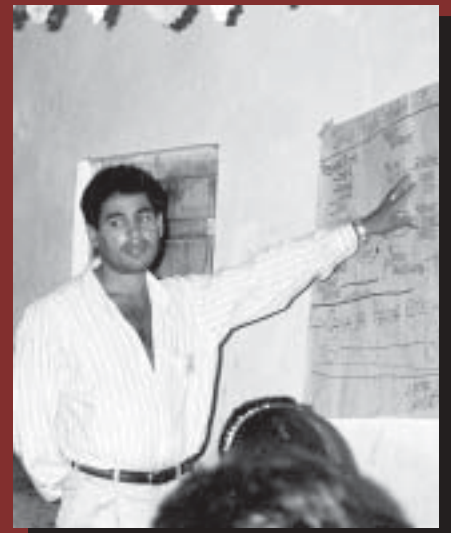


recomendaciones para planificar un taller de diseño y manejo de proyectos...metas y objetivos para
participantes...traducciones y otras opciones...ideas para los instructores...anecdotes
éxito reales...fortalezas y déficits...análisis participativo y priorización
ordenar la secuencia de las tareas...planificación para el monitoreo y evaluación

EL NUEVO MANUAL DE CAPACITACION EN DISEÑO Y MANEJO DE PROYECTOS



Cuerpo de Paz

Colección e Intercambio de Información
Publicación No. T0127

COLECCION E INTERCAMBIO DE INFORMACION

Esta publicación la produjo el Centro de Investigación Aplicada y Asistencia de Campo (Center for Field Assistance and Applied Research) del Cuerpo de Paz. Se distribuye a través de la Oficina de Colección e Intercambio de Información (Information Collection and Exchange-ICE). Para más información o copias adicionales, favor de ponerse en contacto con ICE y hacer referencia al número del Catálogo de ICE que aparece en la publicación.

Para obtener información sobre las publicaciones y los servicios de ICE, favor dirigirse a:

PEACE CORPS

Paul D. Coverdell Peace Corps Headquarters
Center for Field Assistance and Applied Research
Information Collection and Exchange
20th Street, N.W. – First Floor
Washington, D.C. 20526
www.peacecorps.gov

Aporte su experiencia al Centro de Recursos (Resource Center) de ICE. Envíenos sus materiales para compartirlos con otros trabajadores del área de desarrollo. Sus percepciones técnicas sirven como base para la generación de manuales, reimpresiones y materiales de capacitación. Además, garantizan que ICE les proporcione a usted y a sus colegas que trabajan en el área de desarrollo, las informaciones y técnicas más actualizadas e innovadoras para la solución de problemas.

EL NUEVO MANUAL DE CAPACITACION EN DISEÑO Y MANEJO DE PROYECTOS



CUERPO DE PAZ

2003



COLECCION E INTERCAMBIO
DE INFORMACION

PUBLICACION No. T0127
(VERSION EN ESPAÑOL)

CONTENIDO

Reconocimientos	v
Siglas Y Abreviaciones.....	vi
Lineamientos Para Planificar Un Taller	
De Diseño Y Manejo De Proyectos.....	1
Metas De Cuerpo De Paz Para El Taller De PDM.....	1
Metas Y Objetivos Para Los Participantes.....	2
¿Quiénes Deberán Asistir Al Taller de PDM?.....	3
¿Cuándo Se Debe Realizar El Taller De PDM?	3
Traducciones Y Otras Opciones	4
Evaluación De Los Participantes Previo A La Organización Del Taller	5
Opciones De Monitoreo Del Taller	6
Evaluación Del Taller	8
¿Quién Deberá Facilitar El Taller De PDM?.....	8
Preparación De Materiales Y Contenido	10
Ideas Para Los Instructores Del Taller De PDM	11
Pautas Para Sesiones De PDM	13
Opciones De Calendario Del Taller De PDM.....	14
Definición De Términos	17
Enfoque Basado En Recursos (También Acceso Basado En Fortalezas).....	17
Recursos Y Materiales De Referencia	22
Planes De Sesiones	25
Sesión No. 1 Anécdotas De Éxito Reales Y Relevantes On La Comunidad: Características De Los Proyectos Efectivos	27
Sesión No. 2 Fortalezas y Déficit: Identificando Nuestros Recursos y Expectativas	34
Sesión No. 3 Pasos para Planificar Proyectos	41

Sesión No. 4	Analisis Participativo Y Priorizacion Con La Comunidad	49
Sesión No. 5	Deseos, Necesidades O Problemas: Entendiendo La Diferencia	66
Sesion No. 6	El Diseño De Proyectos Parte 1 – Vision, Fortalezas Y Estrategias	74
Sesión No. 7	El Diseño Del Proyecto Parte 2 – Metas, Objetivos, Indicadores De Logros Y Prueba De Factibilidad	92
Sesión No.8	Plan De Acción: Identificando Y Dando Secuencia A Las Tareas.....	101
Sesión No. 9	Plan De Accion: Asignando Roles Y Responsabilidades.....	107
Sesión No. 10	Plan De Acción: Haciendo El Cronograma .	113
Sesión No.11	Planificacion Para El Monitoreo Y Evaluacion.....	117
Sesión No. 12	Identificación De Recursos Y Presupuesto.....	135
Sesión No.13	Formulacion De La Propuesta Y Presentación De Proyectos Opcionales	147
Sesión No. 14	Buscando Recursos Dentro Y Fuera De La Comunidad.....	157
Sesión No. 15	Pasos Siguietes: Llevándolo A La Comunidad.....	162
Apéndices.....		170
Apéndice A: Muestra de Diseño de Proyecto Comunitario		172
	Panadería “La Flor”	172
	Concientización Ambiental del Santuario Forestal PHU WUA.....	186
Apéndice B: Trabajando con un intérprete.....		200

RECONOCIMIENTOS

Los talleres de diseño y manejo de proyectos (PDM) han sido facilitados por muchos años, como parte del Entrenamiento en Servicio para Voluntarios y sus Contrapartes. Este manual recoge la idea inicial y las experiencias de *“Diseño y Manejo de Pequeños Proyectos”* el cual fue ampliado con las experiencias más recientes en *“Género y Desarrollo”* *“Accesos Basados en Fortalecimiento”* y *“Procesos Participativos”*. En muchas formas este manual es el suplemento de planificación para la acción comunitaria destinado a *Análisis Participativo para la Acción de la Comunidad* (ICE No. M0054).

Los materiales fueron inicialmente introducidos en los talleres realizados en Guatemala, Senegal, Jordania y Rumania, a través del acuerdo Inter-agencial entre Cuerpo de Paz y la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Cuerpo de Paz reconoce la contribución de todos sus miembros, consultores, voluntarios y contrapartes quienes participaron en este esfuerzo.



SIGLAS Y ABREVIACIONES



AF	África, designación regional del Cuerpo de Paz
APCD	Director asociado de Cuerpo de Paz en el país
CCBI	Instrucciones basadas en el contenido comunitario
EMA	Europa, Medio Oriente, y Asia, designación regional de Cuerpo de Paz
GED	Género y Desarrollo
MAG	Matriz de Análisis de Género
HCA	Agencia del País Anfitrión
HCN	Persona del País Anfitrión
IAP	Inter-América y Pacífico, una designación regional de Cuerpo de Paz
ICE	Colección de Intercambio de Información
IRC	Centro de Recursos (biblioteca) de Cuerpo de Paz en el país
IST	Capacitación en Servicio
NGO	Organismo no Gubernamental
PACA	Análisis Participativo para Acción Comunitaria
PATS	Sistema de Programa y Entrenamiento
PCV	Voluntario de Cuerpo de Paz
PDM	Diseño y Manejo de Proyectos (taller)
PRA	Valoración Rural Participativa
PST	Capacitación Previo al Servicio
RRA (ERR)	Valoración Rural Rápida
PVO	Organización Privada Voluntaria
TOT	Capacitación de Capacitadores
SPA	Programa de Asistencia a Pequeños Proyectos
WID	Mujeres en Desarrollo

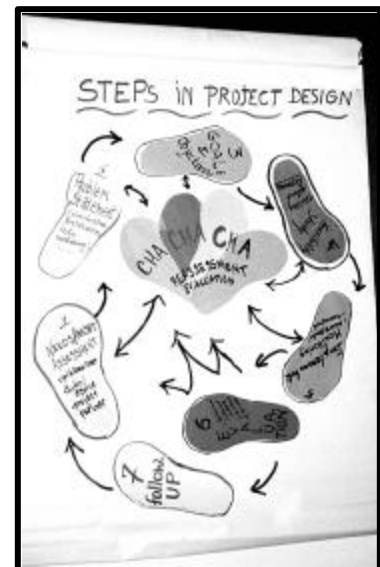
LINEAMIENTOS PARA PLANIFICAR UN TALLER DE DISEÑO Y MANEJO DE PROYECTOS

METAS DE CUERPO DE PAZ PARA EL TALLER DE PDM

El taller de PDM toma como base la filosofía y metodología de participación comunitaria que muchos Voluntarios aprendieron en la Capacitación Previo al Servicio (PST) y que continúa expandiéndose a través de la Capacitación en Servicio (IST) previo al taller de PDM. Previo a este taller, muchos Voluntarios habrán sido preparados acerca de la importancia de participación de hombres, mujeres, y jóvenes en la definición de las realidades de su comunidad. Algunos Voluntarios y sus Contrapartes ya habrán tenido experiencia en el uso de las herramientas de análisis participativo como, por ejemplo, el mapeo de bienes y calendarios de estaciones del año, para atender a la comunidad en el proceso de identificación de recursos y establecer prioridades para el desarrollo futuro y los cambios.

En el taller de PDM, los Voluntarios y Contrapartes aprenden a darles participación a los miembros de la comunidad en el proceso de planificación e implementación de proyectos que reúnan criterios para satisfacer sus anhelos y necesidades. Algunas metas generales a lograr por Cuerpo de Paz en el taller de PDM son:

1. Fortalecer la filosofía de participación comunitaria y proveerles de metodologías adicionales para darles participación en el diseño e implementación de sus propios proyectos.
2. Ampliar y fortalecer la capacidad productiva de los Voluntarios de Cuerpo de Paz.
3. Construir las habilidades de desarrollo de las comunidades del país anfitrión y fortalecer las relaciones entre Voluntarios y sus Contrapartes



METAS Y OBJETIVOS PARA LOS PARTICIPANTES

En el taller de Diseño y Manejo de Proyectos los Voluntarios y sus Contrapartes tienen la oportunidad de clarificar conceptos, concentrarse en intercambiar ideas y realizar el proceso de diseño practicando la planificación de proyectos reales para sus comunidades.

Los conceptos presentados en los talleres de PDM normalmente no son nuevos para los Voluntarios y sus Contrapartes. Son, entre otros, marcar metas y objetivos, desarrollar un plan de acción y otros aspectos de diseño de proyectos que posiblemente han sido aprendidos en otras capacitaciones. Sin embargo, en el taller de PDM, los Voluntarios y sus Contrapartes tienen la oportunidad de clarificar conceptos, intercambiar ideas de una forma más enfocada y realizar el proceso de diseños practicando la planificación de proyectos reales para sus comunidades. Esta interacción entre los Voluntarios y sus Contrapartes la consideramos la parte más importante del taller.

El ejemplo siguiente de marcar metas y objetivos refleja el contenido de este taller tal como la describe el manual. Se puede modificar la lista de acuerdo a las necesidades.

META

Voluntarios y Contrapartes tendrán las oportunidades de desarrollar mutuamente la conceptualización, estrategias y habilidades para diseñar y manejar proyectos y usarlos en sus propias comunidades.

OBJETIVOS

Al finalizar el taller, los participantes serán capaces de:

1. Explicar sus expectativas sobre el concepto de proyectos exitosos y desarrollar la implementación de los mismos a través del mejoramiento de la planificación, la comunicación y el monitoreo de proyectos.
2. Describir herramientas y método que pueden ser usados para mejor comprensión de la comunidad a la cual sirven.
3. Trabajar siguiendo los pasos de planificación de proyectos, desarrollar proyectos potenciales para sus comunidades, aprender el proceso que podrán utilizar en sus comunidades.
4. Desarrollar un de aplicación de destrezas y de conocimientos aprendidos en el taller, en su trabajo y compartirlos con otros.

¿QUIÉNES DEBERÁN ASISTIR AL TALLER DE PDM?

El taller de PDM es muy útil para cualquier Voluntario y Contraparte quienes tienen la oportunidad de ayudar a la comunidad a diseñar y manejar proyectos sin importar si los participantes sean estudiantes, maestros, club de mujeres, pequeños negocios de cooperativas o cualquier otro grupo.

Las Contrapartes son definidas de maneras diferentes en proyectos y países diferentes. La Contraparte que asiste al taller de PDM debería ser la persona con quien el Voluntario trabaja diariamente, si es posible, y no como un supervisor distante. Esta recomendación se hace con la esperanza de que el Voluntario y su Contraparte saldrán del taller con ideas y conocimientos estandarizados que podrán implementar en la comunidad. Ellos trabajarán juntos en el diseño y el manejo de proyectos transfiriéndoles estos conocimientos.

Si la Contraparte no puede asistir al taller, el Voluntario puede invitar a un miembro de la comunidad para participar en las reuniones y que pueda colaborar como un compañero de planificación. En los casos donde el Voluntario tiene 2 o más Contrapartes, Cuerpo de Paz podría ayudar al Voluntario a decidir quien podría ser el mejor candidato a asistir al taller.

Además del Voluntario y su Contraparte, empleados de organismos no gubernamentales, (ONGs) y cualquier otro líder de la comunidad que trabajan con los Voluntarios de Cuerpo de Paz también podrían beneficiarse del taller de PDM.

Después de que los voluntarios hayan tenido entre 2 a 3 meses en su sitio, y que hayan alcanzado buenos niveles de lenguaje y hayan aprendido bien sobre sus comunidades, ellos estarán listos para recibir los conocimientos de diseño y manejo de proyectos que da este taller.

¿CUÁNDO SE DEBE REALIZAR EL TALLER DE PDM?

Si la actividad principal de los Voluntarios es ayudar a la comunidad en las actividades comunitarias, para ellos será de mucha utilidad asistir al taller en el inicio de su servicio. Una vez que estos Voluntarios hayan tenido 2 ó 3 meses en el sitio, que hayan mejorado su nivel de lenguaje, y hayan aprendido de sus comunidades, ellos están listos para recibir los conocimientos de manejo de proyectos provistas a través del taller. Y si ellos todavía no tienen acceso a análisis participativo, como, por ejemplo, Análisis Participativo para la Acción Comunitaria (PACA) o Valoración Rural Rápida (RRA), ellos se beneficiarán al aprender estas metodologías y también las habilidades. El obstáculo que ellos posiblemente enfrentan al principio de su servicio es el de idioma.



Los Voluntarios que tienen problemas de aprendizaje del idioma mientras se adaptan a su comunidad, muchas veces se frustran en pocos meses. El organizar el taller de PDM al principio del servicio de un Voluntario podría ser más ventajoso que esperar hasta que el nivel de lenguaje se haya mejorado. Utilizando el proceso participativo para asistir a la comunidad en el proceso de análisis y diseño de sus propios proyectos, el Voluntario podría necesitar un traductor que se espera que sea su Contraparte en su servicio. La interpretación es necesaria porque las habilidades necesarias para la facilitación son sumamente complicadas. De hecho la colaboración entre la Contraparte y el Voluntario es aconsejable en todos niveles de los Procesos de Diseño y Manejo de Proyectos. La colaboración de la Contraparte ayuda a asegurar que el Voluntario sea responsable en la comunidad y tenga a alguien que lo ayude a interpretar la conducta basada en la cultura o las creencias que no son tan obvias.

Los Voluntarios a los que asignan los proyectos ya existentes, posiblemente tendrán otras necesidades de capacitación técnica en vez de las habilidades de Diseño de Proyectos explicadas anteriormente. De hecho el taller de PDM pueda que no sea necesario para estos Voluntarios a menos que tengan responsabilidades de monitoreo en proyectos de desarrollo existentes en la comunidad o tengan la oportunidad de ayudar con el Diseño y Manejo de Proyectos futuros. En esos casos el taller de PDM probablemente se llevaría a cabo en los seis meses después del inicio de su servicio.

TRADUCCIONES Y OTRAS OPCIONES

Estas opciones dependerán de la situación del lenguaje de un país en particular. Si el taller se organiza en los primeros días del servicio del Voluntario (vea la sección anterior) y las Contrapartes no hablan inglés suficiente, entonces el taller de PDM debe ser conducido usando traductores en ambos idiomas si es posible.



Cuando la traducción es apropiada, hay algunas opciones además de la traducción simultánea. Los instructores bilingües traducirán cuando sea necesario. El proveerles de materiales preparados y traducidos con anticipación puede facilitar más el trabajo. El explicar simultáneamente en inglés y en el idioma local durante el proceso de lluvia de ideas o del trabajo en grupo también mejora el proceso de aprendizaje. Los Voluntarios y Contrapartes que tienen habilidades lingüísticas avanzadas pueden ayudar también. Si no, los Voluntarios y Contrapartes pueden unirse a grupos que tengan fuertes habilidades lingüísticas. Como Voluntarios y Contrapartes trabajan juntos en sus sitios, entonces trabajarán juntos en el taller de Diseño y Manejo de

Proyectos, lo que será la reflexión de su experiencia diaria. Las presentaciones de información nueva por un grupo grande o las sesiones de resumen son las que suelen ser más problemáticas para los Voluntarios y Contrapartes con poca confianza en cuanto a idioma.

El apéndice B contiene un recurso para ser usado por los intérpretes. Si es apropiado, el apéndice B puede ser usado como material de consulta o ayuda a los participantes.

