "animador" alaba, está de acuerdo con y acepta las contribuciones de las demás personas. Demuestra calidez y solidaridad en su actitud hacia los/as integrantes del grupo, ofrece recomendaciones, y en diversas formas demuestra su comprensión y aceptación con otros puntos de vista, ideas y sugerencias.

El/a armonizador/a

El "armonizador" actúa como mediador ante las diferencias que surjan entre los/as demás integrantes del grupo, intenta reconciliar

desacuerdos y reduce la tensión en situaciones conflictivas haciendo bromas o diluyendo los conflictos.

El/a comprometedor/a

El "comprometedor" opera dentro de un conflicto en el cual está envuelta una idea o posición suya.

Este podría arreglar la situación cediendo su posición, admitiendo su error, disciplinándose para mantener la armonía del grupo, o "llegando a medias" hacia el/a o los/as miembros/as opuestos/as.

El/a celador/a

El/a "celador/a o "facilitador/a" intenta mantener abiertos los canales de comunicación, promoviendo o facilitando la participación de otros. Diría por ejemplo, "todavía no hemos oído nada de parte de Betty". También puede proponer que el flujo de comunicación sea controlado. "como hoy somos tantos, a lo mejor deberíamos tener en cuenta el tiempo que hablamos para que todo aquel que desee hacerlo tenga oportunidad de participar.

El/a normativo/a

El/a "normativo/a" reitera las normas para el funcionamiento del grupo o aplica los estándares para evaluar el proceso del grupo. "varias personas han compartido hoy abiertamente. Recordemos nuestro convenio de que lo que aquí se hable es confidencial".

El/a observador/a del grupo

El/a observador del grupo o "comentarista" monitorea el proceso del grupo y ofrece información de sus propios procedimientos, con propuestas de interpretación, para la evaluación del grupo.

El/a seguidor/a

El/a "seguidor/a" más o menos sigue con el movimiento del grupo, aceptando y apoyando las ideas de los demás, sirviendo como una audiencia en las discusiones de grupo y en la toma de decisiones.

MATERIAL DE APOYO NO 3: ALGUNAS DINÁMICAS PARA LA PARTICIPACIÓN

Durante las sesiones de capacitación quizás haya momentos en que el entusiasmo de las personas decaiga y su atención se disperse. Esto sucede especialmente después de almorzar o hacia el final del día, o durante sesiones en las que se presentan contenidos nuevos y que requieren un alto nivel de concentración.

Las dinámicas son juegos o actividades breves que pueden ayudar a refrescar a las personas cuando están cansadas. Pueden ayudar a formar vínculos entre los participantes, reuniéndolos para relajarse y hacer juntos algo ameno.

Lo ideal es que las dinámicas tengan alguna relación con el contenido de la sesión y que tengan un componente de aprendizaje que los participantes puedan identificar fácilmente. De esta manera se refuerza el aprendizaje y a aquellos que no se sienten tan cómodos participando de juegos se les reafirma que los juegos realmente son una parte importante de la capacitación.

Sin embargo, no se debe obligar a nadie a participar y se necesitará sensibilidad y sabiduría para decidir qué dinámicas son adecuadas para la cultura, la edad y el género del grupo.

Presentamos aquí algunas ideas, pero se aclara que una buena práctica puede ser preguntar al grupo sobre algunas otras que conozcan y de esta forma se tenga una buena variedad construida en conjunto.

Murmullo

Pidan a los participantes que se junten con la persona de al lado y hablen acerca del tema que se acaba de presentar, una cuestión que haya surgido recién o una decisión que haya que tomar.

Aplauso al tres

Los participantes se paran formando un círculo y se turnan para contar en voz alta alrededor de la ronda. Cada vez que llegan a un número que es múltiplo de tres o que contiene el dígito 3 (3, 6,

9, 12, 13, 15 etc.), esa persona debe aplaudir en vez de decir el número en voz alta. Si alguien se equivoca, sale de la ronda y la siguiente persona comienza otra vez a contar desde el número 1.

Algo que nos une

Se le pide a una persona que salga del salón. Los participantes restantes eligen algo en base a lo cual pueden ordenarse o establecer un "un algo que nos une". Esto podría ser su altura, el largo o el color del cabello, el mes en el que cumplen años, etc. Los participantes se ordenan según el sistema de "un algo que nos une" que han elegido en secreto y le piden a la persona de afuera que vuelva a entrar al salón. Esta persona tiene entonces que adivinar en base a qué se han ordenado o establecido en el "un algo que nos une" a los participantes.

Mantenerse en movimiento

Pidan a los participantes que se levanten y hablen con alguien que está sentado en el lado opuesto del salón. Pueden pedirles, por ejemplo, que compartan una cosa que han aprendido hasta ahora en la sesión de capacitación, o una cosa que aún no terminan de entender. También pueden pedirles a las personas que se pongan de pie y se trasladen a donde puedan mirar un gráfico pegado en la pared o donde puedan pegar sus propias ideas.

Espejos

Dividan a los participantes en pares. Una persona es el actor, la otra es el espejo. El espejo hace cualquier cosa que haga el actor, siendo así el espejo de sus acciones. Después de unos minutos, cambien de roles.

Calesita o carrusel

Peguen cuatro hojas de papel afiche en diferentes partes del salón. En cada hoja escriban una palabra diferente que tenga relación con esa sesión. Podría ser, por ejemplo, una palabra que describa el concepto que se acaba de presentar, como: Participación, facilitador, prevención, etc.

Dividan en cuatro grupos a los participantes y entreguen un lápiz o bolígrafo a cada grupo. Pidan a cada grupo que se ubique delante de uno de los

afiches y anote tres cosas que le vienen a la mente cuando piensa en la palabra que está escrita.

Después de un minuto, pidan a los grupos que se trasladen a otro afiche y hagan lo mismo, agregando tres ideas diferentes a la lista empezada por el grupo anterior. Repitan esto hasta que los cuatro grupos hayan escrito en los cuatro afiches. Luego pidan a una persona que lea en voz alta cada lista completa para que las ideas puedan compartirse con todos los participantes.

MATERIAL DE APOYO NO 4: CICLO DEL APRENDIZAJE EXPERIENCIAL

Este tipo de metodología ayuda al grupo a profundizar dentro de la etapa en la que se encuentre, o a pasar a otra etapa.

El ciclo del aprendizaje experiencial.

Los siguientes ejemplos de preguntas, cuando se combinan con el resumen y la reflexión que hace quien facilita el proceso, ayuda al grupo a profundizar dentro de la etapa en la que se encuentre, o proseguir a otra etapa en el proceso de aprendizaje.

Es obvio que muchas de estas preguntas enfocan lo mismo e inducen respuestas similares; o sea que se sobreponen en contenido y significado. Sin embargo, para un facilitador diestro, las variaciones del mismo tema le brindarán más de una vía para llegar al mismo lugar.

La etapa de experimentación es la actividad misma, y necesita ser elaborada adecuadamente con Desarrollo e información completas, pero no está incluida en el "cuestionamiento".

Etapa 1: Compartir

En la primera etapa, la **fase de compartir**, los participantes han completado la experiencia. Las preguntas están orientadas hacia la **generación de información sobre sus sentimientos y emociones**:

- ¿Quién se ofrece como voluntario para compartir?
- ¿Quién más?
- ¿Qué sucedió?
- ¿Cómo se sintió usted al respecto?

- ¿Quién más tuvo la misma experiencia?
- ¿Quién reaccionó de manera diferente?
- ¿Hubo algunas sorpresas/ confusiones?
- ¿Cuántos se sintieron de la misma manera?
- ¿Cuántos se sintieron de forma diferente?
- ¿Qué observaron?
- ¿De qué se dieron cuenta?

Etapa 2: Interpretar

En la segunda etapa, la **fase de interpretación**, las preguntas están orientadas a lograr que la **información tenga sentido para el individuo y para el grupo**.

- ¿Cómo justificó usted eso?
- ¿Qué significa eso para usted?
- ¿De qué manera fue importante?
- ¿De qué manera fue bueno o malo?
- ¿Qué le impactó?
- ¿Cómo encajan juntos?
- ¿Cómo pudo haber sido diferente?
- ¿Usted notó que algo sucedía allí?
- ¿Qué le sugiere esto con relación a usted mismo / su grupo?
- ¿Qué es lo que mejor entiende de sí mismo /su grupo?

Etapa 3: Generalizar

En la tercera etapa, la **fase de generalización**, los participantes **tratan de hacer extractos del conocimiento específico** que han adquirido sobre sí mismos y sobre su grupo, para lograr principios de un nivel superior. Las preguntas están orientadas a promover las generalizaciones.

- ¿Qué pudiéramos concluir de eso?
- ¿Está esto conectado con algo?
- ¿Qué aprendió o volvió a aprender?
- ¿Qué le sugiere eso a usted en general?
- ¿Eso le recuerda algo?
- ¿Qué principio o ley ve usted en funcionamiento?
- ¿Cómo le ayuda a explicar algo?
- ¿Cómo se relaciona esto con otras experiencias?
- ¿Con qué lo asocia?
- ¿Y entonces?

Etapa 4: aplicar

En la cuarta etapa, la **fase de aplicación**, los/

as participantes se preocupan por **utilizar el aprendizaje en su situación real**. Las preguntas están orientadas hacia la aplicación del conocimiento en general que ellos/as han adquirido para su vida personal y profesional.

¿Cómo aplicaría eso?

¿Qué le gustaría hacer con eso?

¿Cómo repetiría usted eso de nuevo?

¿Cuáles son las opciones para aplicarlo?

¿Qué pudiera usted hacer para ayudarse con esto?

¿Cómo lo mejoraría?

¿Cuáles serán las consecuencias de hacer o no hacer eso?

¿Qué modificaciones haría para que le funcionara a usted?

¿Qué podría usted imaginarse / fantasear sobre eso?

Etapas 5: procesando toda la experiencia

La quinta **etapa es la de procesar la experiencia** completa como experiencia de aprendizaje. Las preguntas están dirigidas hacia la **búsqueda de retroalimentación**.

¿Cómo le pareció esto a usted?

¿Qué fue lo mejor y lo peor?

¿Cómo pudo haber sido más significativo?

¿Cuáles son las buenas / malas noticias?

¿Qué cambios haría usted?

¿Qué continuaría haciendo?

¿Alguna sugerencia?

¿Si tuviera que hacerlo de nuevo, que haría usted?

¿Cuáles cosas o aspectos al agregarlos o eliminarlos le ayudarán?

MATERIAL DE APOYO NO 5: PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES EDUCATIVAS

Elementos de una actividad educativa

Cada actividad educativa debe planificarse y para esto se sugiere la siguiente estructura:

- 1. ¿Sobre qué vamos a aprender? (Nombre de la actividad):** Menciona en forma generalizada y resumida el contenido de aprendizaje de la actividad.
- 2. ¿Cuánto tiempo necesitamos?** El tiempo que se propone en cada actividad es aproximado y puede variar dependiendo del grupo, pero esto no limita ni debe definir el nivel de aprendizaje.
- 4. ¿Qué aprendizajes vamos a lograr? (Objetivos):** Establecer los aprendizajes que se busca obtener en la actividad.
- 5. Contenidos:** Detalla la lista de contenidos de la sesión.
- 6. ¿Qué necesitamos? (Lista de materiales de apoyo):** Enlista los materiales que se utilizarán a lo largo de la actividad y tienen que prepararse antes de cada sesión de aprendizaje.
- 7. ¿Cómo lo vamos a lograr? (Desarrollo de la actividad):** Indica los pasos que el grupo con ayuda del/a facilitador/a va a realizar para lograr los objetivos de aprendizaje.
- 8. Hagamos una revisión de lo que hemos aprendido (Evaluación de aprendizaje):** De la forma más sencilla posible, se ayuda a los y las participantes para que recapitulen sobre lo aprendido e identifiquen su utilidad.

EL DISEÑO DE LA CAPACITACION

Para el diseño de las hojas de trabajo se puede utilizar columnas con cualquiera de las 2 opciones que se presentan en el siguiente ejemplo:

TEMA / ¿SOBRE QUÉ? (TEMA VAMOS A CAPACITAR)	TIEMPO / ¿CUÁNTO TIEMPO NECESITAMOS? (TIEMPO EN QUE SE DESARROLLARÁ CADA ACTIVIDAD)	OBJETIVOS / ¿QUÉ QUEREMOS LOGRAR? (EL OBJETIVO QUE QUEREMOS ALCANZAR)	CONTENIDOS / ¿CUÁLES SON LOS CONTENIDOS?	MATERIALES / ¿QUÉ NECESITAMOS? (MATERIALES DE APOYO)	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD / ¿CÓMO? (LA METODOLOGÍA QUE VAMOS A EMPLEAR)	EVALUACIÓN / ¿QUÉ APRENDIMOS?

EVALUACIÓN DE LA UNIDAD 1

Una autoevaluación.

Se recomienda a los participantes que luego de replicar estas sesiones de capacitación, intenten responder por escrito a las siguientes interrogantes, esto servirá como mecanismo para ir corrigiendo errores que con frecuencia se cometen durante la facilitación de actividades.

¿Cómo mejorar sus habilidades de facilitador?

1. ¿Hasta qué punto logré y qué hice para que la gente se sintiera relajada y cómoda?
2. ¿Cuán pertinente era la información para el grupo que la estaba usando?
3. ¿De qué manera adapté la información para que tuviera validez para el grupo?
4. ¿De qué manera animé a personas tímidas del grupo a participar?
5. ¿Cómo manejé las diferencias de opinión?
6. ¿Cómo manejé a personas que dominaban la discusión grupal?
7. ¿Cómo respondí a las preguntas de los integrantes del grupo? ¿Pude responderlas? Si/no,
8. ¿De qué manera puedo obtener más información que me ayude a responder a preguntas en el futuro?
9. ¿De qué manera hice la introducción a la discusión? ¿De qué manera pude haber mejorado esto?
10. ¿De qué formas estimulé mayor discusión?
11. ¿Cómo manejé los temas delicados?
12. ¿Llevé la discusión a una conclusión satisfactoria? ¿Cómo podría haber mejorado esto?
13. ¿Cómo me aseguré de que las ideas del grupo quedaran registradas para usarlas en debates futuros, en planificaciones grupales o para compartirlas con otros?
14. ¿Los integrantes del grupo tomaron alguna decisión en cuanto a cómo poner en práctica lo aprendido? Si no, ¿de qué manera podría incentivar esto?
15. ¿Qué información adicional o debate de seguimiento se necesita para encarar las concepciones y actitudes que están detrás de los temas discutidos?

UNIDAD 2

APRENDIENDO A GESTIONAR EN SALUD

2

APRENDIENDO A GESTIONAR EN SALUD

PROPOSITO DE LA UNIDAD:

Aumentar los conocimientos y habilidades de las personas con VIH para que utilicen herramientas sencillas y prácticas en la gestión de proyectos en materia de VIH y VIH Avanzado.

TIEMPO: 11 ½ horas presenciales y 30 minutos de evaluación de jornada.

ACTIVIDAD 2.1 APLICANDO EL MODELO DEL RETO

¿CUÁNTO TIEMPO NECESITAMOS?

10 horas y 30 minutos.

¿QUÉ QUEREMOS LOGRAR? (Propósito)

Que las personas participantes conozcan un método sencillo de identificar problemas a resolver, enfocarse en ellos y trazar planes para lograrlo.

¿QUÉ APRENDIZAJES VAMOS A LOGRAR? (Objetivos)

Que los y las participantes logren:

- Aprender a utilizar un método sencillo de gestión.
- Analizar sus limitaciones e identificar colectivamente posibles soluciones.
- Identificar los elementos necesarios para elaborar planes de trabajo enfocados en resultados.

CONTENIDOS

- * El Método del RETO: liderando equipos para enfrentar retos
- * Qué es un RETO
- * Pasos para desarrollar el método del reto.

¿QUÉ NECESITAMOS? (Lista de materiales de apoyo)

- Material de apoyo No. 1: Lectura “Enfrentando retos”.
- Material de apoyo No. 2. Ejercicio individual

- Material de apoyo No 3. Hojas de trabajo de grupo.
- Hoja No. 1: Elaboración de una visión compartida.
- Hoja No. 2: Elaboración en grupo de un resultado medible.
- Hoja No. 3. Análisis interno y externo en una organización.
- Hoja No. 4: Análisis de Causas Fundamentales.
- Hoja No. 5: La matriz de prioridades en el reto.
- Hoja No. 6: El plan de acción y cronograma de actividades
- Papelógrafos, marcadores, libreta, lapicero.

¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR? (Desarrollo de la actividad)

Las personas participantes se organizarán en grupos de trabajo de 6 a 8 personas, escogerán una persona que se haga cargo de tomar las notas y otra que presentará los resultados de las actividades grupales.

Para iniciar, realizarán una lectura del material de lectura No 1 “método del reto” y luego trabajarán siguiendo las instrucciones de la lectura, desarrollando las actividades que se indican según las hojas de trabajo de la 1 a la 6, cada hoja de trabajo se resolverá en grupo y se presentará en plenaria, hasta terminarlas.

HAGAMOS UN RECUENTO DE LO QUE HEMOS APRENDIDO (Evaluación de aprendizaje)

Al finalizar cada grupo presentará un resumen de lo que más y menos le gustó de la metodología propuesta, a fin de retomar estos insumos para mejorar el material.

MATERIALES DE APOYO

MATERIAL DE APOYO 1: “ENFRENTANDO RETOS”

“Nunca dude de que un grupo pequeño de ciudadanos pensantes y comprometidos pueda cambiar el mundo. En realidad es lo único que lo ha logrado”.

Margaret Mead

El Método del RETO: Liderando equipos para encarar retos.

Un entorno tan complejo, dinámico, cambiante y amenazante como el que trae consigo este nuevo siglo, hace imprescindible e incuestionable más que nunca, contar con líderes que sepan encarar los desafíos, los grandes pequeños retos del día a día para sacar y conducir siempre hacia delante nuestras instituciones de salud. Un contexto donde los recursos por mucho que se incrementen, son ahora y cada día más insuficientes para cubrir la abrumadora y creciente demanda de servicios de calidad para atender tantas necesidades insatisfechas de salud de nuestros pueblos, necesita un liderazgo sólido, firme y audaz, dispuesto a enfrentar y solventar retos, a asumir riesgos, a no seguir cometiendo los mismos errores, a no seguir haciendo lo mismo. Necesitamos urgentes cambios, pero estos no son posibles haciendo lo mismo y de la misma forma. Los cambios no los realizan los recursos, la tecnología, ni los procesos, solo los hombres y mujeres que estén dispuestos a arriesgarse, a cometer nuevos errores, a enfrentar los nuevos retos, aprender y crecer junto a las personas de las que se rodean.

Liderazgo significa ayudar a las personas a identificar y enfrentar retos. Es una forma muy diferente a resolver problemas. Es un profundo compromiso para cambiar, transformar nuestras realidades. No somos responsables del mundo en que nacimos ni el que recibimos, pero si del que dejaremos a nuestras futuras generaciones y este solo será mejor, si somos capaces de enfrentar exitosamente retos. Retos que en una clínica, una unidad, servicio o programa, se presentan todos los días. Retos antes las nuevas enfermedades emergentes, los brotes epidémicos, los problemas del contexto, del medio ambiente, de los desastres

naturales, de las disponibilidad de recursos, del desarrollo del talento humano, entre tantos otros.

Enfrentar retos con éxito requiere que apliquemos una de las funciones esenciales del líder, explorar, para examinar cuidadosamente el entorno, para comprender todos los factores y luego aplicar otra función esencial del líder, enfocarnos en aquellos que tendrán un impacto sobre los resultados. Nos ayuda a alinear y movilizar a nuestros equipos hacia el camino correcto para lograr los resultados deseados. Nos brinda una mejor perspectiva de lo que importante y trascendente, lo que realmente debemos enfrentar para producir cambios, para transformar nuestras realidades.

El Modelo del Reto nos ofrece un enfoque sistémico para trabajar con nuestros equipos con la finalidad de identificar y encarar un reto a la vez y lograr resultados. El Modelo nos llevara a través de un proceso de desarrollo de un compromiso con una visión compartida que contribuye a la consecución de la misión de nuestra organización, así como a definir y hacer propio un reto, priorizar las acciones a implementar y llevar a cabo el plan de trabajo para lograr los resultados esperados. El Modelo nos ayudara a crear el camino hacia el logro de los resultados deseados, concentrándonos en un reto a la vez. El éxito al enfrentar retos, inspira a los equipos a aplicar el proceso repetidamente con los nuevos y continuos retos de la gestión de nuestros servicios de salud, a la vez que nos ayuda a ir haciendo realidad nuestra visión compartida del futuro de la organización de salud que deseamos entregar a nuestras futuras generaciones.

Como futuros gerentes que lideraran una unidad asistencial, un programa de salud o una clínica privada, nosotros tendremos que encarar retos

todos los días. Tendremos que dar respuesta a situaciones problemáticas del día a día y que son comunes en todas las unidades asistenciales; como las necesidades y reclamos del personal que este a nuestro cargo así como de nuestros superiores, manejar las crisis de abastecimiento de insumos, y responder a los brotes de enfermedades contagiosas, y siempre, continuamente tendremos que preocuparnos por los temas relativos al dinero.

Sin embargo, los gerentes que centran su atención solamente en los temas de carácter inmediato no están en condiciones de encauzar su energía y dirigirla hacia su responsabilidad más importante: liderar a sus grupos de trabajo para encarar retos y crear mejores servicios para el futuro.

Estos momentos nos enfocaremos en apoyar el equipo a encarar retos con el fin de lograr una mejor atención en el ámbito de la salud. En lo sucesivo estaremos trabajando alrededor del Modelo del reto, que nos presenta una manera sistemática para que los grupos experimenten el impacto directo de la aplicación de diversas prácticas de gerencia y liderazgo para obtener resultados en las diversas situaciones que continuamente tendremos que enfrentar en una unidad, servicio, programa de salud o nuestra clínica privada de atención.

El Modelo del Reto ayuda a complementarnos con nuestro equipo de trabajo para:

- Crear una visión compartida y definir un resultado medible,
- Evaluar la situación actual e identificar las oportunidades y obstáculos;
- Definir un reto y seleccionar las acciones prioritarias;
- Desarrollar un plan de acción;
- Implementar nuestro plan, darle seguimiento, y evaluar el avance logrado hacia la consecución del resultado deseado.

Pero... ¿Qué es un Reto? Y ¿Qué es el modelo del RETO?

Comencemos por esclarecer el concepto de RETO utilizando el siguiente ejemplo:

Freddy, un compañero de estudio de la carrera de medicina, ha reprobado la rotación de Medicina Interna. Al sentarse a reflexionar acerca de su situación e identificar las causas por las cuales ha reprobado, se encuentra listando para sí mismo los siguientes problemas:

- "Es que me falta tiempo para estudiar, no me da el día"
- "Es que no tengo el libro de medicina interna, es muy caro y no tengo plata para comprarlo. Por eso no puedo leer los temas que tocan en tiempo y forma, por qué siempre tengo que estar pidiendo prestado el libro".
- "Es que además el día del examen estaba post turno y al examen fui muy agotado".....

Sin embargo podemos constatar que muchos de sus compañeros de clases enfrentan la misma situación con los tiempos, posesión del material de estudios y a demás realizan turnos al igual que él. Por tanto estas situaciones descritas por él cobran poco peso explicativo como causas reales del problema de rendimiento escolar. Además, si con estos argumentos buscamos posibles soluciones deducibles de los mismos, vemos por ejemplo es imposible alargar la duración del día a 32 horas para que Freddy tenga disponibles unas horas de más al día para estudiar.

Lo antes descrito es típicamente la situación sin salidas o de poco peso explicativo a las que nos enfrentamos en muchas ocasiones al limitarnos a *pensar en problemas*, en la existencia de barreras y no centrar nuestros esfuerzos en la visualización / identificación de oportunidades de mejora.

Pero qué pasaría si enfocamos el análisis de Freddy bajo otra perspectiva, planteándonos la siguiente interrogante:

"¿Cómo puedo lograr mejorar mi calificación en el próximo examen y aprobar de esta manera la rotación de medicina interna?"

La diferencia de este último enfoque con respecto al anterior (identificar problemas / obstáculos) es que se centra en la búsqueda de alternativas

de mejora a futuro y no en la búsqueda de limitantes u obstáculos de situaciones pasadas. Por tanto, cuando enfrentamos una dificultad de forma individual o colectivamente, al preguntarnos "¿Cómo logramos/podemos lograr/lograremos el resultado que deseamos?" estamos asumiendo un reto; nos estamos comprometiendo a la obtención de un resultado deseado y a la identificación de las estrategias o actividades que nos permitan alcanzarlo.

Plantearnos un reto no es más que asumir el compromiso de identificar y desarrollar las estrategias y actividades que den respuesta al planteamiento de la pregunta de cómo / de qué manera / a través de qué estrategias lograré/ lograremos alcanzar el resultado esperado. Por tanto la finalidad última del reto es alcanzar la meta fijada.

En nuestras unidades asistenciales enfrentamos en el día a día diferentes situaciones problemáticas que nos obligan a la búsqueda de acciones / estrategias que nos permitan resolverlas. En este sentido el MODELO del RETO corresponde a un enfoque sistemático para trabajar como equipo con el fin de identificar y encarar un reto a la vez y lograr resultados.

Nos ofrece además, una metodología que nos ayudará a alinear y movilizar a los actores claves para lograr los resultados deseados, brindándonos una mejor comprensión de lo que debemos enfrentar así como lo que necesitamos aprender y cambiar. Nos obliga a reflexionar con respecto a nuestras actitudes y comportamientos para descubrir cuáles debemos cambiar para poder lograr resultados significativamente mejores.

¿Cuáles son los PASOS para desarrollar el Método del RETO?

El modelo del reto ofrece un enfoque sistemático para trabajar en equipo con el fin de identificar y encarar un reto a la vez y lograr resultados. Fortalece y potencia el trabajo de equipo a través del desarrollo de un compromiso con una visión compartida por todo los miembros del equipo,

que contribuye al cumplimiento de la misión de la organización, así como a definir y hacer propio un reto, priorizar las acciones y llevar a cabo el plan de trabajo para lograr resultados.

El Modelo del reto nos ayuda a crear el camino hacia la obtención del resultado esperado, concentrándose en un reto a la vez.

La reflexión que plantea el modelo es la siguiente: "Si ésta es la misión de nuestra organización y ésta es nuestra visión, entonces éste es uno de los resultados que nos acercará a alcanzar la visión. Como paso siguiente, dada la realidad actual, éstos son los obstáculos que debemos vencer y ésta es la forma en la que planeamos lograrlo". Para ello seguimos los siguientes pasos:

Paso 1. Revisar la misión y las prioridades estratégicas de nuestra organización:

Con nuestro equipo, desarrollar una comprensión común de la misión y las prioridades estratégicas de nuestra unidad. Esta comprensión nos ayudará a dar forma a la visión y a asegurarnos de que ésta contribuya a identificar las prioridades más importantes de nuestra unidad o servicio.

Paso 2. Crear una visión compartida:

Trabajemos con nuestro equipo para crear una visión compartida del futuro que deseamos y que contribuya a lograr la misión y las prioridades de nuestra unidad o servicio. Esta visión compartida sirve para inspirar al equipo a encarar cada nuevo reto.

Paso 3. Lleguemos a un acuerdo en torno a un resultado medible:

Escojamos un aspecto de nuestra visión compartida e identifiquemos un resultado medible que nuestro equipo desee lograr. Este resultado medible es el que impulsará nuestro trabajo. Debido a que se puede medir, nos permite realizar un seguimiento y evaluar el avance en lograrlo. Tomemos nota que finalizar el resultado es un proceso interactivo. A medida que nosotros aprendemos más acerca de la situación actual y los obstáculos que debemos

vencer, es posible que necesitemos efectuar ajustes a nuestro resultado para que éste siempre sea apropiado y realista.

Paso 4. Evaluar la situación actual:

Examinamos nuestro entorno tanto interno como externo con el fin de desarrollar un marco referencial de las realidades o condiciones que describen la situación actual con relación al resultado planteado.

Paso 5. Identifique los obstáculos y sus causas fundamentales:

Acá nos preguntamos por qué la situación actual sigue manteniéndose igual. ¿Qué factores contribuyen a mantener las cosas igual? ¿Qué impide que éste mejore? Elaboramos una lista de los obstáculos que con nuestro equipo tendremos que vencer para lograr el resultado deseado. Usamos las herramientas de análisis de las causas fundamentales para analizar las causas subyacentes de estos obstáculos, con el objeto de asegurarnos que realmente estamos encarando las causas y no solamente los síntomas.

Paso 6. Definir nuestra causa fundamental y seleccionar las acciones prioritarias:

Indicando lo que planeamos lograr a la luz de las causas fundamentales de los obstáculos que hemos identificado. (Esto nos ayudara a formular nuestro reto "¿Cómo lograremos?") Luego seleccionamos las acciones prioritarias que implementaremos para encarar las causas fundamentales de los obstáculos.

Paso 7. Desarrollar un plan de acción:

Desarrollar un plan de acción que considere los recursos humanos, materiales y financieros que se necesitarán y el cronograma para la implementación de las acciones.

Paso 8. Implementar el plan y realizar su seguimiento y evaluación del avance logrado:

Acá se requiere proporcionar apoyo a nuestro equipo para la implementación del plan y realizar un seguimiento y evaluación del avance logrado en términos de la consecución de nuestro resultado esperado.

A continuación, se presenta de forma esquemática el Modelo del Reto, que nos facilita identificar los pasos y su secuencia para desarrollarlos de una manera grafica.

MODELO DEL RETO

MISIÓN

VISIÓN

RESULTADO MEDIBLE:

ACCIONES PRIORITARIAS

OBSTÁCULOS Y CAUSAS FUNDAMENTALES

SITUACIÓN ACTUAL:

RETO:

[¿CÓMO LOGRAREMOS EL RESULTADO DESEADO A LA LUZ DE LOS OBSTÁCULOS QUE DEBEMOS SALVAR?]

Detailed description: The diagram is shaped like a house. The roof is a light orange semi-circle containing the word 'MISIÓN'. Below it is a white cloud shape containing 'VISIÓN'. The main body of the house is a large rectangle divided into two vertical columns. The top of this body is a white trapezoidal shape labeled 'RESULTADO MEDIBLE:'. The left column contains five horizontal lines and a downward-pointing orange triangle at the bottom labeled 'OBSTÁCULOS Y CAUSAS FUNDAMENTALES'. The right column contains an upward-pointing orange triangle at the top labeled 'ACCIONES PRIORITARIAS' and five horizontal lines below it. At the bottom of the main body is a white rectangular box labeled 'SITUACIÓN ACTUAL:'. Below the entire house structure is a horizontal line followed by the text 'RETO:' and a bracketed question: '[¿CÓMO LOGRAREMOS EL RESULTADO DESEADO A LA LUZ DE LOS OBSTÁCULOS QUE DEBEMOS SALVAR?]'.

Concepto y metodología para diseñar una visión compartida.

Comencemos por revisar que significa **MISIÓN**. En términos generales, la misión es una gran tarea, es la razón por la cual existe la organización, unidad o programa. Representa su “quehacer fundamental”, la gran tarea hacia la que debe enfocar sus esfuerzos. Da claridad de enfoque a los miembros de la organización y determina el alcance y la dirección de las actividades de la organización.

La Misión responde a las cuatro preguntas básicas: ¿Qué? ¿Cómo? ¿A quién? Y ¿Para qué?. Veamos un ejemplo de una Misión de una organización social:

Misión de la Dirección General de Protección Especial del Ministerio de la Familia de Nicaragua: “Garantizar el resguardo y restitución del derecho a la protección especial de la niñez y adolescencia, mediante la aplicación de medidas administrativas ejecutadas en coordinación con instituciones del Estado, organizaciones de la sociedad civil, comunidades y familia, para restablecer y fortalecer los vínculos familiares contribuyendo al desarrollo humano y social”.

Veamos los elementos que la componen:

El ¿Qué? En otras palabras a que se va a dedicar la Dirección General de Protección Especial.... A “Garantizar el resguardo y restitución del derecho a la protección especial de la niñez y adolescencia....
¿Cómo? “Mediante la aplicación de medidas administrativas ejecutadas en coordinación con instituciones del Estado, organizaciones de la sociedad civil, comunidades y familia”
¿A quién? “De la niñez y adolescentes”
¿Para qué? “Para restablecer y fortalecer los vínculos familiares contribuyendo al desarrollo humano y social”

Ahora volvamos nuestra atención en la **VISION**. Elaborar una visión no es más que transcribir al papel la imagen del “cómo soñamos” que debe ser nuestra situación a futuro, ¿cuál es la situación que deseamos alcanzar?, ¿a dónde quiere ir y qué es lo que nuestro equipo o programa quiere lograr en el largo plazo?

Crear una visión de grupo nos permitirá asumir y encarar el reto manteniendo el final en la mente. Una visión no es más que una perspectiva de un futuro deseado.

Comencemos por crear la visión e identificar un resultado futuro medible, luego evaluemos la situación actual y desarrollemos las acciones prioritarias y un plan de acción. Este proceso ayuda a vincular el presente con el futuro.

Algunos individuos piensan que la visión debería venir desde el nivel más alto de una organización o programa, que el nuevo ministro, director ejecutivo, o equipo gerencial la establezca. La experiencia nos ha demostrado, sin embargo, que una visión es más poderosa cuando un mayor número de personas la comparte. Por ende, una visión creada por otros para que un equipo la respalde no constituye una fuente de inspiración para aquellas personas que no fueron parte del esfuerzo.

LA VISIÓN ES DIFERENTE DE LA MISIÓN

A diferencia de la misión o propósito de la organización, que indica por qué la organización existe, la visión proporciona una perspectiva de un futuro deseado. Describe donde quiere estar el grupo o la organización en el futuro y crea las condiciones para trabajar con miras a cristalizar esa visión del futuro.

Ejemplo de una misión.

“Somos una unidad de salud que atiende a la población del municipio de Alixyar según sus necesidades y garantiza el acceso gratuito y universal a los servicios de salud, promueve en la población prácticas y estilos de vida saludables que contribuyen a mejorar la calidad, esperanza de vida y el desarrollo humano”.

Ejemplo de una visión.

“Nuestro centro de salud es conocido por producir excelentes resultados en términos del servicio de una manera consistente y la gente de los alrededores acude al centro en busca de nuestros servicios de alta calidad. Hemos reducido la diseminación de enfermedades contagiosas y la gente en nuestra región se siente más saludable y feliz”

Técnica y criterios para seleccionar un resultado medible

Una vez que hemos creado nuestra visión, debemos identificar un resultado medible que queramos lograr. El resultado que definamos debe provenir de nuestra visión compartida y debe estar relacionado con las necesidades prioritarias de atención de salud en nuestra unidad, servicio, programa, proyecto u organización seleccionada por el equipo. Podemos referirnos solamente a un elemento de nuestra visión, pero si logramos ese elemento, nos estaremos acercarnos más a hacer realidad nuestra visión.