EVALUACIÓN DE LOS PARTICIPANTES PREVIO A LA ORGANIZACIÓN DEL TALLER

La evaluación podría enfocar diferentes aspectos del trabajo de los participantes, incluyendo sus relaciones con la comunidad y sus compañeros; las destrezas y conocimientos que desean adquirir o expandir para ofrecer mejor servicio a la comunidad; el modo de vivir, incluyendo oportunidades y obstáculos que enfrenta la comunidad; y otros. Es muy importante recibir esta información de los Voluntarios y Contrapartes.

Una de las formas de obtener la información es hacerles preguntas básicas a los participantes como las que siguen a continuación:

1. ¿Cuáles son las fortalezas que puede usted usar como facilitador comunitario? ¿Cuáles son sus esperanzas y temores relacionados con este rol?
2. Hasta ahora, ¿cuáles han sido sus experiencias más sobresalientes con su comunidad? ¿Cuáles han sido sus retos?
3. ¿Cómo podría usted describir su relación de trabajo con su Contraparte o Voluntario? ¿Cuáles son los puntos sobresalientes? ¿Los retos?
4. ¿Ha usado cualquier herramienta de análisis participativo como mapas de la comunidad, calendario de estaciones del año, con grupos comunitarios? Describa brevemente estas experiencias.
5. ¿Ha encabezado o participado usted en el proceso de planificación de proyecto en su comunidad? Describa brevemente su experiencia.
6. ¿Cómo podría usted caracterizar su habilidad de planificación de proyectos comunitarios en este momento? (Ejemplo: análisis comunitario, metas y objetivos escritos; desarrollando el plan de



Una forma de obtener información de la evaluación es hacer a los futuros participantes, una serie de preguntas básicas.

acción, creando el presupuesto, diseñando el plan de monitoreo y evaluación) ¿Qué otras habilidades de planificación desearía usted desarrollar más?

7. ¿Cuál ha sido su experiencia en el desarrollo de recursos (recaudación de fondos, contribución de Voluntarios, formulación de proyectos y gestiones de fondos) en su comunidad? ¿Qué más desea usted aprender en esta área?
8. ¿Qué más le gustaría a usted compartir con nosotros sobre su trabajo o su comunidad que nos podría ayudar a entender sus necesidades de capacitación relacionadas con el PDM?

Otra idea es comenzar la evaluación con una de las metodologías participativas de PACA. Al Voluntario y su Contraparte se les pide preparar el calendario estacional y presentarlo antes de empezar el taller. El calendario podría incluir las tareas del Voluntario y su Contraparte, y/o cualquier otra información de la comunidad, como estaciones climáticas, estaciones de siembra, horarios de clases, feriados y otros eventos especiales y períodos donde los gastos de la comunidad se incrementan.

Los datos en el calendario podrían brindar información a los instructores de como el Voluntario y su Contraparte invierten su tiempo. En el taller dicha información debe ayudar a los participantes a entender como un proyecto en particular podría encajar con otras realidades de la comunidad.

OPCIONES DE MONITOREO DEL TALLER

Como el taller de PDM intenta introducir y fortalecer la metodología participativa, algunos facilitadores han incluido un proceso de monitoreo en el transcurso del taller. Por ejemplo, es posible crear grupos de monitoreo para que ejecuten algunas actividades de monitoreo o de reflexión al final de cada día. Los miembros del grupo pueden conducir sus actividades de monitoreo y reportar los resultados la mañana siguiente. A pesar de que esta técnica les da participación a los participantes y da la información de monitoreo durante el taller, algunas personas la consideran exceso de trabajo al inmenso horario de taller.

Otra opción es colocar tres bolsas en la pared del salón de capacitación. Las bolsas serán decorados con caras simples como se muestra abajo.



Una o dos veces al día, el instructor revisará las bolsas, compartirá los mensajes con el grupo y contestará cualquier pregunta.

Los participantes son invitados a colocar sus comentarios o preguntas en las bolsas apropiadas. Una o dos veces al día, el instructor revisará las bolsas, compartirá los mensajes con el grupo y contestará cualquier pregunta.

La tercera idea para monitoreo es crear un juego de preguntas que haga que los participantes reflexionen al final de cada día. Aunque los participantes puedan contestar las preguntas individualmente, ellos podrían compartir algunas de sus observaciones con el grupo, con su instructor o con el Voluntario.

El compartir las ideas y opiniones podría ser a través de discusiones, ideas puestas en papel rotafolio (por ejemplo, comentarios sobre lo que ocurrió en el día, gráficos o fotografías de lo que se aprendió, qué es lo que era confuso, entre otros puntos) o preparar notas o preguntas anónimas a leer y discutir el día siguiente.



EVALUACIÓN DEL TALLER

Al final del taller, Voluntarios y Contrapartes, en parejas o grupos pequeños, trabajarán diseñando un proyecto, lo cual es el resultado principal del taller y servirá de indicador principal del éxito del taller.

Además, pueda que haya necesidad de realizar evaluaciones escritas del taller. Es recomendable que estas evaluaciones enfoquen el cumplimiento de los objetivos en vez de las opiniones individualizadas de las sesiones. Puesto que la naturaleza del taller es contribuir con las experiencias del pasado, evaluar cada sesión en forma individual no es beneficioso.

También es recomendable enviar una evaluación de seguimiento a los Voluntarios y Contrapartes de seis semanas a 2 meses después del taller. Esta evaluación de seguimiento deberá incluir algunas preguntas abiertas para que ayude a los participantes y al personal de Cuerpo de Paz a evaluar el impacto del taller. Algunos ejemplos son:

Estos ejercicios de proyectos de diseño es el resultado principal del taller y sirve de indicador principal del éxito del taller.

1. ¿Qué ideas específicas del taller de PDM ha usado? Describa el proceso.
2. ¿Qué ha hecho o desarrollado que fue producto de la idea adquirida o inspirada por el taller?
3. ¿En qué forma el taller afectó su relación con el Voluntario o Contraparte? Dé uno o dos ejemplos específicos.
4. ¿En que forma ha compartido cualquier parte del contenido del taller con otras personas de su comunidad? Sea específico, ¿Qué? ¿Con quién?

La información colectada de esta clase de evaluación servirá varios propósitos. Por ejemplo: los participantes por si solos serán capaces de aprender o beneficiar de las experiencias de ellos; los programadores pueden usar la información para mejorar o ampliar el diseño del programa; instructores pueden elaborar informes de casos reales estudiados para ser utilizados en los futuros capacitaciones.

¿QUIÉN DEBERÁ FACILITAR EL TALLER DE PDM?

Como el taller de PDM está relacionado directamente con los proyectos comunitarios de los Voluntarios, actividades de desarrollo comunal, el personal encargado de la programación deberá participar

en el taller de PDM. Los mejores resultados se logran cuando el personal encargado de la programación facilita el taller. Si el programador no puede ser el instructor principal al menos debe participar como co-facilitador para ayudar a los Voluntarios y sus Contrapartes en la elaboración del ejemplo del plan de proyecto. La dinámica entre Voluntarios y Contrapartes, el nivel de esfuerzo aplicado en el proceso de aprendizaje y los tipos de proyectos que ellos diseñan son información de suma importancia para el programador. Otras opciones de facilitadores incluyen los instructores locales de Cuerpo de Paz, organismos no gubernamentales (ONG) o organizaciones privadas de Voluntarios (POV), personal con experiencia en capacitación, Voluntarios líderes y consultores externos. Lo ideal es que el facilitador líder tenga experiencia en capacitación de PDM, o que haya participado en un taller de PDM como co-facilitador o participante.

Dado lo intenso que es la énfasis en la práctica de planificación, el taller del PDM debe ser facilitado por un equipo de dos de instructores (ejemplo: el facilitador líder y un miembro del equipo programador) por cada 20 participantes. Si el grupo de participantes es de 30, es recomendable agregar un miembro más en el equipo de facilitadores. Para un grupo de 40 participantes sería bueno dividir el grupo en 2 sub. grupos y asignar equipo de facilitadores a cada subgrupo y desarrollar 2 talleres simultáneamente con reuniones en conjunto de vez en cuando. Cualquiera que sea el tipo del equipo, es importante, cuando se puede, que los co-facilitadores crean el modelo de actitud colaborativa que debería ser impulsado en el equipo formado entre los Voluntarios y sus Contrapartes.

Cuando se va a usar nuevos facilitadores para conducir el taller, en necesario desarrollar una capacitación de entrenadores (TOT) previo al taller. Pueda que los instructores ya conozcan el diseño y manejo de proyectos, pero es fácil olvidar hasta que grado Cuerpo de Paz tiene sus definiciones, jergas, filosofía, entre otros puntos.

Instructores que son consultores o los miembros de Cuerpo de Paz, deberían ser provistos de la siguiente información.

1. ¿Cuál fue el contenido y la estructura de capacitación previo al servicio (PST)? ¿Qué temas específicos relacionados con PDM fueron cubiertos? ¿Cómo? Por ejemplo si los Voluntarios fueron introducidos a la metodología de análisis participativo, por ejemplo, PACA o PRA, ¿cuáles de ellas practicaron? ¿Dónde? ¿Qué usos le dieron a la información brindada?
2. ¿Cuál es el nivel del lenguaje del país anfitrión para los Voluntarios, e inglés para las Contrapartes? ¿Es necesario traducir durante el taller? En caso afirmativo, ¿habrá traductor o

Los mejores resultados se logran cuando el personal que programa el evento es el instructor del mismo.



**Este manual
contiene planes de
sesiones, matrices
de trabajo,
materiales de
lectura con los
elementos
principales y
ejemplos de diseño
de proyectos.**

- será el facilitador el traductor? ¿Existen materiales en ambos idiomas? Si no, ¿pueden los materiales ser traducidos antes del evento?
3. ¿Qué otro tipo de capacitación han tenido los Voluntarios? ¿Han tenido ellos otras capacitaciones en servicio o han asistido a otros talleres patrocinados por otras instituciones o agencias? Si es así, ¿cual fue el tópico?
 4. ¿Qué tipo de evaluación de necesidades o diagnósticos ha conducido? ¿Cuáles fueron los resultados?
 5. ¿Qué asuntos específicos de los Voluntarios existen? ¿Preocupaciones relacionadas con trabajo? ¿Adaptación cultural? ¿Actitudes hacia las Contrapartes? ¿Cómo han sido manejados estos asuntos? ¿Qué se requiere o se necesita hacer sobre este asunto antes o durante el taller de PDM?
 6. ¿Qué asuntos específicos tienen las Contrapartes con los Voluntarios? ¿Cómo han sido manejados estos asuntos? ¿Cómo podrían incorporarse esos asuntos en el taller de PDM?

PREPARACIÓN DE MATERIALES Y CONTENIDO

Este manual contiene planes de sesiones, matrices de trabajo, material de lectura con los elementos principales, material de cultura general y ejemplos de diseño de proyectos. Los planificadores del taller necesitan estudiar el manual y decidir qué materiales son apropiados para el grupo de participantes que van a asistir y qué otros materiales necesitan ser incorporados. Si por ejemplo la muestra del diseño del proyecto no es apropiada para el contexto en donde los Voluntarios y Contrapartes trabajan, desarrolle una más adaptable siguiendo los pasos del ejemplo.

Algunos instructores proveen matrices de trabajo extras para que los participantes puedan llevar hojas limpias a su comunidad.

La decisión sobre la necesidad de usar materiales traducidos debe ser tomada muchas semanas antes del taller para darle suficiente tiempo a los traductores. Los materiales claves deben ser seleccionados, traducidos y reproducidos.

IDEAS PARA LOS INSTRUCTORES DEL TALLER DE PDM

Las siguientes ideas podrían ser de mucha utilidad para los instructores del taller de PDM.

1. Este manual describe un proceso o práctica de capacitación para que los Voluntarios y sus Contrapartes puedan repetirlo en sus comunidades. Cuando usted selecciona o modifica las sesiones para adaptarlas a las necesidades de los participantes, tenga en mente el contexto comunitario y anime a los participantes a intercambiar ideas para hacer que el contenido, metodología y materiales sean tan accesibles y apropiados como sea posible para la gente con quienes viven y trabajan.
2. Los instructores podrían designar un periodo de tiempo de 15 minutos todos los días para ofrecer al grupo ideas de como conducir un taller efectivo de PDM en sus comunidades. Los primeros minutos después del almuerzo es un buen tiempo para esta actividad, porque los participantes suelen regresar temprano del almuerzo para oír los secretos de los instructores.
3. Los planes de sesiones del taller de PDM y materiales de consulta son necesariamente genéricos y necesitan ser adaptados a las necesidades del grupo o de la comunidad. El manual ofrece varias opciones y alternativas, pero el facilitador tiene el derecho de modificarlas y adaptarlas a las necesidades del grupo dentro del límite de tiempo.
4. En el diseño del taller de PDM, los Voluntarios y Contrapartes se reúnen en pequeños grupos llamados “equipos de proyectos” para practicar el proceso de planificación seleccionando una prioridad comunitaria real y diseñando proyectos sobre este tema. Esta práctica fortalece el proceso de aprendizaje, en el sentido de que les da la oportunidad inmediata a los participantes de aplicar cada uno de los pasos en diseño de proyectos y



entender las fortalezas y debilidades del proyecto. Mientras más tiempo dedican a la práctica los equipos de proyectos más fortalecidos y con mayor confianza se sentirán para dirigir procesos similares en su comunidad.

El taller de Diseño y Manejo de Proyectos debe ser clausurado con una celebración (por ejemplo: un almuerzo especial, entrega de diplomas de haber completado el entrenamiento, entre otros puntos).

5. Como el equipo de proyecto estará trabajando juntos una buena parte del taller, los instructores deberían observar la dinámica en cada grupo y asegurarse que los Voluntarios y Contrapartes comparten el trabajo y se apoyan entre sí. Divida las parejas de vez en cuando para organizar discusiones con todo el grupo e intercambiar actividades de grupo. Además, tenga en mente que cada equipo trabaja en ritmos diferentes, algunos terminan en tiempo record sus trabajos y otros tardan mucho tiempo en terminar y necesitan atención individualizada. Es difícil para la motivación del grupo tener todos los equipos produciendo un plan de productos planificados y que se sientan bien al respecto.
6. El arreglo del salón es muy importante en el taller de PDM. Si es posible seleccione salones grandes para permitir a los equipos de proyecto distribuirse y crear un espacio comfortable para planificar. Además, esto le permite al facilitador organizar rápidamente grupos grandes para discutir temas importantes o para contestar preguntas importantes. Abastezca a cada equipo de proyecto con todos los materiales y equipos necesarios para realizar sus trabajos: papel rotafolio, marcadores, resúmenes, entre otros puntos.
7. Algunos equipos Voluntario-Contraparte podrían tener problemas al seleccionar proyectos para su práctica de planificación. Lo ideal sería solicitar a los participantes que discutan proyectos posibles con su comunidad antes de venir al taller. Si aún tienen problemas de selección de proyectos cuando vienen al taller, entonces el APCD les debe ayudar a tomar la decisión.
8. Siendo un taller largo de múltiples días, es buena idea empezar con un ejercicio de calentamiento y cerrarlo con un resumen y la reflexión sobre el día de trabajo.
9. El taller de PDM debe ser clausurado con una buena celebración (por ejemplo: un almuerzo especial, entrega de diplomas de haber completado la capacitación, entre otros puntos.). Esta actividad final fortalece el evento y da a conocer la importancia del taller como parte importante en el proceso de desarrollo comunitario/ciclo de planificación de proyectos.

PAUTAS PARA SESIONES DE PDM

- ✱ Sesiones esenciales o de núcleo (nota: algunas de estas sesiones pueden ser reducidas en horarios estrictos).
- ⇒ Sesiones opcionales que dependen de las experiencias de campo de los participantes y de las necesidades específicas del país.

✱ SESIONES DE INTRODUCCIÓN Y AL TALLER

- Anécdotas de éxito reales y relevantes en la comunidad: introducción al taller.
- Fortalezas y déficit: identificando nuestros recursos y expectativas.
- Pasos para la planificación de proyectos.

⇒ SESIÓN DE ANÁLISIS DE LA COMUNIDAD

- Análisis participativo y priorización en la comunidad.
- Anhelos, necesidades o problemas. Entendiendo la diferencia.

✱ SESIONES DE DISEÑO DE PROYECTOS COMUNITARIOS (EL NÚCLEO CORAZÓN DEL TALLER)

- Diseño de proyecto: primera parte -visión, ventajas y estrategias.
- Diseño de proyecto segunda parte -metas y objetivos, señales de éxito, pruebas de factibilidad.
- Plan de acción: actividades de identificación y secuencia.
- Plan de acción: asignando roles y responsabilidades.
- Plan de acción: elaborando el cronograma.
- Planificación de monitoreo y evaluación.
- Identificando recursos y presupuestos.

⇒ SESIONES SOBRE FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

- Formulación de presupuesto y presentación de proyectos opcionales.
- Fuentes de financiamiento: gestionando adentro y afuera de la comunidad.

✱ SESIONES DE CLAUSURA DEL TALLER

- Aplicación del taller: llevándolo a la comunidad.



OPCIONES DE CALENDARIO DEL TALLER DE PDM

La selección y la secuencia de las sesiones en el presente manual deberían ser basadas en las necesidades expresadas por los participantes y el tiempo asignado. Los siguientes cuatro calendarios muestran las opciones para el taller basadas en el tiempo de duración y enfoque.

CALENDARIO DE 4 DÍAS (TALLER COMPLETO)

Día 1	Día 2	Día 3	Día 4
<ul style="list-style-type: none"> • Anécdotas de éxito reales y relevantes de la comunidad: Introducción al taller de PDM • Fortalezas y déficit: Identificando nuestros recursos y expectativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de calentamiento • ¿Anhelos, necesidades o problemas? entendiendo la diferencia • Diseño de proyectos: Primera parte—ventajas y estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicio de calentamiento • Plan de acción: Asignando roles y responsabilidades • Plan de acción: Elaborando el cronograma • Planificación para el monitoreo y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicio de calentamiento • Presentación de proyectos (en equipos de Voluntarios y Contrapartes) • Captación de recursos gestionando adentro y afuera de la comunidad
Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
<ul style="list-style-type: none"> • Pasos para la planificación del proyecto • Análisis participativo y priorización con la comunidad • Resumen del día 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de proyecto: Segunda parte-metas y objetivos, signos de éxito, prueba de factibilidad • Plan de acción: Identificación de actividades y secuencias • Resumen del día 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de recursos y presupuestos • Formulación de propuesta y preparación para la presentación del proyecto • Resumen del día 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación del taller: Llevándolo a la comunidad • Evaluación del taller y clausura

CALENDARIO DE 3 DÍAS (ENFOQUE DE ANÁLISIS COMUNITARIO)

Día 1	Día 2	Día 3
<ul style="list-style-type: none"> • Anécdotas de éxito reales y relevantes de la comunidad, introducción al taller • Fortalezas y déficit: Identificando nuestros recursos y expectativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicios de calentamiento • ¿Anhelos, necesidades o problemas? Entendiendo la diferencia • Diseño de proyectos: Primera parte-visión, ventajas y estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicios de calentamiento • Plan de acción: Asignando puestos y responsabilidades • Plan de acción: Elaborando el cronograma • Planificación de monitoreo y evaluación
Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
<ul style="list-style-type: none"> • Pasos para planificar proyectos • Análisis participativo y priorización con la comunidad • Resumen del día 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de proyecto: Segunda parte-metas y objetivos, señales de éxito, prueba de factibilidad • Plan de acción: Identificando actividades y secuencias • Resumen del día 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de recursos y presupuestos • Aplicación del taller: Llevándolo a la comunidad • Evaluación del taller y clausura

CALENDARIO DE 3 DÍAS (ENFOCANDO EN EL DESARROLLO DE RECURSOS)

Día 1	Día 2	Día 3
<ul style="list-style-type: none"> • Anécdotas de éxito reales y relevantes de la comunidad. Introducción al taller de PDM • Fortalezas y déficit: Identificando nuestros recursos y expectativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicios de calentamiento • Diseño del proyecto: Segunda parte- metas y objetivos, señales de éxito y punto de factibilidad • Plan de acción: Identificando actividades y creando secuencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicios de calentamiento • Identificación de recursos y presupuestos • Formulación de propuestas y presentación de proyectos (En equipos de Voluntarios-Contrapartes)
Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
<ul style="list-style-type: none"> • Pasos para la planificación de proyectos • Diseño de proyecto: Primera parte-visión, ventajas y estrategias • Resumen del día 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de acción: Asignando puestos y responsabilidades • Plan de acción: Elaborando el cronograma • Plan de monitoreo y evaluación • Resumen del día 	<ul style="list-style-type: none"> • Captación de recursos gestionando adentro y afuera de la comunidad • Aplicación del taller: Llevándolo a la comunidad • Evaluación del taller y clausura



CALENDARIO DE 2 1/2 DÍAS (SESIÓN DE PLANIFICACIÓN DEL NÚCLEO)

Día 1	Día 2	Día 3
<ul style="list-style-type: none"> • Anécdotas de éxito reales y relevantes de la comunidad. Introducción al taller de PDM • Fortalezas y déficit: Identificando nuestros recursos y expectativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicios de calentamiento • Diseño de proyecto: Segunda parte – metas y objetivos, señales de éxito y prueba de factibilidad • Plan de acción: Identificando actividades y creando secuencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicios de calentamiento • Identificando recursos y presupuesto • Presentación de proyectos: (Galería de trabajo o presentación en pequeños grupos) • Aplicación del taller: Llevándolo a la comunidad • Evaluación del taller
Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo y clausura
<ul style="list-style-type: none"> • Pasos para la planificación de proyectos • Diseño de proyecto: Primera parte-visión, ventajas y estrategias • Resumen del día 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de acción: Asignando puestos y responsabilidades • Plan de acción: Elaborando el cronograma • Planificando el monitoreo y evaluación • Resumen del día 	<ul style="list-style-type: none"> •

CALENDARIO DE 1 1/2 DÍA (ANEXO A OTRO TALLER O CONFERENCIA: PLANIFICACIÓN BÁSICA)

Día 1	Día 2
<ul style="list-style-type: none"> • Pasos para la planificación de proyectos: Primera parte-visión, ventajas y estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de acción: Elaborando el cronograma • Monitoreando y planificando la evaluación • Identificación de recursos y presupuestos
Almuerzo	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de proyectos: Segunda parte-metas y objetivos signos de éxito, prueba de factibilidad. • Plan de acción: Identificando actividades y creando secuencias • Plan de acción: Asignando puestos y responsabilidades. 	

DEFINICION DE TERMINOS

(USADOS EN ESTE MANUAL)

Existe más de una definición para muchas de las palabras usadas en este manual. Es importante entender como han sido usadas las palabras en este manual para tener mejor comprensión en el uso del mismo por los participantes.

ENFOQUE BASADO EN RECURSOS (TAMBIÉN ACCESO BASADO EN FORTALEZAS)

El enfoque basado en fortalezas para el desarrollo es una filosofía de mente positiva, reconocida y aplicada por muchas comunidades y grupos de personas alrededor del mundo. En vez de considerar los problemas y las debilidades, el enfoque debe ser en fortalezas y recursos dentro de la comunidad en donde la gente ya está activa. Estos lugares se llaman montaje de actividades. (Área de operaciones).

Los seis principios del enfoque basado en fortalezas son:

1. Participar y mejorar comparativamente la programación de las actividades comunitarias.
2. Examinar las ventajas y fortalezas comunitarias existentes en el ámbito individual y luego expandirlo a las asociaciones e instituciones promoviendo coordinación de actividades tanto dentro de las categorías como en las mismas categorías al mismo tiempo.
3. Diseñar o mejorar las programaciones de actividades existentes basadas en los valores, creencias y reglas de la cultura anfitriona.
4. Comprometerse en las relaciones recíprocas de asistencia y ser asistido; convertir los espectadores en participantes; aprender de los líderes; delegar el liderazgo.
5. Motivar a realizar actividades en conjunto; practicar inclusión y colaboración.
6. Adaptar el proceso de calidad; como se hace es tan importante como lo que se hace.



(Tomado de: Wilson, O'Donnell y Tharp *Desarrollando las Comunidades de acuerdo a sus Fortalezas. Una guía para trabajar con grupos comunitarios*. Para más información sobre el desarrollo basado en fortalezas, favor consultar *Construyendo Comunidades de Adentro hacia Afuera: Un camino hacia la identificación y movilización de los valores de la comunidad* por John Kretzman y John McKnight [ICE No. (0051)]

COMUNIDAD

La palabra Comunidad es usada para expresar más que una área geográfica. En cuanto a planificar proyectos comunitarios, la comunidad de los Voluntarios puede ser:

- La aldea o el vecindario de la localidad o ciudad donde viven los Voluntarios.
- Las instituciones tales como escuelas, o las divisiones de esas instituciones como las clases o los maestros.
- Grupos profesionales: maestros de inglés de secundaria o universitarios, asesores de pequeños negocios, extensioncitas, campesinos, entre otros.
- Grupos de afinidad de más de una localidad, por ejemplo: grupos de mujeres, clubes juveniles, grupos económicamente activos.

Durante el taller, los Voluntarios y sus Contrapartes se centran en una sola comunidad en particular con la cual ellos trabajan. Con este grupo en mente, ellos diseñan un proyecto comunitario, que el grupo puede que desee hacer después del taller; se espera que los Voluntarios y Contrapartes regresen a su comunidad y les dan participación a los miembros de la comunidad en el mismo proceso de identificación y planificación de proyectos que ellos desean hacer y presten ayuda para que esto se realice.

DESARROLLO COMUNITARIO

Desarrollo comunitario es un proceso que permite a individuos, familias, organizaciones, negocios y agencias gubernamentales unirse a diseñar estrategias y habilidades colectivas de la comunidad. Este grupo aprenderá y desarrollará la visión y la estrategia para el futuro de la comunidad, tomará decisiones colaborativas y consensuadas sobre el futuro y los miembros del grupo trabajarán juntos para llevar a cabo las decisiones.

Es importante entender cómo han sido usados los términos en este manual para poder preparar los materiales y ayudar a clarificarlos a los participantes cuando se necesita.

FACILITADOR COMUNITARIO

En sus comunidades, Voluntarios y Contrapartes son facilitadores. Un facilitador *ayuda* a la comunidad en el proceso de decisiones sobre las necesidades de la comunidad y luego *se solidariza* con la comunidad para ejecutar el trabajo. Un facilitador normalmente participa en la programación de actividades de la comunidad; programa procesos de aprendizaje, discusión y asamblea; además busca el apoyo de los expertos en el grupo para crear el plan de acción para resolver los problemas de la comunidad a los intereses de los mismos. Él/ella sirve de modelo de liderazgo pero se asegura que la toma de decisiones y responsabilidades sea de la comunidad.

PROYECTOS COMUNITARIOS

En este manual, el término *proyecto comunitario* es usado en estrecha relación con la palabra *actividad comunitaria* y se refiere a acciones planificadas y desarrolladas con un grupo de personas como respuesta a la decisión colaborativa y con el fin de hacer un cambio o un mejoramiento. Proyectos comunitarios se caracterizan por el alto grado de participación y compromiso de parte de la comunidad.

CONTRAPARTE

Una Contraparte es la persona local con quien trabaja el Voluntario. El término Contraparte es usado de diferentes maneras en otras situaciones. Algunas veces la Contraparte es el colega cercano, por ejemplo, maestros, extensionistas asesores de pequeños negocios, es decir, la gente que hace la misma clase de trabajo que el Voluntario.

En otras situaciones, la Contraparte es el supervisor directo, por ejemplo, el director de la agencia, institución o centro donde trabaja el Voluntario.

En otros casos el Voluntario podría tener más de una Contraparte, por ejemplo: algunos Voluntarios de educación trabajan con grupos de maestros. La definición de Contraparte y selección del mismo es una decisión compartida entre Cuerpo de Paz y la agencia donde el Voluntario trabaja.

Para el propósito del taller de PDM, la Contraparte que viene con el Voluntario será alguien con quien el Voluntario trabaja estrechamente. La Contraparte es considerada como el compañero equitativo del Voluntario.

Como resultado del taller, se espera que el Voluntario y Contraparte regresen a su comunidad a compartir las destrezas y conocimientos

Tales agencias de desarrollo como Voluntarios de Cuerpo de Paz, personal y contrapartes locales usan las herramientas y métodos de análisis participativo con los miembros de la comunidad para ayudarles a explorar sus recursos, puestos, responsabilidades y prioridades para el cambio.



adquiridos en el área de diseño y manejo de proyectos con la comunidad.

HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS PARTICIPATIVO

Tales agencias de desarrollo como Voluntarios de Cuerpo de Paz, personal y Contrapartes locales usan las herramientas y métodos de análisis participativo con los miembros de la comunidad para ayudarles a explorar sus recursos, puestos, responsabilidades y prioridades para el cambio. Cuando la comunidad está clara sobre sus prioridades, los trabajadores de desarrollo se vuelven compañeros de la comunidad, mientras ellos desarrollan sus propios proyectos, desarrollan las tareas, monitorean y evalúan las actividades.

En 1996 Cuerpo de Paz desarrolló **análisis participativo para la acción comunitaria (PACA)**; es un juego de herramientas que, teniendo en cuenta la edad y el género, permite que las mujeres, hombres, jóvenes se relacionen en el proceso de análisis de sus propias necesidades y toma de decisiones sobre lo que quieren cambiar en sus comunidades. PACA ha nacido para ocuparse de múltiples exigencias de materiales que brinden herramientas para usar el proceso de desarrollo comunitario, valoración rural y urbana, análisis de género y socioeconómico, y otros métodos participativos.

En este manual, Desarrollo de Recursos, se refiere al proceso de identificación, valoración y movilización de recursos humanos, físicos, materiales y monetarios que existen en la comunidad.

Basados en parte en “Valoración Rural Participativa” (PRA) y “Valoración Real Rápida” (RRA), PACA fue desarrollada por la Oficina Mujeres de Desarrollo de Cuerpo de Paz bajo la Iniciativa de Capacitación acerca de Género y Desarrollo. El personal de Cuerpo de Paz y los Voluntarios fueron los primeros en ser introducidos a PACA a través de los Talleres de Capacitación en Servicio (IST). Ahora PACA ha sido incorporado al programa de Capacitación Previo al Servicio (PST) y a veces es incorporado al taller de Diseño y Manejo de Proyectos (PDM). Para más información, favor revisar el *Manual de PACA* (ICE No. M0054) o *La capacitación acerca de Género y Desarrollo* (ICE No. M0054). Para información relacionada con el Inventario de la Capacidad de Conducción con Comunidades, consultar *Construyendo Comunidades desde Adentro hacia Afuera* (ICE No. CD051).

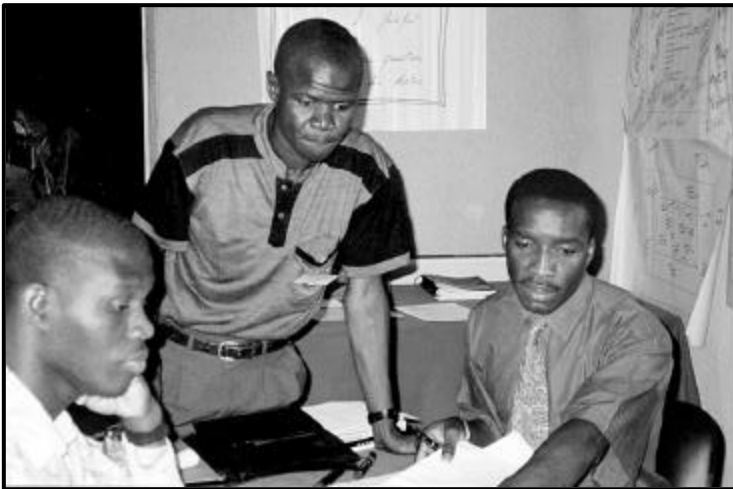
ESTRATEGIAS Y PROYECTOS DEL PROGRAMA DE CUERPO DE PAZ EN UN PAÍS

Cuerpo de Paz utiliza el término “*Estrategia del Programa*” para describir la totalidad de sus actividades en el país. La estrategia del

programa de Cuerpo de Paz para un país X podría contener uno o más proyectos, que normalmente son definidos por sectores como Ambiente, Salud o Desarrollo Económico. En este manual el término “*Proyecto comunitario*” es diferente de los otros proyectos de Cuerpo de Paz en escala, concepto y manejo. Un proyecto comunitario se centra en pequeña escala, es algo específico priorizado por la comunidad y manejado por los miembros de la misma. Un proyecto de Cuerpo de Paz es en mayor escala, referido por todas las actividades de los Voluntarios; relacionado con cualquier propósito en común, enfocado localmente, pero basado en una agenda nacional y manejado por Cuerpo de Paz con la colaboración de cualquier agencia Gubernamental u Organismos no Gubernamentales.

DESARROLLO DE RECURSOS

Los programadores del sector de educación usualmente utilizan este término para referirse al desarrollo de materiales escritos, colección de biblioteca y centros de recursos que apoyan varios programas de aprendizaje. En este manual el término “Desarrollo de Recursos” es usado en forma diferente; se refiere al proceso de identificación, valoración y movilización de recursos humanos, físicos, materiales y monetarios que existen en la comunidad. En el concepto de desarrollo basado en fortalezas, las personas comienzan con lo que tienen y con lo que son capaces de hacer, y no con lo que les hace falta. Este concepto no sólo ayuda a crear un marco lógico de los proyectos de la comunidad, sino que guía el esfuerzo de la comunidad en el proceso de captación de recursos. En este sentido, desarrollo de recursos envuelve una inmensa variedad de ideas sobre cómo lograr captar o canalizar los recursos necesitados en la comunidad, y también las ideas de cómo hacerlo solicitando las fuentes locales, nacionales y externas.



RECURSOS Y MATERIALES DE REFERENCIA

Las siguientes publicaciones complementan los materiales necesarios para este manual y son referidos en los planes de sesiones. Las referencias precedentes de un número están disponibles en el Centro de Colección e Intercambio de Información de la oficina de Cuerpo de Paz en Washington.

WD108 Otro Punto de Vista: Un manual de análisis de género y capacitación para grupos de base. (UNIFEM) 1993. 106 páginas. con permiso para reproducir.

Manual de talleres y capacitación que se centra en asuntos de género y desarrollo. Basado específicamente en las experiencias de trabajo de desarrollo con base en la comunidad. Es de mucha utilidad para diseño e implementación de programas de desarrollo sensibles al tema de género a nivel de base.

CD051 Construyendo Comunidades de Adentro hacia Afuera: Un camino hacia la identificación y movilización de los valores de la comunidad. John P. Kretzman y John L. McKnight. (Publicaciones ACTA) 1993. 376 páginas.

Guía para la implementación de programas de desarrollo basado en las fortalezas de la comunidad, resúmenes de cientos de estudios de casos realizados en las comunidades y vecindarios de los Estados Unidos de Norte América. Habla sobre cómo las comunidades pueden empezar un proyecto de desarrollo basado en las fortalezas de la comunidad, incluyendo capítulos de cómo descubrir los recursos locales, cómo combinar y movilizar las fortalezas, y cómo incorporar los recursos externos de gobierno de manera efectiva en el proceso de desarrollo.



M0054 Capacitación en Género y Desarrollo: Educación para señoritas. (Cuerpo de Paz ICE) 1998, varias páginas.