Para asegurarnos de que nuestro resultado deseado está claramente definido, debemos seguir la regla MATER (Medible, Apropiado, con Tiempo definido, Específico y Realista):

Medible: Para permitirnos realizar un seguimiento y evaluar el avance logrado hacia la consecución del resultado;

Apropiado: Para el alcance de nuestro programa o actividades de nuestro trabajo, de modo que podamos ejercer influencia o realizar cambios;

Con Tiempo definido: Debe ser completado en un período de tiempo específico;

Específico: Escrito de forma clara para evitar interpretaciones diferentes;

Realista: Susceptible de logro en el marco de tiempo permitido.

Al considerar los criterios MATER, si el resultado deseado es "apropiado", pensemos si los temas y obstáculos que debemos encarar están bajo nuestro control suficientemente como para permitirnos poder manejar los cambios.

Es muy importante y recomendable que determinemos cuál es la situación actual con respecto al resultado que hemos identificado. Para hacer esto se sugiere contar con datos e información exacta acerca de los indicadores de salud y las prioridades y objetivos claves de salud a nivel nacional así como la línea de base en comparación con la cuál nosotros mediremos nuestros resultados (análisis interno y externo). La comprensión de la situación actual nos ayudara a

aclarar nuestro reto, nos ayudará también, a definir con mayor exactitud nuestro resultado medible y nos permitirá además, a desarrollar acciones prioritarias para encarar el reto.

Análisis interno y externo en una organización (Identificando oportunidades y obstáculos)

¿Cómo evaluar la situación actual e identificar las oportunidades y obstáculos?

Estar consciente del entorno en el que trabajamos (entorno externo) y ver objetivamente nuestras capacidades y cómo funcionan nuestros sistemas organizacionales (entorno interno) ayudará a nuestro equipo a identificar los obstáculos y oportunidades que nos afectarán para avanzar hacia nuestra visión.

Conjuntamente con nuestro equipo debemos averiguar lo que está pasando, identificar las oportunidades que nos ayudarán a acercarnos al resultado deseado, e identificar los futuros obstáculos tanto reales como potenciales. Aplicar un pensamiento creativo con respecto a cómo salvar los obstáculos y cómo capitalizar las oportunidades será vital.

La siguiente figura ilustra los factores a ser considerados al explorar la situación actual e indica el papel que cada uno desempeña en el entorno más grande. En el siguiente ejercicio de nuestro grupo, deberemos examinar solamente aquellos aspectos que están directamente relacionados con el "**resultado que deseamos lograr**" y que podrían constituir obstáculos significativos (o abrir nuevas oportunidades) para su consecución.

FACTORES A SER CONSIDERADOS AL EXPLOTAR EL ENTORNO



El análisis FODA como herramienta para realizar el análisis del entorno interno y externo de una organización.

En el proceso de planificación estratégica, se utilizan diversas herramientas de análisis para obtener información que nos permita tomar decisiones acertadas al trazar la trayectoria del futuro de las organizaciones.

El análisis FODA: (F) Fortalezas, (O) Oportunidades, (D) Debilidades y (A) Amenazas es una de las herramientas más utilizadas, por su sencillez y gran utilidad para el diagnóstico preciso de la situación actual del entorno interno y externo de la organización. Esta herramienta es de gran ayuda para los gerentes y sus equipos a la hora de tomar decisiones estratégicas y tácticas. Las Fortalezas y Debilidades corresponden a factores o aspectos del ambiente interno que dependen y la organización puede controlar, mientras que las Oportunidades y Amenazas corresponden a factores o aspectos del ambiente externo a la organización que esta no puede controlar ni modificar pero sí aprovechar o manejar.

Es fácil deducir que las oportunidades y las fortalezas son factores favorables para la organización y las debilidades y las amenazas son desfavorables. A partir de estas consideraciones podemos plantear las siguientes definiciones:

Fortalezas: Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva). La organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Algunos ejemplos son el posicionamiento en el mercado, la participación de mercado, su imagen y aceptación dentro de su comunidad, productos y servicios de alta calidad y gran demanda, que satisfacen efectivamente las necesidades de salud de su comunidad usuaria, recursos humanos leales y motivados, salarios competitivos, estilo gerencial exitoso, proceso

muy eficiente de atención y prestación de servicios, presupuesto y disponibilidad de recursos adecuado, la tecnología de punta que utilizamos, entre otros.

Debilidades: son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables.

Al igual que las fortalezas, la organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Las fortalezas pueden convertirse en debilidades, por ejemplo, si cambia la estructura salarial y deja de ser competitiva, si ocurre algo que provoque desmotivación importante en los empleados, si se pierde la calidad en la atención y prestación de servicios, se disminuye la imagen positiva, si se reduce sustancialmente el posicionamiento en el mercado y así sucesivamente.

Oportunidades: son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes. Algunos ejemplos son una ley que esté por aprobarse, un nuevo esquema tributario, la caída del competidor principal, la producción de empleados calificados en las universidades, el crecimiento acelerado del cliente principal, la apertura de un mercado, el incremento de donantes interesados en invertir en nuestras comunidades, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante. Los mismos ejemplos citados como oportunidades pueden convertirse en amenazas si su efecto es negativo: una ley puede perjudicar; un mercado importante puede cerrarse; el principal cliente puede elegir otro proveedor competidor; las universidades pueden dejar de producir el recurso humano que la organización necesita, la inseguridad y entorno violento y así sucesivamente.

Una vez que hemos explorado los factores externos e internos relacionados con el resultado que con nuestro equipo deseamos lograr, debemos resumir nuestros hallazgos para conformar un conjunto de declaraciones que describan la situación actual. La situación actual establece un punto de referencia para medir el avance logrado una vez que comencemos a implementar nuestro plan.

Análisis de las causas fundamentales.

Una vez que hemos identificado los obstáculos, con nuestro equipo debemos determinar la causa o las causas principales de dichos obstáculos con el fin de saber cómo solventarlos. Este proceso se denomina *análisis de las causas fundamentales*. Al explorar las causas fundamentales de los obstáculos, no solamente comprenderemos mejor los obstáculos sino que también estaremos en condiciones de formular soluciones que eliminen o minimicen el problema subyacente y no solamente sus síntomas visibles.

La meta del análisis de las causas fundamentales es identificar y eliminar las causas de los problemas u obstáculos preguntando por qué están ocurriendo dichos obstáculos. Se basa en el principio de que solamente unos cuantos factores primordiales son responsables de causar la mayor parte de un problema y proporciona un método sistemático para recolectar y analizar la evidencia referente a un problema, de modo que podamos enfrentarlo efectivamente.

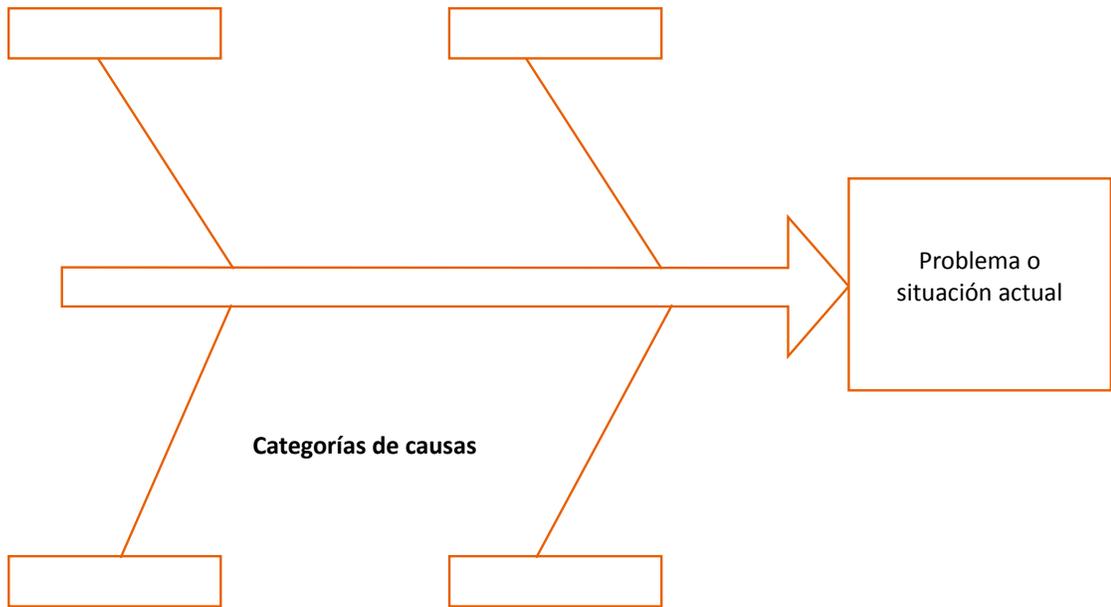
Métodos de análisis de las causas fundamentales: Técnicas de la Espina de Pescado y de los Cinco Por Qué

La técnica de la Espina de pescado, fue creada por Kaoru Ishikawa de la Universidad de Tokio, nos ayuda a buscar e identificar las causas primordiales de una situación u obstáculo en particular.

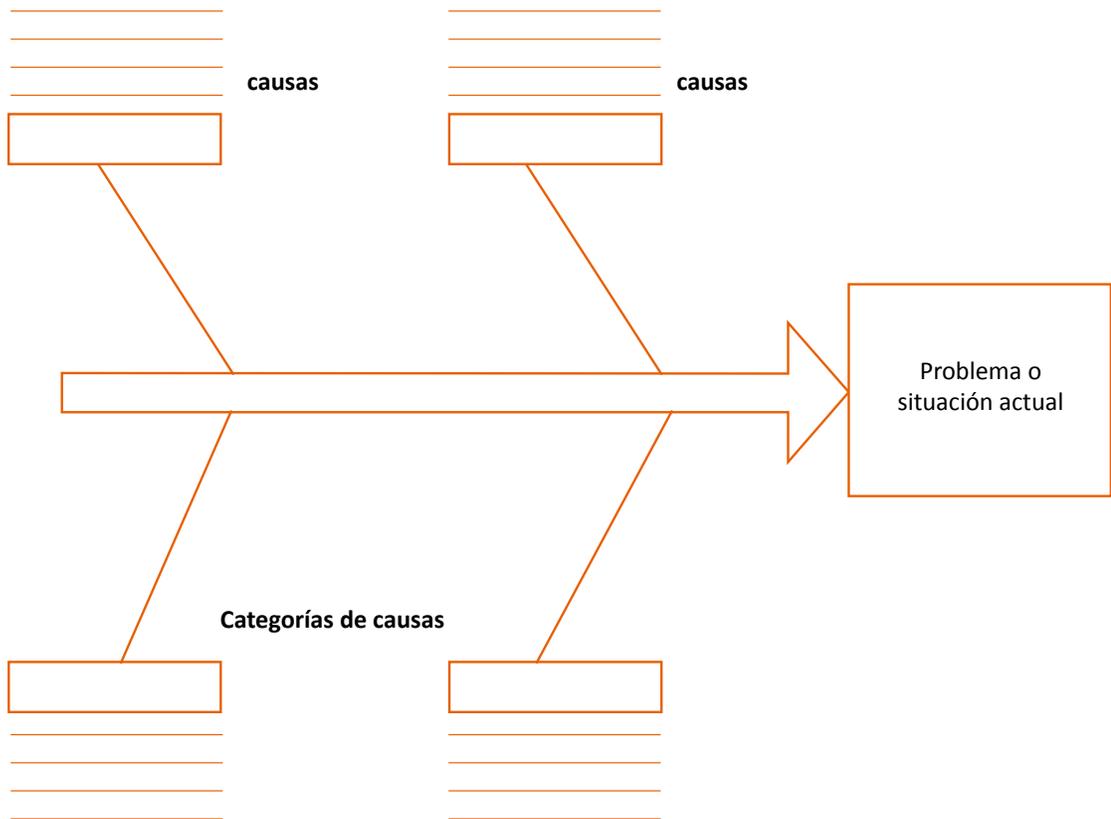
La técnica deriva su nombre de la forma del diagrama: la situación actual se ubica en la cabeza, conforme al esquema:



Se utiliza un conjunto de espinas (generalmente cuatro) para identificar las causas primordiales de la situación u obstáculo actual. Las causas se agrupan bajo cuatro categorías: personas, procedimientos, políticas, y entorno (o bien nosotros podemos desarrollar nuestras propias categorías). Continuemos viendo el esquema:



Podemos identificar las causas secundarias o terciarias utilizando la técnica de los Cinco Por Qué's (Imai 1986). Tome uno de los obstáculos o problema que podamos modificar y preguntémonos por qué sucede este. Sigamos preguntando por qué después de cada pregunta hasta llegar a la causa subyacente (no necesariamente cinco veces):



Técnica y matriz para seleccionar acciones prioritarias

Las acciones prioritarias son actividades o intervenciones diseñadas por el equipo para enfrentar directamente las causas fundamentales de los obstáculos que han identificado y, que al implementarse, permitirán lograr el resultado deseado. Identificar las acciones prioritarias ayuda al equipo a concentrar su atención en las acciones que los llevarán a lograr los resultados deseados. Es importante tener en cuenta, al trabajar nuestras acciones prioritarias, mantener un número manejable de acciones. Tres a cinco acciones son a menudo suficientes para enfocar nuestros esfuerzos en un solo reto y en las causas fundamentales subyacentes.

Establecer prioridades utilizando la matriz de prioridades

La Matriz de prioridades ayuda a clasificar las acciones basándose en el tiempo que toma realizarlas, su costo, potencial de mejoramiento de la calidad y la disponibilidad de recursos. Esta herramienta se puede usar para priorizar estrategias y acciones como parte del desarrollo de un plan de acción.

Paso 1. Elaborar una lista de las acciones prioritarias

Escoger tres acciones para enfrentar los obstáculos que están evitando que logremos nuestro resultado. Elaboremos una lista de estas en las casillas denominadas “Acciones prioritarias”.

Acá es muy importante el análisis de las causas fundamentales realizado por el equipo previamente. Un buen análisis y selección de causas fundamentales, que verdaderamente sean las causas fundamentales del problema y no solamente los síntomas, contribuya en gran medida al éxito de la selección de acciones efectivas.

Paso 2. Clasificar cada acción prioritaria en una escala del 1 al 3

En una escala del 1 al 3 (siendo el 1 el que provee el menor beneficio y 3 el mayor beneficio), proceder a clasificar cada acción prioritaria de acuerdo con el tiempo que se necesita, su costo de implementación, su potencial para mejorar la calidad, y la disponibilidad de recursos.

Paso 3. Calcular el puntaje total para cada acción prioritaria

Añadir los números en cada columna para obtener el puntaje total correspondiente a cada acción. Cuánto más alto sea el puntaje, mayor será la prioridad de la acción basándose en los criterios incluidos en la lista. El equipo tiene la libertad de decidir si cambia o adiciona los criterios.

A continuación podemos ver un modelo de una matriz de prioridades elaborada, que nos puede ayudar a mejorar la comprensión de su uso y utilidad.

MODELO DE UNA MATRIZ DE PRIORIDADES ELABORADA

CRITERIOS CLASIFICAR DEL 1-3	ACCIONES PRIORITARIAS		
	CAPACITAR A LOS CONSEJEROS	OFRECER SEMINARIO EDUCATIVOS PARA LA COMUNIDAD	RENOVAR LAS CLÍNICAS
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN <i>1= el mayor tiempo</i> <i>3= el menor tiempo</i>	2	2	1
COSTO DE IMPLEMENTACIÓN <i>1= el costo más alto</i> <i>3= el costo más bajo</i>	2	3	1
POTENCIAL PARA MEJORAR LA CALIDAD EN EL LARGO PLAZO <i>1= el menor potencial</i> <i>3= el mayor potencial</i>	3	2	2
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS <i>1= los menos disponibles</i> <i>3= los más disponibles</i>	1	3	1
TOTAL	8	10	5

Este ejemplo ilustra que ofrecer seminarios educativos para la comunidad debería constituir una prioridad. No significa que el equipo no debe realizar las otras acciones, pero si ayuda a donde el equipo debería concentrar su atención. Es decir en aquellas acciones que tendrán el mayor impacto para lograr el resultado que el equipo desea, tomando en cuenta el tiempo y el dinero disponible.

Técnica y formato para elaborar y desarrollar un plan de acción

Antes de comenzar a implementar nuestras acciones prioritarias, debemos desarrollar un plan de acción. El desarrollo de un plan de acción es una de las prácticas gerenciales que brinda al equipo una ruta clara para seleccionar acciones, realizar el seguimiento a los avances logrados y medir los resultados. Como mínimo, un plan de acción debe describir:

- Las acciones o actividades que serán implementadas;
- Quién asumirá responsabilidad por la realización de cada acción;
- Los recursos humanos, financieros, y materiales necesarios para implementar las acciones;
- Un cronograma que muestre cuando se realizarán las acciones.

Es mucho más probable que los planes se implementen y logren resultados cuando éstos:

- Son creados por el equipo y éste se apropia de los mismos ya que reflejan su visión compartida
- Enfrentan un reto bien definido que está basado en una brecha observable entre el desempeño deseado y el desempeño real
- Contienen indicadores medibles que permiten ver si la brecha del desempeño se está cerrando;
- Se concentran en las acciones prioritarias que fueron seleccionadas después de un análisis exhaustivo de las causas fundamentales
- Contienen un horizonte de tiempo claro para la implementación de cada acción y señalan a las

personas específicas que serán responsables de implementar cada acción y sus resultados.

El Formato del Plan de Acción ayudará al equipo a organizar los componentes de su plan de acción y a asegurarse que sus acciones prioritarias enfrenten directamente las causas fundamentales que el equipo previamente ha identificado.

El siguiente paso es elaborar una lista de todas las acciones prioritarias en un cronograma que muestre cuando se implementará cada acción y sub-acción, quién es el responsable, y qué recursos se requieren. Dependiendo de los requerimientos de nuestro programa, es posible que el equipo también deba enviar un presupuesto separado que proporcione mayores detalles con respecto a los costos de los recursos requeridos.

¿Cómo realizar un seguimiento y evaluación del avance logrado?

El equipo debe asegurarse de tener bien claro desde el principio; cómo se observará el éxito y cómo planean medirlo. Si el equipo ha formulado su resultado utilizando la regla de los criterios MATER y ha establecido una línea de base clara, estará en condiciones de realizar un seguimiento y evaluar apropiadamente los avances hacia la obtención del resultado deseado. Los mecanismos que el equipo debe usar para realizar el seguimiento y evaluación de avances dependerán del nivel al que está trabajando, la complejidad del resultado deseado, y los recursos disponibles. El equipo debe asegurarse de presupuestar el costo del seguimiento y su evaluación correspondiente.

Si el equipo concentra la atención en un resultado de prestación de servicios en particular, entonces la recolección rutinaria y el análisis mensual o trimestral de las estadísticas del servicio le permitirán ver si están logrando los avances deseados. Una cosa si es cierta: el equipo nunca sabrá si ha llegado a donde quería llegar si no ha medido donde se encontraba al principio y donde se encuentra en la actualidad. Y recuerde hablar con el personal subalterno de los cambios re observados en su trabajo, porque ver un cambio

real constituye una fuente de inspiración mayor que los simples discursos motivacionales.

MATERIAL DE APOYO NO 2. EJERCICIO INDIVIDUAL.

Trabajo Individual No 1:

Instrucciones:

- Tenga a la mano para revisar si considera necesario el tema: “Concepto y metodología para diseñar una visión compartida” antes descrito.
- Dejen los papeles sobre la mesa y si desean cierren sus ojos y piense en lo que desean para sus propias vidas. Relájese, póngase cómodo y responda en su mente, a las preguntas que poco a poco le ira haciendo el facilitador:
 - » Piense en su vida personal. ¿Cuál es el estado de salud o condición física que usted desea tener? Imagínese a sí mismo y a su cuerpo exactamente como usted quisiera que fuere. ¿Qué actividades y pasatiempos desearía usted realizar? Imagínese haciendo estas actividades. Luego de la pausa, contestar la siguiente pregunta:
 - » Piense en su familia y en sus relaciones. Imagínese a sí mismo y a los demás haciendo diferentes cosas y siendo exactamente como usted desea ser y como desea que ellos sean. Vislumbre una imagen de sí mismo y de ellos juntos en este estado de felicidad. Luego de la pausa, contestar a la siguiente pregunta del facilitador:
 - » Piense en su trabajo. Imagínese donde le gustaría estar trabajando. ¿Con quién está trabajando? ¿A quién presta los servicios? ¿Qué está haciendo? Luego de la pausa, contestar la siguiente pregunta del facilitador:
 - » Piense en su contribución al mundo. ¿Qué es en lo que más le gustaría contribuir, devolver? ¿Cómo se ve usted cuando está dando algo a la sociedad o a su organización de lo que usted se sienta orgulloso?

- Después de reflexionar y dar respuesta en su mente a las interrogantes antes descritas, abran sus ojos y tome nota en el Formato de abajo, de lo que vieron con los ojos de su mente.
- Escriba en el formato de abajo: ¿Qué hizo en su vida personal, luego en su vida familiar y relaciones, luego en su trabajo y finalmente su contribución a la sociedad?
- Trate de organizar en uno o dos párrafos su Visión Personal.
- Comparta su Visión con un compañero, seleccionado por afinidad.
- Si lo desea puede compartir su Visión Personal en plenario con el resto de compañeros del programa.
- Anotar en el formato del trabajo Individual 01, descrito abajo, cada uno de las características y téngalas listas para presentar y discutir en el plenario.
- Comparta sus respuestas en el plenario y al finalizar este, entréguelas al Facilitador a cargo del Módulo.

FORMATO VISIÓN PERSONAL

¿QUE HIZO EN SU VIDA PERSONAL?	¿QUE HIZO EN SU VIDA FAMILIAR Y SUS RELACIONES?	¿QUE HIZO EN SU TRABAJO?	¿CÚAL FUE SU CONTRIBUCIÓN A LA SOCIEDAD?
ENUNCIADO DE SU VIDA PERSONAL			

MATERIAL DE APOYO NO 3. HOJAS DE TRABAJO EN GRUPO.

Trabajo de grupo No. 1: Elaboración de una visión compartida

Instrucciones:

“Vamos a crear una visión compartida, es decir la imagen de lo que queremos crear juntos en el futuro una Unidad, Servicio, Programa, Proyecto u Organización que el grupo seleccione. En este momento no vamos a hablar sobre los obstáculos; nos concentraremos en lo que más deseáramos que suceda.”

- En grupo, discutir y seleccionar por consenso, una Unidad, Servicio, Programa, Proyecto u Organización que todos los miembros del grupo conozcan.

Imaginen el futuro: Reflexión individual.

- “Imaginen que se encuentran cinco años después de ahora y que están mirando hacia atrás. Ha logrado la Unidad, Servicio, Programa, Proyecto u Organización seleccionada todo lo que se había propuesto. ¿Qué imagen ven en sus mentes que representa este logro?”
 - Redacte un titular de periódico del año 20__ (cinco años después), reportando los logros de la Unidad, Servicio, Programa, Proyecto u Organización seleccionados por el grupo. Cada participante escribirá una declaración describiendo de qué se siente más orgulloso (a).
 - Cada grupo debe combinar sus visiones para llegar a una sola visión compartida.
 - Redactaran una declaración que refleje la visión compartida. Luego transcribirán la declaración de su Visión Compartida en una Hoja de Papel con letra clara, de molde y grande.
 - Seleccionaran por consenso el o los representantes del grupo que compartirán la Visión compartida del grupo en el plenario.
 - Participación en el plenario, aportando sus comentarios, opiniones y planteando sus dudas al facilitador.
- Anotar en la Visión Compartida, elaborada previamente por el equipo de manera que todos los miembros del equipo lo vean.
 - Escoger un aspecto de la visión compartida por el equipo para ponerlo en acción. Preguntándonos: ¿Cuál sería un resultado contundente y “medible” que indicaría que se está avanzando en la dirección que nuestra Visión señala?
 - Cada miembro del equipo deberá proponer un resultado que crea que los llevara a lograr su visión. Anotarlos en un rotafolio por separado.
 - Tener a la mano los criterios MATER y revisar en equipo si cada uno de los resultados propuestos cumple todos estos criterios. Eliminar los que no los cumplen de forma completa.
 - Seleccionar por consenso aquel “resultado medible” que consideren que más contribuye a avanzar en la dirección de su Visión Compartida y cumple con todos los criterios MATER.
 - Anotar el “Resultado Medible” seleccionado, en el esquema del Modelo del reto.
 - Seleccionar el o los miembros del equipo que compartirán el Resultado Medible en el plenario.

Trabajo de grupo No. 2: Elaboración en grupo de un resultado medible

Instrucciones:

Escoger en grupo, por consenso, un resultado deseado como un elemento de la visión previamente elaborada por el equipo. Para ello proceder de la siguiente manera:

- Elaborar en un papel rotafolio el esquema del Modelo del Reto y colocarlo en lugar donde todos los miembros del equipo puedan verlo.

Concluido el ejercicio los equipos han de reflexionar con la ayuda del facilitador que entre el Resultado Medible identificado y la situación actual, hay una brecha. Esta brecha entre el resultado que el grupo desea lograr en el futuro y lo que sucede actualmente crea tensión. Esta tensión, como cualquier otra tensión, debe ser resuelta. La tendencia natural para resolver la tensión debe darle al grupo la energía para avanzar hacia la consecución de su visión.

Es importante notar que este es un momento muy importante, de aplicar a su reto, las funciones de

liderazgo y gerencia, especialmente aquellas de explorar y enfocar, para comprenderlo mejor y averiguar qué es lo que hay que hacer para abordarlo.

Trabajo de Grupo No. 03. Análisis interno y externo en una organización

Instrucciones:

- Tener a la mano el tema: Análisis interno y externo en una organización: (Identificando oportunidades y obstáculos), recién presentado y discutido con el facilitador de la Unidad y utilizarlo para las consultas que el grupo requiere en el presente trabajo.
- Revisar el Resultado Medible que el grupo describió en el ejercicio de la Clase Practica anterior y escribirlo en el parte superior del Formato de análisis FODA y declaración de la Situación Actual, presentado a abajo continuación.
- Proceder a realizar el análisis FODA de la siguiente forma:
 - » Realizar una lluvia de ideas, donde cada miembro idéntica y sugiera todos aquellos factores internos o externos, favorables o desfavorables para lograr el RESULTADO MEDIBLE descrito por el grupo.
 - » Establecer para cada factor sugerido por cada miembro del grupo, si corresponde a un factor interno o externo. Si es interno, definir por consenso el grupo si es una Fortaleza, en caso sea positivo o bien es una Debilidad, en caso sea un aspecto negativo. Si es un factor externo, establecer por consenso, si es una Oportunidad o bien una Amenaza para lograr el Resultado Medible definido por el grupo.
 - » Anotar a donde corresponda cada uno de los factores sugeridos y analizados por todos los miembros del grupo, utilizando el Formato de análisis FODA y declaración de Situación Actual, abajo presentado.
- Concluido el análisis FODA, el grupo deberá resumir los hallazgos y organizar una declaración que describa en un párrafo, la situación actual del Resultado Medible descrito por el grupo. Anotarlo en el lugar correspondiente del formato presentado abajo y luego en el esquema del Modelo del Reto en el lugar correspondiente.
- Seleccionar al o los representantes del grupo, que presentaran el producto del grupo en el plenario.

FORMATO: ANÁLISIS FODA Y DECLARACIÓN DE LA SITUACION ACTUAL

NUESTRO “RESULTADO MEDIBLE” ES			
FORTALEZAS internas	OPORTUNIDADES del entorno	DEBILIDADES internas	AMENAZAS del entorno
RESUMEN DE LA SITUACIÓN ACTUAL			

Trabajo de grupo No. 4: Análisis de Causas Fundamentales

Instrucciones:

- Conformarse en su grupo de trabajo.
- Realizar una lectura comentada con los miembros de su grupo sobre el tema: “Análisis de las causas fundamentales” presentando arriba, previo a estas instrucciones.
- Dibujar una flecha de izquierda la derecha en un papel de rotafolio, dispuesto horizontalmente y en el lado derecho dibujar un cuadro, anotando dentro de el la “Situación Actual” descrita por el Grupo en el Trabajo de Grupo anterior 01 y anotada en su esquema del Modelo del Reto.

Levar a cabo una lluvia de ideas de las razones por las que la “Situación actual” esta como esta. Esto le dará más claridad al equipo

para luego discutir y acordar con todos los miembros del equipo las categorías de causas mayores que inciden en la situación actual. La lista descrita a continuación de categorías puede ayudar al equipo a hacer su selección, pero siéntanse libres de incluir cualquier otra categoría que de acuerdo a su análisis consideren necesaria (as):

- » *Personas*: Conocimiento, habilidades, retroalimentación, motivación, apoyo
- » *Políticas*: Reglas y regulaciones que puede el grupo modificar o afectar
- » *Procesos y procedimientos*: Normas, protocolos, equipo.
- » *Entorno*: Ministerio de Salud, Comunidad y otros intereses.

Recordar que cuanto mejor sea el análisis del grupo, mayor será la probabilidad que el plan de acción incluya acciones que verdaderamente eliminen o minimicen las causas fundamentales de la brecha que separa la situación actual y la del resultado esperado.

Dibujar las flechas a partir de cada categoría hacia la espina central, como lo muestra el diagrama presentado arriba.

Para cada categoría, el grupo debe indagar mas a fondo para comprender cuales son los factores que mantienen la situación actual y que evitan que pueda lograrse el resultado deseado. Emplear la técnica de las 5 por ques, explicada previamente. Anotar cada causa menor en la espina de la categoría y el orden que le corresponda en el diagrama de espina de pescado.

Pensar y seleccionar las causas que, si son abordadas exitosamente, permitirán al equipo lograr avances significativos hacia el logro del resultado deseado. Colocar un círculo alrededor de estas causas. No olvidar que deben ser causas sobre las cuales, el equipo realmente puede incidir y/o modificar.

Seleccionar al miembro o miembros del equipo a cargo de presentar y compartir el diagrama de pescado elaborado por el equipo.

Trabajo de grupo No 5: La matriz de prioridades en el reto

Instrucciones:

- Conformarse en su grupo de trabajo.
- Hacer una lectura comentada con todos los miembros del grupo del tema presentado a continuación sobre: “técnica y matriz para seleccionar acciones prioritarias”
- Revisar su Matriz de Espina de Pescado y elegir por consenso, tres acciones que enfrenten las causas fundamentales de los obstáculos
- que está evitando que se logre el resultado deseado.
- Escribir cada acción prioritaria en las casillas del Formato: Matriz de prioridades, mostrado abajo, luego del tema: técnica y matriz para seleccionar acciones prioritarias. Estas acciones deben ser obtenidas de la matriz de análisis de causas o espina de pescado.
- Utilizando el Formato de Matriz de Prioridades descrito abajo, calificar cada acción Prioritaria, con la escala de 1 a 3 mostrada en la columna de la izquierda de dicho formato, de acuerdo al tiempo que se necesita para su ejecución, su costo de implementación, su potencial para mejorar la calidad y la disponibilidad de recursos para realizarla.
- Sumar los números en cada columna para ver el puntaje total de cada acción Prioritaria, el que debe ser anotado al final de cada columna en dicho Formato de Matriz de Prioridades.
- Tomar en cuenta que en cuanto más alto sea el puntaje, más alta será la prioridad de la acción, basado en los criterios descritos en dicho formato de matriz de prioridades. Recordar que el equipo puede cambiar los criterios allí detallados, si lo considera necesario.
- Verificar que todos los miembros del equipo realmente consideran que las prioridades definidas tienen sentido y que realmente consideran que estas acciones pueden ser llevadas a cabo sin depender de su aprobación o de recursos de otra instancia, ajena al equipo.
- Seleccionar el o los miembros del equipo que tendrán a su cargo presentar el producto del grupo en el plenario.

FORMATO: MATRIZ DE PRIORIDADES

CRITERIOS CLASIFICAR DEL 1-3	ACCIONES PRIORITARIAS		
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN <i>1= el mayor tiempo</i> <i>3= el menor tiempo</i>			
COSTO DE IMPLEMENTACIÓN <i>1= el costo más alto</i> <i>3= el costo más bajo</i>			
POTENCIAL PARA MEJORAR LA CALIDAD EN EL LARGO PLAZO <i>1= el menor potencial</i> <i>3= el mayor potencial</i>			
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS <i>1= el mayor potencial</i> <i>3= el menor potencial</i>			
TOTAL			

Trabajo de grupo No 6: El plan de acción y cronograma de actividades

Instrucciones:

- Conformarse en su mismo grupo de trabajo.
- Tener a la vista el esquema en grande del Modelo del Reto debidamente lleno con los productos del grupo en los trabajos de grupo previos.
- Escribir el Reto, Situación Actual, Resultado Medible, Causas Fundamentales y las Acciones Prioritarias definidas por el equipo en los trabajos de grupo previos, en el Formato: Plan de acción (Primera Parte), presentado abajo, a continuación.
- Luego transcribir las Acciones Prioritarias al Formato: Plan de acción (Segunda Parte), presentado abajo, a continuación. Para cada acción prioritaria, el equipo debe identificar y escribir inmediatamente debajo de cada una de estas, en la misma columna primera de la izquierda, sus principales sub-acciones.
- Identificar y designar la persona o personas, responsables de cada actividad.
- Establecer cuáles son los recursos necesarios para realizar la actividad
- Señalar las semanas o meses durante los cuales se implementara cada actividad.
- Seleccionar el o los miembros del equipo a cargo de la presentación del plan de acción en el plenario.

FORMATO: EL PLAN DE ACCIÓN (PRIMERA PARTE)

Transferir la información del trabajo del equipo con el Modelo del Reto e insertarlo en los lugares correspondientes de este cuadro.

Organización/área _____

RETO	SITUACIÓN ACTUAL	RESULTADO MEDIBLE
CAUSAS FUNDAMENTALES		ACCIONES PRIORITARIAS

UNIDAD 3

INCIDENCIA POLÍTICA EN VIH Y VIH AVANZADO

3

INCIDENCIA POLÍTICA EN VIH Y VIH AVANZADO

PRESENTACIÓN GENERAL DE LA UNIDAD

Esta Unidad sobre Incidencia Política ha sido elaborada en base al “Manual de Incidencia Política para el trabajo en VIH-SIDA”, producido por la Fundación Ecuatoriana Equidad con el apoyo técnico y financiero de la Corporación Kimirina y la Alianza Internacional contra el VIH/Sida.

La experiencia demuestra que una estrategia de incidencia política es más efectiva cuando se plantea de manera ordenada y procesada. La creatividad aplicada en el desarrollo de estos procesos puede resolver los problemas a través del diálogo y las negociaciones con los tomadores de decisiones.

Los portavoces/negociadores(as) más hábiles son aquellos que aprovechan las oportunidades para obtener el máximo beneficio a favor de sus temas planteados. Son personas que no descansan hasta conquistar sus objetivos en favor de una mejor calidad de vida de las comunidades con quienes trabajan.

La experiencia en el uso del manual de parte de la Fundación Equidad, muestra que si bien la metodología es sencilla cuando se sabe aplicar, de todas maneras es necesario que los grupos que la implementen tengan una estructura mínima que esté en funcionamiento. Las herramientas han demostrado ser muy útiles dentro del marco de la incidencia política o fuera de ella. En algunos casos, determinados grupos que han recibido este taller, encuentran que las herramientas les ayudan a lograr un trabajo coherente, sostenido y beneficioso para la población clave.

La incidencia política es una historia de triunfos y fracasos, pero al final es una historia que avanza. El fortalecimiento de las organizaciones está en sus conquistas, en las lecciones de vida,

ejerciendo ciudadanía, luchando por sus derechos y asumiendo su responsabilidad con la sociedad civil.

PROPÓSITO DE LA UNIDAD:

Incrementar conocimientos y habilidades para que las y los participantes puedan desarrollar estrategias de incidencia política en actores claves y tomadores de decisión, e influir sobre la gestión y/o implementación de políticas locales, posiciones y programas relacionados al VIH.

TIEMPO: 8 horas presenciales, 8 horas prácticas y 30 minutos de evaluación de jornada.

CONTENIDOS

- * ¿Qué es la Incidencia Política?
- * Definiendo Metas y Objetivos.
- * Identificando Audiencias y Aliados.
- * El Plan de Comunicación.
- * Monitoreo y Evaluación.

ACTIVIDAD 3.1 ¿QUÉ ES LA INCIDENCIA POLITICA?

¿CUÁNTO TIEMPO NECESITAMOS?

4 horas y 15 minutos.

¿QUÉ QUEREMOS LOGRAR? (Propósito)

Que los y las participantes se familiaricen con la incidencia política como herramienta para trabajar el tema de VIH.

¿QUÉ APRENDIZAJES VAMOS A LOGRAR? (Objetivos)

Que los y las participantes logren:

- Entender el concepto de Incidencia Política y su utilidad práctica;
- Poder identificar problemas a ser resueltos mediante la Incidencia Política;
- Tener conocimientos para precisar los temas

- más urgentes de Incidencia Política que tienen su organización o grupo; y
- Saber identificar la información que les hace falta y como organizar su búsqueda.

CONTENIDOS

- * La Incidencia Política
- * Identificar el problema para la incidencia Política
- * Identificar el tema para la incidencia política
- * La información

¿QUÉ NECESITAMOS? (Lista de materiales de apoyo)

- Copia del Manual para cada participante
- Papelones o fotocopia de:
 - Grafico 1. Pasos para el Plan de Incidencia Política
 - Tabla 1: Explicativo de los pasos del diseño del plan de incidencia política
 - Tabla 2. Preguntas orientadoras
 - Tabla 3. Análisis del contexto político del problema/tema
 - Tabla 4 Criterios para elegir un tema
 - Tabla 5. El tema y sus oportunidades
- Tarjeta 1. Cuestiones para reflexionar sobre el tema
- Lista 1. Inventario de proceso de recolección

- de la información
- Tarjeta 2. Cuestiones para presentación
- Lectura 1. La Incidencia Política
- Lectura 2. Identificar el problema para la incidencia política
- Lectura 3. Identificar el tema para la incidencia política
- Lectura 4. La información (Recolección de datos)
- Tarjetas de cartulina de varios colores
- Marcadores permanentes y de pizarra de varios colores
- Masking tape, Papelones, Hojas de papel bond y lapiceros
- Proyector y computadora portátil para presentaciones

¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR? (Desarrollo de la actividad)

La Incidencia Política. 75 minutos

Se entregará a cada participante varias tarjetas de cartulina para que escriban en ellas palabras o frases cortas relacionadas con Incidencia Política. Luego cada participante pegará su tarjeta en el lugar de la pared o en los papelones asignados para eso. Esto debe durar unos 10 minutos. En el papelón o pared quedarán palabras o frases cortas como:

<p><i>Defender</i> <i>Sensibilizar</i> <i>Cambio</i> <i>Persuasión</i></p>	<p><i>Exposición</i> <i>Influenciar</i> <i>Cabildeo</i> <i>Vender una idea</i></p>	<p><i>Comunicación</i> <i>Intervenir</i> <i>Atraer la atención</i> <i>Proporcionar una solución</i></p>
--	--	---

Ya que se desconoce el nivel educativo de las personas presentes, así como la comprensión de los conceptos, se recomienda que la persona a cargo de la facilitación explique en palabras sencillas cada concepto. Después que todas las tarjetas estén pegadas, se dividirá a las y los participantes en grupos de 4 o 5 personas y se le pedirá que en 15 minutos, a partir de lo escrito en las tarjetas y de otras ideas que surjan en el momento, construyan una definición de Incidencia Política. Una vez elaborada la definición, cada grupo la escribirá en un papelón para presentarla en la plenaria al resto de grupos a través de un o una vocera.

Una vez que los grupos han pegado sus tarjetas en la pared o en papelones, pida a las y los participantes que las comparen e identifiquen los elementos comunes y los elementos únicos. A medida que van surgiendo los aspectos comunes, se van subrayando. Con un marcador de otro color, se subrayan también los elementos que no se repiten en las diferentes definiciones. Eso no debería durar más de 15 minutos.

Desde la facilitación se hará una breve presentación del significado y la importancia de la Incidencia Política, utilizando como base la lectura número 1 (La Incidencia Política). Esta presentación dura 15 minutos. Una vez concluida la presentación, se le pedirá a las y los participantes que identifiquen los aspectos comunes y/o distintos con los resultados de los trabajos de grupo.

Cierre el ejercicio, sugiriendo al grupo que si así lo desean, la definición de incidencia política elaborada por ellos, podría servir como su propia definición para su trabajo de incidencia política.

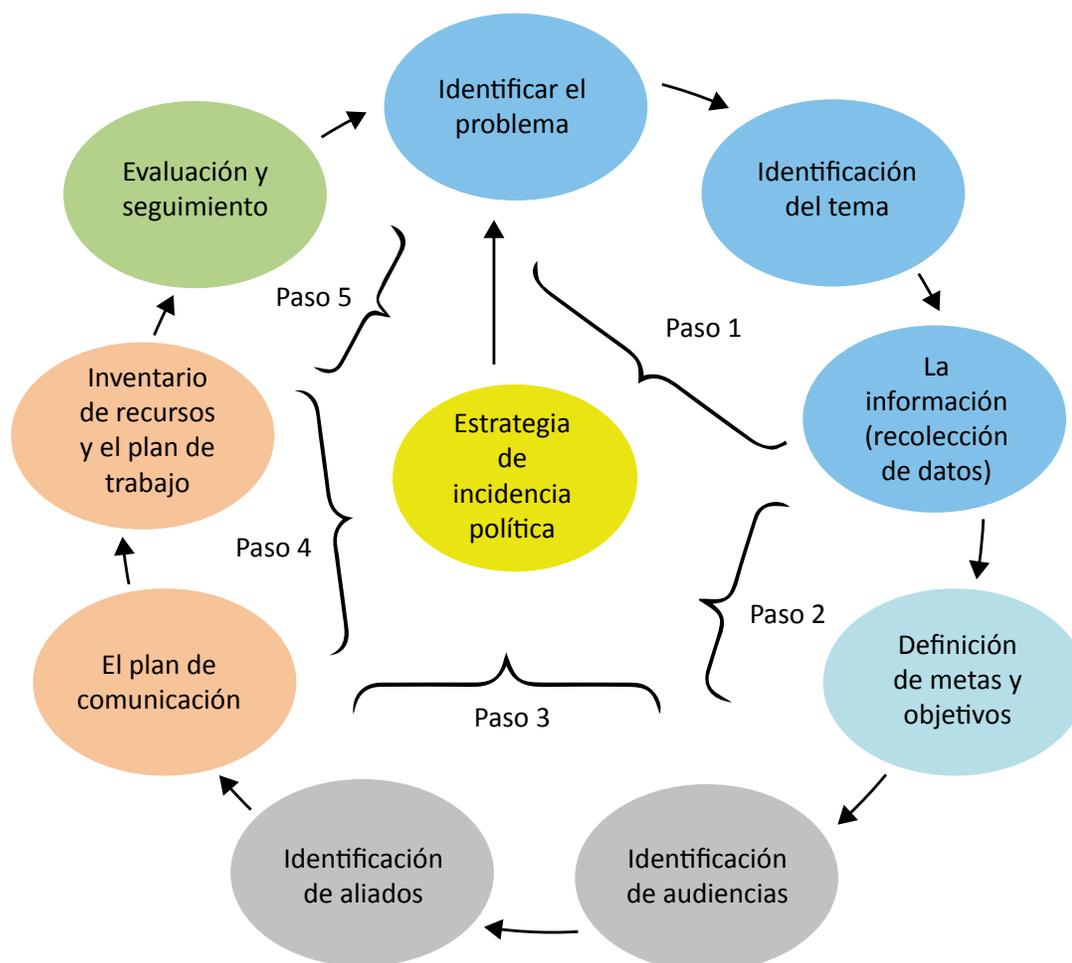
Una vez identificado el concepto, en los 15 minutos finales es importante que se mencionen algunos elementos que se deben tener presente para encarar una estrategia de Incidencia Política:

- La Incidencia Política está siempre dirigida a influenciar políticas, leyes, regulaciones, programas, servicios, financiamiento.
- Las decisiones se toman en los niveles más altos de las instituciones del sector público y privado.
- La Incidencia Política puede incluir la formulación de campañas de tiempo limitado sobre un tema específico, o el trabajo alrededor de un rango de problemas.

- Las actividades de Incidencia Política pueden ser realizadas en cualquier nivel donde se tomen las decisiones: nacional, regional o departamental, municipal o local.
- El establecimiento de alianzas en redes o coaliciones es importante para fortalecer la credibilidad y tener mejores condiciones para hacer escuchar su voz en beneficio de las poblaciones con las que y por las que se trabaja.
- El éxito del trabajo de Incidencia Política en parte es resultado de respuestas rápidas a necesidades y oportunidades que se presentan en ambientes críticos o adversos que no necesariamente responden a un proceso ordenado y lineal. Sin embargo, otra parte del éxito es resultado de que el grupo, red o coalición tenga un definición compartida de lo que entienden por Incidencia Política y una planificación cuidadosa y coherente de cómo convertirán esa idea en realidad.

La siguiente actividad permitirá demostrar la importancia de organizar la Incidencia Política mediante un proceso sistemático. A partir del Gráfico 1 presentado en un proyector, utilice no más de 20 minutos para explicar:

GRÁFICO1: PASOS PARA EL PLAN DE INCIDENCIA POLÍTICA



- Que para elaborar un Plan de Incidencia Política es necesario cumplir con 8 pasos que progresivamente permiten obtener los insumos necesarios. Por razones prácticas, para este taller estos 8 pasos se han agrupado en 5.
- El gráfico permite mostrar que la Incidencia Política es un proceso sistemático que implica distintos pasos y actividades. Aunque no siempre ocurren en el mismo orden, para formular una campaña es necesario considerar cada paso como parte de una secuencia lógica que lleva al resto de pasos.
- Que para formular un plan de trabajo para una campaña de Incidencia Política, es fundamental conocer a las poblaciones con quienes trabajamos y el entorno político en el que se encuentran ubicados los problemas que queremos solucionar.
- Que cada uno de los pasos ofrece insumos para los pasos siguientes que se deben tomar en cuenta, como en el caso de la "recolección de datos" en el paso 1, que será la información clave para el paso 4: "Plan de comunicación".
- Aunque estos pasos pueden ser muy semejantes a los que hay que dar en cualquier proceso de planificación de nuestras actividades, la diferencia es que tiene objetivos y resultados distintos.

Para explicar en detalle cada uno de los pasos tome como referencia la Tabla 1:

TABLA 1: EXPLICATIVO DE LOS PASOS DEL DISEÑO DEL PLAN DE INCIDENCIA POLÍTICA

<p>PASO 1 Identificación del problema, recolección de datos y el tema</p>	<p>Encontrar una causa que necesita de incidencia política y que el grupo está de acuerdo en promover y/o apoyar para que haya un cambio en la ley, el reglamento, mejoramiento de un programa, servicios o el desarrollo de una nueva Ley, reglamento o nuevos programas y servicios.</p> <p><u>Identificar las causas y las evidencias:</u> que justifican el problema (factores sociales, políticos, económicos, otros) al que nosotros queremos encontrarle o proponerle soluciones.</p> <p><u>Identificar el Tema:</u> es importante que la organización escoja el tema que realmente responda a las necesidades de la comunidad que representa.</p> <p><u>Recolección de información y datos:</u> que demuestren en dónde está el problema, para proponer los cambios que se necesitan y las recomendaciones para que se hagan mejor las cosas.</p>
<p>PASO 2 Definir Meta y objetivos</p>	<p><u>Meta:</u> Una declaración sobre el resultado general que se quiere alcanzar.</p> <p><u>Objetivo:</u> Pasos secuenciales hacia el logro de la meta.</p>
<p>PASO 3 Identificar a las autoridades (actores) que toman las decisiones y quienes pueden apoyarnos o no</p>	<p><u>Audiencias:</u> Tenemos que identificar a los actores políticos y sociales sobre los cuales deseamos influir para que visibilicen el problema propuesto y respalden las soluciones y recomendaciones. Estos pueden ser funcionarios locales, ministerios, líderes de opinión popular, etc.</p> <p><u>Aliados:</u> Unir esfuerzos con organizaciones o individuos que están comprometidos con apoyar nuestra causa a través de un trabajo coordinado, en cooperación o en red.</p>
<p>PASO 4 A quiénes vamos a llegar y de qué manera lo vamos a hacer. Implementar un Plan de Trabajo para ejecutar nuestras acciones.</p>	<p><u>Comunicación:</u> Preparación del tema de incidencia política y elaborar los mensajes para cada autoridad y/o audiencia a la que se quiere llegar.</p> <p><u>Canales de comunicación:</u> medios por los cuales el mensaje será transmitido a diversas audiencias: radio, televisión, volantes, conferencias de prensa, reuniones, etc.</p> <p><u>Plan de trabajo:</u> Llevar a cabo un conjunto de actividades planificadas para alcanzar nuestros objetivos (plan de acción).</p> <p><u>Inventario de Recursos:</u> Identificar y atraer recursos (dinero, equipo, voluntarios, insumos, espacios) para implementar nuestra campaña de incidencia política.</p>
<p>PASO 5 Monitoreo y evaluación</p>	<p><u>Monitoreo:</u> Proceso de recolección de información (variables e indicadores) para medir el progreso de los objetivos de la incidencia política.</p> <p><u>Evaluación:</u> Proceso de recolección y análisis de información para determinar si han alcanzado los objetivos de incidencia política y trazar los siguientes pasos.</p>

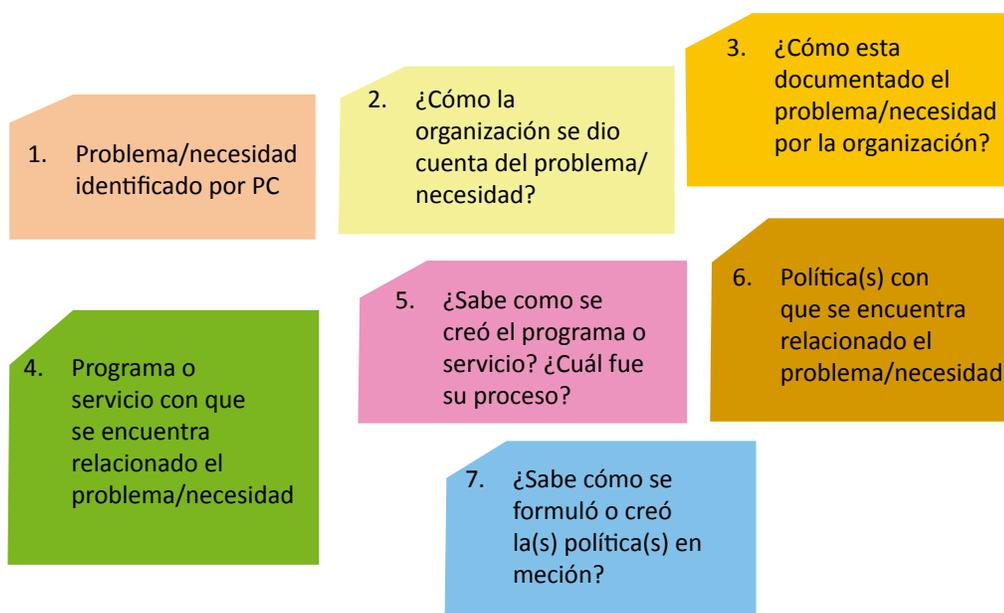
Identificar el problema para la incidencia política. 60 minutos

Ubique este contenido dentro de los pasos para la incidencia política mostrando de nuevo el gráfico 1. Explique en los primeros 10 minutos que el trabajo cotidiano que realizan las organizaciones con nuestras poblaciones claves, tiene que ver con planes, programas y políticas que no siempre se cumplen para lo que fueron creadas. Esta situación obliga a nuestras organizaciones a comprometerse en la defensa y promoción de los derechos de nuestros usuarios, denunciando la violación a los derechos humanos, o la negación de servicios.

Como parte de esta dinámica, las organizaciones siempre están evidenciando y sacando a luz pública los problemas que enfrentan sus poblaciones claves y proponiendo soluciones a esos problemas.

Con este ejercicio se ayudará a las y los participantes a entender la importancia de los antecedentes de una política en particular ya que ésta ofrece una base para determinar la dificultad probable a la que se puede enfrentar la solución al problema/necesidad que queremos resolver.

Entregue a cada participante/grupo hasta 3 juegos tarjetas de cartulina previamente marcadas cada una con una pregunta orientadora de la siguiente manera:



Pídales que en 15 minutos en cada juego de tarjetas escriban el PROBLEMA PRINCIPAL que conozcan y que esté afectando a su población clave respondiendo la pregunta de cada tarjeta. Si hay participantes de una misma organización sería preferible que llenen conjuntamente las tarjetas.

A cada grupo o participante se le entregará la hoja con la “Tabla 2: Preguntas Orientadoras” que le servirán de base para llenar el juego de tarjetas. La facilitación debe mantenerse atenta para hacer las aclaraciones que los participantes requieran durante el ejercicio.

TABLA 2: PREGUNTAS ORIENTADAS

<p>1 Problema /necesidad identificada por las poblaciones clave/comunidad</p>	<p><i>Es el mayor problema o necesidad que está afectando a la población clave/comunidad y que le impide gozar plenamente ya sea del ejercicio de sus derechos, acceso a programas o servicios o carencia de alguno de ellos con relación al VIH e ITS y que requiere de una acción del grupo y/o la organización para una solución definitiva.</i></p>
<p>2 ¿Cómo la organización se dio cuenta del problema/necesidad?</p>	<p><i>¿Cómo obtuvo acceso la información el grupo/organización sobre el problema?</i></p>
<p>3 ¿Cómo está documentado el problema/necesidad, por la organización?</p>	<p><i>Se refiere a la manera como la organización/grupo lleva el registro de los casos o situaciones que caracterizan al problema/necesidad planteada por su población clave/comunidad y la manera de conservar dicha información.</i></p>
<p>4 Programa o servicio con que se encuentra relacionado el problema/necesidad</p>	<p><i>Nombre y descripción de los programas, servicios existentes públicos y privados que de alguna manera están causando el problema para las poblaciones clave.</i></p>
<p>5 ¿Sabe cómo se creó el programa o servicio? ¿Cuál fue su proceso?</p>	<p><i>Hacer una formulación breve del proceso cómo se diseñan y/o crean los programas y servicios por parte del gobierno, la provincia, el municipio. En caso de no ser conocido por el grupo como se hacen éstos debe indicarse en la tarjeta que se desconoce dicho proceso.</i></p>
<p>6 Política(s) con que se encuentra relacionado el problema/necesidad</p>	<p><i>Hace referencia a las leyes, reglamentos, normativas, ordenanzas que regulan tanto los programas y servicios que benefician como a los que afectan a las poblaciones claves. Aquí se debe mencionar la ley, reglamento, ordenanza, etc., que existe con relación a las PC y sobre el VIH o programas.</i></p>
<p>7 ¿Sabe cómo se formuló o creó la política(s) en mención?</p>	<p><i>Hacer una descripción breve sobre el proceso de cómo se diseñan, formulan las políticas y el trámite que cada una de ellas debe seguir para ser aprobadas e implementadas en el municipio, provincia o a nivel nacional.</i></p>

Explique que una vez llenado cada juego de tarjetas, en ese mismo orden de numeración cada grupo/persona las colocarán en las paredes o los papelones preparados previamente para la discusión general. Es conveniente tener preparadas dos copias en papelón de la "Tabla 3: Análisis del contexto político del problema/tema"

TABLA 3. ANÁLISIS DEL CONTEXTO POLÍTICO DEL PROBLEMA/TEMA

1. PROBLEMA	2. ¿CÓMO SE ENTERÓ DEL PROBLEMA?	3. DOCUMENTACIÓN DEL PROBLEMA	4. RELACIÓN CON PROGRAMAS O SERVICIOS	5. ORIGEN/ PROCESO PROGRAMA O SERVICIO	6. RELACIÓN CON POLÍTICAS	7. ORIGEN/ PROCESO POLÍTICAS

Invite a las y los participantes para que peguen en los papelones su juego de tarjetas y cuando hayan concluido, dé inicio a la plenaria de 30 minutos. Anime la discusión explicando a las y los participantes que identifiquen los problemas comunes y que estén de acuerdo que deberían ser enfrentados con prioridad. Retire los juegos de tarjeta con los problemas comunes y/o similares del papelón y colóquelas en un nuevo papelón con la "Tabla 3. Análisis del contexto político del problema/tema"

Estimule al grupo a una reflexión sobre los problemas coincidentes que afectan a las poblaciones claves presentes en el taller. Plantee la oportunidad que existe en este momento, para que con las coincidencias se pueda formular el problema del grupo para su trabajo de incidencia política. En caso de que sea posible proponga las siguientes opciones:

- Forme un grupo de trabajo con representantes de las poblaciones claves presentes en el taller, para que tomando en cuenta todos los problemas identificados y a partir de los

aspectos o problemas coincidentes, formulen el problema para el grupo general, para lo que deben también.

- Propóngase como facilitador/a sistematizar todos los problemas identificados y partiendo de los temas coincidentes hacer una propuesta de formulación de problema para que sea discutida y aprobada por el grupo.

Una vez que el grupo haya tomado su decisión, inicie una nueva discusión concentrándose en los programas, servicios y políticas descritos, haciendo énfasis en la importancia que tiene para nuestro trabajo de incidencia política, el conocer sobre los programas, servicios y leyes, reglamentos, ordenanzas relacionadas con el acceso y derechos relacionados con las poblaciones claves y/o programas o servicios que cada grupo u organización presta a su comunidad.

Si el grupo identificó claramente programas, servicios y políticas, tenga dos papelones con títulos preparados de la siguiente manera:

Papelón 1

**Programas
y servicios**

Papelón 2

**Políticas
(leyes, reglamentos,
ordenanzas, etc.)**

De la Tabla 3: Análisis del contexto político del problema/tema, puede sacar la información de las columnas 4 y 6 y ubicarlas en el papelón que corresponda. Este es un buen momento para completar el inventario con los participantes en caso de que se haya olvidado algún programa, servicio o política.

Para finalizar la sesión, haga una presentación de 10 minutos a las y los participantes con las siguientes recomendaciones:

- Un elemento importante en el éxito de cualquier esfuerzo de incidencia política es el profundo conocimiento que tiene el grupo, red, coordinación o coalición sobre:
 - » ¿cómo se formulan e implementan las políticas relacionadas al VIH y VIH Avanzado; qué instituciones y personas (autoridades) están involucradas?
 - » ¿cuáles son los niveles de autoridad de estas personas con relación a sus instituciones?
 - » ¿cuándo y dónde actuar para alcanzar el máximo impacto en nuestro esfuerzo de incidencia política?
- Conocer el ambiente político en donde se ubique nuestro trabajo y los problemas que afectan o benefician a nuestras comunidades (poblaciones clave) puede ayudar al grupo/red/coordinación/coalición, a identificar y reconocer las oportunidades de Incidencia Política y los puntos de entrada para guiar la selección de temas claves para nuestro trabajo de incidencia política o para influir en el proceso de políticas.
- Además de conocer las reglas y procedimientos formales que las autoridades siguen para tomar decisiones políticas, el grupo, red, coordinación o coalición debe monitorear el ambiente político, económico, sociocultural y tecnológico; para mantenerse informada de los argumentos de líderes de gobierno, políticos, religiosos, y líderes locales respecto a los temas de nuestro trabajo y sobre los

problemas que enfrentan las poblaciones claves. Este conocimiento nos permitiría identificar no solo los obstáculos, sino las oportunidades para influir en los tomadores de decisión.

- Es de vital importancia que los miembros grupo entiendan de manera clara y precisa el proceso que se sigue y las autoridades involucradas en la toma de decisiones de las políticas públicas y privadas.

Cierre la sesión invitando a dos participantes para que en 3 minutos cada uno hagan una reflexión final de la experiencia vivida en el ejercicio. Insista en que este análisis del contexto político del problema servirá de base para los siguientes pasos hacia la formulación de la estrategia de incidencia política que llevará a cabo el grupo.

Identificar el tema para la incidencia política. 75 minutos

Ubique este contenido dentro de los pasos para la incidencia política mostrando de nuevo el gráfico 1. Continúe la sesión haciendo una presentación sobre la identificación del problema para la incidencia política (Lectura 2), puntualizando en los ejemplos que allí se señalan y comparándolos con los problemas identificados en el ejercicio 2 "identificando el problema". Explique que el ejercicio anterior les dio la oportunidad hacer una valoración de los conocimientos relacionados con sus poblaciones claves y su contexto político, lo que les permite contar con criterios claves para escoger el tema de incidencia política que responda a sus necesidades.

Forme grupos de trabajo de acuerdo al grupo clave al que pertenece cada participante y repártales una hoja de papel bond y un lapicero. Por cada grupo entrega un papelón y un marcador. Tenga preparada una diapositiva o papelón con la Tabla 4. Criterios para elegir un tema y explique a los participantes la manera de llenarla. Asegúrese que el grupo entendió las instrucciones y los criterios expuestos:

TABLA 4 CRITERIOS PARA ELEGIR UN TEMA

(ENCIERRE EN UN CÍRCULO LA LETRA QUE CORRESPONDA AL CRITERIO) A- ALTO M- MEDIO B- BAJO			
<i>Tema: Escribir el tema seleccionado en este espacio:</i>		<i>CRITERIOS para valorar la importancia del tema seleccionado</i>	
A	M	B	1. <i>¿Refleja las necesidades de su población clave?</i>
A	M	B	2. <i>¿Cuenta con el apoyo de otras organizaciones, instituciones o personas interesadas en su población clave?</i>
A	M	B	3. <i>¿Cuenta con suficiente información que respalde y documente el problema identificado por el grupo?</i>
A	M	B	4. <i>¿Será fácilmente aceptado tanto por su población clave y por las organizaciones, instituciones que podrían apoyar a la organización/red/coordinadora/coalición?</i>
A	M	B	5. <i>¿Será fácilmente aceptado tanto por su población clave y por las organizaciones, instituciones que podrían apoyar a la organización/red/coordinadora/coalición?</i>
A	M	B	6. <i>¿Será fácil de alcanzar lo que se propone con el?</i>
A	M	B	7. <i>¿Ayudará a formar alianzas con otros grupos, organizaciones, redes ó coaliciones, etc.?</i>
A	M	B	8. <i>¿estimulará a la población clave para organizarse y participar activamente en el proceso?</i>
A	M	B	9. <i>¿llamará la atención de los tomadores de decisión, medios de comunicación, o personas que hacen opinión pública?</i>
A	M	B	10. <i>¿Llamará la atención de sectores que podrían oponerse al tema por estar relacionado con la población clave?</i>
A	M	B	11. <i>¿requerirá de la población clave más capacitación y/o preparación sobre el tema?</i>
A	M	B	12. <i>¿Responderá a las necesidades expresadas por las comunidades?</i>

ALTO: Se cuenta toda la información que documenta este criterio

MEDIANO: Le falta suficiente información que certifique este criterio

BAJO: No cuenta con información, conocimiento o datos que certifique este criterio

Pida a cada participante que de manera individual piensen en el principal problema/tema que recomendaría a su grupo para el trabajo de Incidencia Política y lo escriban en la hoja de papel bond. Una vez que todos terminaron, pídeles que socialicen los problemas recomendados y escojan por consenso tres temas entre los propuestos por cada miembro del grupo. Para estar seguros que estos 3 temas son realmente importantes, el grupo deberá analizarlos uno a uno utilizando la Tabla 4.

Explique que los criterios de esa tabla no son para calificar o dar puntajes a los temas, sino para ayudar al grupo a ver la verdadera dimensión e importancia de los temas seleccionados para las poblaciones claves, y de esa manera facilitar la escogencia de un único tema que el grupo presentará en la plenaria.

A medida que cada grupo elija su tema, pase por cada grupo y entrégueles una copia de la Tabla 5: El tema y sus oportunidades, brindándoles la siguiente orientación:

TABLA 5. EL TEMA Y SUS OPORTUNIDADES

TEMA	
Información disponible sobre el tema	
Resultados que se esperan alcanzar	<p>A corto plazo:</p> <p>A largo plazo:</p>

- La decisión sobre un tema para la Incidencia Política es el primer paso que el grupo debe dar para proponerse el cambio de un problema que se quiere solucionar.
 - El tema demuestra el conocimiento que tiene el grupo sobre la realidad y sobre las necesidades de sus poblaciones claves, y esto se ha demostrado en el Análisis del contexto Político del Problema. Por eso es importante que una vez identificado el tema, el grupo verifique la disponibilidad de recursos con que cuenta, o sea, la información disponible para documentar la situación; ya sea relacionada con políticas, programas, servicios, publicaciones e investigaciones realizadas en torno a la problemática de las poblaciones claves.
 - Para facilitar este proceso es conveniente remitirse referirse al papelón con la Tabla 3:
- Análisis del contexto político del problema, que les servirá de información de primera mano para responder a la primera pregunta de la Tabla 5 sobre la información disponible alrededor del tema.
- En la segunda parte de la tabla 5, donde se piden los resultados a alcanzar con la incidencia, deben pensarse en resultados de cambio de política, programa, servicios, etc. que lograrían a largo plazo y corto plazo con el tema propuesto.
- Después, indique a los grupos que una vez hayan contestado las preguntas de la tabla 5, las transcriban en el papelón. Completada esta parte, entregue a cada grupo la Tarjeta 1. Cuestiones para reflexionar sobre el tema, indicándoles que les servirá de guía para hacer una reflexión final sobre su proceso interno de selección del tema y

los requerimientos que éste tiene para convertirse en el tema de Incidencia Política del grupo. Pídales que nombren un/a portavoz que comparta los resultados de su reflexión en la plenaria.

TARJETA 1. CUESTIONES PARA REFLEXIONAR SOBRE EL TEMA

*¿Cómo influencia la disponibilidad de información y los intereses del grupo acerca del tema?
¿Qué tan alcanzables son los resultados sobre los cambios de políticas, programas, o servicios, que esperan?
¿Cómo el tema recoge el interés de su población clave con relación a las otras poblaciones clave?
¿Cuál sería la implicación para el grupo, red, coordinadora o coalición en tomar el tema propuesto por el grupo para hacer incidencia política?
¿Qué políticas, reglamentos, regulaciones, leyes, programas o servicios afectan directa o indirectamente el tema? ¿Pueden cambiarse?*

Organice una Plenaria de 30 minutos en la que cada grupo a través de su portavoz presente el tema y compartan su reflexión final. No es necesario que hagan una explicación detallada sobre la calificación de los criterios. Pida a cada portavoz que pegue el papelón uno a continuación del otro, de manera que todos los temas estén a la vista del plenario.

Solicite comentarios y/o análisis sobre las características de cada uno de los temas presentados y en la factibilidad que existe de que sean aplicados por el grupo, red, coordinadora o coalición. De ser necesario, la plenaria también puede servir para completar información que haga falta sobre el tema principal de alguno de los grupos.

Al finalizar las presentaciones de los grupos y la reflexión sobre los temas, haga notar que un tema de incidencia política siempre incluye una solución política al problema.

Aproveche para preguntar a la plenaria:

Dados los análisis y discusión realizados por el grupo ¿cuál podría ser un ÚNICO tema que debería seleccionar todo el grupo, red, coordinadora o coalición para su trabajo en incidencia política?

Invite, a los participantes a seleccionar por consenso el tema que consideran de mayor o especial importancia para el grupo. Coloque en un papelón o presente una diapositiva con las siguientes preguntas a ser consideradas antes de votar por cada tema:

*¿Por qué es importante este tema para el grupo, red, coordinadora o coalición en este momento?
¿Cuáles son unos ejemplos de solución política para este tema?
¿Cómo coincide el tema con el análisis del grupo sobre todo en temas difíciles de aceptar socialmente como la homosexualidad, el trabajo sexual y el acceso a medicamentos para Personas con VIH?*

Tome nota de las respuestas. Concluya la sesión indicando al grupo que tanto los temas seleccionados a nivel de grupo como el tema seleccionado a nivel de plenario, puede servirle al grupo, red, coordinadora o coalición como un tema para el trabajo de incidencia política.

La información (Recolección de datos). 45 minutos

Ubique este contenido dentro de los pasos para la incidencia política mostrando de nuevo el gráfico 1. Continúe la sesión haciendo una breve presentación sobre la importancia de la recolección de datos e información, si desea prepare en una diapositiva o papelón, algunos de los puntos indicados en la lectura sobre información y recolección de datos. Explique a las y los participantes que la información clara y exacta ayuda principalmente a la documentación del problema para la Incidencia Política, pues presenta evidencias sobre el problema identificado y demuestra la seriedad y la credibilidad de la organización.

Forme grupos de trabajo de acuerdo al número de participantes (4 o 5 por grupo) o bien al grupo meta al que pertenecen. Entregue a cada grupo una copia de la Lista 1: Inventario de recolección de la información.