Producto de la Organización de Capacitación en Género y Desarrollo que busca implementar los asuntos de género a los programas de Cuerpo de Paz. Contiene ocho libretos, que proporcionan: antecedentes y proyectos de desarrollo, diseño de capacitaciones para varios participantes, planes

de sesiones y materiales de lectura, y aspectos internos de campo. Organizado de tal manera que los libretos pueden ser sacados al campo para su uso y después devueltos para que sigan siendo utilizados en el futuro. Son de tamaño pequeño para que la reproducción sea fácil.

SB198 **Guía para diseñar propuestas efectivas, Un. Programa de desarrollo organizativo del WWF.** Fondo para la vida silvestre del mundo 1991. 114 páginas. (ICE class. No. T0860)

Manual de instrucciones, auto dirigido, para la creación de propuestas efectivas y diseño de proyectos efectivos. Enlaza el proceso de formulación de proyectos con la planificación, manejo y evaluación de las actividades básicas de una organización. Incluye figuras y hojas de trabajo de experiencias previas que les brinda todo un juego de herramientas fáciles de usar más de una vez. Diseño flexible, uso fácil y apropiado para una gran variedad de personas que comparten intereses comunes.

Desarrollando las Comunidades de acuerdo a sus Fortalezas. Una guía para trabajar con grupos comunitarios. Manuscrito por Kathleen Wilson, Clifford R. O'Donnell y Rolando G. Tharp. Universidad de Hawai in Manoa. Revisado en mayo de 1994. (Título original: "Seis principios en la práctica de desarrollo comunitario y vecindario vistos desde la perspectiva de las fortalezas". Centro para la investigación de jóvenes. Universidad de Hawai Reporte No. 364, 1992.

M0053 **PACA: Análisis Participativo para la Acción Comunitaria.** (Cuerpo de Paz ICE) 1996. 350 páginas.

Da métodos diferentes de cómo interactuar con grupos. El marco de trabajo está basado inicialmente en RPCVs. Este manual es de mucha utilidad para todos los grupos de diferentes edades. Los tópicos incluyen temas de fácil discusión y comprensión en relación con la vida familiar.

PLANES DE SESIONES



PLAN DE SESIÓN

SESION No. 1

ANECDOTAS DE EXITO REALES Y RELEVANTES DE LA COMUNIDAD: CARACTERISTICAS DE LOS PROYECTOS EFECTIVOS

JUSTIFICACIÓN DE LA SESIÓN

Los proyectos comunitarios son más efectivos cuando son productos de la percepción, deseos y necesidades de la comunidad y cuando los miembros de la comunidad toman parte en el proceso de planificación, implementación y evaluación. Este proceso de desarrollo ayuda a la comunidad a mejorar su propia situación, fortalecer sus recursos y trabajar hacia la solución de sus propios problemas en forma independiente en el futuro. Los trabajadores externos de desarrollo, incluyendo voluntarios de Cuerpo de Paz, juegan un rol importante como *facilitadores* y no como *líderes*. Como facilitador el Voluntario ayuda y ofrece una guía de estructura pero no ejecuta el proyecto “para mi comunidad”.

Siendo esencia del taller de Diseño y Manejo de Proyectos, el proceso de planificación participativa debe ser introducido como primera actividad y adaptado a través de todo el proceso de entrenamiento. La sesión de inicio y la sesión siguiente (**Fortalezas y déficit**) establecen un clima y tono apropiado. Los participantes empiezan formando sus propios talleres comunitarios, compartiendo y apreciando la colaboración efectiva de sus participantes comunitarios en sus sitios y aprendiendo sobre los recursos representados en los grupos de capacitación.

OBJETIVOS

Al finalizar la sesión los participantes serán capaces de:

1. Aprender sobre los logros de los participantes en sus comunidades respectivas celebrando al mismo tiempo los logros que ellos han alcanzado.



2. Identificar características esenciales de proyectos efectivos y examinar los roles de los participantes, (líderes comunitarios, miembros y facilitadores), en el proceso de diseño e implementación de proyectos.
3. Incorporar y relacionar la meta del taller de PDM con los roles y destrezas de los facilitadores de desarrollo comunitario.

TIEMPO

1 hora con 45 minutos.

MATERIALES

- Medio pliego de papel rotafolio y marcadores para cada equipo de proyecto.
- Papel rotafolio en blanco y marcadores para anotar y crear una lista en sesiones de todo el grupo.
- Metas y agenda del taller escritas en papel rotafolio o en acetatos (transparencias).
- Retroproyector si está usando acetatos (transparencias).

PREPARACIÓN

1. Utilizando el papel rotafolio, acetatos (transparencias) o gráficos de pared, prepare los lineamientos generales del taller para que le sirva de guía durante la revisión de la agenda y todo el desarrollo de la sesión.
2. Para el paso No. 2, seleccione una pared del salón principal donde se lleva a cabo el taller y hágala “La pared del triunfo”. Coloque este letrero cabecera en el centro de la pared.
3. Durante el paso No. 2 usted necesita sentarse en la parte posterior del salón y tomar nota sobre los ejemplos de las características de los proyectos exitosos que surjan de los participantes, basados en sus propias experiencias de campo. Lea pasos II y III cuidadosamente para que esté completamente preparado cuando ellos empiecen la discusión.
4. Usted tiene la opción de dos diferentes actividades durante el paso III: discusión en grupos pequeños o preparación de sociodrama humorístico. Si usted no tuvo suficiente tiempo para

conocer a los participantes antes del taller es mejor y más fácil hacer la discusión en pequeños grupos, porque no necesita preparación. Si al contrario usted tuvo suficiente tiempo de conocer a los participantes extrovertidos con experiencias sólidas en el sitio, entonces el sociodrama es su mejor opción y puede ser más divertido. Si selecciona el sociodrama, deles a los participantes tiempo suficiente para crear un borrador relacionado con proyectos comunitarios. La acción y el diálogo deben incluir el rol del Voluntario, de la Contraparte y de dos o tres miembros de la comunidad, en la planificación e implementación del proyecto. Solicite a los participantes que combinen el rol ideal con algunos no muy ideales y algunas trampas para crear realismo y humor.

PROCEDIMIENTOS

PASO I. COMPARTIENDO HISTORIAS Y ANÉCDOTAS – CONSTRUYENDO LA PARED DEL TRIUNFO

(45 minutos)

- A. Para esta primera actividad, haga que los participantes trabajen en equipos de “Voluntario-Contraparte” (equipo de proyecto). Entregue a cada equipo medio pliego de papel rotafolio y un marcador, y pídale que usen los materiales para describir un proyecto o actividad exitosa (Historia de éxito) que hayan implementado con los miembros de la comunidad, incluyendo sus roles en el proceso y cualquier lección importante aprendida en el proceso. Deles a los grupos unos 10 minutos para que se preparen y dígales que pueden usar palabras, dibujos o símbolos que capturen la esencia de su experiencia.
- B. Solicite a cada grupo que se auto presente (nombre, sitio, hace cuanto tiempo trabajan en esa comunidad) y que cuente su historia de éxito. Asigne entre 2 a 3 minutos por grupo para contar la historia y cuando haya finalizado pídale que coloque el papel en la pared del triunfo.
- C. Al finalizar esta actividad, pídale a los participantes su impresión sobre las actividades realizadas en la comunidad. Haga algunas observaciones y solicite a los participantes que se aplaudan a ellos mismos por su contribución en estas actividades.

Nota para el Instructor: *Dependiendo de las experiencias compartidas, los participantes pueden tener una noción de la diversidad de actividades, y el rol de los miembros de la comunidad*



versus el de la gente de afuera. El objetivo de este primer procedimiento es para permitir a los participantes reflexionar y celebrar, y no para analizar e interpretar.

*Mientras los participantes están compartiendo sus historias de éxito, tome nota de todas las **características y calidades de los proyectos exitosos** que ellos mencionan durante la narración de sus historias. Escriba cada característica en un pedazo de papel (una característica por papel). Tenga escondidas estas notas hasta que todos los grupos hayan participado.*

PASO II. IDENTIFICANDO Y ANOTANDO LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS EXITOSOS

(15 minutos)

- A. Colóquese enfrente del grupo y coloque en la pared un letrero que diga “CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS EXITOSOS”. Explique a los participantes que usted tomó notas sobre las características que ellos explicaron y colóquelas en la pared. Léalas de una en una y colóquelas en grupos o en orden lógico.
- B. Una vez que haya presentado a los participantes esta lista inicial, pregunte a ellos si quieren agregar algunas características más. Una vez que ellos también hayan terminado, coloque otras características que usted considere que hacen falta, de modo que puede contar con una lista maestra de las mismas. Dé unos minutos para cualquier aclaración necesaria y subraye los asuntos controversiales para poder volver a ellos en el transcurso del taller.

Nota para el Instructor: *La lista incluirá muchas de las siguientes características:*

- *Incorporación de los miembros de la comunidad y beneficiarios en las diferentes fases del proyecto: planificación, implementación y evaluación.*
- *Análisis de la situación y la determinación sobre lo que la comunidad quiere y necesita hacer.*
- *Si han detectado algún problema, análisis y selección de las causas. Esto es necesario para que la comunidad pueda encontrar la solución razonable.*
- *Metas reales y alcanzables del proyecto.*
- *Objetivos del proyecto, reales y concretos.*

- *Definición clara de las actividades del proyecto y las responsabilidades de cada uno de los miembros participantes.*
- *Cronograma y presupuesto bien definido y detallado, para que los objetivos se logren dentro del período y con los recursos estipulados.*
- *Resultados tangibles y concretos logrados durante la implementación del proyecto.*
- *Sistema de monitoreo efectivo que pueda medir el progreso del proyecto, identificar los problemas y proveer los mecanismos para hacer los cambios necesarios en el proyecto.*
- *Métodos para mantener toda la comunidad informada e dedicada.*
- *Evaluación basada en los indicadores elaborados con anterioridad para cada una de las fases y el proyecto en su totalidad.*
- *Estructura lógica y efectiva de diseño y manejo del proyecto.*
- *Personal calificado asignado a ejecutar roles específicos.*
- *Crear un mecanismo efectivo para instruir a los miembros de la comunidad en mantenimiento efectivo del proyecto, si fuese necesario.*

PASO III. DISCUSIÓN EN PEQUEÑOS GRUPOS O SOCIODRAMA DE ROLES DEL FACILITADOR COMUNITARIO

(30 minutos)

OPCIÓN A DISCUSIÓN EN PEQUEÑOS GRUPOS ACERCA DE ROLES

A. Solicite a los participantes que formen pequeños grupos con personas que ellos no conocen muy bien. Cada grupo debe tener entre cuatro a cinco miembros y deben estar bien mezclados entre Voluntarios y Contrapartes. Solicite a los miembros de los grupos que usen sus experiencias en la comunidad para contestar las siguientes preguntas (ellos también pueden usar la lista de experiencias exitosas previamente establecidas):

- ¿Qué roles deben jugar los Voluntarios en el proceso del proyecto comunitario?
- Y ¿una Contraparte de afuera de la comunidad?



- Y ¿los miembros de la comunidad?

Permíteles 15 minutos para la discusión.

- B. Pida a los grupos sus respuestas. (Grupo 1, ¿cuál es el rol del Voluntario?; grupo 2, ¿Están ustedes de acuerdo con la respuesta? ¿Que más le agregaría? grupo 3, ¿Cuál debería ser el rol de la Contraparte?, entre otros puntos.) Escriba las ideas claves en papel rotafolio, utilizando las siguientes preguntas claves, si fuese necesario:
1. ¿Cuál es la diferencia entre un facilitador comunitario y un líder comunitario?
 2. ¿Qué pueden hacer los Voluntarios, Contrapartes o cualquier persona de afuera de la comunidad si ésta le pide que desempeñe el papel de líder en algunas o todas las actividades?
 3. ¿Qué clase de conocimientos y destrezas necesitan los facilitadores comunitarios para ser más efectivos en el desempeño de sus funciones?

OPCIÓN B SOCIODRAMA

Nota para el Instructor: *Esta opción requiere alguna preparación antes de la sesión. Lea la sección de preparación al inicio de este plan de sesión para más información.*

- A. Prepare el ambiente para el sociodrama: “Ustedes están a punto de apreciar por varios minutos una reunión de los Voluntarios, Contrapartes y miembros de la comunidad. Por favor observe y escuche con atención mientras ellos discuten algunas cuestiones relacionadas con el proyecto que ellos actualmente están planificando. Si ustedes observan o escuchan algunas expresiones que indican roles y responsabilidades, por favor anótelas en una hoja de papel”.
- B. Presente a los actores del sociodrama y pídale que presenten la obra. Dé de 12 a 15 minutos para que la obra sea presentada. Seguidamente permita a los participantes comentar y compartir sobre sus observaciones relacionadas con la percepción de los roles, en el sociodrama. Escriba las palabras claves en papel rotafolio para consultas futuras. Si fuese necesario formule las preguntas (previamente utilizadas en discusión de pequeños grupos) para incitar la discusión entre los participantes.

PASO IV. REVISIÓN DE LAS METAS Y AGENDA DEL TALLER

(15 minutos)

- A. Revise la agenda y las metas del taller de PDM. Muestre la relación entre las sesiones específicas del taller y la información generada por el grupo sobre un proyecto comunitario exitoso y los roles de los participantes en el mismo. Aclare cualquier duda sobre la terminología que va a ser usada con frecuencia en el taller y responda cualquier pregunta en general que puedan tener los participantes, relacionada con la secuencia de las sesiones, por ejemplo, las prácticas de proyectos y el horario, entre otras.

Nota para el Instructor: *Favor de remitirse a la parte de la introducción y glosario de este manual para clarificar la terminología y cómo será usada en este taller.*

- B. Para cerrar la sesión, regrese nuevamente a la pared de triunfo con la lista de las características de los proyectos exitosos. Elogie sus ideas y motíuelos para que continúen siempre viendo en el lado positivo de las experiencias y las lecciones que aprenden, para que el taller sea fructífero.

Nota para el Instructor: *Esta sesión asume que las expectativas individuales de los participantes son discutidas en la sesión sobre **fortalezas y déficit**. Si usted no va a desarrollar esa sesión le sugiero que incluya la parte de las expectativas en esta sesión antes de cerrarla.*



PLAN DE SESIÓN

SESION No. 2

FORTALEZAS Y DEFICIT: IDENTIFICANDO NUESTROS RECURSOS Y EXPECTATIVAS

JUSTIFICACIÓN DE LA SESIÓN

Las dos formas de desarrollo comunitario, basado en los problemas (déficit) y en las fortalezas (ventajas) han contribuido mucho en nuestra forma de pensar en Cuerpo de Paz, y esto se refleja mucho en lo que actualmente hacemos. El que la programación de Cuerpo de Paz se base en proyectos definidos por los *problemas*, usualmente nos guía a concentrarse en lo que hace falta y cómo podemos solucionarlo. Por otro lado, la mayoría de los análisis realizados con la herramienta llamada “Análisis Participativo para la Acción Comunitaria” (PACA) se centran en identificar y utilizar los recursos de la comunidad (*fortalezas*) para realizar cambios positivos. Quizá la más poderosa lección sobre el desarrollo basado en la fortaleza, es la actitud mental que se crea desde el inicio. Si usted empieza a trabajar con la gente basándose en la deficiencia, ¿qué clase de auto imagen se le está creando? Muchos proyectos de Cuerpo de Paz buscan implementar la auto-estima de la gente e identificar las fortalezas para trabajar sobre la base de ellas.

En vez de ver los enfoques basados en deficiencias o fortalezas como una dicotomía, sería más fructífero pensar en ellos como una continuidad. Nuestro rol a lo largo de la continuidad está claro: debemos empezar con lo que tiene la gente y con lo que puede hacer, y no con lo que le hace falta. Lo que ellos ven como faltante, podría ser un problema, o tal vez no. Hasta pueden ser cosas que necesitan o que quieren para hacer el cambio. Sin embargo, los problemas sí existen y la palabra no es olvidada. Tampoco es olvidada la destreza de pensamiento crítico que nos llevará a la solución de problemas.

En esta sesión introducimos la diferencia entre pensamiento basado en fortalezas y pensamiento basado en déficit. Los participantes, en pequeños grupos, podrían tomar el papel de una comunidad e identificar y describir sus recursos (fortalezas). Ellos también pueden experimentar identificando su déficit (lo que necesitan) y pueden

reflexionar en los efectos de las dos formas de hacer desarrollo. Al final de la sesión, los grupos usan la información generada desde el enfoque de fortalezas y déficit para identificar sus expectativas para el presente taller.

OBJETIVOS

Al finalizar la sesión los participantes serán capaces de:

1. Desarrollar un mapa de recursos (fortalezas), y explorar las consecuencias de empezar trabajos de desarrollo con la identificación de las fortalezas.
2. Hacer comparación del déficit hecho por alguien de afuera con los que fueron hechos por la comunidad.
3. Identificar las expectativas de los participantes del taller de diseño y manejo de proyectos (PDM).

TIEMPO

1 hora 30 minutos.

MATERIALES

- 5 pliegos de papel rotafolio y 10 marcadores
- Un mapa de déficit elaborado por los facilitadores (vea la sección de preparación y Paso II en el plan de sesiones)

PREPARACIÓN

1. Si usted no está familiarizado con el método basado en fortalezas para hacer desarrollo comunitario, revise el libro, *“Construyendo comunidades desde adentro hacia fuera”*. Este libro explica la filosofía del “método de fortalezas”, da excelentes herramientas, y ofrece muchos ejemplos sobre como este método ha sido usado exitosamente en muchas comunidades de los Estados Unidos.
2. Para el paso II, “Creando mapa de déficit”, usted tiene varias opciones: puede hacer que los participantes hagan su propio mapa de déficit, o puede presentar el mapa de déficit basado en la percepción del instructor sobre el grupo o, puede hacer las dos

cosas. Lea las dos opciones cuidadosamente y decida cual es la mejor opción de acuerdo con su tiempo.