LISTA 1. INVENTARIO DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

SEÑALE CON UNA X LA QUE CORRESPONDAN:
Obtención de la información
<input type="checkbox"/> Encuestas realizadas a los miembros de las poblaciones claves
<input type="checkbox"/> De cada uno de los servicios que la organización presta a las poblaciones claves.
<input type="checkbox"/> De los usuarios de la organización
<input type="checkbox"/> De recortes de periódicos sobre artículos que tratan el tema del VIH y el VIH Avanzado
<input type="checkbox"/> De recortes de periódicos sobre artículos que tratan temas sobre las poblaciones claves con que trabaja la organización.
<input type="checkbox"/> De programas de televisión
<input type="checkbox"/> De políticos y/u otros personajes públicos cuando hablan sobre el tema de trabajo de la organización
<input type="checkbox"/> De los conocimientos que tienen los miembros que trabajan en la organización
<input type="checkbox"/> De los datos que les envían organizaciones amigas y/u otras organizaciones con trabajo similar a su organización.
<input type="checkbox"/> Otras fuentes:
Conservación de la información
<input type="checkbox"/> Clasificación por temas
<input type="checkbox"/> En una base de datos computarizada
<input type="checkbox"/> En carpetas sin clasificar
<input type="checkbox"/> En un cajón o gaveta de escritorio sin clasificar
<input type="checkbox"/> Información centralizada en un solo archivo
<input type="checkbox"/> Cada miembro de la organización conserva su propia información
<input type="checkbox"/> No conservamos la información
<input type="checkbox"/> Otros:
Tipo de información
<input type="checkbox"/> VIH y VIH Avanzado
<input type="checkbox"/> Homosexualidad
<input type="checkbox"/> Trabajo sexual de mujeres
<input type="checkbox"/> Trabajo sexual de hombres
<input type="checkbox"/> Trabajo sexual de personas transgénero / transexuales

SEÑALE CON UNA X LA QUE CORRESPONDAN:	
<input type="checkbox"/>	Derechos humanos
<input type="checkbox"/>	Acceso a tratamientos
<input type="checkbox"/>	Servicios y programas relacionados su población clave
<input type="checkbox"/>	Políticas relacionadas a su población clave
<input type="checkbox"/>	Denuncias sobre violaciones a los derechos humanos de su población clave
<input type="checkbox"/>	Estadísticas relacionadas a su población clave
<input type="checkbox"/>	Otros:
Uso de la información y datos	
<input type="checkbox"/>	Señale con una X las que correspondan:
<input type="checkbox"/>	Para uso interno de la organización
<input type="checkbox"/>	Para uso de los usuarios de la organización
<input type="checkbox"/>	Para uso de los donantes de la organización
<input type="checkbox"/>	Para elaborar informes de trabajo
<input type="checkbox"/>	Para publicar informes sobre el trabajo de la organización
<input type="checkbox"/>	Para socializar la información al público en general
<input type="checkbox"/>	Para documentar las violaciones a los derechos humanos
<input type="checkbox"/>	Para documentar las fallas en programas y servicios
<input type="checkbox"/>	Para documentar las fallas en políticas
<input type="checkbox"/>	Para presentar proyectos
<input type="checkbox"/>	Para presentar mejoras en planes, programas y políticas
<input type="checkbox"/>	Otros:

En una lámina o papelón muestre el inventario del proceso de recolección de información y bríndeles una explicación inicial de cómo llenarlo. Entregue a cada persona o grupo el gráfico de la tarjeta 2: Cuestiones para la presentación y pídale que una vez hayan completado la lista 1, usando la tarjeta, hagan una reflexión sobre la importancia de la información para una estrategia de incidencia política. Pídale que preparen un papelón similar para su presentación en plenaria a través de un/a portavoz.

TARJETA 2. CUESTIONES PARA PRESENTACIÓN

EL TEMA			
¿CUÁLES SON LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN DEL GRUPO, ORGANIZACIÓN, RED O COALICIÓN?	¿CON QUÉ TIPO DE INFORMACIÓN CUENTA EL GRUPO PARA INFORMAR A LOS TOMADORES DE DECISIÓN?	¿CON QUÉ TIPO DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS CUENTA EL GRUPO, ORGANIZACIÓN, RED O COALICIÓN PARA SU TRABAJO DE RECOLECTAR Y PROCESAR LA INFORMACIÓN?	¿SI AÚN NO HAN ORGANIZADO LA INFORMACIÓN QUÉ ALTERNATIVAS PROPONEN PARA HACERLO?

En plenaria, asigne 5 minutos a cada grupo para su presentación. Concluidas las presentaciones, ánimoles para que hagan recomendaciones para mejorar los mecanismos de recolección de información que les permita apoyar su tema de Incidencia Política. A medida que vayan identificando mecanismos, escríbalos en un papelón para que sean considerados por los grupos en los siguientes pasos de la formulación de su campaña de Incidencia Política.

HAGAMOS UN RECUENTO DE LO QUE HEMOS APRENDIDO (Evaluación de aprendizaje):

Cada participante escribirá en una hoja de papel y colocará en la pared, los tres aprendizajes más significativos en relación con la incidencia política y la identificación de temas que pueden ser desarrollados por sus organizaciones; así como los tres vacíos que quisiera completar en lo que resta de la unidad.

MATERIALES DE APOYO:

Lectura 1: La Incidencia Política

La incidencia política es uno de los recursos más utilizados en la actualidad por organizaciones no gubernamentales, de base comunitaria e instituciones, para lograr cambios efectivos en planes, programas y políticas, a nivel local, nacional, regional e internacional. La incidencia política ayuda a ampliar la capacidad de intervención de las poblaciones clave (HSH, TS y Personas con VIH) o de la sociedad civil organizada, para alcanzar los niveles en donde se toman las decisiones. Decisiones que afectan en forma positiva o negativa nuestro trabajo, nuestras reivindicaciones y el logro de los resultados en la prevención, atención y derechos humanos en torno al VIH y el VIH Avanzado.

Para lograr resultados en espacios de discusión de políticas públicas, debemos prepararnos,

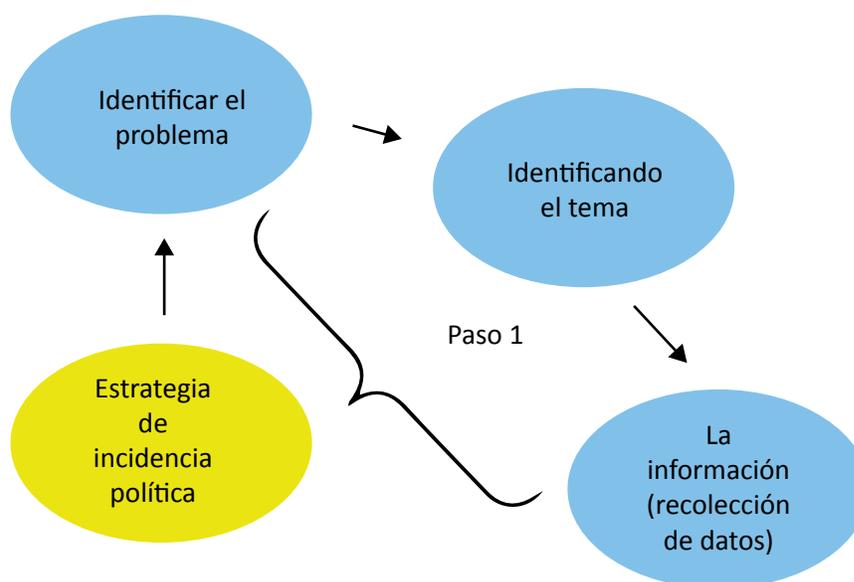
capacitarnos y trabajar en cooperación con otros para alcanzar nuestros objetivos. Ejemplos de ello, son algunos logros de las personas que viven con el VIH y VIH Avanzado, quienes han aprovechado los espacios de participación, el conocimiento sobre el sistema de formulación de políticas y el relacionarse de una manera más propositiva con los tomadores de decisiones, obteniendo como resultado mejorar el acceso a medicamentos.

Otro ejemplo que podemos citar, es el caso de las poblaciones de Gays, Lesbianas, Bisexuales y Transgéneros (GLBT) quienes en algunos países de América Latina han alcanzado el reconocimiento del derecho a no ser discriminados por su orientación sexual. También podemos citar el caso de las trabajadoras sexuales, quienes han logrado acceder a mejores servicios para el cuidado de su salud.

La incidencia política es el paso a dar en cada una de nuestras organizaciones, para desarrollar un trabajo lo suficientemente organizado y constante, que requiere del desarrollo de ciertas destrezas tanto de negociación como de comunicación. Estas destrezas tienen el fin de responder adecuadamente en la búsqueda de soluciones (a mediano y largo plazo) a las necesidades planteadas por cada una de nuestras poblaciones claves. Así como también para asegurar su confianza en cada una de nuestras intervenciones como organización y como interlocutoras ante los distintos espacios de participación ciudadana.

Con la participación en incidencia política, podremos aprovechar las oportunidades para obtener beneficios y resultados de mayor impacto y alcanzar soluciones estructurales en beneficio de las poblaciones claves con relación a la problemática del VIH y VIH Avanzado.

Lectura 2: Identificar el problema para la incidencia política



Ya sea como personas con VIH, trabajadoras/es sexuales, gays, transgéneros o HSH, generalmente nos movilizamos y nos organizamos en grupo para trabajar los problemas que aquejan a nuestras comunidades.

La desigualdad social que se vive en nuestros países a pesar de que todos tenemos los mismos derechos, es lo que lleva a hombres gay, personas transgénero, Personas con VIH y a los trabajadores y trabajadoras sexuales a organizarse, para enfrentar diariamente la discriminación, la falta de servicios, la falta o incumplimiento de leyes y/o reglamentos que protejan, incluyan o reconozcan sus derechos y/o consideren sus necesidades individuales y colectivas, así como sus propias particularidades.

Tenemos muchos ejemplos al respecto, entre ellos:

- En muchas partes los hombres gay y personas transgénero son perseguidos y acosados por la ley o las autoridades,
- Las PC deben luchar diariamente para tener acceso a tratamientos de calidad y mejores servicios para el cuidado de su salud. También sufren de interrupciones continuas de sus tratamientos con antiretrovirales.
- Los trabajadores y trabajadoras sexuales deben luchar por acceder a sus propios espacios (que en muchas ocasiones son limitados por ordenanzas municipales) y por el reconocimiento de la dignidad de su trabajo, además de que éste sea protegido por la Ley.

Nuestro trabajo y nuestras acciones están sujetos a alguna política (ley, normativa, ordenanza o regulación). Una evidencia de ello es cuando queremos legalizar nuestra organización y obtener personería jurídica. Siempre debemos cumplir con regulaciones, a las que conocemos comúnmente como "políticas públicas" cuando se relacionan con autoridades, programas o servicios del Estado. Y a "políticas institucionales" a las que son relacionadas a nivel de empresas, colegios, iglesias, etc.

Cualquier problema que tengamos que resolver en nuestras comunidades está relacionado con "alguna política" ya sean públicas o privadas y ésta a su vez con un programa o servicio. Por lo general los problemas casi nunca los podremos resolver nosotros solos, necesitamos el apoyo de otros para hacerlo. Por tanto, es muy importante conocer cuál es la relación que tiene nuestro problema (o sea, el problema identificado por nuestras comunidades o poblaciones claves) con las políticas, programas o servicios existentes, para poder de la manera más práctica y eficiente encontrar o proponer las soluciones.

Una vez ubicado nuestro problema, tenemos el tema para diseñar una estrategia de incidencia política. De esta manera podemos iniciar una campaña dirigida a proponer y/o lograr un cambio efectivo y de impacto en beneficio de las poblaciones claves y/o comunidades con las que trabajamos. ¿Con relación a nuestros problemas, cuáles serían nuestros primeros pasos a seguir?. Ante esta realidad nos podemos preguntar:

- *¿Por dónde empezamos?*
- *¿Qué hacemos?*
- *¿Qué actividades podemos realizar?*

Empezamos por identificar una necesidad especial que exija decisiones precisas, encaminadas a mejorar o a crear políticas, programas o servicios que propongan la solución acertada. Una necesidad podría ser:

- *"En los hospitales le niegan la atención a personas travestís o transexuales".*
- *"Las trabajadoras sexuales son perseguidas, robadas y abusadas por la policía".*
- *"En el hospital los tratamientos a Personas con VIH unas veces los dan y otras no los entregan a tiempo", aunque el reglamento sobre la "Ley del VIH/Sida" asegura la entrega oportuna de los mismos.*

Nuestro trabajo nos permite ver claramente qué es lo que tendríamos que hacer para encontrar o buscar una solución. Así como identificar o planificar las acciones dirigidas ya sea a denunciar, presionar, proponer cambios o programas, mejoras en los servicios, asignación de recursos financieros e incluso ver como participar en aquellos espacios donde se hable del VIH y el VIH Avanzado para exponer nuestra situación. De tal manera que las autoridades, organizaciones y en general, las personas, tomen en cuenta nuestro(s) problema(s) o situaciones que nos aquejan y trabajen por las soluciones que proponemos al respecto.

La incidencia política nos servirá para realizar las acciones arriba mencionadas de manera organizada. Si bien no existen recetas específicas, nos permite colocar nuestra realidad en el ambiente adecuado. También la IP nos permite tomar en cuenta todas las posibilidades para encontrar soluciones a largo plazo a nuestros problemas, y de esta manera contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestras comunidades.

Para poder lograr todo esto, debemos aprender a organizar la información que tenemos, conservar documentos, guardar recortes de prensa relacionados con nuestra situación, y todo aquello que se tenga que ver con nuestra comunidad. Este proceso nos permitirá saber con exactitud lo que queremos lograr, y cuáles son los pasos siguientes.

Lectura 3: Identificar el tema para la incidencia política

La selección de un tema realista para el trabajo de incidencia política por parte del grupo, red, coordinación o coalición, requiere no sólo entender el proceso sobre cómo se formulan las políticas en forma general, sino en particular, comprender el proceso de toma de decisiones con respecto al VIH, el VIH Avanzado y demás ITS, tanto en nuestras localidades como a nivel nacional.

Estos aspectos son los que se consideran en el análisis del contexto político del problema. Tener claro y bien documentado el problema que hemos identificado como prioritario para las acciones de incidencia política. Esto facilitará al grupo, red, coordinación o coalición a hacer una evaluación oportuna de dónde se encuentran las oportunidades para influir en los espacios de participación política. De esta manera, se podrá posicionar en la agenda de los tomadores de decisión y de los aliados a nuestra causa, las soluciones de impacto a la situación, política, problema/tema que queremos cambiar.

También, las organizaciones que trabajan con las poblaciones claves y sus comunidades, interesadas en desarrollar un trabajo de incidencia política, deben conocer cuáles son las limitaciones que se presentan al tratar de buscar soluciones realistas al sinnúmero de problemas que enfrentan las poblaciones clave - en este caso, hombres gay, personas transgénero, HSH, Personas con VIH y las trabajadoras y trabajadores sexuales. Por lo que, uno de los desafíos a enfrentar es el poder determinar de todas estas acciones, la o las más importantes, que le permitan presentar propuestas de soluciones que resuelvan estructuralmente el problema y no se constituyan en acciones paliativas, es decir, soluciones que no aseguran su sostenibilidad en el tiempo. Ejemplos de la visualización de la solución a un problema:

Las redes de Personas con VIH que han concentrado sus esfuerzos en mejorar el acceso a servicios de atención y tratamientos, generalmente inexistentes hasta hace pocos años en sus países, han propuesto no solamente asegurar su participación en los espacios de decisión política, sino también que los antiretrovirales sean incluidos en los cuadros de medicamentos básicos.

Las organizaciones GLBT han evidenciado la ausencia de programas de prevención para gays y se han posicionado en programas y políticas el impacto del VIH y VIH Avanzado en su comunidad. Por otra parte, también han convencido a los tomadores de decisión de la existencia de otros hombres que tienen sexo con hombres (HSH) y su

relación con el VIH, logrando colocar en las agendas del VIH e ITS la inclusión de dichas poblaciones.

Por último, los trabajadoras/es sexuales se han dedicado a buscar su inclusión social y el reconocimiento del trabajo sexual como una actividad productiva. Con el fin de eliminar la explotación y la clandestinidad a las que estas personas han sido sometidos, proponiendo políticas de atención en salud y servicios más incluyentes.

Es muy importante que la organización escoja el tema que realmente responda a las necesidades de las personas que representa. De esta forma y a través del análisis de los problemas identificados logre plantear soluciones a los mismos, en el lenguaje de quienes toman decisiones, así como en el lenguaje de sus propias comunidades y el público en general. De tal manera que, a través de distintas estrategias y acciones logren provocar el cambio deseado en las soluciones propuestas.

Lectura 4: La información (Recolección de datos)

Cuando un grupo, red, coordinación o coalición incluye en su misión y objetivos de trabajo la incidencia política, asume el desafío de entender y representar con precisión las necesidades, prioridades e intereses de las poblaciones claves por las que trabaja. Todo esto orientado hacia la búsqueda de soluciones profundas (estructurales) que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida.

Conocer a las poblaciones clave o comunidad significa saber lo que las personas piensan sobre los temas y problemas vinculados a la problemática del VIH, VIH Avanzado y otras ITS. Así como también, cómo las personas son afectadas por las políticas, reglamentos, regulaciones, leyes, programas y servicios relacionados con la prevención, atención y tratamiento del VIH.

Entender a las poblaciones clave o comunidad significa saber interpretar y documentar con claridad cuáles son sus prioridades. Por ejemplo, no tiene sentido organizar una campaña de incidencia

política en apoyo a servicios de salud reproductiva para jóvenes, si las poblaciones clave o comunidad consideran al VIH y VIH Avanzado como su primera preocupación.

La incidencia política permite al grupo, red, coordinación o coalición responder adecuadamente a las demandas de las poblaciones clave o comunidad. Además de que esta respuesta sea respaldada por una información bien interpretada, asegura no solamente el manejo transparente de la información (la misma que no debe quedarse guardada en la organización, sino devuelta a las mismas poblaciones claves), sino también, que responda a las realidades planteadas por las mismas comunidades. Esto permite a éstas poblaciones evidenciar que la información ha sido debidamente interpretada.

Por otro lado, es importante que el grupo, red, coordinación o coalición tenga en cuenta que un buen manejo de la información aumenta su credibilidad y su posicionamiento como interlocutor(a) válido(a), no solamente ante las mismas poblaciones clave o comunidad, sino también, ante los/las tomadores(as) de decisión y demás audiencias con quienes se relacionan. Otro aspecto importante sobre el buen manejo de la información por parte del grupo, red, coordinación o coalición es que al hacerlo se demuestra su profesionalismo, lo que convierte al grupo o red en fuente de referencia sobre el tema en su contexto local, provincial y/o nacional.

Llenando el vacío

La incidencia política trata temas o prioridades reales de nuestras comunidades, por lo tanto, el grupo, red, coordinación o coalición debe considerar la suma importancia de la recolección, conservación y análisis de datos y de la información. Estas acciones son la fuente que representan con exactitud las prioridades y necesidades identificadas por las poblaciones claves, que a su vez constituyen la causa de la incidencia política.

Establecer un sistema de recolección de la información demuestra el grado de importancia que el grupo, red, coordinación o coalición le da al atender las necesidades planteadas por las poblaciones clave o comunidad, así como también sobre el uso que hace de ella para poder justificar sus acciones de incidencia política. Esto no solamente le dará mayor credibilidad hacia las distintas audiencias con quienes trabaja, sino que le dará reconocimiento como interlocutor válido ante los tomadores de decisión.

Todo grupo u organización cuenta con una cantidad de información producto de su trabajo cotidiano con la población clave, al igual que con información que proviene de otras organizaciones, que aparece en los medios de comunicación, declaraciones de las autoridades, etc. Principalmente acerca de lo que estos medios y personas hacen y dejan de hacer con relación a nuestras comunidades; incluyendo toda la información relacionada con leyes, reglamentos, programas y servicios sobre el VIH y VIH Avanzado. De ahí, que buscar la información, organizarla y conservarla adecuadamente, servirá a nuestros análisis con relación a si se cumplen o no las leyes, las normas, los reglamentos, así como los programas y servicios existentes, y si de verdad satisfacen o no las necesidades y/o problemas relacionados con nuestras poblaciones claves.

Es importante entonces, que el grupo u organización considere sus propias necesidades de información sobre los distintos temas en que trabajan y de la problemática que aqueja a su comunidad. Así como sobre las necesidades de información sobre estas realidades que deben llegar a conocer los tomadores de decisión.

Sugerencia:

Es probable que en nuestra organización no contemos con personas que puedan dedicarse a este tipo de tareas, o no dispongamos de la capacidad suficiente para hacerlo. Por eso debemos pensar en quién o quiénes nos podrán apoyar para que la información que necesitamos esté correctamente analizada, y con ella, proponer soluciones a largo plazo a través de la incidencia política. Esta(s) persona(s) debe(n) también prepararnos para escoger el método de recolección y análisis de la información que más se ajuste a las características y necesidades de nuestra organización.

ACTIVIDAD 3.2 DEFINIENDO METAS Y OBJETIVOS

¿CUÁNTO TIEMPO NECESITAMOS? 2 horas.

¿QUÉ QUEREMOS LOGRAR? (Propósito)

Que los y las participantes puedan definir una Meta y Objetivos para la Incidencia Política que sean viables, factibles y verificables.

¿QUÉ APRENDIZAJES VAMOS A LOGRAR? (Objetivos)

Que los y las participantes logren:

- Identificar los elementos básicos para la formulación de la Meta y Objetivos de Incidencia Política
- Contar, por grupo, con una Meta y al menos tres Objetivos de Incidencia Política para la campaña

CONTENIDOS

- * Meta y Objetivos de la Incidencia Política

¿QUÉ NECESITAMOS? (Lista de materiales de apoyo)

- Copia del Manual para cada participante
- Papelones o fotocopia de:
 - Tema seleccionado por el grupo
 - Gráficos de metas
 - Ejemplos de metas y objetivos
- Tabla 1: Lista de Chequeo para selección de Objetivos de Incidencia Política
- Tabla 2: Conceptos relacionados
- Lectura 1. Meta y Objetivos de la Incidencia Política
- Proyector y computadora portátil para presentaciones
- Tarjetas de cartulina de varios colores

- Marcadores permanentes y de pizarra de varios colores
- Masking tape, Papelones, Hojas de papel bond y lapiceros

¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR? (Desarrollo de la actividad)

Meta y Objetivos de la Incidencia Política

Las Metas

Comience haciendo un reforzamiento de los aspectos mencionados como carencias en la evaluación de la actividad anterior; y posteriormente ubique este contenido dentro de los pasos para la incidencia política mostrando de nuevo el gráfico 1.

Continúe la sesión presentando los conceptos de Meta y Objetivos en una diapositiva o en un papelón, usando como referencia la lectura sobre metas y objetivos de la Incidencia Política. Explique la importancia de entender las diferencias en la formulación de Metas y Objetivos para la Incidencia Política, con los que se usan para la formulación de otros proyectos. Use los gráficos y los ejemplos que se incluyen en la lectura 1 para ilustrar esto de mejor manera.

Explique a las y los participantes que la Meta de Incidencia Política es la visión que se espera alcanzar de tres a cinco años y por tanto deben imaginarlo como el cambio en el ambiente político que resultará de sus esfuerzos de incidencia. Es bueno aclarar que aunque un grupo, red, coordinación o coalición no puede ser capaz de alcanzar estas metas por sí solos, la declaración de las mismas es importante porque permite orientar el trabajo

de incidencia de la organización en el largo plazo. Enfátice en los elementos que sirven de base para la formulación de una meta de incidencia política:

- Que se defina con claridad a la población objetivo con la que se trabajará;
- Definir el área geográfica dónde se trabajará,
- Definir los problemas o demandas sociales que se atenderán

Divida a los participantes en grupos pequeños o por grupos claves, y entregue a cada uno, una copia del tema o problema seleccionado para el trabajo de incidencia política, así como copias de formulación de metas y objetivos utilizados en la presentación. Pida a cada grupo que en 20 minutos elaboren una meta de incidencia política basado en el tema seleccionado, tomando en cuenta las características explicadas. Pídeles que una vez elaborada, la escriban en un papelón para presentarla en plenaria.

Una vez que los grupos presenten sus propuestas de meta de Incidencia Política en plenario, anime una discusión en base a las siguientes preguntas:

- ¿Se puede alcanzar la meta a través de decisiones y cambio de políticas?
- ¿Cuán similares o diferentes son las metas formuladas?

Toda meta requiere de una acción política, así como del aumento de la conciencia pública. Si el cambio de política propuesto no contribuye a alcanzar una meta en particular, probablemente NO es una meta de Incidencia Política.

En caso de que las declaraciones no sean una meta de incidencia política, retome los ejemplos de la introducción. Si las declaraciones son muy similares ayude al grupo a definir una meta integrada.

Para cerrar la sesión, pregunte a las y los participantes si el grupo quisiera contar con una campaña de IP en este momento, ¿cuál de todas las metas sería la más indicada y cuáles son los aspectos comunes que permitirían a las poblaciones claves satisfacer las necesidades planteadas por el problema?.

En la medida de lo posible, anime a que se tome una decisión por consenso. Explique que esta(s) Meta(s) servirán como base para la selección de los Objetivos de Incidencia Política en el ejercicio siguiente.

Los Objetivos

Comience el segundo momento explorando en el grupo su conocimiento sobre formulación de objetivos, insistiendo en que este conocimiento contribuirá a que puedan formular en grupos Objetivos de IP de impacto para las Metas seleccionadas.

Exponga las definiciones y/o características de los objetivos de IP en una diapositiva o en un papelón. Explique la importancia de entender las diferencias en la formulación de Objetivos de Incidencia Política con los que se utilizan para la formulación de otros proyectos. Enfátice que en la formulación de Objetivos de IP se usa también los criterios del EMART (Específico, Mensurable, Alcanzable y Realista).

Con relación a los Objetivos de Incidencia Política, menciónelos como los pasos cortos que deben darse para el logro de la Meta, por lo que deberían lograr máximo en un máximo de uno o dos años. Recuerde que los Objetivos de IP se distinguen de otros porque siempre incluyen:

- A un actor político (Ministro de Salud Pública, Jefe(a) de Programa, Ministro de Finanzas, Director(a) del Hospital);
- Está acompañado de la acción que queremos que este tome a favor de nuestra causa: asignación de recursos humanos y financieros para el programa de asistencia o prevención, compra y distribución de condones y lubricantes para trabajadoras/es sexuales, hombres gay; presupuesto y compra de antirretrovirales (ARVs) para el tratamiento de las Personas con VIH; capacitación sobre homosexualidad y VIH/Sida para profesionales de la salud);y
- Un cronograma o tiempo que tomará al actor para convertir en acción la política o cambio esperados.

Posteriormente divida a los participantes en tres grupos de trabajo o de acuerdo a su grupo clave de procedencia y entrégueles una copia del tema o problema seleccionado para el trabajo de incidencia política. Solicite a cada grupo que elabore un objetivo de incidencia política basado en la meta seleccionada y tomando en cuenta lo siguiente:

- *Que responda al tema de incidencia política seleccionado*
- *Contribuya al logro de la meta de incidencia política seleccionada*
- *Cumpla con los criterios de formulación de objetivos EMART*

Asigne 15 a 20 minutos para la formulación del objetivo y entrégueles a cada grupo la copia de la Tabla 1 Lista de Chequeo para la formulación del Objetivo de IP; y solicíteles que evalúen el objetivo que han pensado con los 9 criterios establecidos en la lista:

TABLA 1. LISTA DE CHEQUEO PARA SELECCIONAR OBJETIVOS DE INCIDENCIA POLÍTICA

MARQUE CON UNA X EL CRITERIO QUE CORRESPONDA	
CRITERIO	(X)
1. <i>¿Existen los datos cualitativos o cuantitativos para mostrar que el objetivo mejorará la situación?</i>	
2. <i>¿Es alcanzable el objetivo, aún con oposición?</i>	
3. <i>¿Contará el objetivo con el apoyo de muchas personas? ¿Les interesa tanto el objetivo como para apoyar la acción?</i>	
4. <i>¿Podrá la red conseguir financiamiento u otros recursos para apoyar su trabajo con relación al objetivo?</i>	
5. <i>¿Puede la red identificar claramente a quienes toman decisiones con relación a su objetivo? ¿Conoce sus nombres y cargos?</i>	
6. <i>¿El objetivo es fácil de entender?</i>	
7. <i>¿Cuenta el objetivo de incidencia política con una definición de tiempo clara y realista?</i>	
8. <i>¿Cuenta la organización/red con las alianzas necesarias con las personas y organizaciones claves para alcanzar su objetivo de incidencia política?</i>	
9. <i>¿Ayudará el objetivo a crear alianzas con otras ONG, líderes o interesad@s?</i>	
10. <i>¿Participar en el alcance del objetivo de incidencia política proporcionará oportunidades para aprender e involucrarse en el proceso de toma de decisiones?</i>	

Cuando lo tengan elaborado pídale que lo escriban en un papelón para la presentación a los otros grupos en plenaria. Finalizadas las presentaciones, invite al grupo para que hagan comentarios y sugerencias con relación a los objetivos presentados. Preste atención a que los Objetivos describan claramente al actor y a la acción política. En caso de que no lo hagan, haga un cuestionamiento sobre cada Objetivo, dando al grupo elementos que le permitan hacer más descriptivo su objetivo con relación a la acción o cambio que espera lograr.

Tenga en cuenta que es probable que en la elaboración de los Objetivos, algunos participantes pudieran formularlos de distinta manera, pensando que son de incidencia política pero más bien vinculándolos con otros conceptos relacionados como estrategias de Información, Educación y Comunicación (IEC), Relaciones Públicas, Movilización Comunitaria, etc. Para ayudar a aclarar estos aspectos, tenga preparada una diapositiva o papelón con la Tabla 2: Conceptos Relacionados, e invite a las y los participantes a seguir la explicación, fijándose en la página correspondiente del manual.

Cerrando la sesión, anime a los participantes para que del conjunto de Objetivos presentados seleccionen de uno a tres objetivos que reflejen lo planteado por la Meta seleccionada. Este proceso debe hacerse por consenso. Explique al grupo que el/los objetivo/s servirá/n de base para el próximo paso de análisis de audiencias y el desarrollo de los mecanismos de comunicación para la estrategia de incidencia política.

¿Qué diferencia hay entre incidencia política y otros términos relacionados como educación, comunicación, etc.?

Saber identificar las diferencias existentes entre conceptos que se relacionan con la incidencia política es muy importante, porque frecuentemente se confunden entre sí por tener elementos comunes. Por lo tanto, entender sus diferencias y las estrategias que cada una utiliza fortalece nuestro trabajo.

TABLA 2. CONCEPTOS RELACIONADOS

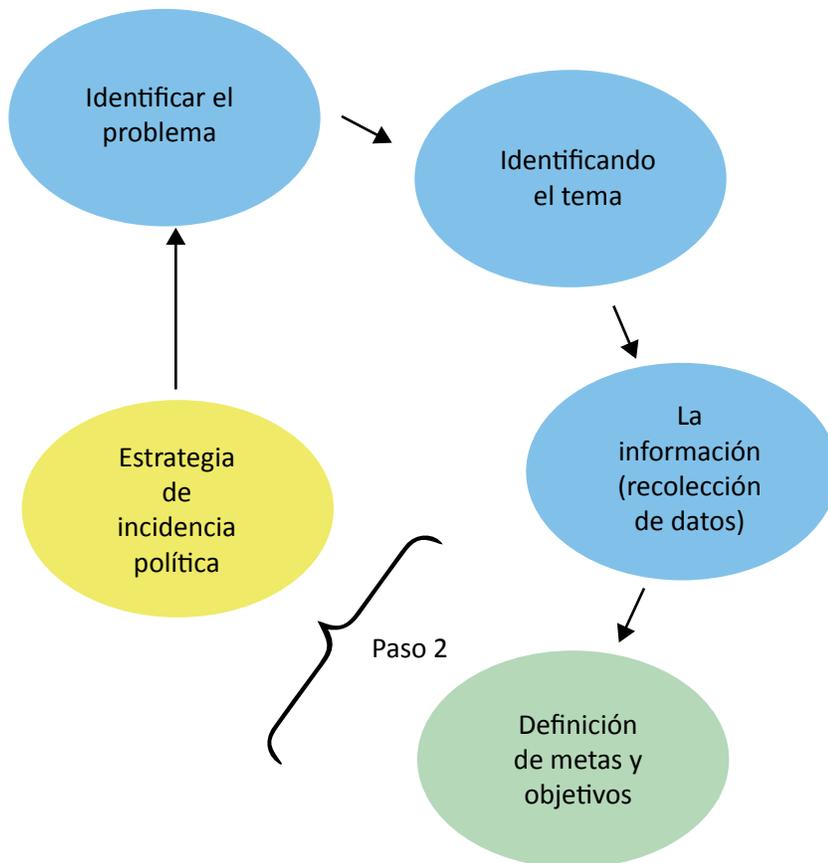
ENFOQUE	ACTORES	ORGANIZADORES	AUDIENCIA OBJETIVO	ESTRATEGIAS	MEDICIÓN DE ÉXITO
Información, educación, comunicación, (IEC)	Proveedores de servicio, Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, Redes	Individuos de segmentos poblacionales (mujeres, homosexuales, gays, HSH, jóvenes, etc.)	Concientizar, informar, educar, buscar un cambio de conducta	-Clarificar por audiencia -Campañas de comunicación masiva -Mayor alcance comunitario -Medios de comunicación	Percepción pública, Nivel de comunicación interna
Movilización comunitaria	Organizaciones y miembros comunitarios	Comunidad	Crear capacidad en una comunidad para priorizar necesidades y tomar acciones	-Visitas domiciliarias -Acciones comunitarias -Acciones directas de masas -Campañas, Eventos	- Indicadores de proceso y resultado de un tema específico - Calidad de la participación - Número, calidad y logros de acciones realizadas
Relaciones públicas	Instituciones públicas y privadas	Públicos internos y externos de las instituciones	-Proyectar una imagen -Posicionar la institución	-Publicidad a gran escala por medios de comunicación social. -Eventos públicos. -Auspiciar la "calidad" -Mercadeo social, sistema de comunicación interna.	Percepción pública, nivel de comunicación interna
Incidencia política	ONG, redes, grupos especiales de interés, Asociaciones, profesionales	Formuladores(as) de políticas públicas. Tomadores(as) de decisiones	Creación o cambio de políticas, programas, asignación de recursos. Garantizar su implementación	Estrategias de incidencia políticas	- Política/programa creado o modificado. - Funcionamiento adecuado de política/ programa. - Recursos asignados

HAGAMOS UN RECUENTO DE LO QUE HEMOS APRENDIDO (Evaluación de aprendizaje)

Forme un círculo y pida que con toda libertad, las y los participante que lo deseen mencionen un aprendizaje de este contenido que permitiría mejorar el trabajo de incidencia de su organización y algún aspecto en el que necesitarían profundizar.

MATERIALES DE APOYO

Lectura 1: Meta y Objetivos de la Incidencia Política



Entre los primeros pasos a dar por un grupo, red, coordinadora o coalición que piensa desarrollar una campaña de incidencia política, están la selección del tema y el desarrollo de la meta y objetivos. Estas constituyen las piezas claves de cualquier proceso de incidencia política. Completar estos pasos requiere de la habilidad de analizar los contextos en donde se ubica cada uno de los problemas que intentamos resolver con un cambio en las políticas, regulaciones, leyes, programas y servicios. Esto requiere de la organización que impulsará las propuestas de cambio, discernir sobre una solución política para el problema seleccionado, prever un resultado a largo plazo, y articular un objetivo a corto plazo.

Para una organización, llámese esta grupo, red, coordinadora o coalición, sus destrezas en estas áreas tienen una importante relación con el éxito en los pasos que siguen. Una buena definición del tema, metas y objetivos constituyen la base eficaz para una campaña de incidencia política.

En el trabajo comunitario todos hemos escuchado hablar sobre la importancia de trabajar con metas y objetivos claros, los que dependiendo del tipo de trabajo que queramos realizar, se utilizan de manera intercambiable. Es decir, en algunos casos un objetivo es amplio y una meta es estrecha; en otros casos los significados se invierten. Para el propósito de la incidencia política, una meta de defensa y promoción es el resultado que la organización busca a largo plazo (tres a cinco años). Un objetivo de defensa y promoción es una meta a corto plazo (uno o dos años) que contribuye al logro de la meta a largo plazo. La meta aborda las necesidades identificadas de una manera amplia. Es por eso que en la formulación de la meta debemos tomar en cuenta los elementos que la componen para su formulación, además de aquellos elementos que:

Definan con claridad a la población objetivo con la que se trabajará;
Determinen el área geográfica dónde se trabajará,
Definan los problemas o demandas sociales que se atenderán

La meta es la visión del futuro que el grupo debe imaginar sobre el cambio que espera en las políticas con relación a los problemas sobre el VIH que esperan alcanzar con sus esfuerzos en la movilización en incidencia política.

Un ejemplo de visión a pensar para la formulación de una meta, se puede ver en:

¿El Gobierno redactará, aprobará e implementará una política nacional sobre el VIH y el VIH Avanzado, tomando en cuenta la participación de las Personas con VIH, las trabajadoras/trabajadores sexuales, hombres gays, y otros sectores de la población afectados por la epidemia?

¿Las Personas con VIH contarán con servicios de calidad, acceso a tratamiento y un sistema de salud pública con profesionales debidamente capacitados, y observadores de los derechos humanos?

Estos ejemplos representan una visión a largo plazo para el cambio de una política. El grupo o red no podrá alcanzar estas metas por sí sola, pero servirán para orientar al grupo en sus acciones de incidencia política a largo plazo. Si el grupo seleccionó como tema de incidencia política, por ejemplo:

Acceso a los programas y servicios sobre el VIH y VIH Avanzado de las poblaciones claves

Un ejemplo de meta podría ser:

En el “país” gays, HSH, MTS, HTS y Personas con VIH cuentan con programas y servicios no discriminatorios en VIH y VIH Avanzado e ITS brindados por profesionales sensibilizados y especializados en atención de las PC: Esto se debe conseguir en un plazo de 3 a 5 años

Los objetivos son pequeños pasos que nos llevan a alcanzar la meta (a dónde queremos llegar) y establecen los parámetros que nos permitirán evaluar los resultados alcanzados.

Existen distintos tipos de objetivos dependiendo del tipo de proyectos o programas que queremos realizar. Si la formulación de un objetivo cumple con el criterio EMART, debe ser:

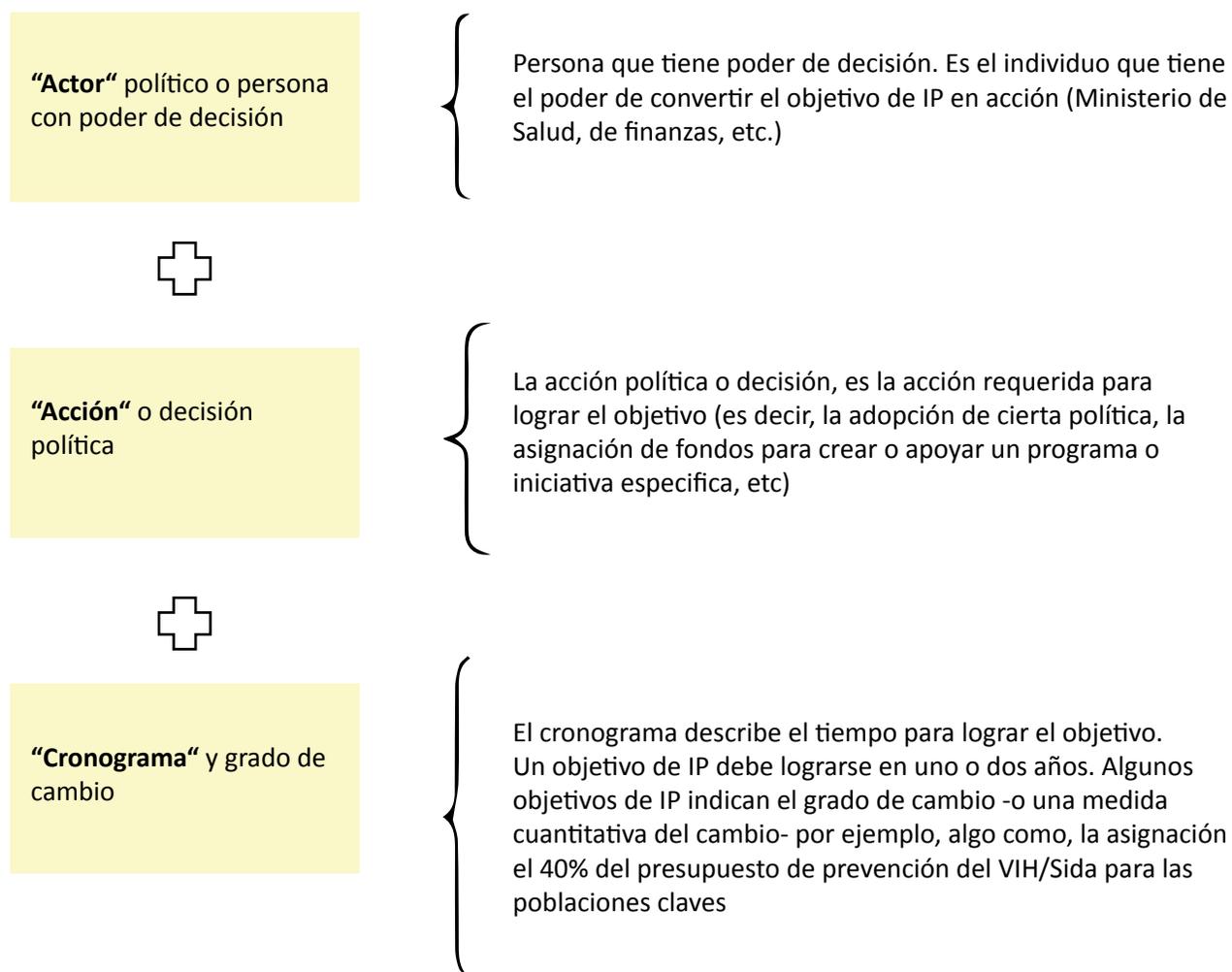
E: específico, con relación a manifestar lo que se hará

M: medible, con relación a que permitirá medirlos

A: alcanzable, con relación a la visión, misión y propósitos de la Organización

R: realista, tener claro los pasos a seguir para alcanzarlos

Un objetivo de incidencia política debe cumplir con el criterio EMART pero también debe incluir otros elementos, como:



ACTIVIDAD 3.3 IDENTIFICACION AUDIENCIAS Y ALIADOS

¿CUÁNTO TIEMPO NECESITAMOS?

2 horas y 30 minutos.

¿QUÉ QUEREMOS LOGRAR? (Propósito)

Que los y las participantes consigan identificar con claridad las audiencias y los aliados para una acción de Incidencia Política.

¿QUÉ APRENDIZAJES VAMOS A LOGRAR? (Objetivos)

Que los y las participantes logren:

- Entender cómo se identifican las audiencias primarias y secundarias;
- Poder evaluar el nivel de conocimiento de las audiencias y su apoyo al tema y objetivos de Incidencia Política;
- Crear mapas de fuerzas para identificar a los miembros de la audiencia objetivo como fuentes de apoyo u oposición para cada objetivo de incidencia política
- Valorar destrezas y recursos que tienen y que hacen falta a los miembros del grupo para el trabajo en IP.
- Acordar una estructura para la coordinación de su campaña de incidencia política y mecanismos de toma de decisiones.
- Contar con un diagnóstico inicial del grupo, red, coordinadora o coalición con relación a su contexto interno, político y sobre los recursos con que cuenta.
- Tener un inventario de organizaciones y personas aliadas que apoyarán el trabajo de incidencia política del grupo, red, coordinación o coalición
- Hacer un inventario de necesidades: recursos, habilidades y destrezas que los aliados pueden aportar a la campaña de incidencia política.

CONTENIDOS

- * Identificación de audiencias objetivos y aliados
- * ¿Con quiénes contamos?
- * ¿Cómo estamos?

¿QUÉ NECESITAMOS? (Lista de materiales de apoyo)

- Copia del Manual para cada participante
- Papelones rotulados: Obstáculos, Contexto político-social, Recursos, Alternativas.
- Papelones o fotocopia de:
 - Tarjeta 1: Nivel de conocimientos de Audiencias
 - Tarjeta 2: Características de participación y liderazgo
 - Tabla 1: Formulario para el análisis de Audiencias primarias y secundarias
 - Tabla 2: Estructura y comunicación
 - Tabla 3: Acuerdos y Necesidades
 - Tabla 4: Inventario de aliados
 - Lectura 1: Identificación de Audiencias objetivos y Aliados
- Tarjetas de cartulina de varios colores
- Marcadores permanentes y de pizarra de varios colores
- Masking tape, Papelones, Hojas de papel bond y lapiceros
- Pegatinas (Post-it) y/o tarjetas de cartulina de 5 colores numeradas del 1 al 5 (cada número debe corresponder al mismo color de la tarjeta), por ejemplo: 1 amarillas, 2 verdes, 3 azules, 4 rojas, 5 blancas.

¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR? (Desarrollo de la actividad)

Comience haciendo un reforzamiento de los aspectos mencionados como carencias en la evaluación de la actividad anterior; y posteriormente ubique este contenido dentro de los pasos para la incidencia política mostrando de nuevo el gráfico 1 de la primera actividad de esta Unidad(Pasos para el Plan).

Identificación de Audiencias objetivos y Aliados. 60 minutos

Comience haciendo un reforzamiento de los aspectos mencionados como carencias en la evaluación de la actividad anterior; y posteriormente ubique este contenido dentro de los pasos para la incidencia política mostrando de nuevo el gráfico 1.

Continúe la sesión presentando los conceptos de *Audiencias Objetivos apoyándose en la lectura 1. Puntualice sobre todo en los siguientes aspectos:*

- Para cada objetivo de IP hay una audiencia objetivo primaria (personas y/o grupos institucionales con autoridad para tomar decisiones) y secundaria (personas y grupos institucionales que pueden influir en quienes toman decisiones).
- El grupo, red, coordinación o coalición debe documentar la información sobre estas audiencias, pues esa información sirve para definir los canales de comunicación y los mensajes a cada una de ellas.
- Las categorías de personas que componen cada audiencia objetivo son diferentes en cada escenario. En el contexto político del VIH, VIH Avanzado y otras ITS, es probable que la audiencia objetivo incluya: líderes políticos, funcionarios de gobierno nacionales, regionales y locales, proveedores de servicios del sector público y privado, medios de comunicación, líderes religiosos y tradicionales, ONG, organizaciones de mujeres, asociaciones profesionales, grupos cívicos y de negocios, etc.
- Identificadas estas personas o grupos, el grupo, red, coordinación o coalición evalúa el nivel de apoyo u oposición que se espera de estas audiencias objetivo (primarias y secundarias).
- El grupo, red, coordinación o coalición debe invertir tiempo en ampliar su base de apoyo. A mayor número de personas o grupos que se sumen a su trabajo de IP, mayores oportunidades de éxito.
- Es importante que el grupo, red, coordinación o coalición tenga la mayor información posible sobre las audiencias opositoras, ya que por muchas razones (religiosas, culturales e históricas) los temas relacionados con la sexualidad, diversidad sexual, trabajo sexual y VIH y VIH Avanzado son polémicos. Los opositores sienten que su posición es correcta e invertirán todos sus recursos para fortalecerla y ganar adeptos.
- Es importante tener en cuenta las audiencias indecisas que pueden moverse a favor o en contra, dependiendo del nivel de apoyo con que se cuente.
- Finalmente, un buen análisis de audiencias objetivo permite al grupo, red, coordinación o coalición, estimar la posibilidad de éxito y/o fracaso de la estrategia de IP, y por tanto mejorar las decisiones para alcanzar los objetivos propuestos.

Organice a las y los participantes en los mismos grupos que durante el ejercicio anterior. Entregue a cada grupo papelones, marcadores, los Objetivos formulados en la sesión anterior y copia de la de la Tarjeta 1: Nivel de conocimientos de Audiencias y también copia de la Tabla 1: Formulario para el análisis de Audiencias primarias y secundarias.

TARJETA 1. NIVEL DE CONOCIMIENTOS DE AUDIENCIAS

NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA DE INCIDENCIA POLÍTICA

¿Está la audiencia objetivo (actor/es) bien informada o carece de información precisa sobre nuestro tema de incidencia política? ¿Cuánto sabe la audiencia objetivo (actor/es) sobre este tema?

NIVEL DE APOYO DEMOSTRADO PARA EL TEMA

¿La audiencia objetivo ha hecho una demostración de apoyo u oposición pública sobre el tema? Dé un ejemplo de alguna manifestación.

NIVEL DE OPOSICIÓN DEMOSTRADO HACIA EL TEMA

¿La audiencia se ha opuesto activa y públicamente al tema? Dé un ejemplo.

NEUTRAL O DESCONOCIDO

¿La audiencia ha expuesto su punto de vista sobre el tema o usted no está segur@ de su posición en este momento?

BENEFICIOS POTENCIALES PARA LA AUDIENCIA.

¿Cómo podría beneficiarse la audiencia por el apoyo que brinde al tema?

¿La audiencia podría comprender los beneficios políticos, personales o profesionales que involucran el tema? Describa cualquier beneficio.

Cuando todos los participantes estén ubicados en sus grupos, utilizando láminas o papelones previamente preparados, explique la Tarjeta 1 y sobre todo la Tabla 1. En el caso de la Tarjeta 1, se trata de que todas las preguntas se contrasten con los Objetivos que hemos formulado para identificar con qué tipo de audiencia nos encontramos:

- En el caso de la Tabla 1, es conveniente mencionar que se trata de un "mapa de fuerzas" que permite graficar visualmente por cada objetivo seleccionado, la audiencia objetivo (el apoyo, la oposiciones y los actores neutrales) conseguido.
- Explique que la tabla está compuesta por 6 columnas y que la primera columna se subdivide en dos partes, la primera, para las audiencias primarias, y la segunda para las audiencias secundarias. Cada audiencia debe irse colocando en la tabla, para lo cual al hacer la lista de audiencias primarias deben ir numerándolas secuencialmente. En la sección de audiencias secundarias, debe hacerse lo mismo, pero en este caso cada audiencia secundaria debe señalar sobre cual audiencia primaria influye y colocarse en la tabla en orden de importancia, por ejemplo:

Audiencia Primaria

1. El Ministro de Salud
Dr. Juan Pérez

Audiencia Secundaria

1. Juana Salgado / secretaria / Influye en 1
2. Felipe Cuesta / Asesor / Influye en 1

En este caso, Felipe Cuesta tiene menos influencia sobre el Ministro que Juana Salgado, y así sucesivamente.

A medida que vayan identificando cada una de las audiencias, se debe analizar el nivel de conocimiento, apoyo, oposición o neutralidad que tienen con respecto al Objetivo propuesto. Si una audiencia objetivo es de apoyo, no se coloca ninguna información en las columnas relativas a oposición o a neutralidad, pues ya conocemos cuál es su posición respecto a nuestro objetivo de IP. Este mismo caso es para quienes demuestran un nivel de oposición o neutralidad. La Columna sobre Nivel de Conocimiento debe llenarse pues se basa en la información con que cuenta el grupo, red, coordinadora o coalición sobre el actor seleccionado. La Columna Beneficios potenciales para las audiencias, hace referencia a la información relativa a los beneficios personales, políticos, profesionales, etc.

Completada la explicación y aclaración de dudas, dé las siguientes instrucciones:

- Las y los participantes de cada grupo deben pensar en "actores" tradicionales y no tradicionales que influyen en los procesos de formulación de las políticas, leyes, programas, servicios, incluso en los líderes comunitarios, celebridades, líderes comerciales, parientes de la audiencia objetivo, etc.
- Pídeles que dibujen en el papelón el modelo que se les entregó titulado Tabla 1. Formulario para el análisis de Audiencias primarias y secundarias, y que siguiendo las explicaciones previas hechas por la facilitación, enlisten las audiencia primarias y secundarias. Una vez tengan la lista, con tarjetas de colores previamente numeradas de 1 al 5 (1 amarillas, 2 verdes, 3 azules, 4 rojas, 5 blancas), irán evaluando el nivel de conocimiento que tienen de cada una de las audiencias, colocándolas en la columna que correspondan, siguiendo las instrucciones señaladas en la tabla 1 y usando la Tarjeta 1: Nivel de conocimientos de Audiencias orientar su análisis.
- Recuerde a las y los participantes que piensen bien al identificar la audiencia primaria y secundaria. Las personas influyentes se extienden con frecuencia más allá de los círculos profesionales e incluyen relaciones personales. Por ejemplo, un(a) pariente, el(la) esposo, o un(a) amigo de una persona de alto nivel con poder de decisión, puede ser un(a) gran intermediario en apoyo a nuestro objetivo de IP.

Aclare que la audiencia objetivo primaria está constituida esencialmente por personas con nombre y apellido al servicio de las instituciones que representan.

Una vez que los tres grupos hayan completado sus respectivas tablas (Tabla 1), invítelos a hacer un resumen de su trabajo para presentarlo en la plenaria. Entregue a cada grupo una copia de la siguiente tarjeta, para ayudar a preparar su presentación:

- ¿Cuáles son las observaciones generales del grupo acerca del análisis de audiencias, por ejemplo, necesidad de más información sobre los actores, la oposición es más poderosa que quiénes apoyan el tema de incidencia política?
- ¿En general, las audiencias objetivo evidencian más apoyo u oposición?
- Tomando como base el análisis, ¿cómo podrían ustedes enfocar su esfuerzo de incidencia política? ¿ampliarían la base de apoyo, neutralizarían la oposición, o intentarían movilizar a las audiencias neutrales a su favor?
- ¿Qué información adicional, si existiera alguna, se necesitaría para una evaluación precisa de la audiencia objetivo? ¿dónde obtendrán la información?

Anime en la plenaria para que hagan un balance sobre los distintos aspectos que los grupos presenten, sobre los niveles de apoyo y oposición que tienen sus objetivos de IP, y sobre sus percepciones en cuanto a la facilidad de éxito de cada Objetivo propuesto. Para cerrar esa sesión, insista a las y los participantes que el grupo, red, coordinación o coalición debe continuar recolectando información sobre sus audiencias objetivo y actualizar su Mapa de Audiencias (Tabla 1), ya que esta información ayuda a la definición de la estrategia global y a precisar los mecanismos para abordar cada una ellas.

¿Con quién contamos? 60 minutos

Inicie la sesión haciendo un breve balance de lo hecho hasta el momento. Puntualice en:

- Hasta el momento el grupo ha identificado un problema/tema clave que puede servir para el trabajo de IP;
- Han definido una meta que constituye el ideal a alcanzar por el grupo de cambio de una política;
- Con relación al problema/tema y la meta, han definido tres objetivos de trabajo;
- Han hecho un análisis de actores y elaborado un mapa político tomando en cuenta todos los sectores, incluso la oposición.
- Comente que para trabajar en IP no es suficiente contar con una Meta y Objetivos, sino que se requiere un proceso de organización, estructura y recursos. Por lo tanto, es el momento de pensar en varios aspectos que permitirán una buena administración de las estrategias de IP para el grupo. Se deben pensar en:

- ¿Cómo y en qué forma se mantendrán informad@s los miembros?
- ¿Cuándo se realizarán las reuniones y quién coordinará la agenda?
- ¿Cuáles serán los roles y responsabilidades de sus miembros?
- ¿Con qué recursos se cuentan?

Aclare que es importante que el grupo piense cuál será su estructura de funcionamiento, por qué cuando los aspectos administrativos están resueltos, los miembros pueden concentrar todas sus energías en desarrollar las acciones de incidencia política. Explique, que es muy importante que el grupo elabore un inventario de recursos y destrezas de ellos y sus organizaciones aportarían al grupo, red o coalición, ya que esta información es importante para distribuir los roles y responsabilidades de cada miembro, y de las actividades a realizarse en torno a la estrategia de incidencia política.

Motive una lluvia de ideas sobre los asuntos necesarios para el trabajo en grupo, red o coalición, si se desea actuar efectiva y eficazmente. Si es necesario, de usted una primera idea, ejemplo: "buscar expertos en el manejo de medios de comunicación"; y después anote en un papelón en forma de lista, las ideas aportadas por los participantes. Tenga en cuenta que la lista incluya o coincida con algunos de los siguientes puntos de referencia para el (la) facilitador(a):

- Identificar organizaciones y personas que nos puedan apoyar con destrezas y recursos necesarios que hacen falta al grupo
- Reclutar nuevas personas
- Programar y desarrollar reuniones
- Identificar al/la encargad@ de coordinar, comunicar, distribuir tareas, etc.
- Registro de responsabilidades de las organizaciones y personas involucradas
- Responsabilidades financieras: presupuesto, búsqueda de fondos, contabilidad

Terminada la lluvia de ideas y agotados todos los temas, mencione que en lo trabajado el grupo encontrará en la lista elaborada dos tipos de ideas: Aspectos relacionados con la estructura organizacional que incluyen roles de liderazgo, responsabilidades de los miembros, comités administrativos, comisiones de trabajo, horarios, tipo de miembros, recursos, etc. y Aspectos relacionados con la comunicación, que incluye la manera de mantener informadas a las organizaciones miembros, la comunicación con otras organizaciones aliadas, sistemas de registros, etc. Haga con el grupo una clasificación de los temas enlistados, asignando una (E) para estructura y una (C) para comunicación. A medida que el grupo vaya haciendo la clasificación con un marcador coloque al frente de cada tema la letra correspondiente.

Una vez concluida la clasificación se debe graficar en la tabla 2 de la siguiente manera:

TABLA 2. ESTRUCTURA Y COMUNICACIÓN

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL TRABAJO EN RED/COALICIÓN (E)	ÁREA DE COMUNICACIÓN (C)

Forme grupos de trabajo de 4 o 5 personas o dependiendo de grupo clave y permita que escojan el tema en el que trabajarán: Estructura o Comunicación. Dé 10 minutos para que discutan brevemente sobre el tema y anoten sus recomendaciones en un papelón.

Cuando los grupos ya tengan listas sus recomendaciones, invite a los que escogieron el tema de estructura para que se unan entre ellos y lo mismo con quienes escogieron comunicación. Pídales que unifiquen ideas, aclaren duplicidades coincidentes y definan su presentación de resultados para hacerlo en la plenaria.

En la plenaria pida que cada grupo presente su resultado unificado, enfatizando en aquellos puntos relevantes que serán necesarios de resolver en el futuro, particularmente sobre el proceso administrativo del grupo. Apunte en un papelón las recomendaciones señaladas.

Anime la discusión del grupo estimulando la búsqueda de consenso sobre alguna recomendación señalada para la implementación de un proceso administrativo de la campaña de incidencia política a llevar a cabo por el grupo, así como aquellos puntos a resolver en fecha futura. Tenga listo un papelón con la Tabla 3, para que vayan anotando las recomendaciones acordadas por el grupo general. Un ejemplo puede ser:

TABLA 3. ACUERDOS Y NECESIDADES

ACUERDOS Y NECESIDADES	
ACUERDOS	NECESIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Reunirse por lo menos 10 veces por año</i> • <i>Rotar los lugares de reunión, los facilitadores y la secretaria de las reuniones</i> • <i>Crear los estatutos</i> • <i>Elegir un comité directivo</i> • <i>Establecer un sistema de comunicación</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Revisar el inventario de destrezas y recursos y diseñar una base de datos</i> • <i>Decidir la estructura del comité directivo</i> • <i>Diseñar la estrategia para incluir a nuevos actores y organizaciones</i> • <i>Decidir sobre los honorarios/recursos</i>

Probablemente algunos/as participantes querrán tomar resoluciones inmediatas sobre aspectos administrativos para el trabajo del grupo en coordinación, red o coalición. Si bien es cierto que algunas de esas decisiones podrían hacerse durante el taller, lo más seguro es que tengan que realizarse consultas internas o bien que sea necesario profundizar en la búsqueda de información. La sesión plenaria debe facilitar el registro de acuerdos, y otros asuntos que pueden enriquecer la próxima reunión del grupo.

Al cerrar la sesión, recomiendo que estos puntos pendientes sirvan de base para la próxima reunión del grupo donde podrán discutir sobre la estructura de funcionamiento, tanto para facilitar el alcance de los objetivos propuestos, como sentar la base de apoyo que la campaña de incidencia política necesitará.

Explique a los/as participantes que el trabajo de IP requiere de un esfuerzo arduo, destrezas y capacidad técnica con las que en su momento el grupo, red, coordinadora o coalición no cuenta. También, resulta importante considerar la existencia de individuos y organizaciones

que simpatizan con nuestro tema de trabajo y que estarían dispuestas a unir sus esfuerzos a los nuestros y que quizás cuentan con sus redes de apoyo, lo que nos permitiría el acceso a los tomadores/as de decisión que queremos influenciar, contrarrestar a la oposición y/o movilizar a nuestro favor a las audiencias objetivo neutrales.

Comente que identificar a los aliados es importante porque el grupo contará con información clave a tomar en cuenta al momento de la formulación de su plan operativo, así como también, anticipar los recursos disponibles en cuanto a la base de apoyo que requerirán las acciones de incidencia política para ser ejecutadas.

Divida a las y los participantes en grupos de trabajo, los mismos que trabajaron en el ejercicio anterior reconociendo las audiencias, y entrégueles papelones y marcadores. Pídales que hagan una lluvia de ideas sobre potenciales aliados que apoyarían tanto el tema, la meta como los objetivos planteados para la IP. Entrégueles una copia de la Tarjeta 4 que les puede ayudar en su análisis de selección de aliados.

TARJETA 2. CARACTERÍSTICAS DE PARTICIPACIÓN Y LIDERAZGO

- *Gozar de credibilidad ante los distintos interlocutores(as)*
- *Saber escuchar a los demás.*
- *Crear y mantener un clima de confianza.*
- *Desarrollar una comunicación franca.*
- *Alimentar el sentido de pertenencia comunitario.*
- *Generar consensos*
- *Actuar como modelo y fomentar la credibilidad y compromiso dentro del grupo*
- *Distribuir tareas y responsabilidades.*
- *Compartir las funciones de liderazgo dentro del grupo y utilizar los recursos de todas las personas.*
- *Mostrar interés por los logros de cada persona, así como los del grupo.*
- *Compartir información de manera transparente*
- *Motivar a los miembros a respetar sus diferencias*
- *Resolver los conflictos rápidamente y mantener una actitud positiva frente a los cambios e innovaciones*
- *Promover críticas constructivas que le ayuden a mejorar.*
- *Mantener a los aliados enfocados en sus objetivos*
- *Dirigir las reuniones con efectividad*

Una vez identificados los aliados, pídale que dibujen en un papelón y después completen, la Tabla 4: Inventarios de Aliados:

TABLA 4. INVENTARIO DE ALIADOS

NOMBRE ORGANIZACIÓN INDIVIDUO	TIPO DE ENTIDAD	TEMA DE TRABAJO	CONTACTO	VÍNCULO CON EL TEMA DE IP	EN QUÉ PUEDE AYUDAR
Por la Vida	ONG	Derechos Humanos y la Salud	José Pérez	Defensa de DDHH y acceso a servicios salud	Formulación de políticas en salud

Invite a los grupos a la sesión plenaria y pídale que presenten su respectivo papelón. Una vez que todos los grupos finalicen su presentación anime una discusión comparando los distintos aliados. Cierre la sesión, sugiriendo a las y los participantes que este inventario debe servirles como una lista previa para invitar a sus aliados a sumarse a la campaña en una reunión posterior, donde podrán presentar la estrategia de incidencia política, para recibir su retroalimentación y para definir su compromiso con la iniciativa de articularse en torno a ella.

¿Cómo estamos? 40 minutos

Inicie la sesión explicando los componentes a trabajar en grupos pequeños:

Obstáculos: Deberán hacer una lluvia de ideas sobre los obstáculos internos (a manera de auto examen histórico) que presentaría el grupo para su trabajo asociativo. Para esto deberán mirar objetivamente cómo es la situación de cada uno de los grupos y organizaciones, como se componen y en particular su estilo de liderazgo y comportamiento demostrado previamente con relación a su trabajo y tipo de relación con los demás grupos (por ejemplo: grupos de las poblaciones claves fragmentadas, no existen interlocutores que gozan de credibilidad, conflictos ideológicos, desconfianza hacia otros grupos, etc.).

Contexto Social y político: Deberán mirar la situación política actual del país (por ejemplo: tipo de gobierno, situación de los servicios, corrupción, derechos humanos, otros movimientos: iglesia, organizaciones de derecha o izquierda etc.) con relación al tema de incidencia política que el grupo/red/coalición, coordinadora quiere impulsar.

Recursos: Deberán evaluar en este momento con qué recursos institucionales cuentan (por ejemplo, experiencia en comunicación, desarrollo de materiales, personal experto en el tema, capacidad de convocatoria, relaciones de alto nivel, etc.)

Alternativas de solución: Los participantes deberán mencionar cuáles serían las soluciones más factibles para superar los obstáculos identificados, encarar la oposición y la deficiencia de recursos identificados.

Ubique 4 papelones, uno en cada esquina del salón. Explique que para esta actividad deben tomar en cuenta los insumos-resultado de los ejercicios anteriores, principalmente la meta y objetivos para su campaña de incidencia política

Divida a los participantes en tres grupos de trabajo. Indique que de acuerdo a su numeración, el grupo 1 trabajará con el papelón Obstáculos, el 2 con el papelón Contexto, el 3 con el papelón Recursos, en base a las explicaciones previas. Cuando cada grupo termine su lluvia de ideas, debe pasar al siguiente papelón para revisar y enriquecer las ideas expuestas. Una vez que cada grupo concluya el recorrido por los 3 papelones, pasará al papelón 4 Alternativas de Solución y apuntará las ideas que consideren pertinentes, tomando en cuenta lo observado y apuntado en los 3 papelones anteriores. En la sesión plenaria coloque los 4 Papelones uno al lado del otro, siguiendo el orden establecido para el ejercicio, como se señala a continuación:



Anime la discusión preguntando al grupo general lo siguiente:

- Mirando de manera general el resultado del ejercicio, podrían los participantes emitir un criterio que indique ¿cuál es la capacidad institucional real del grupo, red, coordinadora o coalición para ejecutar y apoyar la estrategia de incidencia política?
- ¿Cuál será el interés del grupo, red, coordinadora o coalición en ejecutar o apoyar el proceso de incidencia política?
- Mirando las relaciones que cada organización tiene con otros actores, ¿Cuenta con posibilidades para mejorar y/o establecer relaciones con el gobierno y otros grupos, redes, coordinadoras o coaliciones?
- ¿Cuáles serían las prioridades del grupo, red, coordinadora o coalición para iniciar su campaña de incidencia política con relación a los recursos, la asistencia técnica, la capacitación, etc.?
- Con base en lo evaluado ¿estaría el grupo, red, coordinadora o coalición con interés de implementar procedimientos o mecanismos de control y de coordinación de la estrategia de incidencia política?

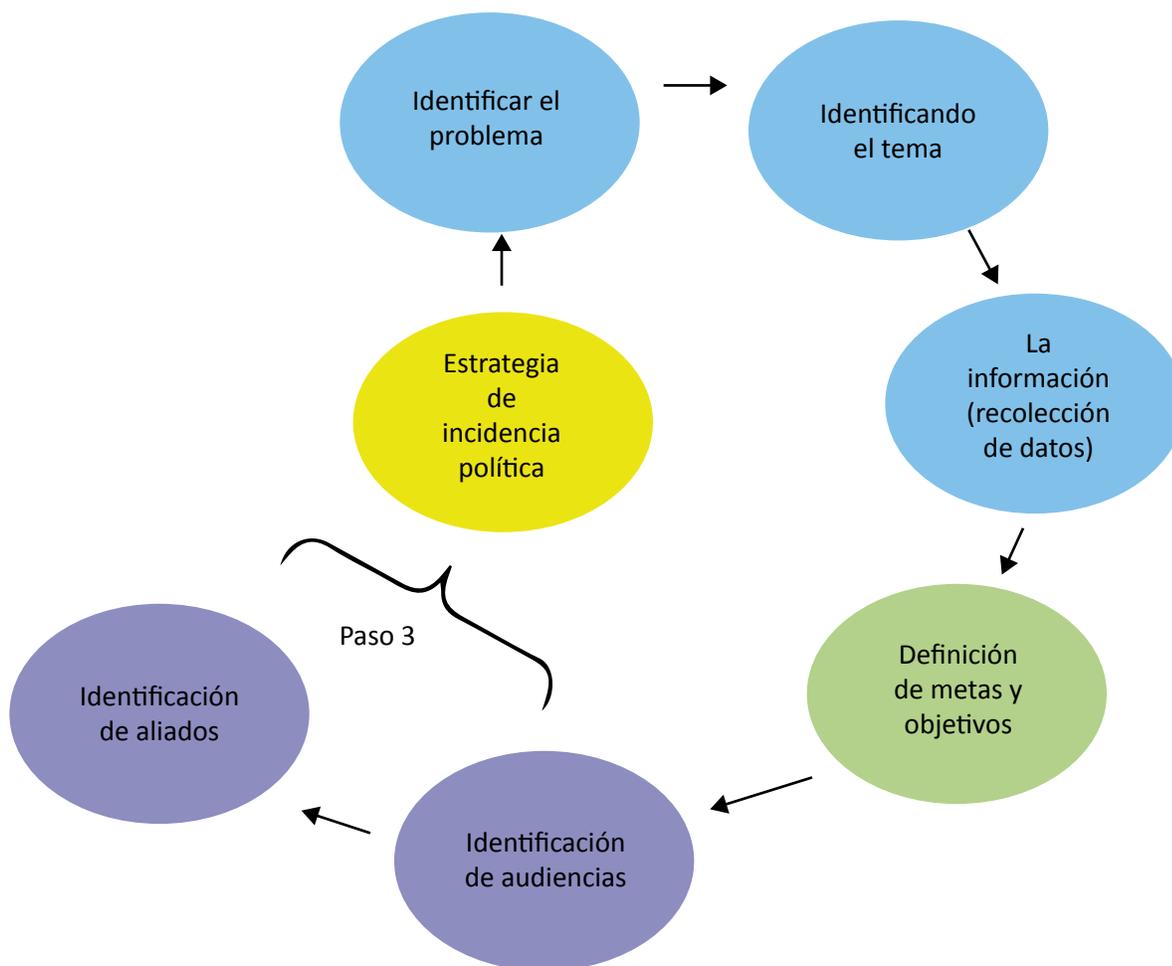
Una vez agotada la discusión cierre la sesión sugiriendo a los participantes que este ejercicio permite aterrizar las expectativas del grupo, red, coordinadora o coalición con relación a sus propias fortalezas y oportunidades. Este ejercicio brinda además la oportunidad de analizar y ver oportunamente aquellos aspectos, que se constituyen en las principales debilidades que afectarían el desempeño y posicionamiento de la organización ante los tomadores de decisión. También permite valorar la calidad de sus potenciales asociados y aliados a sumarse a la campaña de incidencia política.