PROCEDIMIENTO

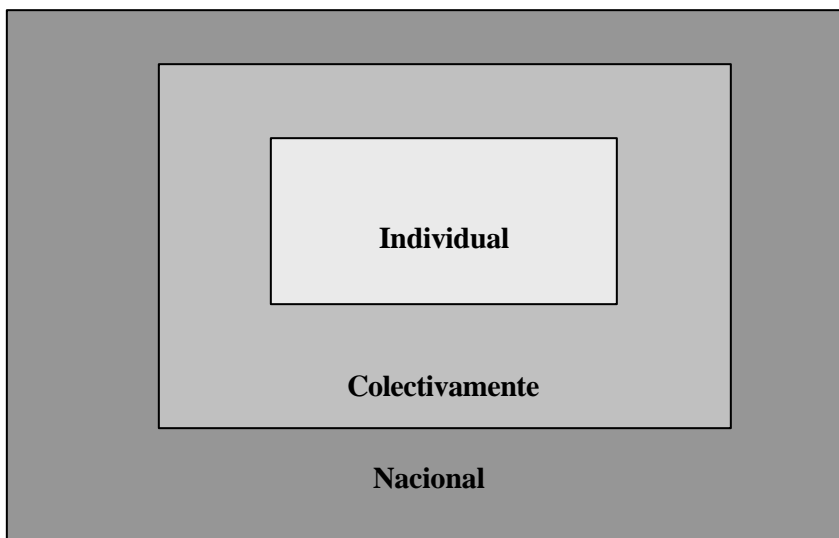
PASO I. CREANDO EL MAPA DE RECURSOS (FORTALEZAS)

(40 minutos)

- A. Introduzca la actividad para que la gente sigue familiarizándose. Haga que los participantes formen pequeños grupos de 5, con personas que no conocen muy bien. Cada grupo debe estar bien mezclado entre Voluntarios y sus Contrapartes.
- B. Asigne a cada grupo las siguientes tareas pequeñas (escritos en papel rotafolio):

Favor de seleccionar a una persona que tome notas en el grupo. Recordándoles los objetivos de este taller (vea el papel rotafolio), haga una lista de todas las destrezas, habilidades y conocimientos individuales de los participantes en el grupo. Cada persona en su grupo contribuye con algunas cosas como, por ejemplo: fluidez en diferentes idiomas, conocimientos en cómo motivar la gente, experiencia en mercadeo, entre otros puntos. Cree una lista que represente todas las capacidades de su grupo.

- C. Asígneles entre 10 a 15 minutos para trabajar. Luego deténgalos para que escuchen más instrucciones. En una hoja de papel rotafolio, trazando desde adentro hacia afuera mientras usted explica lo que se coloca en cada espacio, dibuje el siguiente esquema:



1. En el espacio interior escriba todas las destrezas y habilidades **individuales** que hay en su grupo. Use la lista que acaban de crear.
 2. En el espacio de en medio agregue todas las organizaciones, asociaciones o grupos a quienes ustedes **colectivamente** representan, por ejemplo: grupo de mujeres, grupo religioso, escuelas, ONGs, entre otros puntos.
 3. En el espacio exterior, ponga la lista de todas las instituciones **nacionales** a las que ustedes representan o con quienes ustedes tienen conexión: ministerios, fundaciones, Cuerpo de Paz, entre otros puntos.
- D. Distribuya papel rotafolio en blanco y marcadores a cada grupo. Asígneles 20 minutos para que trabajen. Pídales que pongan el nombre de los participantes de cada grupo y que al final los coloquen en la pared pegados entre sí.
- E. Solicite a cada grupo que haga la presentación de su mapa de recursos:
1. Pida a cada grupo que hable sobre algunos aspectos específicos de la parte central del mapa donde se refiere a las habilidades, destrezas y conocimientos individuales.
 2. También solicite algunos ejemplos de la parte de en medio donde se refiere a grupos y organizaciones.
 3. Finalmente solicite algunos ejemplos del cuadro exterior donde se refiere a instituciones.
- F. Haga las siguientes preguntas o comentarios para motivar más las discusiones:
1. Mientras observan las habilidades, destrezas y conocimientos individuales y grupales, conexiones con organizaciones y asociaciones, ¿cómo se sienten respecto al grupo?, ¿cómo se sienten respecto a sí mismos? (Orgullosos, capaces, facultosos, habilidosos, entre otros puntos.)
 2. Podemos llamar estas hojas de papel rotafolio “mapas de fortalezas”. ¿Quiénes los crearon? ¡Ustedes! Ustedes son las personas que conocen las habilidades y fortalezas de cada uno de ustedes. Nosotros como personal externo nos sentimos impresionados y con muchos deseos de trabajar con ustedes.
 3. Cuando los miembros de la comunidad hacen un inventario de sus capacidades, habilidades e identifican sus nexos y

contactos entre sí y con otros grupos o instituciones, un proceso creativo empieza a surgir, en donde la gente empieza a pensar y a compartir ideas de proyectos. Como facilitadores comunitarios podemos ayudar a la gente a desarrollar sus ideas y convertirlas en visión y metas, podemos movilizar sus recursos y fortalezas conectando individuos para formar grupos, en instituciones, etcétera. A veces lo mejor que podemos hacer es ayudar que “la gente que sabe hacerlo” se agrupe con “la gente que quiere aprender a hacerlo”. ¿Han generado ya los mapas de fortalezas ideas para realizar actividades colaborativas? ¿Cuáles son?

PASO II. ELABORANDO MAPAS DE DÉFICIT

(30 minutos)

Nota para el Instructor: *Dependiendo de la disponibilidad de tiempo, esta parte de la sesión puede ser desarrollada de manera diferente. Lea el contenido y utilice la parte que mejor se adapte a su horario.*

- A. Solicite a los participantes en sus grupos que realicen otro mapa similar. Esta vez deberían concentrarse en el déficit o problemas que podrían afectar los proyectos potenciales:
1. Utilizando un cuadro similar al que usaron la primera vez, coloquen o escriban en el centro los conocimientos, necesidades y habilidades que se requieren para diseñar y ejecutar proyectos que la gente en la comunidad no tiene. Agregue otros aspectos potenciales, por ejemplo: habilidades en diferentes niveles de lenguaje; diferencias étnicas, religiosos y de género; distinción de actividades (supervisores, empleados, Voluntarios), entre otros puntos.
 2. En el siguiente bloque saque la lista de las necesidades o problemas en la comunidad que podrían impedir el buen desarrollo del proyecto, por ejemplo, diferentes niveles e intereses educativos, étnicos, edades, carencia de organizaciones locales, falta de fondos para proyectos comunitarios, falta de cooperación de los líderes y cualquier otra diferencia.
 3. En el cuadro exterior anote los problemas nacionales que podrían impedir la realización de los proyectos comunales, por ejemplo, la burocracia en el proceso de aprobación o financiamiento, el alto costo en conseguir apoyo de un experto, la carencia de metas comunes entre las organizaciones, ministerios, entre otros puntos.

- B. Cuando hayan terminado, pida que estos mapas también sean colocados a la par de las otras. Mientras tanto, hágales las siguientes preguntas:
1. ¿Han sentido alguna diferencia al elaborar los dos mapas?, si así fue, ¿en que sentido?
 2. ¿Cómo se sienten ustedes acerca de las dos diferentes visiones del grupo?
- C. Solicite a los participantes que vean el mapa que usted elaboró. Explíqueles que éste podría ser un mapa que alguien de afuera pudiera crear para su comunidad desde su punto de vista, basado en evaluación de necesidades, conversaciones, solicitudes de ayuda y chismes. Lea los aspectos escritos en el mapa y pregunte a los participantes:
1. ¿Creen ustedes que las cosas descritas aquí podrían ser aplicables a sus grupos de alguna manera?
 2. ¿Hay alguna diferencia entre identificar, discutir y anotar sus propias necesidades, en vez de que alguien, que no sea de su grupo, lo elabore por usted sin consultarle?. Si hay diferencia, ¿cómo le hace sentir esto? (¿desanimado, desilusionado, paternalizado, malentendido o enojado?)
 3. Haga esta observación al grupo: “Hablando desde el punto de vista de alguien de afuera del grupo, si esto fuera todo que yo sabía acerca de ustedes, me daría miedo que ustedes tuvieran tantas necesidades (¡sin fortalezas!)”.

PASO III. DISCUSIÓN DEL RESUMEN Y EXPECTATIVAS DEL TALLER

(30 minutos)

- A. Haga un resumen de la discusión a través de una pregunta para los participantes: ¿Cuál creen que fue la razón de hacer estos mapas? (Para tener conocimientos y familiarizarnos, para saber aprender de los demás, para enterarse de lo mucho que tenemos, para mostrar cómo se siente cuando alguien más define sus problemas, en esencia, para sentir el impacto de fortalezas vs. déficit). Explique que en este taller queremos fortalecer la idea de lo positivo al:
1. Desarrollar algo basándose en lo que posee la gente y en lo que puede hacer, porque esto los fortalece.
 2. Lograr que la gente defina e identifique lo que quiere antes de que intentemos ayudarlos.



- B. Sobre este mismo tema pregunte a los participantes: “¿Qué es lo ustedes esperan o quieren de este taller?” Dele a los participantes un rato para pensar, luego dele a cada persona una oportunidad para que hable. Anote sus respuestas en una hoja de papel rotafolio. Clarifique cualquier expectativa que no podría ser satisfecha en el taller.
- C. Cierre la sesión diciendo: “nosotros los instructores, haremos nuestro mejor esfuerzo para satisfacer sus necesidades. Pero que no se les olvide que cada uno aquí presente somos recursos. El taller logrará lo que queremos si todos ponemos nuestros mejores esfuerzos. ¿Están ustedes listos?”

RECURSOS

Construyendo Comunidades de Adentro hacia Afuera. (ICE No. CD051)

PLAN DE SESIÓN

SESION No. 3

PASOS PARA PLANIFICAR PROYECTOS

JUSTIFICACIÓN DE LA SESIÓN

Los pasos para la planificación de proyectos son presentados frecuentemente como un diagrama lineal o circular, en donde un paso nítidamente le sigue al otro. Pero en la realidad rara vez el proceso de desarrollo de proyecto-¡y todavía nos queda *realizar* el proyecto!-permite seguir una secuencia. Varios pasos pueden ser simultáneos produciendo así la necesidad de regresar y mejorar algunas cosas. Todos los participantes han tenido alguna experiencia en planificar y desarrollar proyectos, dentro de las actividades familiares, clubes o asociaciones. Durante la sesión de las historias de éxito, el grupo identificó las características de proyectos exitosos. Esta sesión fortalece más esta experiencia, dando a los participantes tiempo para compartir experiencias y conocimientos en pequeños grupos, mientras desarrollan sus propios organigramas de pasos en la planificación de proyectos. Una intervención al final de la sesión, para introducir algunos pasos posteriores y laterales que normalmente ocurren y un resumen, ayudaría a colocar todos los pasos en una fase larga del proceso de diseño y manejo de proyectos.

OBJETIVOS

Al finalizar la sesión los participantes serán capaces de:

1. Identificar los pasos clave en el desarrollo y el manejo de proyectos.
2. Visualizar los pasos como procesos secuenciales pero que un tanto fluidos y repetitivos.

TIEMPO

1 hora (agregue 15 minutos opcionales para la actividad en paso No. 4).



MATERIALES

- Papel rotafolio, marcadores y cintas adhesivas.
- Huellas de papel de diferentes colores (15 por cada grupo)
- Pegamento de barra (uno por grupo)
- Música para el cha cha cha (opcional)
- Para entregar: (*Ciclo de desarrollo comunitario*) (prepare rotafolio con el mismo material).

PREPARACIÓN

Lea el plan de sesión y para adoptarlo a su taller haga las siguientes actividades:

1. Decida qué figura utilizar para visualizar los pasos de planificación (vea paso II de este plan de sesión). Si no es culturalmente ofensivo, usted puede usar huellas. Si eso no es aceptable, puede usar figuras geométricas o flechas como posibles alternativas.
2. Considere cómo quiere organizar los pequeños grupos para la actividad de pasos. Si los participantes se identifican con diferentes tipos de proyectos, se puede organizar así por tipos de proyectos. O podría ser agrupado por las organizaciones o agencias con las que trabajan, o cualquier otra forma de grupos que sea lógico y aplicable.
3. Decida si va usar la actividad opcional en paso IV. Esta opción sugiere el uso del baile de cha cha cha como una forma divertida de practicar los pasos de planificación y para ilustrar las secuencias de "*Planificación no lineal o de naturaleza no exacta*". Hay otras formas de hacer la misma actividad, por ejemplo, puede usar un baile local en vez del cha cha cha; también puede usar proverbios: "si no lo logra la primera vez, inténtelo de nuevo hasta que salga bien; mídalo dos veces y corte una sola vez, entre otros puntos." O tal vez puede hacer la explicación moviendo la huella del pie de un lado a otro en el ciclo de desarrollo comunitario. Si decide usar el cha cha cha, seleccione a un participante con anticipación para que le apoye. El objetivo es hacer una demostración para que los participantes puedan observar y seguir los pasos.

PROCEDIMIENTO

PASO I. INTRODUCCIÓN

(5 minutos)

Introduzca rápidamente la sesión con un párrafo de enlace transicional de las sesiones anteriores, por ejemplo: “En la sesión de inicio en la parte de **historias de proyectos exitosos y fortalezas y déficit comunitario**, identificamos características de proyectos exitosos y confirmamos el uso de las fortalezas comunitarias para lograr los cambios necesarios en la comunidad. Según las experiencias de sus comunidades, ustedes saben que para hacer proyectos comunitarios efectivos se requieren algunos pasos básicos para que estos proyectos funcionen, y si algunos de esos pasos no son considerados, el proyecto se tambalea e incluso puede fracasar. En esta sesión ustedes tendrán la oportunidad de usar sus experiencias para observar más detalladamente e identificar los pasos vitales que son necesarios para planificar y ejecutar proyectos”.

PASO II. ACTIVIDAD CON HUELLAS - PASOS PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS

(25 minutos)

- A. Organice a los participantes en pequeños grupos de trabajo, basado en su decisión previa. Entréguele a cada grupo un juego de huellas de pie, hojas de papel rotafolio en blanco y marcadores. Explíqueles sus tareas de la siguiente manera:
 1. Discutan entre ustedes y decidan cuales son los pasos lógicos para diseñar y ejecutar un proyecto. Alguien del grupo puede tomar notas.
 2. Una vez que hayan decidido cuales son los pasos, escríbanlos en las huellas y coloquen las huellas en una secuencia lógica en una hoja de papel rotafolio. Use pegamento para pegar las huellas.
- B. Asígneles un tiempo aproximado de 20 minutos para que completen el trabajo. Circule alrededor del salón, observe el trabajo y da sugerencias a cualquier grupo que necesite ayuda para terminar.

Nota para el Instructor: *Opciones para ahorrar tiempo —*

Asigne a cada grupo un juego de huellas con los pasos previamente impresos. Vea paso opcional IV para sacar los pasos sugeridos (por ejemplo: identificar las fortalezas de la comunidad, identificar prioridades comunitarias, crear la visión,



desarrollar metas y objetivos, entre otros puntos.) Incluya entre dos a tres huellas limpias para que los grupos puedan agregar algún otro paso que considere que falta en su modelo. Solicite a los grupos colocar las huellas en secuencia apropiada desde su punto de vista. Esta opción puede ahorrar entre 5 a 10 minutos.

PASO III. REPORTES Y ACUERDO DEL GRUPO SOBRE LOS PASOS PRINCIPALES

(30 minutos)

- A. Solicite a cada grupo que prepare el informe, utilizando sus diagramas para ilustrar sus ideas. Después de que todos terminen, discuta el diseño y manejo de proyecto con las siguientes preguntas:
1. ¿Cuales son algunas de las similitudes y diferencias que ustedes observan en los diferentes diagramas?, ¿De dónde surgirán dichas diferencias y similitudes?
 2. ¿Que han aprendido de los diagramas de cada grupo?
- B. Distribuya el material de lectura **“Ciclo de desarrollo Comunitario”** y/o muestre el rotafolio con el ciclo escrito. Brevemente explique los cinco pasos principales del ciclo y luego solicite a los participantes que describan los pasos que diseñaron en las diferentes fases del ciclo. Pregúnteles “¿Qué pasos se ubican en cada una de las fases?” Permita a los participantes dar algunos ejemplos de cada fase para que estén más claros con el ciclo. Use las palabras clave—análisis, priorización, planificación, acción y evaluación—para enfatizar las fases del ciclo.

Nota para el Instructor: *La idea aquí es tener un acuerdo general de las fases principales del desarrollo comunitario. No trate de lograr el consenso de todo el grupo acerca de todos los pasos pequeños y sus secuencias. Usted tal vez necesite mencionar otros modelos de desarrollo comunitario y luego explicar al grupo que para el propósito de este taller, hemos seleccionado un modelo a seguir.*

- C. Usando el baile de cha cha cha o cualquier otra opción (sugeridas en el paso IV) muestre que los pasos del proceso de planificación de proyectos no son lineales, sino de acción repetitiva.
- D. Cierre la sesión informando que en el taller trabajaremos utilizando los pasos de diseño de proyectos y discutiremos los

métodos para darles participación a la comunidad o al grupo que participa en el proceso.