HAGAMOS UN RECUENTO DE LO QUE HEMOS APRENDIDO (Evaluación de aprendizaje):

Cada participante escribe una carta a una persona querida que vive lejos, explicando lo que ha aprendido sobre la identificación de audiencias y aliados y las dudas que aún tengan. Pueden consultar los materiales elaborados durante la actividad y pueden hacerlo en parejas. Las cartas se pegan en una pared de la sala de trabajo.

MATERIALES DE APOYO:

Lectura 1: Identificación de Audiencias objetivos y Aliados



Una consideración importante cuando caminamos hacia la meta y los objetivos de incidencia política es identificar y conocer a todas aquellas personas, grupos e instituciones que puedan apoyar nuestro tema. También, es importante identificar aquellas personas que posiblemente estarían en contra de nuestros propósitos, así como otras audiencias que potencialmente podrían ser nuestras aliadas, pero que nunca han hecho una manifestación pública sobre el o los temas que trabajamos.

Es importante saber que las personas están dispuestas a apoyarnos con sus recursos y habilidades a favor de nuestra meta, tema y objetivos. De la misma manera, utilizarán todas sus fuerzas en caso de oponerse.

Cada uno de los objetivos de incidencia política cuenta con sus propias audiencias a las que tenemos que mirar particularmente. Las audiencias de cada objetivo no son idénticas, pues probablemente involucran a actores distintos en los que tendremos que influir para alcanzar los cambios que queremos en las políticas, normas, regulaciones, leyes, programas o servicios.

Para hacer una buena identificación de cada una de las audiencias es necesario que conozcamos todo lo que más podamos de cada una de ellas. Esto, no solamente nos permitirá tener claro cuál será nuestra base de apoyo y/u oposición a nuestro tema, sino también diseñar mejor nuestros mensajes y canales de comunicación, así como ampliar nuestra base de apoyo, lo que substancialmente aumentará nuestras probabilidades de éxito.

Es importante tener en cuenta que temas sensibles que involucran a las poblaciones claves como: la homosexualidad, la transmisión del VIH, la sexualidad, el trabajo sexual, las relaciones sexuales, los derechos sexuales, etc. pueden aumentar la base de oposición a nuestro tema. De ahí que conocer bien y sumar la mayor cantidad de audiencias que nos apoyen, nos permitirá no solamente fundamentar la importancia del tratamiento de nuestro tema, sino también, generar el apoyo público y comunitario para ampliar cada vez más nuestra base de soporte. De esta forma podremos anticiparnos a los esfuerzos de la oposición, con mensajes que desestimen o refuten sus argumentos.

TIPOS DE AUDIENCIAS OBJETIVOS

AUDIENCIA OBJETIVO PRIMARIA	AUDIENCIA OBJETIVO SECUNDARIA
<p>La audiencia objetivo primaria la constituyen aquellas personas que toman decisiones. Más conocidas como autoridades políticas como el Presidente de la República, los Diputados, los Congresistas, el Intendente político, Consejeros o Concejales, funcionarios de gobierno a nivel local (Secretario de educación, de salud, Alcalde), Ministros, responsables de medios de comunicación, líderes religiosos (sacerdotes, pastores, etc.) directores de ONG, entre otros.</p>	<p>La conforman aquellas personas que por diferentes motivos tienen alguna influencia sobre las audiencias primarias. Por esa razón, es necesario convertirlas en nuestras aliadas de primerísima importancia, porque si no logramos convencerlas, podrían constituirse en un impedimento para alcanzar los objetivos propuestos. Dentro de la audiencia secundaria podemos encontrar: la secretaria del Ministro(a), Jefe, Director(a) de salud, finanzas, educación, etc.; el asesor(a) del Ministro(a); el amigo personal del Ministro, el amigo de alguien del grupo o de alguno de los aliados a la causa.</p>
AUDIENCIAS OBJETIVO NEUTRALES	LAS AUDIENCIAS OPOSITORES(AS)
<p>Es necesario que el grupo esté bien informado sobre las audiencias que apoyan el tema, quienes se oponen y quienes aún no expresan su posición, a estas últimas les llamamos "actores o audiencias neutrales". Son estos actores neutros donde la red u organización deberá concentrar sus mayores esfuerzos para atraerlos a una posición favorable.</p>	<p>Las audiencias opositoras pueden ser hombres o mujeres, líderes políticos, funcionarios de gobierno local, regional o nacional; proveedores de servicios de salud de los sectores públicos o privados, responsables de medios de comunicación, líderes religiosos, en fin, cualquier persona que tenga poder de decisión y/o de opinión pública, que pueda oponerse a nuestros objetivos y que están dispuestos a poner todos sus recursos para defender su causa en contra de la nuestra.</p>

El mapa de audiencias o mapa de fuerzas

El mapa de audiencias o fuerzas, es la herramienta que le permite al grupo de trabajo conocer el punto de vista de las autoridades y cómo estas influyen sobre nuestra meta y los objetivos propuestos, además de:

- Armar y planificar actividades.
- Recoger y elaborar la información adecuada para cada una de ellas.
- Elaborar mensajes de apoyo para generar una opinión pública a favor de nuestra causa.
- Escoger el(los) método(s) o camino(s) adecuado(s) para hacer incidencia política.
- Distinguir cuáles serían las mejores alianzas para nuestro trabajo en red.

Es importante no olvidar que:

- Conocer a las distintas audiencias es un componente muy importante de una estrategia de incidencia política.
- Los mapas de audiencias (conocidos también como mapas de fuerzas) y los formularios de análisis de audiencias diligenciados, son un mapa de carreteras para las acciones futuras y deben actualizarse a medida que se obtiene más información sobre de los distintos actores.
- La audiencia primaria está constituida esencialmente por personas con nombre y apellido al servicio de las instituciones que representan.
- La mayoría de las decisiones que tome el grupo, deben basarse en un análisis objetivo de las audiencias (actores).
- Para cada objetivo de incidencia política se determina una audiencia objetivo. Las audiencias incluyen a la audiencia primaria -personas y/o grupos institucionales que tienen autoridad para la toma de decisiones- y la audiencia secundaria -personas y grupos institucionales que pueden influir en quienes toman decisiones.

¿Con quién contamos?

“Es mejor sumar que restar”

Contar con una base de trabajo y con aliados permite a las personas u organizaciones unirse para trabajar en un objetivo común, apoyándose y colaborándose mutuamente. Crear coaliciones o estrategias de cooperación aumenta tanto la fuerza como los recursos del grupo para trabajar en incidencia política. Todo esto además mejora la presión hacia las audiencias objetivos primarias para ganar credibilidad ante ellas.

El trabajo en incidencia política se sustenta en el factor numérico, es decir, entre más personas u organizaciones se sumen a la causa, mayor será el poder de influencia sobre los tomadores(as) de decisiones.

Para sostener este poder de influencia el grupo/red/coordinadora/coalición debe tener clara su misión y visión, la meta, sus objetivos y lo que espera cada persona u organización dentro del proceso iniciado. Además se puede contar con el suficiente clima de confianza y franqueza, un sentido de pertenecer a algo importante, y una comunicación honesta donde la diversidad de la experiencia se motiva y la flexibilidad y sensibilidad hacia los otros se practica; donde las discusiones abiertas ayuden a los miembros a encontrar las causas de los problemas sin asignar culpa. Donde los miembros reconozcan su interdependencia y la necesidad de conocimiento específico, donde se pongan en práctica las destrezas y los recursos de cada uno, teniendo claro que juntos pueden alcanzar los resultados que individualmente no se podrían.

El principal reto de las organizaciones que piensan en el trabajo de incidencia política es el desarrollar su capacidad para trabajar con constancia. Estas deberán siempre estar orientadas a transformar el sistema desde adentro, para garantizar cambios de mayor impacto y duraderos en pro del bienestar de las comunidades y temas fundamentales en su trabajo. También deberán estar basadas en la cooperación y no en la competencia y en corresponsabilidades individuales para dirigirse a los objetivos del grupo/red/coordinadora/coalición, valorando su identidad de equipo que trabaja de manera colaborativa o en alianzas.

Trabajar en cooperación y/o colaboración es importante, así como conocer quiénes y cuántos nos apoyan y saber sus cualidades en cuanto a su liderazgo enfocado a la búsqueda de consensos, capacidad de negociación y convocatoria. De tal manera que estas actitudes faciliten el quehacer del trabajo de incidencia política desde un enfoque incluyente y democrático.

Una actitud comprensiva y un espacio de solidaridad permitirán ganar aliados que estén a favor de nuestra causa y así, ganar terreno hacia la meta propuesta.

El paso inicial que tenemos que dar para trabajar en alianzas con otros grupos, organizaciones, redes, coordinaciones, coaliciones, es tener en cuenta las ventajas y desventajas que traería el hacerlo. Recordemos que en caso de fallar el trabajo con los aliados podría afectar directamente la credibilidad de la causa y de sus miembros.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el cumplimiento de los objetivos que no se alcanzarían individualmente. • Mayor posibilidad de defenderse frente a la oposición y a las dificultades. • Más probabilidades de obtener 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar las decisiones lleva más tiempo por el número de personas involucradas. • Es posible que se tenga que ceder en ciertos aspectos del tema. • Pueden crearse conflictos de poder al momento de tomar decisiones ante
<p>Recursos financieros, humanos etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con más recursos humanos significa tener mayor credibilidad. 	<p>Organizaciones con más experiencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nadie recibe reconocimiento individual u organizacional. • Si la red o coalición no es fuerte, no se alcanzarán los resultados esperados.

Cuando un grupo/red/coordinadora/coalición cuenta con una estructura administrativa y una estrategia de comunicación, podemos afirmar que están en capacidad de poner en marcha su plan de trabajo en incidencia política. La estructura y la comunicación facilitarán el operar de manera organizada, sumando esfuerzos con los aliados de manera enfocada a alcanzar los resultados propuestos.

El trabajo con aliados permite a la organización de incidencia política:

- Desarrollar consultas permanentes con los diferentes actores involucrados en el tema.
- Aumentar el nivel de credibilidad ante los tomadores(as) de decisión.
- Fortalecer las destrezas de los diversos actores que conforman el grupo, red o coalición, así como de las comunidades que representan, para que puedan mantener una buena participación en diferentes espacios sociales y políticos.
- Contar con aliados sólidos y profesionales que proporcionen respaldo teórico a nuestras demandas.
- Compartir los resultados de estudios y análisis de políticas de atención y prevención del VIH, con organizaciones que trabajen en VIH y VIH Avanzado, derechos humanos, organismos de cooperación, financiadores y otras.

Un aspecto importante a considerar en el trabajo de incidencia política, es que con frecuencia los grupos/redes/coordinadoras/coaliciones y sus aliados se comprometen en una forma de liderazgo participativo, exigiendo de quién está al frente coordinar y/o liderar la estrategia de incidencia política, desempeñando un rol que cuente con las siguientes características de la Tarjeta 2.

ACTIVIDAD 3.4 EL PLAN DE COMUNICACION

¿CUÁNTO TIEMPO NECESITAMOS? 3 horas.

¿QUÉ QUEREMOS LOGRAR? (Propósito)

Que los y las participantes entiendan como se diseña un Plan de Comunicación y su inventario de recursos, y hagan un ejercicio práctico relacionado con su organización.

¿QUÉ APRENDIZAJES VAMOS A LOGRAR? (Objetivos)

Que los y las participantes logren:

- Identificar los elementos de un mensaje de incidencia política eficaz
- Tener una comprensión básica de las características y elementos de los mensajes efectivos
- Identificar los distintos recursos que los miembros pueden aportar al grupo/red/coordinación/coalición
- Contar con un inventario de necesidades a cubrir por el grupo en su trabajo organizativo para implementar la campaña de incidencia política
- Contar con un esbozo del plan de trabajo o acción
- Contar con una idea de presupuesto y/u otros recursos que necesitarían para la implantación del plan de trabajo e ideas básicas de fuentes de recursos

CONTENIDOS:

- * El Plan de Comunicación
- * Inventario de recursos y plan de trabajo

¿QUÉ NECESITAMOS? (Lista de materiales de apoyo)

- Copia del Manual para cada participante
- Papelones o fotocopia de:
 - Tabla 1: Elementos a considerar para elaborar un mensaje
 - Tabla 2: Elementos a considerar para la selección del canal de comunicación
 - Tabla 3: Hoja de trabajo
 - Tabla 4: Inventario de recursos personales de los miembros y/o de la organización
 - Tabla 5: Inventario de destrezas (habilidades) personales de los miembros
 - Tabla 6: Plan de Referencia
- Tarjeta 1: Canales de comunicación.
- Tarjeta 2: Características de mensaje efectivos
- Tarjeta 3: Recursos personales de los miembros y/o de la organización
- Tarjeta 4: Destrezas (habilidades) personales de los miembros
- Diapositivas con conceptos tomados de la introducción de la unidad 2 - Plan de trabajo e inventario de recursos
- Diapositivas con conceptos tomados de la introducción de la unidad 4: La Comunicación
- Mensajes sobre campañas de incidencia política previamente seleccionados.
- Documento sistematizado del taller con resultados de los ejercicios realizados por el grupo
- Proyector y computadora portátil para presentaciones
- Tarjetas de cartulina de varios colores
- Marcadores permanentes y de pizarra de varios colores
- Masking tape, Papelones, Hojas de papel bond y lapiceros

¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR? (Desarrollo de la actividad)

Comience haciendo un reforzamiento de los aspectos mencionados como carencias en la evaluación de la actividad anterior; y posteriormente ubique este contenido dentro de los pasos para la incidencia política mostrando de nuevo el gráfico 1.

El plan de comunicación. 60 minutos

Inicie la sesión con una breve presentación sobre el significado de la estrategia de comunicación y los recursos que utiliza, explicando también que cada esfuerzo de comunicación en la incidencia política busca alcanzar el nivel más alto posible, es decir, llevar a la audiencia hacia la acción.

Coloque en cada esquina de la sala los papelones con los mensajes de incidencia política seleccionados previamente al ejercicio. Divida a las y los participantes en 4 grupos de trabajo e invíteles a para que circulen por cada uno de los mensajes, que los lean y decidan cual les gusta más. Una vez escogido, cada grupo se ubicará delante del mensaje correspondiente (en caso que dos o más grupos escojan un mismo mensaje, que se decida mediante el lance de una moneda qué grupo se queda con cada mensaje).

Ubicados los grupos, pida a las y los participantes que den sus impresiones sobre el contenido del mensaje, que identifiquen las características del mismo y aclaren porqué les gustó. Pídales que lo escriban en un papelón. Cuando hayan concluido, escoja uno de los grupos para que expongan el resultado de trabajo y expliquen al resto sus conclusiones. Este mismo proceso se cumplirá con el resto de grupos. Mientras los grupos leen sus listas, escriba en un papelón las características más importantes que vaya encontrando. Concluidas las presentaciones, compare la lista común del grupo con las siguientes características señaladas en la tarjeta 2: Características de mensajes efectivos que tendrá previamente preparada en un papelón:

TARJETA 2. CARACTERÍSTICAS DE MENSAJES EFECTIVOS

- *Simple*
- *Conciso*
- *Lenguaje apropiado*
- *Contenido consistente con el formato*
- *Portavoz confiable*
- *Tono o lenguaje consistente con el mensaje(es decir, serio o humorístico)*

Anime una pequeña discusión entre los participantes para que comenten sobre la experiencia vivida en el ejercicio. También complete la discusión hablando sobre la importancia de contar con mensajes efectivos, con sus respectivos canales de comunicación, para la campaña de incidencia política.

Una vez cerrada la discusión, invite a los participantes a conformar los mismos grupos de antes. Explíqueles que la segunda parte del ejercicio consistirá en aplicar la hoja de trabajo para el desarrollo de mensajes efectivos, tomando como ejemplo los mensajes previamente analizados por cada uno de los grupos. Luego tomando el problema identificado, el tema seleccionado previamente por el grupo y el análisis de audiencias para la campaña de incidencia política deberán hacer un ejercicio de elaboración de un mensaje efectivo.

Entregue a cada grupo copias de la Tabla 1: Elementos a considerar para elaborar un mensaje; Tabla 2: Elementos a considerar para la selección del canal de comunicación. Explique al grupo que estas herramientas las deben leer cuidadosamente y considerarlas para la elaboración del mensaje.

TABLA 1: ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA ELABORAR UN MENSAJE

ELEMENTO	DESCRIPCION
Contenido / Ideas	<p>El contenido se refiere a la idea central del mensaje. Cuál es el punto principal que usted quiere comunicar a la audiencia? Cuál es la idea que usted espera que el público tenga después de recibir su mensaje?</p>
Portavoz o negociador(a)	<p>Se refiere a la persona o personas que transmiten el mensaje. El (la) vocero es de confianza para su audiencia objetivo? Es posible incluir a los beneficiarios como portavoces o negociadores(as)? Por ejemplo, Usted podría invitar a un líder reconocido en una comunidad para que le acompañe a una reunión de alto nivel, con una autoridad local, regional o nacional. Podría contar con un representante de las comunidades afectadas para que se dirijan a la población en general. Las alianzas podrían transmitir mensajes de impacto significativo a los formuladores de políticas, si el portavoz del mensaje es parte de la población afectada.</p>
Canal / medio	<p>Es el canal de comunicación que usted elige para difundir el mensaje. cuál es el formato más apropiado para llegar a su audiencia objetivo?</p>

TABLA 2. ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA LA SELECCIÓN DEL CANAL DE COMUNICACIÓN

AUDIENCIA	<p>Algunos canales son más eficaces y más apropiados para influir en audiencias específicas. Por ejemplo, los tomadores(as) de decisión política de alto nivel tienen poco tiempo y representan a mucha gente. El mensaje necesita promocionar los hechos y conducirlos rápidamente a la acción. Los canales de comunicación eficaces para los formuladores(as) de políticas incluyen paquetes de resúmenes ejecutivos, hojas informativas, reuniones personales y foros políticos.</p>
COSTO	<p>Usar los medios de comunicación masiva como la radio o la televisión pueden resultar costosas. La red de incidencia política debe buscar cualquier oportunidad gratuita o de costo reducido, si este canal es el escogido.</p>
RIESGO	<p>Cuando una ONG o una red tratan públicamente un tema de incidencia política, sobre todo uno polémico, siempre involucra un riesgo. Los debates públicos y los foros, resaltan ambos lados de un problema y pueden convertirse en eventos "acalorados". No obstante, el riesgo puede minimizarse a través de la planificación cuidadosa, la selección de portavoces, ensayos, etc.</p>
VISIBILIDAD	<p>La organización, alianza o red de incidencia política puede elegir más de un canal de comunicación para hacer más visible un evento. Quizás una celebridad o un funcionario público de alto rango quiera apoyarnos con un discurso de apertura en una reunión o evento, y de esta manera tener una excelente oportunidad para reclutar otras personas con poder de decisión para promover el objetivo de incidencia política y promocionarlo.</p>

**TIEMPO/
LUGAR**

*¿Cuándo y dónde se difundirá el mensaje?
¿Existen otros eventos políticos que se pueden usar para atraer más atención hacia el tema?
Algunos grupos de incidencia política conectan sus actividades con eventos como el Día Mundial de Lucha contra el Sida, el Día Internacional de los Derechos Humanos, etc. Pero también miran la coyuntura política existente
¿Se está conduciendo una campaña electoral que podría hacer que los formuladores(as) de políticas sean más receptivos que lo normal a propuestas de cambio o formulación de políticas, programas y servicios?*

Una vez con todas las herramientas de trabajo, deben seleccionar una de las audiencias primarias identificadas en los ejercicios anteriores. Utilizando la Tabla 3: Hoja de trabajo para desarrollo de mensajes, deberán completar el ejercicio de elaboración de mensajes para una audiencia determinada. Finalmente deberán transcribir en un papelón la hoja de trabajo completada.

Una vez que los equipos concluyan con la elaboración de sus mensajes, invite a los grupos a integrarse al grupo general para la respectiva presentación de cada hoja de trabajo. En plenaria, invite a cada grupo a hacer la presentación de su trabajo y luego de cada presentación solicite sus comentarios, preguntas, sugerencias a los demás participantes. Use la siguiente guía para estimular la discusión:

- *¿Cuál fue la idea central de cada mensaje? ¿fue clara?*
- *¿El contenido era apropiado para la audiencia del mensaje? ¿por qué sí o por qué no?*
- *¿Qué información adicional debe incluirse? ¿omitirse?*
- *¿Se usaron los datos en forma efectiva?*
- *¿La acción deseada fue articulada claramente? ¿fue apropiada?*
- *¿Los participantes están de acuerdo con la elección del formato, portavoz/negociador(a), tiempo, y lugar?*

TABLA 3: HOJA DE TRABAJO

AUDIENCIA OBJETIVO	
ACCIÓN QUE EL GRUPO DESEA QUE LA AUDIENCIA TOME	
CANAL(ES) O MEDIO(S)	
PORTAVOCES / NEGOCIADORES	
TIEMPO Y LUGAR DE ENTREGA	

Cierre la sesión, solicitando a un par de participantes que compartan su percepción con relación a la importancia de la comprensión básica que el grupo debería tener sobre las características y elementos de los mensajes de IP efectivos, y que hagan recomendaciones al grupo.

Para finalizar, recuerde que se dan posibilidades de que el grupo no cuente con miembros con experiencia en el desarrollo de mensajes, y que quizás requieren entrenarse en el desarrollo de técnicas para hacerlo o contratar personal especializado. Comente que aunque en este Manual se dan ideas al respecto, quizás sería conveniente pensar en una futura actividad más específica para entrenarse en manejo de medios y elaboración de otros formatos de comunicación que son claves para el trabajo del equipo o alianza en IP.

Inventario de recursos. 60 minutos

Comience la sesión resumiendo los pasos dados por el grupo en el proceso de definir la estrategia de IP. Aproveche los papelones pegados en la pared resultado de los ejercicios anteriores. Parta desde la definición del concepto de incidencia política, la identificación del problema, el tema seleccionado, el análisis del contexto político del problema, las audiencias, los aliados, la información (recolección de datos) y el inventario de recursos.

Utilizando láminas o papelones, haga una corta presentación sobre la introducción al contenido, explicando al grupo que esta actividad es importante porque brindará la oportunidad al grupo de “crear la bolsa de recursos” para el trabajo de IP y en particular para asumir las responsabilidades que exigirá un trabajo a largo plazo. De esta manera se podrá mantener la colaboración en el compartir información y recursos, y la toma de decisiones para alcanzar los objetivos propuestos para la campaña de IP.

Aclare al grupo que no se trata de un examen personal ni de la organización, sino un ejercicio para contar con una base de todos los recursos que el grupo, red, coalición o coordinación necesitaría para que, desde cualquier nivel en que se encuentre la persona u organización, pueda apoyar a la causa que se va a emprender.

Distribuya copias de la tarjeta 3: Recursos personales y/o de la organización y copias de la tarjeta 4: Habilidades personales del/la participante.

TARJETA 3. INVENTARIO DE RECURSOS PERSONALES DE LOS MIEMBROS Y/O DE LA ORGANIZACIÓN

Nombre de la organización y/o miembro:

Señale con una X lo que corresponda

<i>Computadora</i>	<i>Impresora</i>	<i>Escaner</i>	<i>Internet</i>	<i>Página Web</i>	<i>Correo electrónico</i>	<i>Fax</i>	<i>Fotocopiadora</i>	<i>tLocal para oficina</i>	<i>Sala de reuniones</i>	<i>Vehículo</i>	<i>Lista de contactos</i>

Si no cuenta con alguno o ninguno de los recursos arriba señalados indique cualquier recurso de que disponga:

Explique que la tarjeta 3 se refiere a los recursos disponibles dentro de la propia organización a la que pertenece el participante, pero también los recursos individuales de las personas que están participando independientemente y que desea ponerlos a disposición del grupo/red/coalición/coordinación.

La tarjeta 4 hace referencia sólo a las habilidades del (la) participante. Si hay dos o más participantes de una misma organización, deberán trabajar juntos para completar el inventario de recursos.

TARJETA 4. DESTREZAS (HABILIDADES) PERSONALES DE LOS MIEMBROS

Nombre del miembro:

Señale con una X lo que corresponda

<i>Manejo de programas de computación</i>	<i>Sistematización y/o archivo de la información</i>	<i>Diseño y facilitación de talleres de capacitación</i>	<i>Investigación</i>	<i>Administración Financiera</i>	<i>Manejo de asuntos legales y reglamentaciones legales/regulatorios</i>	<i>Análisis de Políticas</i>	<i>Producir y elaborar mensajes y comunicados de prensa y comunicación</i>	<i>Hablar en público y ante medios de comunicación</i>	<i>Diseñar materiales informativos y educativos</i>	<i>Hablar y escribir en otros idiomas ¿cuáles?:</i>	<i>Facilidad para hacer contactos con autoridades políticas</i>

Si no cuenta con alguno o ninguna de las habilidades arriba señaladas indique la habilidad de que disponga para apoyar al grupo/red/coordinación/coalición:

Tenga preparados dos papelones con los dibujos en cada uno de ellos de las tablas 4 y 5: Inventarios de recursos personales de los miembros y/o de la organización e Inventario de habilidades de los miembros, y péguelos en la pared.

TABLA 4. INVENTARIO DE RECURSOS PERSONALES DE LOS MIEMBROS Y/O DE LA ORGANIZACIÓN

<i>Formulario de recursos personales de los miembros y/o de la organización</i>												
<i>Organización / Miembro</i>	<i>Computadora</i>	<i>Impresora</i>	<i>Escaner</i>	<i>Internet</i>	<i>Página Web</i>	<i>Correo electrónico</i>	<i>Fax</i>	<i>Fotocopiadora</i>	<i>Local para oficina</i>	<i>Sala de reuniones</i>	<i>Vehículo</i>	<i>Lista de miembros</i>
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												

Otros recursos:

TABLA 5. INVENTARIO DE DESTREZAS (HABILIDADES) PERSONALES DE LOS MIEMBROS

<i>Formulario Destrezas (habilidades) de los miembros</i>												
<i>Nombre de los miembros</i>	<i>Manejo de programas de computación</i>	<i>Sistematización y/o archivo de la información</i>	<i>Diseño y facilitación de talleres de capacitación</i>	<i>Investigación</i>	<i>Administración Financiera</i>	<i>Manejo de asuntos legales y reglamentaciones legales/regulatorios</i>	<i>Análisis de Políticas</i>	<i>Producir y elaborar mensajes y comunicados de prensa comunicación</i>	<i>Hablar en público y ante medios de comunicación</i>	<i>Diseñar materiales informativos y educativos</i>	<i>Hablar y escribir en otros idiomas ¿cuáles?:</i>	<i>Facilidad para hacer contactos con autoridades políticas</i>
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												

Otras destrezas y habilidades:

Luego invite a cada participante a que ponga la información de su tarjeta en el papelón correspondiente. Una vez que todos hayan concluido de vaciar la información, invíteles a conformar el grupo general para iniciar la plenaria.

En plenaria anime una discusión tomando como base el primer papelón con la tabla 4 y luego con el papelón de la tabla 5, preguntando al grupo sobre la disponibilidad de estos recursos y las limitaciones para su uso. Anote en el papelón de inventario correspondiente la información brindada por los participantes. En el caso de que no haya disponibilidad y fuesen necesarios estos recursos y otros suministros o equipos, explore con el grupo otras alternativas para obtenerlos y agréguelos a la lista.

En el cierre de la sesión, explique al grupo que con este inventario también contarán con información sobre los recursos y habilidades que faltan al grupo y algunas ideas de cómo compensar estos faltantes. Esta información es de mucha utilidad para el grupo coordinador y/o comité de trabajo de la campaña de Incidencia Política. También, ayudará en el momento de la planificación, incorporar actividades que permitan adquirir los recursos faltantes y el desarrollo de destrezas para los miembros.

Plan de trabajo. 90 minutos

Comience la sesión explicando a las y los participantes que hasta el momento nos hemos enfocado en construir habilidades técnicas de los distintos pasos a seguir en el proceso de incidencia política, para lo cual en cada uno de ellos, se han ido realizando varios ejercicios con los que se han obtenido: definición de Meta(s) y Objetivos, identificación de Actores, insumos para la elaboración de la propuesta de cambio de políticas a través del análisis del Problema/Tema y de la información disponible, incluyendo un Inventario de recursos. Estos resultados tienen una aplicación real porque permitirían al grupo, red, coordinadora o coalición trazar una estrategia de IP.

Una manera de aterrizar la jornada del taller, es con la realización del Plan de Trabajo o Plan de Acción basándose en los objetivos de incidencia política. Para esto se deben reunir todas las piezas trabajadas durante el taller y organizarlas en un Plan de implementación (operativo) para guiar al grupo, red, coordinadora o coalición a través de su campaña de Incidencia Política. Este plan acción es el marco de referencia del plan de monitoreo y evaluación que el grupo tendrá que contemplar desde el inicio.

Invite a las y los participantes a conformar los mismos grupos de trabajo donde elaboraron los objetivos de incidencia política. Entregue a cada grupo una copia de la tabla 6: Plan de Trabajo y brinde una explicación a todos los grupos del manejo de la herramienta, presentando en una diapositiva, papelón o acetato un ejemplo de plan previamente elaborado para la presentación. Dé unos 15 minutos para aclarar todas las dudas posibles. Indíqueles que usted(es) estará(n) pasando por cada uno de los grupos para apoyar su trabajo.

Una vez aclaradas las dudas, dé 45 minutos a los grupos para que diseñen las actividades específicas para la implementación de cada uno de los objetivos de la campaña de incidencia política. Pídales que proporcionen todos los detalles que describen los recursos requeridos, la(s) persona(s) responsable(s) y un marco de tiempo apropiado para la ejecución de la correspondiente actividad.

Indique a las y los participantes que el Plan de Trabajo incluye algunos componentes en los que deben pensar, con relación a los resultados esperados que servirán de guía para monitorear la implementación de las actividades, ya que es importante el establecimiento de referencias para reconocer si se logran, cuando y qué tan bien, los resultados deseados. Cuando hayan finalizado su respectivo plan de trabajo, pida a un(a)

representante de cada grupo que lo exponga colocándolo en la pared uno a la par del otro. Oriente la discusión a través de las siguientes preguntas:

- *¿Se completarán las actividades? ¿son realistas? ¿debería agregarse o modificarse alguna? ¿está de acuerdo el grupo con la distribución de las tareas?*
- *¿Se comparte el trabajo entre las distintas personas?*
- *¿Los recursos requeridos son lo que se necesitan?*
- *¿Es práctico pensar que el grupo/red/coordinación/coalición puede asegurar los recursos indicados?*
- *¿Qué hay sobre el marco de tiempo?*
- *¿Se tuvieron en cuenta los planes de trabajo individuales y responsabilidades particulares previas de los grupos y organizaciones?*
- *¿Se podrá lograr?*

Cierre la sesión, preguntando al grupo en general, sobre cuál de los objetivos de incidencia política consideran debería implementarse en la campaña de incidencia política, tomando en cuenta una secuencia lógica y obvia.

Concluya la sesión, expresando a los participantes que el plan de implementación de incidencia política hace que la campaña se traduzca en acción. Considerando las numerosas actividades que se necesitan para alcanzar cada uno de los objetivos de incidencia política. El grupo, red, coordinación o coalición debe tomar conciencia de la cantidad de trabajo y energía que se necesitará para lograr una victoria política. El plan detalla las actividades de la campaña en un orden lógico y oportuno y traza los siguientes pasos hacia un proceso sostenido de reivindicaciones políticas.