PASO IV. ACTIVIDAD OPCIONAL – EL CHA CHA CHA DE PLANIFICACIÓN

(15 minutos)

Nota para el Instructor: *El siguiente es un modelo para introducir el concepto de que los pasos de planificación de proyectos normalmente no siguen una secuencia lógica, uno detrás del otro. Como lo mencionamos inicialmente en la sección de preparación para el instructor, estos pueden ser modificados para adaptarlos a sus necesidades y la de los participantes. Usted puede saltar la parte del baile y entrar directamente en los conceptos o puede presentarlo en otra forma creativa. La idea principal es indicar a los participantes que el proceso de planificación y manejo de proyectos no sigue una lógica lineal.*

- A. Solicite a los participantes que enfoquen su atención al centro del salón. Pida a la persona, seleccionada con anterioridad, que le acompañe en el baile. Parado uno al lado de otro con su asistente, diga y haga lo siguiente:

Mueva el pie derecho hacia adelante diciendo: “Movilice la comunidad”.

Mueva el pie izquierdo hacia adelante diciendo: “Valore la situación”.

Cambie su peso del pie derecho al izquierdo 3 veces diciendo “diferentes pequeños pasos intermedios”

Mueva el pie derecho hacia adelante diciendo: “Identifique las fortalezas y necesidades de la comunidad”.

Mueva el pie izquierdo hacia adelante diciendo: “Identifique las prioridades de la comunidad”.

Cambie su peso del pie derecho al izquierdo 3 veces diciendo “diferentes pequeños pasos intermedios”.

Mueva el pie derecho hacia la derecha diciendo: “Seleccione prioridades para crear la visión”.

Mueva el pie izquierdo hacia la derecha diciendo: “Identifique recursos de la comunidad”.

Cambie su peso del pie derecho al izquierdo 3 veces diciendo “diferentes pequeños pasos intermedios”.

Mueva el pie izquierdo hacia la izquierda diciendo: “Desarrolle las metas y los objetivos del proyecto”.



Mueva el pie derecho hacia la izquierda diciendo: “Pruebe la factibilidad”.

Cambie su peso del pie derecho al izquierdo adelante y atrás 3 veces diciendo “diferentes pequeños pasos intermedios”.

Mueva el pie derecho hacia la derecha diciendo: “Movilice y despliegue los recursos”.

Mueva el pie izquierdo hacia la derecha diciendo: “Implemente el proyecto”.

Cambie su peso del pie derecho al izquierdo, adelante y atrás 3 veces diciendo “diferentes pequeños pasos intermedios”.

Mueva hacia adelante y gire media vuelta por la derecha diciendo: “Monitoree la situación”.

Mueva hacia adelante y gire media vuelta por la izquierda diciendo: “Reestructure proyecto”.

Cambie su peso del pie derecho al izquierdo, adelante y atrás 3 veces diciendo “diferentes pequeños pasos intermedios”.

Mueva hacia adelante con el pie derecho diciendo: “Concluya el proyecto”.

Ponga el pie izquierdo junto al pie derecho: “Evalúe la situación”

Cambie su peso del pie derecho al izquierdo, adelante y atrás 3 veces diciendo “diferentes pequeños pasos intermedios”.

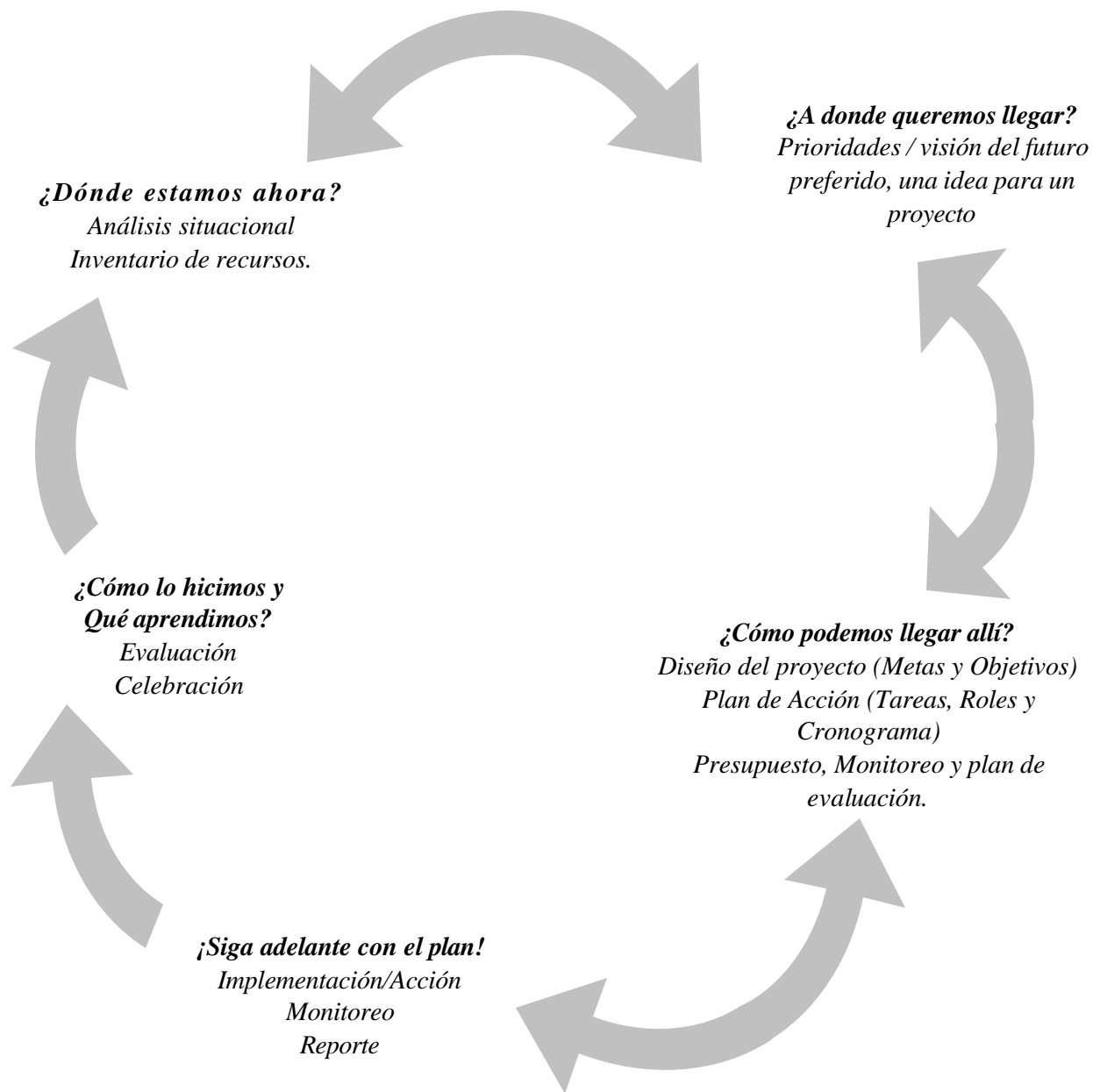
- B. Haga una pausa y deje que los participantes piensen por un momento sobre lo que vieron. Luego repita los pasos y las palabras nuevamente, pero esta vez que su asistente diga, “diferentes pequeños pasos intermedios contigo cuando sea apropiado”.
- C. Finalmente, invite a alguien más del grupo que participe. Ellos pueden participar de frente a usted y su asistente (cuando usted se mueva hacia delante ellos se moverán para atrás). O pueden pararse detrás de usted y mientras usted se mueve hacia delante ellos le seguirán los pasos. Si tiene música para acompañar el baile puede ponerla ahora. Haga todos los pasos nuevamente, acelere mientras avanza siguiendo el ritmo de cha cha cha. Cuando usted gire, en vez de decir “diferentes pequeños pasos intermedios” cámbielos por cha cha cha. Esta demostración podría terminar con risas y diversión. Agradezca a los demás participantes e indíquele que pueden tomar sus asientos.
- D. Después del baile, cree un ambiente más serio, solicitando reflexionar sobre lo que observaron y aprendieron del baile: ¿Cuál es la relación entre esta demostración y los pasos del

diseño y la implementación de proyectos?” Fortalezca los siguientes puntos:

1. Los pasos de planificación raramente son lineales o secuenciales. Varias cosas pueden estar pasando simultáneamente, como por ejemplo: usted necesita buscar recursos de algo que va a hacer después, mientras está desarrollando una o más actividades actuales.
2. Monitoreo también es algo que se puede hacer mientras se están desarrollando otras actividades.
3. Algunas veces en el proyecto uno da un giro de 180 grados y regresa a terminar algo que no quedó terminado en el principio, o puede regresar a probar algo diferente porque no está logrando los resultados esperados.



CICLO DE DESARROLLO COMUNITARIO



PLAN DE SESIÓN

SESION No. 4

ANALISIS PARTICIPATIVO Y

PRIORIZACION CON LA COMUNIDAD

JUSTIFICACIÓN DE LA SESIÓN

En vez de usar la terminología “Evaluación de las necesidades” como en la primera fase del ciclo de proyecto comunitario, vamos a hablar de “El análisis de la situación” para fortalecer la idea de que el análisis incluye mucho más que sólo identificar las necesidades y problemas. Incluye todas las actividades que la comunidad podría desarrollar para analizar la realidad actual, los proyectos pasados y también lo que necesitan en el futuro. El análisis podría también tener los procesos de identificación de fortalezas y déficit para determinar como un proyecto potencial podría encajar efectivamente en la situación actual de la comunidad. Una vez que los miembros de la comunidad hayan analizado detenidamente su situación, entonces están listos para avanzar hacia la siguiente fase de desarrollo comunitario-priorización y creación de una visión sobre a donde quieren llegar.

Muchos Voluntarios serán introducidos a la metodología de Análisis Participativo para la Acción Comunitaria (PACA) o Elaboración Participativa Rural (PRA) durante la capacitación previo al servicio, o en la capacitación en servicio. Esperamos que los Voluntarios ya estén en sus comunidades practicando algunas de las metodologías de PACA y PRA como mapeo de la comunidad, calendario por estación, las matrices de análisis entre otros puntos. En esta sesión, los participantes verán algunas de estas herramientas participativas para analizar la información que la herramienta les da a la comunidad, a los Voluntarios y a las Contrapartes. La discusión de la sesión también ayuda a los participantes a entender sobre como coleccionar, priorizar y formular proyectos basados en la información de la comunidad recolectada con las herramientas antes mencionadas.

TIEMPO

De 1 hora 15 minutos a 2 horas, dependiendo de las actividades opcionales.



OBJETIVOS

Al finalizar la sesión los participantes serán capaces de:

1. Describir el proceso del uso del calendario de actividades diarias, mapas comunitarios, calendarios por estación y las matrices de análisis de género, para recopilar información y priorizar los resultados principales en la comunidad.
2. Analizar la información obtenida con las potencialidades internas de cada herramienta e incorporarla a los proyectos en potencia.

MATERIALES

- Papel rotafolio, marcadores y cintas adhesivas.
- Ejemplos de mapas, calendarios, actividades diarias, matrices, como materiales de consulta o productos actuales de las comunidades.
- Materiales de consulta de cómo elaborar mapas, calendarios y actividades diarias (del manual de PACA o PRA).
- Para entregar:
 - *Matrices de análisis de género*
 - *Ayudando a la comunidad a analizar y priorizar resultados.*

PREPARACIÓN

1. Haga un diagnóstico sobre cuánto conocimiento tienen los participantes de las herramientas de PACA o PRA o de cualquier otro método, para determinar si es necesario hacer la actividad opcional de elaboración de calendario por estación sugerida en el Paso II. Si los participantes conocen muy poco o nada de estas herramientas entonces haga que ellos practiquen con el calendario por estación o cualquier otra actividad utilizando estas herramientas. Si varios participantes conocen y han implementado algunas de las herramientas, entonces utilícelos como recursos y conocimientos existentes para demostrar la metodología y para que puedan guiar los trabajos, en pequeños grupos, y discutir sobre las herramientas (Paso III). En otras palabras seleccione una opción o cree una que satisfaga las necesidades y habilidades de sus participantes. Lo importante en esta sesión es brindarle la oportunidad a los participantes para

que sientan el poder de las herramientas y puedan ver su aplicabilidad en las situaciones específicas de la comunidad. Si los participantes no están convencidos de la importancia de las herramientas, no las podrán usar.

2. Familiarícese con el contenido de *PACA: Manual de Análisis Participativo para la Acción comunitaria, Manual de Entrenamiento en Género y Desarrollo* y la *Matriz de Análisis de Género (MAG)* (que están anexados a esta sesión). Seleccione ejemplos relevantes a los participantes. Tal vez será útil practicar con algunas de las herramientas recomendadas en *Construir Comunidades desde adentro hacia fuera*.
3. Para el paso III, recopile algunos mapas, calendarios, actividades diarias, MAG, entre otros puntos., que fueron hechos por las comunidades. Organice cuatro estaciones en el salón donde cada representa una de las herramientas. Abastezca cada estación con ejemplos, documentos del manual de PACA, o cualquier otro libro de referencia, y las preguntas para crear la discusión escritas en papel rotafolio. Si es posible asigne un participante que tenga conocimientos sobre las herramientas para que colabore como facilitador.
4. Haga uso del calendario por estación preparado por Voluntarios y Contrapartes, si éste fue hecho como una asignación previo al taller.

PROCEDIMIENTO III

PASO I. INTRODUCCIÓN A LOS TEMAS DE LA SESIÓN

(10 minutos)

Introduzca esta sesión relacionándola con las sesiones previas (**Pasos para la Planificación de Proyectos, y Fortalezas y Déficit**). Explíquelo al grupo que en esta sesión veremos varias herramientas participativas que podrían ser utilizadas para ayudar a la comunidad a analizar su situación e identificar y categorizar los problemas según el rango.

PASO II. PRÁCTICA OPCIONAL CON LA HERRAMIENTA DE CALENDARIO POR ESTACIÓN

(45 minutos)

Nota para el Instructor: *Si los participantes tienen experiencia en el uso de esta y otras herramientas de análisis participativo, proceda a trabajar en el paso III. Si ellos aun no han utilizado estas herramientas con la comunidad, entonces facilítele la opción a través de práctica con el calendario por estación descrito aquí. Sugerimos el calendario por estación porque es una herramienta fácil de simular fuera de la comunidad “real”. Vea el manual de PACA para información en detalle y ejemplos de la herramienta del calendario.*

- A. Pida al Voluntario y a su Contraparte que trabajen juntos o que se unan a otro equipo (formando grupos de 4) si la situación de sus comunidades es similar. Introduzca el calendario como una forma de recopilar una variedad de informaciones en un marco temporal. Pregunte a los participantes “¿qué clases de actividades se ven influenciadas/afectadas por las estaciones del año?” Anote sus respuestas en papel rotafolio, agréguele cualquier otra información importante que hayan omitido (del hogar, trabajo, trabajo asalariado, escuela, clima, salud, costos, eventos sociales, feriados religiosos, entre otros puntos.). Enséñeles a los grupos como empezar a crear un calendario escribiendo el tiempo (meses o estaciones) y llénelo con actividades relevantes de la lista.
- B. Solicite a los equipos de proyecto (Voluntario – Contraparte) o los pequeños grupos que trabajen en la elaboración del calendario colocando las actividades específicas en el calendario de su comunidad.
- C. Coloque los calendarios en la parte frontal del salón. Solicite a un grupo selecto que explique su calendario, seleccione a algunos que presentaron diferente información que el resto. Pregunte ¿por qué esa información específica fue incluida en el calendario?
- D. Haga que los participantes interpreten sus actividades revisando el calendario en forma vertical para identificar patrones sobresalientes (la interpretación vertical demuestra periodos de mayor gasto, labor intenso, entre otros puntos. que permite una apreciación sistemática de las oportunidades y restricciones que se enfrentan.) Dígales que sus calendarios les permiten identificar algunas cosas como:

1. ¿Cuándo la gente está más ocupada? ¿Es igual para hombres y mujeres?
 2. ¿Cuándo parece que haya tiempo para trabajar en algo nuevo? ¿Para los hombres? ¿Para las mujeres?, ¿Para los jóvenes? (Ellos no podrían tener suficiente información para contestar estas preguntas. Explíqueles que otras herramientas y la conversación con la comunidad pueden dar respuestas a todas estas preguntas.)
 3. ¿Hay alguna indicación de que el transporte sería un problema, si el proyecto dependiera de ello? (clima, cosechas, o cualquier otro factor)
 4. ¿Podría el clima afectar el proyecto?, ¿Qué clase de proyectos?
 5. ¿Qué influencia podrían tener los eventos sociales o feriados nacionales en los proyectos?
- E. Explíquelo brevemente al grupo el uso de la técnica en su comunidad. Si algún participante tiene experiencia con el uso del calendario, solicítele que comparta con el grupo algunas experiencias obtenidas en su comunidad y cualquier lección aprendida sobre facilitación del proceso.

PASO III. REVISIÓN DE GRUPOS PEQUEÑOS Y REPORTE DEL ANÁLISIS Y DE LAS HERRAMIENTAS SOBRESALIENTES

(45 minutos)

Nota para el Instructor: *Esta actividad refrescará y expandirá la comprensión de participantes sobre varias herramientas de análisis participativo, y les mostrará cómo el producto resultante se relaciona con el diseño de proyectos. Lea la sección de preparación en este plan para obtener mayor información sobre cómo organizar el repaso.*

- A. Asigne el trabajo a los grupos de la siguiente manera. Dígales:
1. Seleccionen una de las herramientas (mapeo comunitario, horario de actividades diarias, calendario por estación o matriz de prioridad) para revisar y discutir. Vayan al estaciones de trabajo que han seleccionado con otros que están trabajando con la misma herramienta.



2. Analicen los ejemplos, lean de nuevo los materiales entregados a la estación, luego formulen las preguntas en un papel rotafolio (vea la nota al instructor de abajo para más detalles).
 3. Estén preparados para describir brevemente la herramienta y compartir sus respuestas con los demás grupos.
- B. Mantenga los grupos trabajando en sus estaciones por 20 minutos, luego pídale que compartan sus respuestas con todo el grupo. Los reportes de los grupos pequeños deben incluir una breve descripción de la herramienta y elementos clave de la discusión.

Nota para el Instructor: *Para ayudar a los participantes a entender los usos de cada herramienta, permítales contestar las preguntas formuladas en la parte de abajo. Siéntase libre de agregar o alterar las preguntas conforme a las necesidades de su grupo.*

CALENDARIOS POR ESTACIÓN

(Vea las preguntas en paso IID)

Mapeo de la comunidad

1. *¿Qué es lo que el mapa revela sobre las fortalezas de la comunidad y del personal?*
2. *¿Qué instituciones aparecen? Si no aparecen, ¿por qué? (Si no hay ninguna institución, sería aconsejable pedir a los miembros de la comunidad que trataran de encontrarlas.)*
3. *¿Qué es lo que el mapa muestra sobre el rol de la mujer y de hombre? ¿A qué se dedican los hombres y las mujeres?*
4. *¿Hay algún recurso local que parece no ser usado por los hombres? ¿Las mujeres? ¿Los jóvenes? ¿Por qué no?*
5. *¿Cómo la información sobre roles y recursos podría ser indispensable para el diseño de algún proyecto en particular?*

HORARIO DE ACTIVIDADES DIARIAS

1. *¿Qué información es revelada sobre las actividades y roles del hombre? ¿De la mujer?*
2. *¿Qué información es revelada sobre donde el hombre y la mujer dedican su tiempo?*

3. *¿Qué indicaciones hay de que el calendario de actividades podría cambiar durante los días de la semana, del mes, del año?*
4. *Si hay reuniones o entrenamientos durante el proyecto, ¿cuál sería el tiempo disponible del hombre y de la mujer para asistirlos?*
5. *¿Qué otras cosas son reveladas que podrían ser información importante para la implementación de un proyecto en particular?*

MATRICES PARA EL ANÁLISIS DEL GÉNERO: (MAG)

1. *Basado en el ejemplo del MAG ¿cuáles son los efectos positivos o negativos potenciales del proyecto?*
2. *¿Cómo podría usted manejar las diferentes opiniones sobre si un cambio en particular sería positivo o negativo?*
3. *¿Tuve algún momento en que debe haber usado la matriz de análisis de género? Describa la situación y explique en qué forma el MAG le habría ayudado.*
4. *¿Cómo podría utilizar la matriz de análisis de género para mejorar una propuesta de proyecto?*
5. *¿Cuáles son las diferentes formas en que usted utilizaría la matriz (MAG) en su comunidad?*

HERRAMIENTAS/MATRICES DE PRIORIDADES

1. *¿Qué clase de preguntas podemos hacer a la comunidad para encontrar sus prioridades?.*
2. *¿Cuáles son las diferentes formas de ver o priorizar las necesidades de la comunidad? (Ejemplo: ¿Cuáles son los diferentes criterios que podemos utilizar para los ejercicios de priorización y por qué?).*
3. *¿Cuáles son las diferentes maneras en que hombres y mujeres (o chicos/chicas) visualizan las prioridades?*
4. *¿Cuáles son algunas formas para incrementar el nivel de confortabilidad y de confianza en la población para que puedan expresar sus opiniones y sentimientos reales sobre las prioridades? (Ejemplo: Haga la discusión (Pero antes segregue el género, es decir, separe los hombres de las mujeres) o utilice otras técnicas que podrían animar y motivar la participación de todos los miembros del grupo*

usando la técnica de voto promediado, la papeleta secreta, entre otros puntos.)

5. *¿Cómo puede usted ayudar a la comunidad a seleccionar su prioridad y comenzar un proyecto en particular?*
- C. Al finalizar la participación de los grupos pequeños con esta técnica, pida al grupo grande que echen un vistazo al material llamado “Ayudando a la comunidad a analizar y priorizar”. Que los participantes analicen la información, y aborden cualquier pregunta o preocupación que exista. Es importante que haga la aclaración de que las comunidades no van a necesitar todo el tiempo una matriz para priorizar (algunas veces ellos saben lo que quieren hacer y pueden llegar a un acuerdo sólo con una discusión simple).

PASO IV. DISCUSIÓN Y RESUMEN EN GRUPO GRANDE

(15 minutos)

- A. Use las siguientes preguntas para ayudar a los participantes a resumir la aplicación de las técnicas de análisis participativo y diseño y manejo de proyectos:
1. *¿Por qué es importante que sea la comunidad misma la que cree esta matriz, y discuta al respecto?*
 2. *¿Cuáles son algunos lineamientos generales que nos indican cuando usar cada una de estas herramientas?*
 3. *¿Cuáles son algunos de los resultados obtenidos como producto de discusión entre usted(es) y los miembros de la comunidad con estas herramientas de análisis? (¿Han empezado ellos a trabajar en equipo?, ¿Poseen la información?, ¿Cuentan con sus fortalezas identificadas?, ¿Las ideas de proyectos las ven en un contexto general?)*
 4. *¿Cómo pueden ustedes (los Voluntarios y las Contrapartes) motivar a la comunidad a aprender y usar estas herramientas? ¿Cuáles son las reglas principales en la fase de análisis y priorización del ciclo de desarrollo comunitario?*
- B. Pregunte si alguno de los participantes ha usado otras herramientas de análisis y priorización ya que esto podría ser de mucha utilidad. Pida que explique la técnica y el valor de su uso.
- C. Indíquele que en la próxima sesión hablaremos sobre los anhelos actuales, necesidades y problemas que la comunidad podría

identificar como una prioridad, y como podemos entender mejor la distinción según el rango de priorización al respecto.

RECURSOS

Construyendo comunidades desde adentro hacia fuera. (ICE no. CD051)

Manual de entrenamiento en Género y Desarrollo. (ICE no. M0054)

PACA: Análisis Participativo para la Acción Comunitaria (ICE no. M0053)

Otro Punto de Vista: Un manual para el entrenamiento en Análisis de Género para los trabajadores de base. (ICE no. WD108)

MATRIZ DE ANÁLISIS DE GÉNERO (MAG)

Una de las formas para analizar los impactos de las actividades potenciales o proyectos es las matrices de análisis de género (MAG). Los pasos descritos abajo le indicarán como podría usted trabajar con su comunidad para analizar las ideas de proyectos que ellos sugieren.

1. Muestre una copia del diagrama en la pizarra o en papel rotafolio. Juntos revisen las definiciones de las categorías. (Para los proyectos específicos, usted quizá necesitará cambiar las categorías. Por ejemplo: usted tal vez necesitará agregar los grupos de edades, grupos étnicos, u otros grupos dentro de la comunidad que podrían ser afectados de diferente manera).
2. Para las actividades o proyectos que su comunidad planea ejecutar, liste los aspectos negativos y positivos. Por ejemplo: un proyecto en particular necesitará la labor de las mujeres en algunas actividades, y de hombres en otras (o chicas y chicas). Liste las actividades individuales en las casillas. Defina el tiempo diario por todo el año, o por estaciones que pudiera requerir la participación de grupos diferentes de personas. Continúe trabajando en el cuadro hasta que todos los impactos del proyecto que puedan ser anticipados sean identificados.
3. Luego regrese a cada una de las casillas para determinar si la información contenida en éstas podría crear efectos negativos o positivos, o potencialmente ambos efectos, o si es desconocido. Si el efecto es positivo colóquele una "+", si es negativo colóquele una "-". Y déjelo en blanco si es desconocido. Esta discusión puede ser muy buena si mientras algunos identifican algo como negativo, lo mismo puede ser identificado como positivo por otros. Lo importante es el proceso de discusión de los efectos, y las diferentes percepciones del mismo. Agréguele los signos "+" o "-" si llegan a algún acuerdo sobre el tema.
4. Una vez que el cuadro haya sido completado, regrese para revisar su integridad. Considere las siguientes preguntas para analizar las actividades potenciales.
 - a. ¿Qué labores y necesidades de tiempo hemos descubierto que no habían sido anticipados? ¿Son reales? ¿Dependen de las estaciones del año? ¿Hay alguna actividad que la comunidad no pueda desarrollar?
 - b. ¿Los recursos que necesitamos están disponibles en la comunidad? ¿Podremos usarlos? ¿Estaremos haciendo buen uso de nuestros recursos con este proyecto? Si tenemos que ir fuera de la comunidad, ¿cómo podremos obtener recursos?
 - c. ¿Hemos anticipado algún cambio cultural? ¿Cómo podrían ser vistos estos cambios por los hombres, mujeres, ancianos?
 - d. ¿Hemos identificado algunos aspectos en este proyecto que nos indiquen que necesitamos educar a otras personas en la comunidad sobre los beneficios para que ellos puedan apoyarnos? ¿Cómo lo podremos hacer?

- e. ¿Este análisis nos ha indicado, de alguna manera, que este proyecto no es apropiado, o que no pueda ser ejecutado en este momento? Si es así, ¿podemos modificarlo para hacerlo más aceptable? O ¿hay algún tiempo durante el año, que sea mejor para ejecutarlo que no sea el tiempo presente?.

¿Cuándo y como podría usted usar algo como el MAG? Podría ser útil en diferentes tiempos.

1. Como en el ejemplo anterior, *con la comunidad*, trabaje en todos los aspectos del MAG *antes de empezar un proyecto*. Esta ayuda visual podría ser confusa para algunos miembros de la comunidad. Pero lo más importante no es la forma sino el contenido de la matriz. Los dibujos pueden dar una mejor idea del proyecto a los miembros de la comunidad. Algunos aspectos pueden ser dibujados en el suelo en vez de usar papel y lápiz.
2. Una vez que el proyecto esté en proceso, la herramienta puede ser *usada con la comunidad para monitorear como está progresando el proyecto*, identificando y previniendo impactos desfavorables cuando todavía hay tiempo para corregirlo.
3. También podrían ser de mucha utilidad *revisar con la comunidad algunos proyectos pasados*, especialmente aquellos que no fueron exitosos para poder identificar lo que falló. Esto podría ser una buena forma de aprender y compartir la historia con la comunidad, con la esperanza de no caer en las mismas trampas.
4. MAG puede ser usada *para analizar con la comunidad algún proyecto heredado que esté tambaleando*.
5. Otros:

MATRIZ DE ANÁLISIS DE GÉNERO

	Labor	Tiempo	Recursos	Cultura
Mujeres				
Hombres				
Hogar				
Comunidad				
Otros				

DEFINICIÓN DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE GÉNERO

La matriz de análisis de género es una forma simple y sistemática para estudiar los diferentes aspectos del proyecto tanto en los hombres como en las mujeres. La matriz tiene cuatro niveles de análisis y cuatro categorías de análisis.

NIVELES DE ANÁLISIS

Los cuatro niveles de estudio son: mujeres, hombres, familia (incluyendo niños y otros miembros de la familia que viven juntos) y la unidad más grande – la comunidad.

Mujeres – Esto se refiere a mujeres de todas las edades quienes están en el grupo de beneficiarios (si los beneficiarios incluyen las mujeres) o para todas las mujeres de la comunidad.

Hombres – Esto se refiere a hombres de todas las edades en el grupo de los beneficiarios (si el grupo de beneficiarios incluye hombres) o a todos los hombres de la comunidad.

Familia – Este se refiere a todas las mujeres, hombres y niños que viven juntos, aunque no sean parte de un núcleo familiar. Aunque los tipos de familia pueden variar, incluso dentro de la misma comunidad, la gente siempre sabe como está constituido su hogar o familia. Esa es la definición o unidad de análisis que debe ser usada en este nivel del MAG.

Comunidad – Este se refiere a todos y cada uno de los que están en el área del proyecto. El propósito de este nivel es extender el análisis más allá de las familias hacia la gran sociedad. Sin embargo, las comunidades son complejas y usualmente se reducen a un número de diferentes grupos de personas con diferentes intereses. Entonces, si la información obtenida de la comunidad no es significativa para los fines del proyecto, este nivel de análisis puede ser eliminado.

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

Las cuatro categorías de análisis son los cambios potenciales de labor, tiempo, recursos y factores socioculturales para cada nivel de análisis.

Labor – Este se refiere a los cambios en la actividad (como, por ejemplo, jalar agua del río), nivel de habilidades requeridas (habilidad vs. sin habilidad, educación formal, entrenamiento) y la capacidad de labor (¿Cuántas personas hay y cuánto pueden hacer? ¿Se necesita contratar o las familias pueden hacerlo por sí mismas?).

Tiempo – Este se refiere a los cambios en la cantidad de tiempo (3 horas, 4 días, entre otros puntos.) que son necesarios para realizar la actividad asociada con el proyecto.

Recursos – Este se refiere al cambio en el acceso al capital (ingreso, terreno, crédito) como consecuencia del proyecto y el control sobre los mismos, para cada nivel de análisis.



Factores Culturales – Este se refiere a los cambios en los aspectos sociales en la vida de los participantes (cambios en el rol del género o en el estatus) como resultado del proyecto.

La matriz de análisis de género es de: *“Otro punto de vista: un manual para el entrenamiento en análisis de género para los trabajadores de las bases”*, por A. Rani Parker (UNIFEM) (ICE no. WD108).

**EJEMPLO DE MATRIZ DE ANÁLISIS DE GÉNERO
PROYECTO PARA TRAER AGUA ENTUBADA A CADA CASA DE LA
ALDEA**

	Labor	Tiempo	Recursos	Cultura
Mujeres	+ No se requieren más para transportar agua	+ Ahorran tiempo. Opción para descansar.		
Hombres	El entrenamiento, la construcción y el mantenimiento toman más tiempo			- No es fácil saber qué hacer con las mujeres que tienen mucho tiempo libre.
Hogar			+ Mejor salud + Más agua	
Comunidad	+ Las personas encargadas están entrenadas para el mantenimiento del sistema.			
Otros	+ Los niños ya no tienen que traer agua.			

+ = Positivo, - = Negativo.

AYUDANDO A LA COMUNIDAD A ANALIZAR Y PRIORIZAR

DIFERENTES FORMAS DE DISCUTIR LOS ASUNTOS COMUNALES ANTES DE PRIORIZAR

Algunas de las sugerencias, que a continuación se presentan pueden proporcionar formas apropiadas para discutir los asuntos que su comunidad haya identificado como importantes. Dependiendo de su lista, seleccione una o dos formas para ver las opciones. Usted no necesita usarlas todas.

1. La urgencia.
2. Niveles de interés o necesidad para: hombres/mujeres/jóvenes, otras diferencias.
3. Ejecutable con los recursos locales.
4. Análisis de causa y efecto.
5. El alcance y complejidad del proyecto – tiempo necesario, recursos externos, entre otros puntos.
6. Los riesgos.
7. Las relaciones con otros proyectos, otras organizaciones que trabajan en proyectos similares, fuentes de ayuda/información.

POSIBLES CRITERIOS DE CATEGORIZACIÓN

Normalmente los rangos se hacen utilizando la siguiente pregunta: ¿Cuál de las necesidades es la más importante? Y bien que es bueno saber que no siempre el grupo o la comunidad tiene el poder para ejecutarlo puede que lo más importante no puede ser ejecutado por la comunidad. Otra forma de rango, sugerida a continuación, puede ayudar a tener una idea más clara sobre los proyectos que son ejecutables.

- ¿Qué podemos ejecutar en un año?
 - complejo vs. simple
 - período largo vs. período corto)
- ¿Qué podemos desarrollar con nuestros propios recursos?.
- ¿Qué podría beneficiar más a la gente?
- ¿Qué podría tener mayor impacto en el desarrollo de la comunidad?

¿CÓMO (FÍSICAMENTE) SE PUEDE DETERMINAR EL NIVEL DE IMPORTANCIA?

- Métodos tradicionales de toma de decisión (cualquier forma que sea conocida culturalmente y que sea apropiada).
- Votando
 - Con votos físicos (piedras, maíz, entre otros puntos).
 - Votos a través de levantar las manos.
 - Papeleta secreta.
- Sacando muestras de varios subgrupos.
- Discusión para obtener el consenso.

PLAN DE SESIÓN

SESION No. 5

ANHELOS, NECESIDADES

O PROBLEMAS: ENTENDIENDO LA DIFERENCIA

JUSTIFICACIÓN DE LA SESIÓN

Como está descrito en la justificación del plan de sesión de **Fortalezas** y **Déficit**, los trabajadores de desarrollo necesitan empezar con lo positivo, con lo que la gente tiene y puede hacer, y no con lo que hace falta. Sin embargo, cuando trabajamos con comunidades o con grupo de personas de la comunidad, en algún momento necesitamos ayudarlos a identificar lo que necesitan cambiar. Podríamos preguntar acerca de eso de varias formas, por ejemplo: ¿Qué podría ayudar a hacer mejor su forma de vida?, ¿Qué les gustaría cambiar?, ¿Qué es lo que ven ustedes como problemas y que quieren cambiar?

Determinando las diferencias entre anhelos, necesidades o problemas es un importante paso cuando están priorizando actividades y proyectos. Es muy difícil y confuso intentar a priorizar una lista de *necesidades* sin la discusión apropiada sobre cada una de ellas y sin determinar de alguna manera la priorización. Desarrollando alguna claridad alrededor de anhelos, necesidades y problemas nos ayudaría a comunicar nuestro análisis más acertado y preciso. Mejorar nuestro análisis y clarificar la comunicación haciendo las diferencias antes mencionadas es la meta de esta sesión. Esta sesión es el precursor de la sesión sobre el rango de prioridades.

OBJETIVOS

Al finalizar la sesión los participantes serán capaces de:

1. Pulir sus capacidades de análisis para determinar las diferencias entre anhelos, necesidades y problemas para ayudar a los miembros de la comunidad a determinar lo que tienen en relación a lo que quieren y comenzar un proceso intencional de definición de prioridades para acción.

2. Identificar diferentes preguntas que los facilitadores de las comunidades puedan usar para aclarar los deseos, necesidades y problemas de la comunidad.

TIEMPO

1 hora con 15 minutos.