EJEMPLO DE UN PLAN DE REFERENCIA DE LA CAMPAÑA DE INCIDENCIA POLÍTICA

Objetivo 1. Asegurar que a Diciembre de 2007 el Ministro de Salud apruebe la reformulación de la normativa de atención en VIH, VIH Avanzado e ITS, que incluye la incorporación de profesionales de la salud debidamente sensibilizados y capacitados, asignando recursos suficientes para la sostenibilidad de los servicios.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE		RESULTADOS ESPERADOS	FUENTE DE VERIFICACIÓN	CRONOGRAMA FECHA	RECURSOS	PRESUPUESTO
	Miembros	Aliados					
Constituir la Mesa coordinadora de campaña							
Hacer la convocatoria a los miembros del grupo	Monalisa		Contar con la confirmación	Invitaciones Directorio de organizaciones	Febrero 25	Correo electrónico Llamadas telefónicas	2.50 10.50
Preparación de la agenda de trabajo y envío de documentos a miembros	Luz Verde		Propuesta de documento de discusión sobre estructura de campaña	Documento de discusión	Marzo 2	Correo electrónico	2.50
Reunión para acordar la estructura y el comité de campaña	Monalisa		Mecanismo de coordinación y toma de decisiones	Acta de reunión Lista de participantes	Marzo 15	Movilización, refrigerios, estadía, etc.	250.00
Sub Total de la actividad 1							
2. Diseñar y elaborar criterios para elaborar documento de trabajo							
Elaborar proyecto para buscar financiamiento para la investigación y elaboración del documento	Comisión Investigación	Babaco	Proyecto formulado y aprobado por todos Sistematización de la información del taller	Documento Convocatoria al grupo de trabajo Documento con análisis de situación inicial		Documento Movilización refrigerios, estadía	3,000
Sub Total de la actividad 2							
3,000							

TABLA 6. PLAN DE REFERENCIA DE LA CAMPAÑA DE INCIDENCIA POLÍTICA
OBJETIVO:

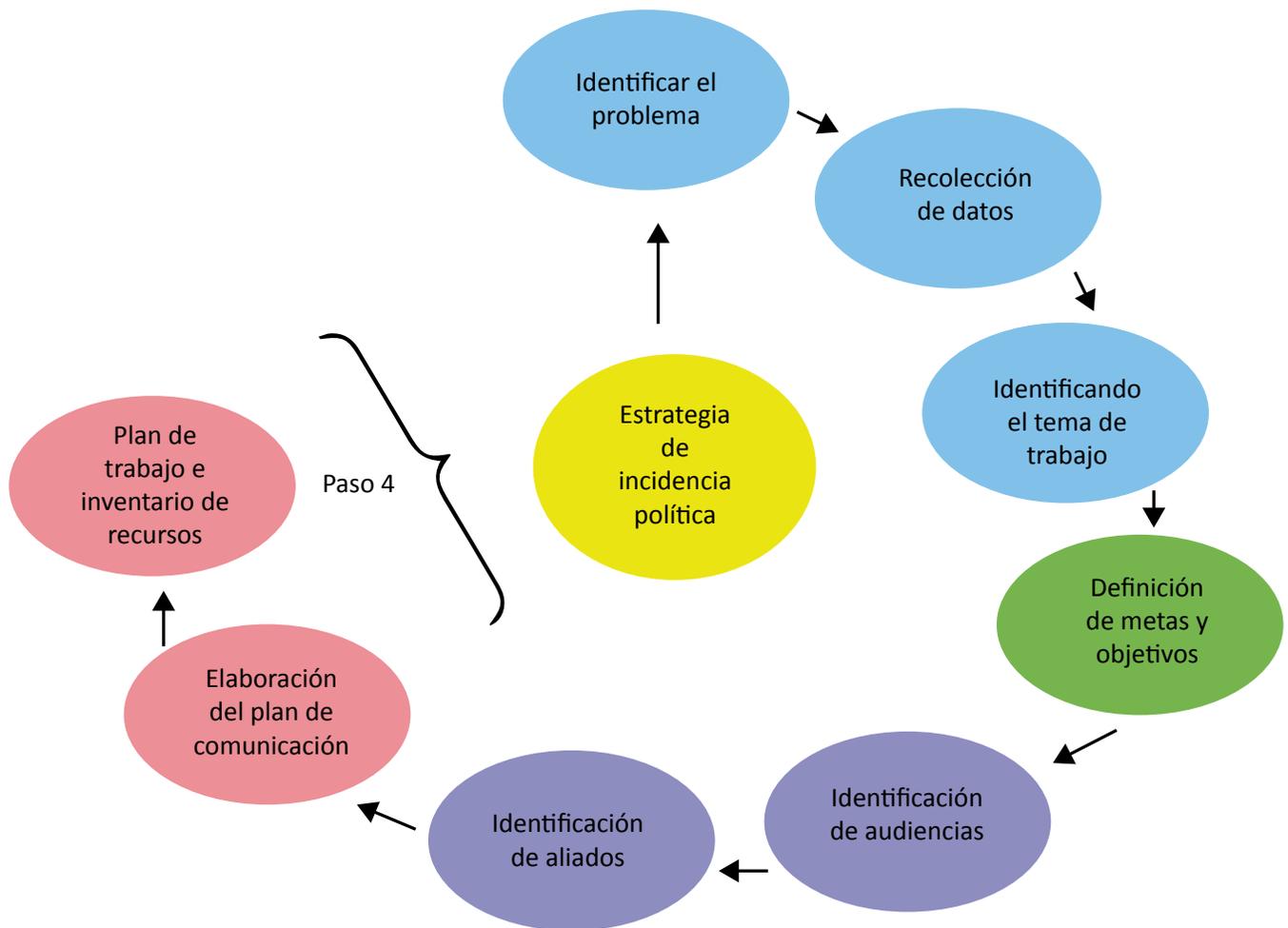
ACTIVIDADES	RESPONSABLE		RESULTADOS ESPERADOS	FUENTE DE VERIFICACIÓN	CRONOGRAMA FECHA	RECURSOS	PRESUPUESTO
	MIEMBROS	ALIADOS					
1. .							
1.1							
1.2							
1.3							
1.4							
	Sub Total 1						
2. .							
1.1							
1.2							
1.3							
1.4							
1.5							
1.6							
	Sub Total 2						
3. .							
1.1							
1.2							
1.3							
1.4							
1.5							
	Sub Total 3						

HAGAMOS UN RECUENTO DE LO QUE HEMOS APRENDIDO (Evaluación de aprendizaje)

Cada persona escribirá en una tarjeta los aspectos aprendidos y los aspectos que faltan por aprender para la elaboración del Plan de Trabajo. Las tarjetas serán colocadas en la pared y se le pedirá a dos participantes que hagan un resumen de lo aprendido y de lo pendiente.

MATERIALES DE APOYO

Lectura 1: El plan de comunicación



La Comunicación lleva a la Acción y por tanto es la gran estrella de la Incidencia Política

La comunicación es la estrella principal de la incidencia política, por tanto, el camino obligado para alcanzar los objetivos propuestos. Para escoger la estrategia de comunicación, debemos conocer bien nuestras audiencias primarias y secundarias, y así elaborar mensajes claros y precisos que expresen lo que esperamos de las audiencias y los beneficios del cambio propuesto.

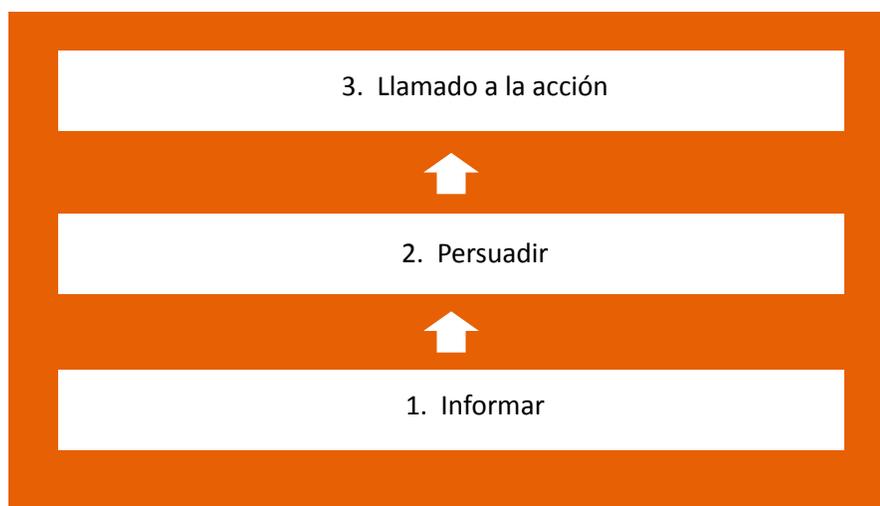
En incidencia política debemos aprender a manejar el lenguaje que usan nuestras audiencias, más no pretender que ellos hablen el nuestro. De ahí uno de los grandes desafíos a superar, es tratar de comprender su lenguaje, ya que por lo general está relacionado a su ámbito de acción. En ese sentido los tomadores(as) de decisión utilizan esta estrategia para la formulación de políticas, reglamentos, leyes, programas o servicios.

La comunicación es la capacidad de transmitir ideas y mensajes dirigidos a convencer a las autoridades sobre los beneficios de nuestra meta. También es la posibilidad de adaptar nuestro lenguaje a cada situación, a cada persona; y quizás lo más importante, la capacidad que tenemos de escuchar y aprender de los demás.

Todos los días somos protagonistas de la comunicación al hacer uso de sus formas, medios, herramientas, formatos, estilos, como son: la comunicación no verbal, verbal, de masas, grupal, escrita, visual, auditiva, etc.

El éxito de un trabajo en cooperación dependerá mucho de cuan bien nos desenvolvamos en el campo de la comunicación. Debemos tener presente que cada actividad de comunicación que desarrollamos conjuntamente, es una pieza fundamental para cumplir con los objetivos propuestos.

Cuando pensamos en comunicación con relación a la incidencia política, al igual como vimos con relación a la formulación de la meta y los objetivos, esta debe cumplir con tres elementos específicos:



En otras palabras:

"La Comunicación en incidencia política es cualquier actividad de comunicación que busca informar, persuadir y mover a nuestras audiencias hacia las acciones en favor de la meta y objetivos propuestos"

La estrategia de comunicación para la incidencia política contempla algunos aspectos que se deben considerar para tener un plan integrado, entre ellos:

- Una buena identificación de las audiencias objetivo primarias y secundarias, incluyendo el público en general y las poblaciones clave.
- Una buena documentación del problema/tema de incidencia política, como el argumento principal de la campaña de incidencia política y que incluye además la propuesta de cambio que queremos alcanzar. El grupo/red/coordinación/coalición deberá contar con un documento base de análisis de las necesidades y prioridades de la comunidad, que tiene como fin primordial llenar el vacío de información que tienen los tomadores(as) de decisión sobre los problemas que aquejan a nuestra comunidad.

Estos documentos pueden ser de estimaciones numéricas, por ejemplo: demostrar un porcentaje de falta de medicamentos para ampliar la cobertura; describir el aumento de casos de VIH en hombres gay; el número de violaciones a los derechos a l@s trabajadoras/es sexuales o que describan la situación específica que viven las poblaciones clave con relación al estigma y la discriminación, los obstáculos en los servicios de atención y/o prevención, etc.

- Una definición de los tipos de contenidos y formatos que vamos a utilizar. Estos resultan del documento que obtenemos en la documentación del problema (documento base), ya que este incluye también la propuesta de solución sobre los problemas que aquejan a nuestra comunidad y que son el objeto de la campaña de incidencia política y que están relacionadas con: cambio en las políticas sobre el VIH/Sida, propuesta de reforma de ley, reglamento, ordenanza, creación y/o reformulación de planes, programas y servicios, etc.).

Con esta información el grupo/red/coordinación/coalición podrá elaborar los mensajes para las distintas audiencias, adecuados al lenguaje de cada una de ellas. También, los respectivos materiales de difusión en distintos formatos, los mismos que pueden ser: afiches, boletines, comunicados de prensa, cuñas radiales, declaraciones, etc.

Por ejemplo, si la campaña es sobre acceso a antiretrovirales y la solución al problema es que el Ministro de Finanzas asigne mayor presupuesto a compra de medicamentos, el documento político deber contener además de describir el problema, información financiera con análisis de presupuestos, sobre costo-beneficio, ahorro en gastos de hospitalización, etc.

También incluye el desarrollo de productos de comunicación capaces de neutralizar o por lo menos, que disminuyan el impacto provocado por los mensajes de la oposición, los mismos que intentan debilitar o anular nuestro trabajo.

- Una buena selección de los canales de comunicación, basada en la identificación de los mecanismos más eficaces que nos permitan llegar y/o acceder a los tomadores de decisión de una manera más directa y/o personal, como una de las acciones consideradas más eficaces, pero además utilizar otros mecanismos que puedan servir de apoyo a la campaña:

TARJETA 5. CANALES DE COMUNICACIÓN

<ul style="list-style-type: none">• Reuniones interpersonales• Resúmenes ejecutivos• Hojas informativas• Diálogo y discusión• Foros políticos• Encuentros internacionales• Simposios• Cartas• Propuestas escritas• Pancartas• Correo electrónico	<ul style="list-style-type: none">• Carteles• Volantes• Peticiones• Debates• Boletines de prensa• Conferencias• Concursos• Festivales• Conferencias de prensa• Charlas informales• Páginas Web
--	--

- Una buena selección del momento más adecuado, para iniciar las acciones tanto de negociación política, de difusión y/o movilización en torno a la propuesta. Esto requiere además saber si contamos con un momento favorable (coyuntural) para hacerlo o no, lo que depende de la coyuntura política y de la fuerza que demuestre la oposición en contra de nuestra causa de incidencia política.
- Una buena sostenibilidad de las acciones en el tiempo, que incluya acciones que mejoren y amplíen las relaciones de la organización, potencien el fortalecimiento interno del grupo/red/coordinación/coalición incluyendo las poblaciones clave y el estrechamiento de las relaciones con aliados, tomadores(as) de decisión, medios de comunicación, etc.
- Una buena selección de los portavoces o negociadores(as) de la propuesta de cambio que queremos sacar adelante, las cuales deben ser personas que cuenten con las capacidades necesarias para la negociación, buena imagen pública y aceptación por los distintos actores. Deben gozar de credibilidad y disponer de las destrezas necesarias para mantener un diálogo de alto nivel con relación al tema de incidencia con los tomadores(as) de decisión.

ACTIVIDAD 3.5 MONITOREO Y EVALUACION

¿CUÁNTO TIEMPO NECESITAMOS? 1 hora y 30 minutos.

¿QUÉ QUEREMOS LOGRAR? (Propósito)

Que los y las participantes conozcan cómo se diseña un Plan de Monitoreo y Evaluación y practiquen como hacerlo.

¿QUÉ APRENDIZAJES VAMOS A LOGRAR? (Objetivos)

Que los y las participantes logren:

- Tener un marco de evaluación y monitoreo de la campaña de Incidencia Política

CONTENIDOS

* Monitoreo y Evaluación

¿QUÉ NECESITAMOS? (Lista de materiales de apoyo)

- Presentación o papelón sobre la introducción al monitoreo y evaluación
- Copias del plan de trabajo de incidencia política

- Copias de la Tabla 6 de la actividad anterior: Plan de Referencia
- Papeles en blanco para que los grupos copien la Tabla 6: Plan de Referencia
- Lectura 1: Monitoreo y Evaluación
- Tarjeta 1. Tareas del grupo de monitoreo
- Tarjeta 2. Tarea del grupo de evaluación
- Marcadores
- Masking tape (cinta de papel o cinta de enmascarar)

¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR? (Desarrollo de la actividad)

Comience haciendo un reforzamiento de los aspectos mencionados como carencias en la evaluación de la actividad anterior; y posteriormente ubique este contenido dentro de los pasos para la incidencia política mostrando de nuevo el gráfico 1 de la Unidad.

Monitoreo y Evaluación

Comience la sesión haciendo una aclaración sobre las diferencias que existen entre el monitoreo y la evaluación y cuáles son sus componentes esenciales, tomando como referencia la lectura Monitoreo y Evaluación (1). Haga énfasis en que el monitoreo y evaluación son dos herramientas fundamentales tanto en el trabajo de coordinación como de gerencia de cualquier proyecto que la organización desarrolle.

Divida a las y los participantes en dos grupos, uno que trabajará el monitoreo y el otro la evaluación. Entre a cada grupo y distribuya copias del plan de trabajo y copia de las tarjetas, al de monitoreo la tarjeta 1 y al de evaluación la tarjeta 2. Anime al grupo a una breve discusión para aclarar el contenido de las tarjetas.

TARJETA 1. TAREAS DEL GRUPO DE MONITOREO

- *Teniendo en cuenta el plan de acción responda a las siguientes preguntas:*
- *¿Por qué monitoreará la red las actividades de nuestra campaña de incidencia política?*
- *¿Qué debemos monitorear nosotros?*
- *¿Quién será responsable de recoger y analizar a información del monitoreo?*
- *¿Cuándo se realizará el monitoreo?*
- *¿Cómo recogeremos la información necesaria (por ejemplo, fuentes de datos)?*

TARJETA 2. TAREA DEL GRUPO DE EVALUACIÓN

Desarrolle dos preguntas de evaluación por cada fase de la campaña de incidencia política:

- *Tema*
- *Meta/objetivo*
- *Audiencias*
- *Desarrollo del mensaje*
- *Acumulación y selección de datos*
- *Monitoreo y evaluación*

Por ejemplo, las preguntas referidas al desarrollo de mensajes podrían ser:

- 1. ¿Cómo respondió la audiencia objetivo al mensaje de incidencia política?*
- 2. ¿Qué acción se tomó como resultado del mensaje de incidencia política?*
- 3. Descríbala*

Dé a los grupos 45 minutos para concluir el trabajo y haga una ronda para asegurarse de que han comprendido bien el objetivo del proceso. Una vez que lo hayan concluido, solicite que preparen los papelones para la presentación en plenaria. Una vez terminadas las presentaciones, inicie una discusión donde se expongan opiniones, sugerencias o inquietudes. Anime la discusión con las siguientes preguntas:

1. ¿El plan de monitoreo es claro y realista? ¿Están de acuerdo los participantes sobre quien monitoreará las actividades y cómo se recogerá y usará la información?
2. ¿Producirán las preguntas de la evaluación información útil? ¿se enfocarán las preguntas en los resultados de la campaña de incidencia política?
3. ¿Cuándo se evaluará la campaña y quién lo hará?

Concluya la sesión, destacando lo siguiente:

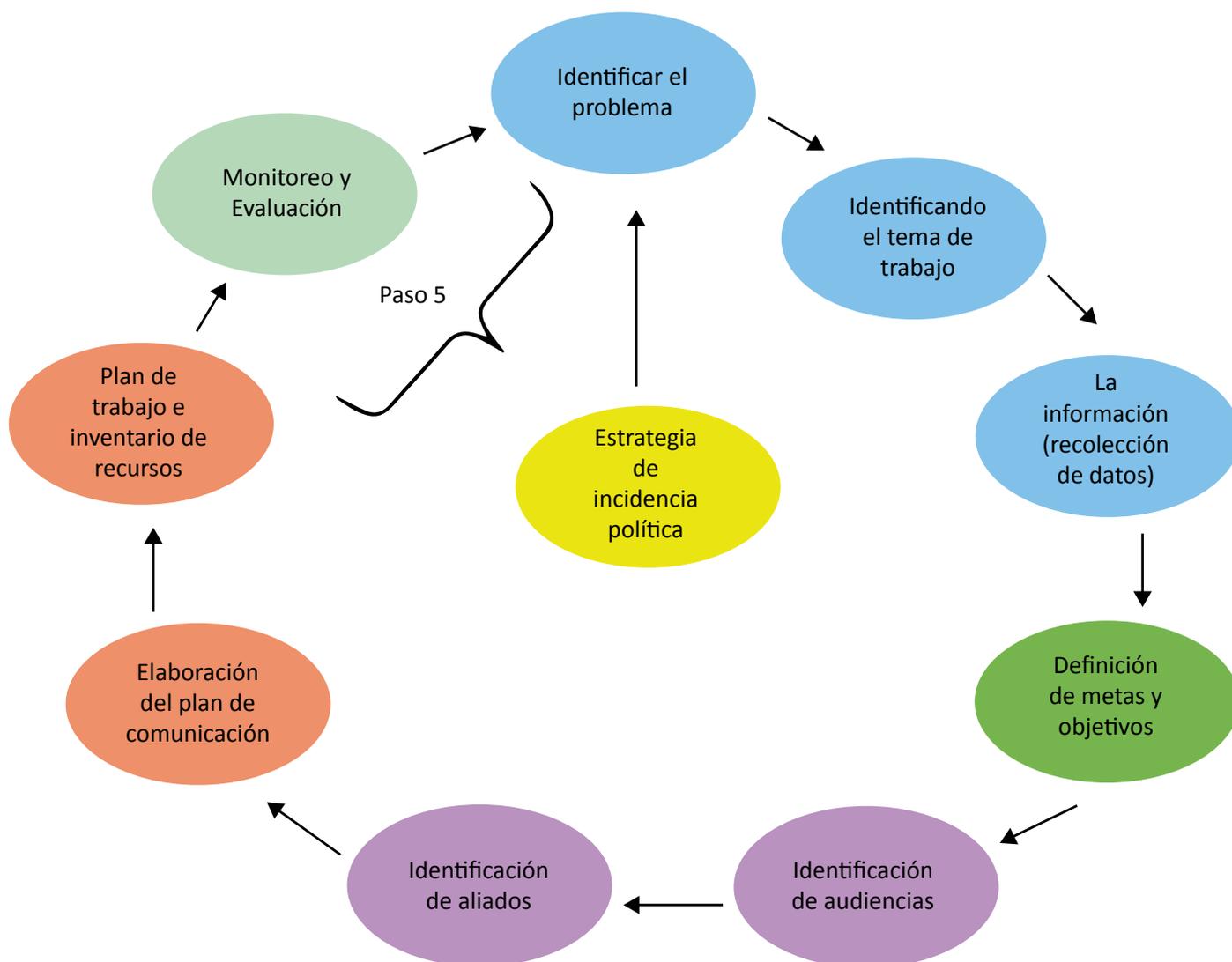
- El monitoreo y la evaluación son herramientas que nos dan información valiosa sobre las actividades y los resultados propuestos en una estrategia de IP, pero es un trabajo que exige un esfuerzo laborioso y a largo plazo. El grupo, red, coordinación o coalición debe tener planes bien elaborados, así como las ganas necesarias si desean alcanzar sus objetivos.
- Los planes y decisiones que el grupo, red, coordinación o coalición ha desarrollado a lo largo de este manual, forman en su conjunto una sólida base sobre la cual lanzar una campaña de incidencia política.

HAGAMOS UN RECUENTO DE LO QUE HEMOS APRENDIDO (Evaluación de aprendizaje)

Las y los participantes llenarán una evaluación cuantitativa individualmente para valorar el contenido de la capacitación, la organización, la calidad de los materiales y la distribución de los tiempos. Finalmente la facilitación presentará un resumen de las evaluaciones realizadas después de las 4 actividades realizadas, destacando lo aprendido y los aspectos que necesitan ser fortalecidos; y se abrirá un espacio para que las y los participantes puedan opinar libremente.

MATERIALES DE APOYO

Lectura 1: Monitoreo y Evaluación



Monitorear es la acción de recoger información de las actividades diarias que se desarrollan al interior de la red. Esto es útil para la administración al facilitar la toma de decisiones en la red. El monitoreo no debe ser tomado solo como un requisito impuesto por los donantes a las instituciones, sino como la posibilidad de festejar el cumplimiento de los objetivos. El monitoreo nos provee información que nos puede ayudar a:

- *El diseño, puesta en marcha y administración de las actividades de Incidencia Política*
- *Demostrar estrategias conquistables y eficaces*
- *Sugerir ajustes a las estrategias*
- *Generar apoyo financiero y político para las actividades de Incidencia Política*
- *Mejorar la imagen de la red*

La evaluación le permite a la red observar permanentemente el desempeño del grupo impulsor de la estrategia de incidencia política, su eficiencia e impacto frente a los objetivos propuestos. También nos sirve para fortalecer el proyecto y estimular a los participantes o clientes del proyecto.

En resumen una evaluación nos permite:

- *Mejorar la calidad de futuras actividades*
- *Mejorar el diseño de las siguientes actividades y campañas*
- *Reconocer y analizar nuestras debilidades y fortalezas*
- *Medir el impacto de nuestras intervenciones*
- *Desarrollarnos y fortalecernos como red frente a políticos, donantes, etc.*

La evaluación es una herramienta muy útil para ajustarnos a la realidad cuando la red atraviese por un período de crisis o por un proceso de tropiezos y logros. Para evaluar si hemos hecho una buena selección al elegir un determinado tema de incidencia política, podemos enfrentarlo con los siguientes criterios:

- *¿Existe suficiente información al respecto?*
- *¿Promueve interés amplio, colectivo, de varios sectores?*
- *¿Cuenta con apoyo de las poblaciones vulnerabilizadas en relación al VIH y VIH Avanzado?*
- *¿Estará respaldado por datos de impacto?*
- *¿Existe disposición en sectores gubernamentales y no gubernamentales involucrados y dispuestos a trabajar en el tema?*
- *¿El clima y ambiente político favorecen a nuestros objetivos?*
- *¿Resultará una mejora real en la vida de mucha gente?*
- *¿Será factible trabajarlo?*
- *¿Habrá interés de otros grupos para crear alianzas?*
- *¿Está definido por plazos claros de tiempo?*
- *¿Crearé liderazgos populares?*
- *¿Será estable con la misión y valores del grupo impulsor?*
- *¿Responderá a las necesidades expresadas por la comunidad?*

El monitoreo y la evaluación son herramientas que pueden fortalecer nuestros proyectos, desarrollar nuestras habilidades y mejorar nuestras acciones futuras. Sin embargo, para plantearnos un trabajo de monitoreo y evaluación necesitamos basarnos en datos sólidos. Este trabajo deberá fundamentarse en información objetiva y confiable.

Si no hacemos un seguimiento a nuestros esfuerzos, no podemos garantizar un funcionamiento adecuado, y no sabremos de qué somos capaces o en qué se está fallando, corriendo el riesgo de perder todo el esfuerzo o desaprovechar oportunidades. Este tipo de bajones se constituyen en fuertes golpes a la autoestima de todo el grupo de trabajo, restándonos energías y ganas de seguir adelante.

Un componente de monitoreo y evaluación de impacto ayuda a la red a seguir la pista de sus éxitos, lograr la credibilidad con los donantes, y motiva a los miembros a mantener el ritmo de trabajo. Si las actividades de incidencia política de una red provocan el cambio de política deseado, la red deseará recoger la información de este proceso y registrarlo con el fin de demostrar su clara conexión entre sus objetivos y actividades, junto al resultado político conseguido.

Algunos datos que sirven para el monitoreo y la evaluación:

- *El número de reuniones sostenidas con la audiencia primaria*
- *Resultado de las reuniones*
- *Compromisos o acuerdos firmados con los diferentes actores*
- *Políticas, programas, servicios, presupuestos asignados*
- *Inclusión de sectores diversos de la sociedad*
- *Número de actividades*
- *Cantidad de personas unidas al proceso*
- *Descripción de los(las) principales aliados(as)*
- *Número de boletines informativos enviados a la prensa vs. número de boletines publicados*
- *Origen y cantidad de fondos conseguidos.*

En estrategias a largo plazo, es frecuente realizar el monitoreo y evaluación a la mitad del plan, se hace un alto en el camino para observar cómo está el proceso. Otros prefieren hacer evaluaciones periódicas, esto es, cada mes, cada trimestre, cada semestre.

UNIDAD 4

CONTRALORIA SOCIAL EN VIH y VIH AVANZADO

4

CONTRALORIA SOCIAL EN VIH Y VIH AVANZADO

PROPOSITO:

Fortalecer la apertura, de las Personas con VIH, a los análisis técnicos con carácter integrador, creando espacios para que la población no solo identifique sus problemas y necesidades sino para plantear soluciones e intervenir en la toma de decisiones, logrando así una nueva cultura y conducta ciudadana.

TIEMPO:

8 horas distribuidas en sesiones de aprendizaje dialogado (4 horas), prácticas (3 ½ horas) y evaluación (1/2 hora).

CONTENIDOS

- * Fundamentos Básicos de la Contraloría Social en VIH
- * El proceso de la Contraloría Social
- * Paso 1: Definición del "objeto" sujeto a Contraloría Social.
- * Paso 2: Planificación y Organización del Trabajo.
- * Paso 3: Recolección de la Información.
- * Paso 4: Análisis de la Información.
- * Paso 5: Reajuste de la Planificación o Proceso.
- * Paso 6: Elaboración de Informes; (Esquema General de un Informe).
- * Paso 7: Socialización de Resultados.
- * ¿Sobre qué temas se puede llevar a cabo la labor de contraloría social?

ACTIVIDAD 4.1 FUNDAMENTOS BÁSICOS DE LA CONTRALORÍA SOCIAL

¿CUÁNTO TIEMPO NECESITAMOS? 4 horas.

¿QUÉ QUEREMOS LOGRAR? (Propósito)

Tomar conciencia de la importancia de la participación ciudadana en el cuidado y defensa de los derechos, y visualizarla como instrumento para

mejorar la calidad de vida de las Personas con VIH.

¿QUÉ APRENDIZAJES VAMOS A LOGRAR?

(Objetivos)

Que los y las participantes logren:

- Reconocer la importancia de la contraloría social como herramienta para trabajar por los y las demás.
- Identificar habilidades que puedan poner en práctica para mejorar su participación ciudadana.

CONTENIDOS

Fundamentos básicos

- * ¿Qué se entiende por contraloría social?; ¿Qué es la corrupción?; ¿Qué es la transparencia?
- * ¿Quién puede realizar labores de contraloría social? ¿Quiénes pueden conformar una contraloría social?
- * El rol y compromisos de la sociedad civil organizada y de las Personas con VIH.
- * El rol y compromiso asumido por las Personas con VIH.
- * ¿Qué es el Comité de Contraloría Social en VIH y VIH Avanzado?
- * Fundamentos Legales.
- * Objetivos.
- * Conformación.
- * Requisitos para ser miembros del Comité.
- * Atributos adicionales.
- * Atribuciones de los Contralores sociales.
- * Obligaciones de los Controlares Sociales.
- * Duración del Comité de Contraloría Social.

¿QUÉ NECESITAMOS? (Lista de materiales de apoyo)

- Material de lectura 1: "Fundamentos básicos de contraloría social".
- Material de lectura 2: "La sociedad civil organizada y de las Personas con VIH (Rol y compromisos)".

- Material de lectura 3: "El rol y compromiso asumido por las Personas con VIH.
- Razones para la participación de las personas con el VIH y VIH Avanzado".
- Material de lectura 4: "¿Qué es el Comité de Contraloría Social en VIH y VIH Avanzado?"
- Papelones, hojas de papel bond, plumones punta gruesa y delgada.

CÓMO LO VAMOS A LOGRAR (Desarrollo de la actividad)

1. Entre todos hacen un recuento de lo que aprendieron en la unidad anterior.
2. El/la facilitador entrega hojas de papel bond y de forma individual hacen un listado de lo que piensan que es la contraloría social.
3. En una pared rotulada como "CONTRALORÍA SOCIAL" deben pegar sus ideas y entre todas las personas deben decidir cuáles ideas se repiten para agruparlas, finalmente tratan de construir un concepto en común.
4. Posteriormente, con ayuda de información sobre fundamentos básicos de Contraloría Social (**material de lectura 1**) enriquecen los conocimientos y analizan que cambiarían del concepto que elaboraron.
5. Entre todas/os opinan qué es la contraloría social y otros conceptos y el/la facilitador/a recoge las opiniones en un papelón.
6. Luego, el/la facilitador/a y los/las participantes analizan la importancia de la participación de las personas con VIH y la sociedad civil en los programas para prevención, educación y atención del VIH y VIH Avanzado.
7. El Facilitador divide al grupo en tres subgrupos. Todos leerán los tres materiales de lectura, pero cada uno de éstos tendrá la responsabilidad de analizar a fondo uno en específico (cada subgrupo analiza el material

de lectura que coincide con su número: 1, 2 o 3). Manteniendo la organización de los grupos orientar que todos los grupos lean y analicen el material de lectura 4

8. En plenaria, exponen los resultados y con ayuda del o la facilitador/a, discuten sobre el material revisado y su implementación en la vida de cada persona y de la comunidad.

¿HAGAMOS UN RECUENTO DE LO QUE HEMOS APRENDIDO? (Evaluación de aprendizaje)

En círculo, cada participante, de forma breve, menciona lo que va a poner en práctica de lo visto en esta actividad y lo que va a utilizar con otras Personas con VIH.

MATERIALES DE APOYO

Material de Lectura 1. Fundamentos Básicos de la Contraloría Social.

¿Qué es Contraloría Social?

Es el derecho y el deber que tienen los ciudadanos, garantizados por la Constitución Política y diferentes leyes del país de ejercer el seguimiento, monitoreo y control de la administración pública, para prevenir y combatir la corrupción, asegurar la transparencia y proteger el bien común.

¿Qué es la Corrupción?

Hay muchas definiciones. Aquí escogemos dos:

Es el abuso del poder público en beneficio privado (Enciclopedia of Social Sciences).

Es todo acto ilícito cometido por un funcionario público, eventualmente, con la participación de un particular, que consista en el ejercicio abusivo del poder público dirigido a favorecer, ilícitamente, intereses particulares.

¿Qué es la Transparencia?

Término de reciente uso político; significa "la claridad de los procedimientos del gobierno y de la administración pública, es decir, la posibilidad

de que puedan ser vistas con entera limpidez por la comunidad en sus antecedentes, ejecución y propósitos, como medio de asegurar la corrección y honestidad de ellos".

"Significa fundamentalmente que las cosas del poder deben ser limpias y públicas. Que nada debe permanecer oculto. Que debe abolirse el secreto en el ejercicio del poder y en la administración del Estado".

¿Quién puede realizar labores de contraloría social?

Es el mecanismo democrático de representación que le permite a las personas y a las diferentes organizaciones comunitarias, ejercer vigilancia sobre la gestión pública, respecto a las autoridades, administrativas, políticas, judiciales, electorales, legislativas y órganos de control, así como de las entidades públicas o privadas, organizaciones no gubernamentales de carácter nacional o internacional que operen en el país, encargadas de la ejecución de un programa, proyecto, contrato o de la prestación de un servicio público.

¿Quiénes pueden conformar una contraloría social?

Dos o más personas, o a través de organizaciones comunitarias, profesionales, juveniles, sindicales, benéficas o de utilidad común, no gubernamentales o sin ánimo de lucro.

Material de Lectura 2. La sociedad civil organizada y de las Personas con VIH. (Rol y compromisos).

La sociedad civil comprende a las personas que viven con y están afectadas por el VIH y el VIH Avanzado y las organizaciones formadas por esas personas; a las ONG que están trabajando o previsiblemente pueden trabajar en cuestiones relacionadas con la epidemia; a las organizaciones religiosas y a las ONG internacionales que se ocupan del desarrollo, los derechos humanos y la educación y la salud, y están contribuyendo (o pueden contribuir) a prevenir la infección por

el VIH y a reducir el impacto de la epidemia en las personas, las familias y las comunidades.

La importancia de colaborar con la sociedad civil para alcanzar los objetivos para la erradicación de la Pandemia, se ha ido reconociendo de forma creciente dentro del mismo y se están esforzando mucho para lograr una colaboración eficaz con las ONG.

A menudo se percibe la sociedad civil como una "fuerza para la democratización". Y para muchos, el término "sociedad civil" engloba con frecuencia un conjunto de valores políticos que "constituyen el pilar fundamental de la democracia real".

Entre esos valores políticos figuran la transparencia, la gestión responsable, el pluralismo, la participación y el buen gobierno. Existe un estrecho vínculo aquí con la prevención y atención eficaces del VIH, que son mucho más fáciles de llevar a cabo en las sociedades que adoptan esos valores.

La sociedad civil también se ha asociado con sectores de la sociedad distintos del gobierno (incluidas las organizaciones no gubernamentales y de voluntariado y las empresas comerciales y privadas), alcanzando un "nivel intermedio de organización entre la familia/individuo y el Estado". Los organismos pertenecientes al sistema de las Naciones Unidas discrepan entre ellos sobre si el sector comercial debería incluirse o no en la definición de sociedad civil. El propio ONUSIDA colabora con organizaciones privadas y comerciales a distintos niveles, y por consiguiente las incluye en su definición de sociedad civil junto con todas las organizaciones no estatales con las que interacciona.

El ONUSIDA se interesa por crear asociaciones con organizaciones que trabajan con los sectores de la sociedad menos organizados formalmente pero con los que el Programa no puede trabajar directamente, como son los clanes, las comunidades de aldeas y las tribus. Asimismo, el ONUSIDA interviene en la facilitación de vínculos entre las ONG y otros sectores de la sociedad

civil, como el de las organizaciones con fines lucrativos, el sistema educativo y los medios de comunicación.

La participación de la sociedad civil ha resultado particularmente importante en el campo del VIH. En muchos contextos, las personas que viven con el VIH y el VIH Avanzado han influido activamente en su propio tratamiento y en su acceso a los servicios de atención de salud. Y las ONG y los grupos de personas que viven con el virus han ayudado a plasmar ideas sobre los derechos humanos en relación con la epidemia. Una respuesta eficaz requiere un enfoque asociativo en el que participen las organizaciones gubernamentales, las comunidades, las ONG y los grupos afectados, en particular las personas infectadas. La asociación es un compromiso en los dos sentidos, y al mismo tiempo es un proceso en que ambos asociados pasan por una experiencia de aprendizaje.

Desde su creación, el ONUSIDA ha demostrado su compromiso en la participación de la sociedad civil, y ha sido una de las primeras organizaciones de las Naciones Unidas en acoger la participación de la sociedad civil en su Junta Coordinadora del Programa (JCP), que reserva cinco puestos para sendos delegados de ONG.

Estas disposiciones propician la aportación de la perspectiva de las ONG a las discusiones (algo que es esencial para responder al VIH) e ilustran el compromiso del ONUSIDA en la participación de las personas con VIH y de las ONG en el proceso de adopción de políticas y decisiones. Los conocimientos especializados con que cuenta la sociedad civil también se desarrollan dentro del ONUSIDA gracias a su política de velar por la contratación de personal multidisciplinario.

Material de Lectura 3. El rol y compromiso asumido por las Personas con VIH. Razones para la participación de las personas con el VIH y VIH Avanzado.

La participación de las personas que viven con el virus en la definición, planificación y ejecución de actividades relacionadas con el VIH se tiene

en cuenta para aumentar la pertinencia de esa labor; para reducir la discriminación; para ayudar a identificar las necesidades de las poblaciones afectadas; para facilitar una mayor comprensión del impacto, y para presentar un rostro humano frente al virus. Además, la participación de la población, también tienen un importante papel por desempeñar en la educación y la prevención. La discriminación que se ejerce en su contra es una realidad generalizada en el mundo, de modo que lograr su participación es un elemento vital para cambiar tal actitud.

El principio de permitir y propiciar un involucramiento real, forma parte de la respuesta al VIH desde los primeros años de la epidemia. Ese principio se articuló en la Declaración de Denver de 1983 y, más tarde fue ratificado en la Cumbre de París sobre el Sida, en diciembre de 1994, como una "mayor participación de las personas que viven con el VIH/Sida". El ONUSIDA sigue estando absolutamente comprometido con ese principio.

Dentro de su propia estructura y de las relaciones con los demás, la ONUSIDA fomenta la participación razonada de las personas con VIH, siempre que sea posible, en la elaboración de programas para el desarrollo y aplicación de políticas. Por tal razón, cuenta abiertamente con personas con VIH entre su personal y fomenta políticas de empleo justas y de apoyo.

Para lograr la participación eficaz de las personas dentro de los sistemas de ONUSIDA, ésta debe:

- Capacitar al personal para que comprenda la importancia de dicha participación así como los obstáculos que probablemente se encuentren al intentar llevarla a efecto, y para que sepa cómo hay que ponerla en práctica. En los lugares donde sea posible, debe procurarse que las personas que viven con VIH o VIH Avanzado participen como capacitadores o asesores en esta práctica.
- Elaborar directrices sobre la confidencialidad, las relaciones con los medios de comunicación en casos en que se señala públicamente

a personas con VIH o VIH Avanzado, y el reconocimiento de las necesidades especiales de las personas infectadas por el VIH.

- Incluir a personas que viven con el VIH en los principales actos en que participe el ONUSIDA.
- Fomentar activamente la creación de redes de personas con VIH y de otras organizaciones que se ocupan del desarrollo de conocimientos prácticos y capacitan a los que están infectadas o afectadas.

Estímulo de la participación de personas con VIH o VIH Avanzado en otras organizaciones.

El principio de fomentar su participación se amplía a otras organizaciones que trabajan (o están pensando en trabajar) en cuestiones relacionadas con el virus y la epidemia. Por medio de sus estrategias de facilitación, divulgación de ejemplos de prácticas óptimas y sensibilización, ONUSIDA estimula a los copatrocinadores y a los asociados de la sociedad civil (así como a los programas nacionales, otras organizaciones gubernamentales que se ocupan del VIH y el sector empresarial privado) a impulsar la participación de las personas con VIH.

Entre las estrategias para alcanzar ese objetivo figuran las siguientes:

- preparar directrices para la participación de las personas con VIH y VIH Avanzado;
- difundir esas directrices, junto con ejemplos de prácticas óptimas sobre la participación de personas con VIH; y
- colaborar con esas personas y con otras redes y organizaciones pertinentes.

Material de Lectura 4. ¿Qué es el Comité de Contraloría Social en VIH?

¿Qué es el Comité de Contraloría Social?

Es un grupo de personas, que realiza actividades de vigilancia y control social para coadyuvar a la eficiencia y transparencia de la gestión pública y prevenir y combatir la corrupción.

Fundamentos Legales

Constitución Política del Estado, Leyes, Reglamentos, Ordenanzas u otro documento legal de cada país de la región.

OBJETIVOS DEL COMITÉ DE CONTRALORÍA SOCIAL

1. Fortalecer los mecanismos de vigilancia y control de la contratación pública para la promoción de una buena gestión, prevención y combate a la corrupción.
2. Fortalecer los procesos de participación ciudadana en el seguimiento y control de los proyectos, obras y servicios públicos.
3. Coadyuvar al manejo transparente, honesto y eficiente de los recursos públicos.
4. Velar por los intereses de la comunidad como beneficiarios de la acción pública.
5. Promover el liderazgo y participación ciudadana en la defensa del bien común.

CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE CONTRALORÍA SOCIAL

El Comité de Contraloría Social está conformado por personas naturales, incorporadas voluntariamente y ratificadas por la organización a la cual pertenecen y/o representan (por ejemplo, el Comité de Desarrollo y Gestión), en base de los requisitos establecidos en el Reglamento del Comité, garantizando la pluralidad en su representación. La organización (el CDG, en el caso del ejemplo) entrega a los miembros del Comité sus respectivos nombramientos y credenciales para su identificación y ejercicio de sus atribuciones y deberes.

Los procedimientos para la conformación del Comité son:

- » Preselección de los potenciales miembros del Comité por parte del CDG en base de los requisitos establecidos.
- » Entrevistas individuales con los candidatos

preseleccionados para informarles y motivarles a su aceptación.

- » Selección definitiva de los miembros y capacitación para el cumplimiento de sus funciones.
- » Dotación de una organización básica para su funcionamiento: definición de la estructura, objeto, funciones, actividades, responsables, etc., en base de los criterios de flexibilidad, eficiencia, participación y responsabilidad compartida.

REQUISITOS PARA SER MIEMBRO DEL COMITÉ

1. Ser ciudadano/a o tener residencia permanente y legal al menos tres años ininterrumpidos,
2. Gozar de reconocida honestidad y probidad,
3. No ser dirigente ni militante activo de un partido político,
4. No tener conflicto de intereses con el asunto (obra, proyecto, servicio...) objeto de análisis del Comité de Contraloría Social,
5. No haber sido condenado por delitos penales que tengan relación con su responsabilidad ciudadana o ética social y comprometan su imagen y credibilidad,
6. No haber recibido sanciones civiles y no haber sido destituido de un cargo público por actos cometidos en el ejercicio de una función pública,
7. Poseer voluntad de servicio cívico y desinteresado a la comunidad.

ATRIBUTOS ADICIONALES

Las características que reviste la labor de los contralores sociales (veedores) exigen una serie de cualidades, especialmente humanas, que se recomienda tomar en cuenta en forma realista

al momento de la selección y desarrollarlos en el proceso de capacitación:

Atributos Técnicos:

Posea o no un título profesional, debe tener una capacitación y entrenamiento técnico sobre las áreas en las que va a cumplir sus roles; debe tener conocimientos básicos de la normatividad vigente del campo específico objeto de intervención; en el referido a contratación pública: Ley de Régimen Municipal, Ley de Contratación Pública y sus Reglamentos; conocimientos generales sobre contraloría social, veedurías, corrupción, procesos de investigación, etc.

Atributos Personales:

Morales: Honradez, sentido de justicia, rectitud, confianza en sí mismo, entereza, discreción, ecuanimidad.

Intelectuales: Criterio, buen juicio, intuición, capacidad de relación interpersonal, capacidad de análisis y síntesis, objetividad, imparcialidad.

¿QUÉ PUEDEN VIGILAR Y CONTROLAR?

- » Proyectos, obras y servicios del municipio.
- » Contratación y ejecución de obras públicas.
- » Formulación y ejecución de presupuestos.
- » Programas de salud, educación, bienestar social, medio ambiente, servicios públicos.
- » Toma de decisiones administrativas.
- » Actuación de los funcionarios.

ATRIBUCIONES DE LOS CONTRALORES SOCIALES (VEEDORES)

1. Ejercer la vigilancia y control de la gestión pública en general y de sus funcionarios y empleados en particular y de aquellas personas que sin ser funcionarios y empleados

- públicos tengan vínculos contractuales con el sector público.
2. Solicitar a los Directores, Jefes departamentales y funcionarios públicos, la información o los documentos que estimen necesarios para el cumplimiento de su actividad.
 3. Informar al Consejo de Desarrollo y Gestión de las actuaciones, hechos y omisiones de los servidores municipales que configuren posibles delitos, contravenciones o faltas graves en materia de contratación pública y en general en el ejercicio de funciones administrativas o en la prestación de servicios públicos.
 4. Vigilar los procesos de planeación, presupuesto y ejecución del gasto público. Conocer los planes, proyectos, programas, contratos, metas fiscales y financieras, procedimientos técnicos y administrativos y los cronogramas de ejecución.
 5. Vigilar porque los procesos de contratación se realicen de conformidad con las normas legales y reglamentarias vigentes.
 6. Evaluar la calidad técnica de las obras y servicios en sus impactos a la calidad de vida de los usuarios.
 7. Solicitar información o documentos a interventores, supervisores, ejecutores, autoridades contratantes acerca del cumplimiento de los respectivos programas, contratos o proyectos sujetos al control social.
 8. Las que el Consejo de Desarrollo y Gestión por sí o por petición de la Asamblea de Unidad Cantonal estime pertinentes.

OBLIGACIONES DE LOS CONTRALORES SOCIALES

1. Guardar absoluta reserva sobre la información directa o indirecta producida y obtenida en el ejercicio de su actividad, para cuyo objeto suscribirán una carta de compromiso con el CDG.

2. Usar la credencial conferida por el CDG, única y exclusivamente para los fines para los que fue creado el Comité de Contraloría Social y solamente por el tiempo de vigencia de la misma.
3. No participar en actividades políticas ni partidistas durante el ejercicio de la función, ni usar la información obtenida con fines político-electorales.
4. Cumplir con la mayor solvencia moral y técnica y absoluta imparcialidad y transparencia las funciones de vigilancia y control social de la gestión pública.
5. Presentar al Consejo de Desarrollo y Gestión informes escritos sustentados y debidamente fundamentados.

DURACIÓN DEL COMITÉ DE CONTRALORÍA SOCIAL

- El Comité de Contraloría Social de "**algún lugar**" como organización formal tiene una duración indefinida y puede actuar concomitante y paralelamente en uno o más procesos de vigilancia y control de la gestión pública.
- La credencial entregado por "**la organización**" (el CDG) a los Contralores Sociales tiene vigencia de un año, la misma que se renovará por un período similar, al menos al 60% de sus miembros, garantizando así la continuidad y renovación parcial de los mismos.

ACTIVIDAD 4.2 EL PROCESO DE LA CONTRALORIA SOCIAL

¿CUÁNTO TIEMPO NECESITAMOS?

3 ½ horas + ½ hora de evaluación.

¿QUÉ QUEREMOS LOGRAR? (Propósito)

Lograr una apropiación por parte de las y los participantes de los pasos de la Contraloría Social, identificando la coherencia del proceso.

¿QUÉ APRENDIZAJES VAMOS A LOGRAR? (Objetivos)

- Explicar de manera simple y clara los pasos generales del proceso de Contraloría Social (Veeduría) para facilitar el trabajo de quienes ejercen o ejercerán esta función.

CONTENIDOS

El proceso de la Contraloría Social

- * Paso 1: Definición del "objeto" sujeto a Contraloría Social.
- * Paso 2: Planificación y Organización del Trabajo. Paso 3: Recolección de la Información.
- * Paso 4: Análisis de la Información.
- * Paso 5: Reajuste de la Planificación o Proceso.
- * Paso 6: Elaboración de Informes. Esquema General de un Informe.
- * Paso 7: Socialización de Resultados.

¿QUÉ NECESITAMOS? (Lista de materiales de apoyo)

- Material de lectura 1: El proceso de la contraloría social

¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR? (Desarrollo de la actividad)

Presentación del proceso de Contraloría Social.

1. Explique a los/las participantes que el propósito de la actividad de ordenar la secuencia de pasos, fue presentar la contraloría social como un proceso sistemático, con pasos y actividades distintas. Mientras que éstos no siempre pueden ocurrir en el mismo orden durante un proceso real, es importante considerar cada paso como una pieza crítica e íntegra del esfuerzo de la contraloría social.
2. Distribuya el **documento de apoyo 1**: Pasos del proceso de contraloría social o preséntelos en transparencias o en un papelógrafo.
3. Explique brevemente cada uno de los pasos del proceso usando como guía las notas a continuación. A medida que usted avance por cada paso, escriba en un papelón (una hoja de papel periódico) las palabras y frases claves.
4. Explique que en el taller tratarán cada uno de estos pasos en mayor detalle, pero no necesariamente, en el mismo orden se desarrollan.

HAGAMOS UN RECUENTO DE LO QUE HEMOS APRENDIDO (Evaluación de aprendizaje)

En círculo, cada participante, de forma breve, menciona lo que va a poner en práctica de lo visto en esta actividad y lo que va a utilizar con otras Personas con VIH.

MATERIALES DE APOYO

Material de lectura 1.: EL PROCESO DE LA CONTRALORÍA SOCIAL

La Contraloría Social es una tarea cívica delicada, para lo que no basta la buena voluntad y compromiso; se requiere una capacitación básica sobre diversos tópicos, especialmente normativo, tales como las Leyes y Reglamentos y el conocimiento y manejo del proceso e instrumentos de investigación. Este proceso responde a dos preguntas básicas: ¿qué es lo que se quiere observar o controlar? y ¿cómo lograrlo?.

Preguntas que se responden a través de los 7 pasos siguientes.

Siete pasos del proceso lógico de Contraloría Social

1. Definición del "objeto" (o materia) sujeto de contraloría social.
2. Planificación y organización del trabajo.
3. Recolección de la información y documentación.
4. Análisis de la información.
5. Reajuste de la planificación.
6. Elaboración de informes.
7. Socialización de resultados.

PASO 1. DEFINICIÓN DEL "OBJETO" SUJETO A CONTRALORÍA SOCIAL

Este primer paso responde a la pregunta fundamental, ¿qué queremos observar, analizar o controlar?. Todos los demás pasos dependen de esta definición que se realiza en base de algunos **criterios**, tales como:

- Pertinencia
- Importancia
- Oportunidad
- Accesibilidad
- Eficiencia y eficacia

El **resultado** es la selección o definición del objeto o materia que va a ser sometida a observación, análisis y control social por parte del Comité.

Ejemplo:

En el caso del Comité de Contraloría Social (al menos en su etapa inicial), el objeto principal de vigilancia y control tiene que ver con la **contratación pública**, pero esto no excluye que la contraloría social puede versar sobre otros campos o materias de interés público, como se señaló al responder a la pregunta ¿qué pueden vigilar o controlar?.

PASO 2. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Una vez definido el "objeto" sujeto a la contraloría social, el grupo debe planificar y organizar el

trabajo, esto es, estructurar un plan operacional en el cual se integren las actividades para lograr los objetivos y metas con los recursos disponibles.

En algunos casos existen comités con una estructura y **organización** general básica esto es, debe elegir a un coordinador (a) del equipo, eventualmente un secretario(a), lugar de reuniones, recursos y materiales necesarios, etc.

El Plan Operacional debe contener los siguientes elementos:

- Definición de objetivos y metas
- Definición de actividades y tiempos
- Definición de responsabilidades de cada miembro
- Estructuración del cronograma
- Previsión de los recursos necesarios y disponibles.

Como **resultado** se tiene "un plan operacional" para la ejecución de la Contraloría Social o Veeduría Ciudadana.

- a. **El Objetivo**, es el enunciado de aquello que el Comité de Contraloría Social espera alcanzar a través de su intervención en torno al "objeto" que va a ser observado, analizado o controlado.
- b. **Las metas**, son los resultados específicos que el proceso de la veeduría pretende conseguir dentro de un período determinado.
- c. **Las actividades**, son el conjunto de acciones necesarias para asegurar el logro de los objetivos y metas previstos. Deben ser descritas en forma secuencial y lógica, estableciendo los tiempos estimados para cada una de ellas en un cronograma realista.
- d. **Definición de responsables**, de cada una de las actividades descritas en el paso anterior. Así se asegura la ejecución y control de las mismas. Todos los integrantes del Comité deben asumir responsabilidades concretas.
- e. **Recursos**: aunque el Comité no dispone de recursos propios, el plan debe prever los

recursos indispensables para cumplir su trabajo y se debe coordinar con el Consejo de Desarrollo y Gestión para su consecución oportuna de los recursos y apoyos necesarios.

PASO 3. RECOLECCION DE INFORMACIÓN

La información y documentación básicas sobre el "objeto" sujeto a la contraloría social, constituyen los insumos indispensables para el trabajo del Comité. Su recolección se hará en base de **criterios** tales como:

- Definir el tipo de información necesaria para precisar el problema y el objeto.
- Identificar a los responsables de proporcionar tal información escrita (documentos) y asegurar su entrega oportuna.
- Acceder a informantes claves que puedan proporcionar, información complementaria útil para el seguimiento y control.
- Observación directa de la obra

El **resultado** esperado de este paso es la disponibilidad oportuna de la información y documentación necesarias para cumplir los objetivos y metas establecidas.

PASO 4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La información pertinente, confiable y válida, obtenida de las diversas fuentes, incluyendo la observación directa de la obra, proyecto, programa o servicio seleccionado, es sometida al **análisis** del equipo, en función de los objetivos y metas de la veeduría o contraloría social, establecidos en el plan operacional. Se trata de un análisis orientado a confrontar el "deber ser" estipulado en los documentos contractuales, legales, procedimentales, etc. con la realidad o lo que efectivamente se da en la práctica.

Para este análisis se sugiere tomar en cuenta aspectos relacionados con:

- *El cumplimiento de los procedimientos precontractuales (leyes, reglamentos, etc.):*

- Modalidades de contratación según montos.
- Conformación y funcionamiento de los correspondientes comités.
- Verificación de documentos de soporte necesarios: registro de contratistas, actas, informes, etc.

- *El cumplimiento de especificaciones contractuales:*

- Montos, garantías, plazos de ejecución, anticipos, recepción.
- Especificaciones técnicas, proceso e información de fiscalización, cronograma de trabajo, calidad de la obra, recepción e informe
- definitivo.

- Otros puntos que el Comité considere pertinentes, según el "objeto" de la veeduría o control social.

El **resultado** es la verificación del cumplimiento de las normas y procedimientos, así como la calidad de la obra y cumplimiento del contrato, si el "objeto" elegido para la contraloría por el grupo tiene que ver con la contratación pública.

PASO 5. REAJUSTE DE PLANIFICACIÓN O PROCESO

Este paso se da solamente en los casos en los que, por diversas circunstancias, el plan operativo o el proceso de la contraloría social no han podido ser cumplidos o han sufrido alteraciones importantes.

En estos casos, el equipo que realiza la contraloría social para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas, realizará los ajustes necesarios a la planificación o al proceso de contraloría, considerando entre otras, los siguientes **criterios**:

- Evaluación de la gestión
- Reorientación de actividades
- Reasignación de responsabilidades
- Ajuste de tiempos, etc.

PASO 6. ELABORACIÓN DE INFORMES

Constituye una de las etapas más importante del proceso porque a través de los informes parciales y, especialmente del informe final, se conocen los resultados de la Contraloría Social. En él se plasman los objetivos del trabajo y se presentan las ideas, evidencias y hallazgos en forma clara y concreta para que conozca el Consejo de Desarrollo y Gestión y, a través de él, las instancias que se consideren pertinentes.

La calidad del informe depende de la estructura y aspectos de forma de su presentación, pero, sobre todo de la validez y confiabilidad de los datos y de la calidad del análisis. Al respecto se debe considerar los siguientes **criterios**:

- Información documentada y fundamentación legal y reglamentaria.
- Precisión en los hallazgos y señalamiento de responsables en base de evidencias.
- Confidencialidad en el manejo de la información
- Objetividad e imparcialidad del análisis
- Estructura lógica y cuidado en los aspectos formales: corrección gramatical, ortográfica, etc.

Debe estar firmado por el Coordinador y los contralores sociales que intervinieron en el proceso.

Más abajo se presenta como referencia un esquema de Informe.

El **resultado** es un documento testimonial sobre la transparencia y eficiencia de la gestión municipal en un caso concreto.

Aunque no sea una norma y fiel al alcance propositivo de la contraloría social o veeduría, puede ser conveniente que el Informe borrador sea conocido por las personas implicadas en el proceso para que, individual o colectivamente, en un lapso prudencial presenten las pruebas de descargo que desvirtúan o aclaren las apreciaciones hechas por los contralores.

Terminado el plazo establecido para ello, desvanecidas o no que hayan sido las responsabilidades o irregularidades detectadas, se procederá a redactar el Informe Final y definitivo.

ESQUEMA GENERAL DE UN INFORME

1. INFORMACIÓN GENERAL

- Objeto de la Contraloría Social.
- Localización
- Otros elementos que se considere necesarios especificar

2. ANTECEDENTES

Descripción general de la situación actual del "objeto" sujeto a la contraloría social.

3. PRINCIPALES HALLAZGOS Y NOVEDADES

- Respecto a procedimientos precontractuales y contractuales
- Respecto a cumplimiento de contratos
- Respecto a la ejecución y entrega de la obra (si es del caso)

4. SEÑALAMIENTO DE RESPONSABLES RESPECTO DE PROCEDIMIENTOS O ASPECTOS CONSIDERADOS "IRREGULARES" (si es del caso).

5. CONCLUSIONES

6. RECOMENDACIONES

7. FIRMA DE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO

8. ANEXOS con la documentación que respalda.

PASO 7. SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS

Según el Reglamento y estando el Comité articulado al Consejo de Desarrollo y Gestión, los resultados de la Contraloría Social, contenidos en el Informe Final, deben ser entregados al CDG, mediante comunicación escrita firmada por el Coordinador del Comité. El Consejo de Desarrollo y Gestión dará

el curso que considere pertinente ante las instancias correspondientes, que pueden ser:

- o Asamblea
- o Consejo Municipal
- o Alcalde
- o Funcionarios municipales y personas involucradas en el proceso de la contraloría ejecutada.
- o Otras autoridades o personas, de la provincia o del país, según sea el caso.

Para el efecto se sujetará a lo establecido en el Reglamento de Creación y Funcionamiento del Comité de Contraloría Social. El Coordinador del Comité dará seguimiento al Informe para asegurar que los objetivos de la contraloría social se cumplan y se logren los efectos administrativos y legales para mejorar la eficiencia y transparencia de la gestión pública.

Los **resultados** de este paso son: el cumplimiento del encargo ciudadano y el curso que se dé al Informe con los efectos administrativos y legales pertinentes: **mayor eficiencia y transparencia** de la gestión pública y optimización de los recursos para beneficiarios de la población.

ACTIVIDAD 4.3 PRÁCTICA SOBRE PLANIFICACIÓN DE INCIDENCIA POLÍTICA Y CONTRALORÍA SOCIAL (En políticas relacionadas al VIH)

¿CUÁNTO TIEMPO NECESITAMOS?

6 ½ horas + ½ hora de evaluación.

¿QUÉ QUEREMOS LOGRAR? (Propósito)

Que las y los participantes fortalezcan, de manera práctica, sus capacidades de planificación de incidencia política y contraloría social, en lo relacionado a políticas relacionadas con la situación del VIH en el país.

¿QUÉ APRENDIZAJES VAMOS A LOGRAR? (Objetivos)

- Elaborar el plan, correctamente planteado (preciso, participativo y factible) para el

desarrollo de campañas de incidencia política y acciones de contraloría social.

CONTENIDOS

- * Plan de Incidencia Política
- * Plan de Contraloría Social

¿QUÉ NECESITAMOS? (Lista de materiales de apoyo)

Manual

- Trabajos elaborados, por los grupos, en las unidades 3 (Incidencia Política) y 4 (Contraloría Social) de este curso.
- Información sobre la situación actual del VIH en el país.
- Información sobre políticas públicas, existentes en el país, relacionadas con la situación actual del VIH.
- Información sobre la organización a la que pertenecen las/los participantes.

¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR? (Desarrollo de la actividad)

1. Para la jornada de trabajo del séptimo día se contará con el acompañamiento de todas/os las/los facilitadores del curso; ante cualquier indisposición que hubiera, por lo menos se asegurará la presencia de quienes trabajaron las unidades de Incidencia Política y Contraloría Social, lo mismo que del Coordinador del Curso.
2. A lo largo del curso, el coordinador de éste, se encargará de recopilar y resguardar de forma ordenada y rotulada los trabajos que presenten los grupos de trabajo en cada una de las unidades, quién las pondrá a disposición de las/los facilitadoras/es y de las/los participantes, para utilizarlas (en lo que sea necesario) en la elaboración práctica de un plan de incidencia política y de contraloría social, realista, que se trabajará este día como trabajo final del curso.
3. Las/los facilitadoras/es del curso, en el transcurso de la semana de capacitación, habrán revisado y tomado notas de la información contenida en los papelones o

presentaciones entregadas por los grupos de trabajo, a fin de obtener insumos que faciliten la orientación de los planes a realizarla; de esa manera será más fácil la labor de asesoría que van a realizar.

4. Al inicio de la jornada, las/los facilitadoras/es proveerán guías de trabajo y orientarán lo correspondiente, en base a los propósitos planteados y la información que se haya logrado obtener. Así mismo estarán disponibles, en toda la jornada, para asesorar y acompañar a cada grupo de trabajo en la elaboración del plan que le corresponda trabajar.
5. Las y los participantes serán organizados en cuatro grupos de trabajo. El grupo número 1 y el número 3 trabajarán un Plan de Incidencia Política. El grupo número 2 y el número 4 trabajarán un Plan de Contraloría Social. Estos serán presentados en las primeras horas de la tarde (después del almuerzo). Al momento de la presentación de cada plan, los grupos retroalimentarán (mutuamente) a otro grupo, de forma cruzada (el 1 al 2 y el 3 al 4).

HAGAMOS UN RECuento DE LO QUE HEMOS APRENDIDO (Evaluación de aprendizaje)

Una vez concluida la presentación de los planes y antes de la evaluación general del curso, las y los participantes evaluarán la jornada práctica realizada este día. En plenario, cada participante, de forma breve, menciona lo que más le gustó y lo que menos le gustó de esta práctica. También debe mencionar en que aspecto se debe mejorar (en futuras ediciones o réplicas de este curso) y cómo.

EVALUACIÓN FINAL

El proceso de evaluación será dirigido por el coordinador del equipo de facilitadores. La evaluación será de forma individual. Se utilizará el siguiente cuestionario:

1. ¿CUÁLES AVANCES QUE HA EXPERIMENTADO EN ESTA CAPACITACIÓN?
2. ¿QUÉ POSIBILIDADES O SUEÑOS QUE VE AHORA?
3. ¿QUÉ SERÍA LO QUE MÁS VALORA SOBRE SU APRENDIZAJE EN ESTA CAPACITACION?
4. ¿CÓMO VA A UTILIZAR LO QUE APRENDIÓ?
5. ¿QUÉ ES LO QUE MÁS LE GUSTÓ?
6. ¿QUÉ ES LO QUE MENOS LE GUSTÓ?
7. HAY ALGO QUE QUIERA COMENTAR PARA COMPLETAR SU EXPERIENCIA.
8. ¿CÓMO EVALUARÍA ESTA CAPACITACIÓN DE 1 A 10, DONDE 10 ES LA MEJOR CALIFICACIÓN?

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

UNIDAD 1

1. Asociación Mexicana para la Educación Sexual, Asociación Mexicana para la Salud Sexual, –Hablemos de Salud Sexual, manual para profesionales de atención primaria de la salud, México DF mayo 2003.
2. CICA TELLY ASSOCIATES, INC., Documentos de capacitaciones desarrolladas en El Salvador, New York, 2004-2006.
3. Clarke I Sophie, Blackman Rachel, Carter Isabel, “Manual de capacitación para facilitadores”, Inglaterra 2004.
4. <http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n#Introducci.C3.B3n>.
5. <http://www.slideshare.net/wi11i/barreras-de-la-comunicacion-1514516>.
6. <http://www.mejoradelacomunicacion.com/emocional.htm>.
8. IPPF/RHO, “Entre jóvenes como crear programas exitosos de educación de pares”, New York, 2004.
8. Knowlws Malcon, “The Adult Learner A Neglected Species (El Aprendiz Adulto, una Especie Olvidada)”.
9. Kovalik Susan, “Teachers Make the difference” {los maestros hacen la diferencia}.
10. ONUSIDA, “Educación interpadres y VIH-Sida, Conceptos, usos y problemas”, Ginebra, Suiza, septiembre 2000.

UNIDAD 2

1. Colindres, Héctor. Marco Conceptual y metodológico par el diseño de Normas de Atención. Management SciencesforHealth -

MSH - La Ceiba, Honduras. 2002. Presentación al equipo de ASHONPLAFA

2. Colindres, Héctor. Modernizing Health Institutions in Latin America. Management Sciences for Health - MSH - Cambridge, MA, USA, 2007. 1ª edición.
3. Coppa Astorga, Enzo Fabio. Paradigmas del Control de Gestión Moderno. www.tablerodecomando.com/ampro Santiago de Chile, Chile. 2002. Club Tablero de Comando.
4. De la Peza Lourdes y otros. Modulo Liderazgo y Administración. Guía del Facilitador. Management Sciences for Health - MSH - Managua, Nicaragua, 2005.
5. DiPrete Brown Lori, Millar Franco Lynne, Rafeh Nadwa y Hatzell Theresa. garantía de la Calidad de la atención de Salud en los Países en Desarrollo. Proyecto de garantía de Calidad - QAP- Center for Human Service, Bethesda, MD 20814. Serie de Perfeccionamiento de la Metodología de garantía de la Calidad. Segunda Edición.
6. Galer, Joan, Vriesendorp Sylvia, Ellis Allison. Gerentes que lideran. Un manual para mejorar los servicios de salud. Management SciencesforHealth - MSH - Cambridge, MA, USA, 2007. Traducción al español 1ª edición.
7. Kaplan Robert y Norton David. The Balanced Scorecard. 1996 Cambridge, MA, USA, 2007. 1ª edición.
8. Smith, Barry, Solórzano, Alba Luz y otros. Guía de estimación de costos de servicios. Management Sciences for Health - MSH - PRONICASS, Managua, Nicaragua. Enero de 2007. Impreso
9. Solórzano, Alba Luz y otros. Formulación de Presupuesto por Resultados: Guía Metodológica. Management Sciences

for Health - MSH - PRONICASS Managua, Nicaragua, Abril de 2007. 1a. edición

derechos humanos en la Comunidad Andina de Naciones. Laccaso/ONUSIDA. Dic. 2003

UNIDAD 3

1. Alliance, 2006. Manual de Incidencia Política para el trabajo en VIH-SIDA. Fundación Ecuatoriana Equidad. Quito, Ecuador.
2. ASICAL (2003); "Guía de incidencia política en VIH/Sida. Hombres gay y otros hsh; Bogota, Colombia.
3. Alianza internacional contra el VIH/Sida; "Taller piloto de abogacía, cuaderno de trabajo para los participantes"; Real del Monte, Hidalgo, México, 2000.
4. Colectivo Sol, Alianza Internacional contra el VIH/Sida. Manual de instrumentos prácticos para construir las relaciones externas. S/F
5. Proyecto POLICY; "Formando redes para el cambio de políticas: Manual de capacitación y promoción"; The Futures Group Internacional, Washington DC, Usa, 1999
6. PASCA/USAID, Modelo Cadena de cambios, Manual para Capacitadores/as "4 pasos para fortalecer su programa" Guatemala. S/f
7. AIDSCAP/USAID. How to create an effective communication project. FHI. S/f
8. Daniel Selener, et al. Manual de sistematización participativa. IIRR. 1996
9. Carrasco Edgar, Cabello Robinson, Informe comparado sobre la situación del VIH/Sida y los

10. Ardila Henry, Stanton Jeffrey, Gauthier Luis. Estrategias y lineamientos para la acción en VIH/Sida con HSH. Liga Colombiana de Lucha Contra el Sida, ONUSIDA, ASICAL. Bogotá 1999
11. OPS. La Administración estratégica. Lineamientos para su desarrollo: los contenidos educativos. Washington 1994
12. Consorcio Fortaleza, 2009. Guía Práctica de Incidencia Política: Advocacy, Abogacía, Promoción y Defensa Pública, Incidencia Política..... Lima, Perú.
13. LACCASO, 2007. Manual Práctico de Incidencia Política. Una guía práctica para organizaciones de la Sociedad Civil. Consejo Latinoamericano y del Caribe de organizaciones no gubernamentales con servicio en VIH/SIDA. Caracas, Venezuela.

UNIDAD 4

1. Guía de Contraloría Social. (Veedurías Sociales). Proyecto Transparencia de la Gestión en el Municipio de Cotacachi. FONDO – JUSTICIA Y SOCIEDAD// ESQUEL – USAID. 2002
2. Participación y Veeduría Ciudadana en Salud. Germán Humberto Rincón. Perfetti. ONUSIDA. Bogotá – Colombia. Febrero de 2008.
3. El ONUSIDA y las organizaciones no gubernamentales. ONUSIDA. Ginebra, Suiza 2000.
4. Manual Incidencia PASCA/USAID. 2009.

Final Bulevar Cancillería, Distrito El Espino, Ciudad Merliot, La Libertad, El Salvador.
Teléfono: (503) 2565-1400; fax: (503) 2248-6943
www.redca.org