MATERIALES

- Papel rotafolio, marcadores y cinta adhesiva
- Rotafolios con las frases del material (igual al numero de grupos en paso III).
- Para entregar: “¿*Son Anhelos, Necesidades o Problemas?*”

PROCEDIMIENTO

PASO I. INTRODUCCIÓN

(5 minutos)

Seleccione algunas ideas claves de la parte de justificación para introducir la sesión y conectarla con la sesión anterior sobre fortalezas y déficit y las herramientas para la evaluación comunitaria (el mapeo, la calendarización, las reuniones entre otros puntos.). No repita esta introducción; los ejercicios y discusiones que siguen son los vehículos principales de aprendizaje de la sesión.

PASO II. EJERCICIO INDIVIDUAL: CLASIFICANDO ANHELOS, NECESIDADES O PROBLEMAS

(15 minutos)

- A. Despliegue la lista en el papel rotafolio sobre *anhelos, necesidades o problemas* (pagina opuesta) y distribuya el material que contiene la misma información. Indíquele a los participantes que es una lista de cosas que fueron recopiladas de diferentes talleres de evaluación participativa de necesidades realizados en diferentes comunidades.

**ANHELOS, NECESIDADES O
PROBLEMAS**

1. El suelo es pobre.
2. 80% de las muchachas de la comunidad no saben leer.
3. No hay mercado.
4. La segunda aula de clase no está terminada.
5. Los trabajos disponibles para los jóvenes requieren más capacitación
6. Los hombres beben mucho.
7. Las emociones e intereses de las mujeres no son consideradas.
8. 90% de las personas padecen de parásitos.
9. Las calles siempre están en malas condiciones.
10. Queremos parques infantiles.
11. Nuestra cooperativa sería mas eficiente si tuviera mayor cantidad de miembros.

B. Escriba las asignaciones individuales en el papel rotafolio y explíquelas de la siguiente manera:

1. En su material de consulta, lea cada una de los asuntos escritos y decida si lo que leyó es para usted un deseo, una necesidad o un problema. Basado en lo que usted cree, márquelo de la siguiente manera:

A si es un anhelo

N si es una necesidad y

P si es un problema.

2. Mientras usted trabaje con la lista, haga una nota mental sobre algunos de los factores que influyen en la distinción.

C. Permítele a los participantes entre 8 a 10 minutos para trabajar.

PASO III. DISCUSIÓN EN PEQUEÑOS GRUPOS Y REPORTES SOBRE LA DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

(30 minutos)

- A. Coloque los papeles rotafolios que contienen la información en diferentes lugares en el salón. Pídales a los participantes que se reúnan en grupos de 5 a 6 alrededor de los papeles rotafolios colocados.
- B. Informe a los participantes que ellos tendrán la oportunidad de comparar sus listas y discutir sus respuestas con los demás miembros del grupo. Indíquele que su meta es tratar de llegar a un acuerdo sobre lo que es un anhelo, una necesidad o un problema. Que empiece la discusión.

Nota para el Instructor: *Patrones de lenguaje podrían de mucha utilidad para hacer la distinción. Por ejemplo: “Hombres beben” es una afirmación. “Hombres beben mucho” da a entender que se ha hecho un juicio que es un problema. También observe los verbos (“quiere”, “no está terminado”) y modificadores (también, siempre, más).*

- C. Deles aproximadamente 20 minutos para la discusión de los pequeños grupos. Indíqueles cuando falten 5 minutos a terminar el tiempo y que asignen una persona portavoz.
- D. Pídales que regresen nuevamente al salón principal. Que cada grupo informe como lograron llegar a ese acuerdo y como lo identificaron. A través de discusiones y lluvia de ideas ayúdeles que los grupos lleguen a definir los deseos, las necesidades y los problemas. Anote las definiciones en un papel rotafolio.

Nota para el Instructor: *Problemas normalmente son cosas que tienen impactos negativos sobre las personas o al ambiente. Necesidades normalmente son pasos hacia el mejoramiento de las situaciones existentes, por ejemplo: usar puente es mejor que cruzar en un bote. Deseos pueden ser considerados como algo bueno pero no esencial. Tratando de hacer estas distinciones se puede entender la importancia de este contexto. Por lo tanto, tratemos de apoyar a los miembros de la comunidad para que entiendan la importancia y hagan la diferencia entre anhelos, necesidades y problemas.*



PASO IV. DISCUSIÓN EN TODO EL GRUPO – COMO APLICAR LA DISTINCIÓN DE TÉRMINOS A NUESTROS TRABAJOS COMUNITARIOS

(20 minutos)

A. Regrese a la lista de anhelos, necesidades o problemas y pregunte a los participantes:

¿Qué preguntas pudo haber hecho uno para aclarar esta lista?

Sus respuestas pueden incluir:

- ¿Hay cosas que le gustaría mejorar, cambiar o tener?.
- ¿De qué está hablando la gente?, ¿En qué está pensando?
- ¿Qué le gustaría hacer?
- ¿Qué cosas le podrían mejorar su vida?
- ¿Cuál es su visión?
- ¿Cuáles son sus problemas?

Discutan sobre las diferentes respuestas que las preguntas podrían generar y luego haga la siguiente observación:

Sea cuidadoso cuando formula la preguntas a la comunidad – *la primera pregunta es de suma importancia*. En vez de empezar con ¿cuáles son sus problemas? usted podría empezar con ¿cuáles son sus fortalezas y recursos? seguido de ¿Qué podría mejorar su comunidad? (escuelas, organizaciones, clubes). Finalmente usted podría preguntar: ¿Cuáles son las oportunidades y restricciones que se enfrentan al tratar de mejorar la situación? Si las restricciones son mayores que las oportunidades, es un problema.

B. Pregunte al grupo: ¿cuales son otras consecuencias de esta discusión para nosotros?

Las posibles respuestas pueden ser:

1. Haga algún tipo de análisis de si la comunidad puede hacer algo al respecto. Algunos anhelos, necesidades y problemas están fuera del alcance de las posibilidades de ellos. Por otro lado, el observar las causas relacionadas o actividades les podría dar un punto de partida. Por ejemplo: analizando la causa de un problema ellos podrían encontrar algo que se puede hacer para contrarrestar una o más causas, aunque no

- puedan resolver todo el problema. Si usted está conduciendo la fase de priorización de sus actividades, puede usted realizar una priorización por orden de importancia y otra por orden de las posibilidades de acción.
2. Considere el concepto de “victorias ganables” escrito por Saul Alinsky. Su idea es de que, para que la gente gane auto confianza, es necesario que empiece en algo pequeño y que pueda ganar con logros pequeños. Pero al contrario, si el grupo intenta algo demasiado grande, ellos no podrán ver los logros que están obteniendo y pueden desanimarse, y a consecuencia dañar su autoestima.
 3. Considere lo importante que es la distinción de términos para los hombres y las mujeres de la comunidad. Discusión acerca de beneficiará del proyecto—incluyendo a usted como un Voluntario—es importante. Usando métodos audio-visuales, por ejemplo, el mapa de la comunidad, se puede observar las fortalezas o deseos, y preguntar ¿qué pasa si los hombres o las mujeres no tienen esto?, o ¿si no lo reciben?
 4. Sea consiente del uso del lenguaje y clarifique el uso de la palabra “problema”. Hable sobre “trabajar hacia la solución” en vez de “resolver el problema”.
 5. Para los maestros: considere a qué grado un maestro, con su clase, pueden hacer algo para la solución de los problemas. Por ejemplo: ¿Puede una lección o proyecto de ciencias o de inglés centrarse en algunos de los valores, causas de problemas juveniles o acciones para solucionar sus necesidades?

PASO V. RESUMEN FINAL E ILUSTRACIÓN

(5 minutos)

Concluya la sesión indicando que las fortalezas, los anhebs, las necesidades o los problemas son puntos en un continuo. Dibuje un continuo simple para ilustrar la imagen gráficamente. Explique que las comunidades no son estáticos y tampoco lo son sus anhelos, necesidades o problemas—ellos están relacionados y son dinámicos. Use los siguientes ejemplos para ilustrar los puntos.

Ejemplo 1: Para un niño de una comunidad que vive en una granja que existe en una montaña, ser analfabeto no sería ningún problema. Si la granja no produce suficiente comida para la gente o la familia se ha incrementado, entonces los muchachos se migran para la ciudad. Ellos entonces pueden desear a ser alfabetizados

porque esto les permite participar más en la sociedad, y de hecho ellos se darán cuenta de que necesitarán ser alfabetizados para obtener empleos que le paguen mejor salario para vivir.

Ejemplo 2: Un grupo de miembros de la comunidad formó una cooperativa que les permite hacer cosas que ellos solos no podían hacer. Después de algún tiempo, los miembros de la cooperativa necesitan más miembros para incrementar la efectividad. La falta de miembros no sería problema; simplemente sería una limitación para los nuevos deseos que ellos tienen.

¿ANHELOS, NECESIDADES O PROBLEMAS?

La siguiente lista es una recopilación de los asuntos de la comunidad. Lea cuidadosamente y considere si es un deseo, necesidad o problema. Basado en lo que usted crea, marque

A si es un anhelo

N si es una necesidad y

P si es un problema.

- _____ 1. **El suelo es pobre.**
- _____ 2. **80% de las muchachas de la comunidad no pueden leer.**
- _____ 3. **No hay mercado.**
- _____ 4. **La segunda aula de clase no está terminada.**
- _____ 5. **Los trabajos disponibles para los jóvenes requieren mas capacitación**
- _____ 6. **Los hombres beben mucho.**
- _____ 7. **Las emociones e los intereses de las mujeres no son consideradas.**
- _____ 8. **90% de las personas padecen de parásitos.**
- _____ 9. **Las calles siempre están en malas condiciones.**
- _____ 10. **Queremos parques infantiles.**
- _____ 11. **Nuestra cooperativa sería más eficiente si tuviera mayor cantidad de miembros.**

PLAN DE SESIÓN

SESION NO. 6

EL DISEÑO DE PROYECTOS PARTE 1 – VISION, FORTALEZAS Y ESTRATEGIAS

JUSTIFICACIÓN DE LA SESIÓN

Una vez que la comunidad haya identificado y seleccionado sus área prioritarias, están listos para empezar a definir el proyecto. Esa es la parte en la cual nos centraremos en esta sesión. El diseño de proyecto que vamos a introducir es un proceso de seis pasos que ayudaría a la comunidad a crear la columna vertebral de sus proyectos, comenzando con una visión o sueño sobre cómo los miembros de la comunidad quieren que su futuro sea relacionado con una actividad en particular. El proceso luego continúa con la identificación de los recursos existentes que la comunidad usaría para alcanzar sus deseos; desarrollando la mejor estrategia; identificando metas, objetivos e indicadores de éxito; sometiendo el plan a una prueba de factibilidad.

En esta sesión (parte I) los Voluntarios y las Contrapartes se reúnen como equipo de proyecto para practicar los pasos de diseño de proyecto basados en las prioridades de sus comunidades respectivas. El equipo de proyecto continuará trabajando en proyectos de práctica durante el resto del taller.

OBJETIVOS

1. Practicar los primeros tres pasos en el desarrollo del diseño de proyectos comunitarios – creando la visión, identificando los recursos existentes y seleccionando las mejores estrategias.
2. Identificar y practicar actividades participativas que podrían ser usadas para facilitar el proceso de planificación con los miembros de la comunidad.

TIEMPO

2 horas 30 minutos.

MATERIALES

- Cinco pañuelos grandes para tapar los ojos.
- Cinco naranjas o cualquier fruta disponible en la comunidad.
- Papel rotafolio con preguntas formuladas sobre diseño de proyectos y pasos.
- Ciclo de Desarrollo Comunitario dibujado en papel rotafolio (sesión 3)
- Papel blanco y marcadores
- Para entregar:
 - *Material de diseño de proyectos* (Versión en inglés)
 - *Material de diseño de proyectos* (Versión en español)
 - *Ejemplo de diseño de proyectos* (vea apéndice A).

PREPARACIÓN

1. Revise con atención toda la secuencia de diseño de proyectos (partes 1 y 2) para familiarizarse con los pasos y saber como los participantes trabajarían en equipo de proyecto. Decida cómo quiere usar el ejemplo de diseño de proyecto (apéndice A). Usted podría querer que los participantes lean el ejemplo durante el paso II para que ellos puedan tener una idea general sobre el parecer de un diseño de proyecto, o puedan consultar el ejemplo en cualquier otro momento. Decida usted lo que decida, asegúrese que los participantes comprenden que es un ejemplo y no un modelo. El peligro es que la gente, una vez que ve el ejemplo, trata de organizar sus proyectos en la forma más parecida posible a la muestra en vez de ser más independientes y creativos.
2. Prepare un papel rotafolio con las preguntas de diseño de proyecto y colóquelo en las paredes cerca del ciclo de desarrollo comunitario.
3. Si usted quiere mostrar la matriz de rango en paso VC, adapte los criterios para hacerlo más compatible con su grupo.

PROCEDIMIENTO

PASO I. CREAR EL CLIMA – ENCONTRANDO LA NARANJA

(20 minutos)

- A. Guíe el grupo en la actividad corta de crear el clima la cual enfatiza la necesidad de darles participación a los miembros de la comunidad en el proceso de planificación. Una sugerencia es “encontrar la naranja”. Para este ejercicio, usted necesita crear espacio libre dentro del salón, o mejor aun, lleve el grupo afuera en un área verde donde no hay muchos obstáculos o peligros. Organice la actividad de la siguiente manera:
1. Pida cinco voluntarios del grupo. Lleve este grupo lejos del resto para que no se den cuenta de lo que hacen o dicen los otros. Deles una pañuelo a cada uno de ellos y que se amarren los ojos como preparación para el evento. Explíqueles que en un momento ellos regresarán al salón de clase para recibir las instrucciones de los miembros del grupo. Déjelos allí mientras usted prepara el resto del grupo.
 2. Ordene al resto del grupo que formen 5 grupos iguales usando el método de conteo (1 a 5). Explíquele que cada grupo tendrá un encuentra naranjas del grupo que salió del salón. La tarea de cada grupo es darle las instrucciones al encuentra naranjas con los ojos vendados para que encuentre la naranja que está ubicada al otro lado del salón. El truco es que cada miembro del grupo sólo tiene una oportunidad de dar instrucciones. En otras palabras, cada equipo sólo tiene cinco oportunidades de instruir a su encuentra naranjas para que encuentre la fruta.
 3. Coloque las naranjas al otro lado del salón donde están ubicados los grupos y asegúrese que cada grupo sabe cual es su naranja.
 4. Invite a los encuentra naranjas al salón y presénteles a sus grupos. Cada grupo seleccionará un miembro para que actúe como ayudante del encuentra naranjas. (El ayudante caminará cerca del ciego para indicarle si hay peligro o no. El ayudante no podrá ayudar a encontrar la naranja ni dar instrucciones-sólo prevenir, por ejemplo, “hay una silla dos pasos delante de ti”).
- B. Premie con algo pequeño al grupo ganador. Examine la actividad indicando que el proyecto es más efectivo si todos participan en

la planificación y tienen la oportunidad de dar ideas. Voluntarios y Contrapartes necesitan darles participación a los miembros de la comunidad en el mismo proceso participatorio como estamos participando cada uno de nosotros en este taller. Solicite a los participantes a hablar brevemente sobre los grupos comunitarios, comités, o equipos de diseños con los que trabajaron en el pasado y discutir cómo estos grupos participaron en el proceso de planificación. (Preguntas posibles: ¿Quién los animó o invitó?, ¿Fue su participación regular?, ¿Quién faltaba al proceso de planificación?)

PASO II. REPASO DE DISEÑO Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE PROYECTOS

(20 minutos)

- A. Refiera al grupo nuevamente al ciclo de desarrollo comunitario y los pasos del proceso de planificación (sesión 3). Hable brevemente con el grupo y explique como estará organizado el equipo de proyecto: “cada Voluntario y su Contraparte trabajarán juntos como equipo de proyecto para planificar un proyecto que sea prioritario en su comunidad. Ustedes diseñarán un proyecto y luego continuarán elaborando el plan de acción, el presupuesto y el plan de monitoreo y evaluación. Durante el proceso, todos actuaremos como recurso y consultores entre sí si fuese necesario”.
- B. Haga que los participantes organicen su equipo. Seleccione una prioridad que ellos consideren importante para la comunidad. Después de 10 minutos revise si todos terminaron y que compartan sus áreas de prioridad. Escriba estas áreas y colóquelo en la pared.

Nota para el Instructor: *Los asuntos prioritarios deben ser muy generales en este punto. Algunos ejemplos podrían incluir: mejorar los servicios de salud materno – infantil, acceso a la educación secundaria, incrementar la protección forestal y la vida silvestre, más oportunidad de empleo para las mujeres, entre otros puntos. Ayude a los participantes a ver una imagen amplia en este punto del proceso para que no se les escapen inadvertidamente algunos de los pasos de planificación. Si alguno de los equipos tienen problema, sugiérales que piensen sobre los recursos y las capacidades individuales que están presentes en la comunidad y se concentren en un área a construir/fortalecer. Lo ideal sería que ya hubieran discutido con los miembros de la comunidad sobre lo que quieren abordar.*



PASO III. EJERCICIO DE VISUALIZACIÓN – CREANDO LA VISIÓN DE LA COMUNIDAD

(40 minutos)

- A. Guíe al grupo a ejercicios de visualización para que les ayuden a crear una declaración sobre lo que esperan en el futuro de su área priorizada. Pida a los participantes que se sienten en una forma relajada y imaginen lo siguiente:

“Ahora estamos en uno o dos años en el futuro. Usted y su comunidad tienen una inmensa celebración para conmemorar el proyecto que acaban de finalizar. La comunidad se ha avanzado hacia adelante y usted está lleno de orgullo sobre lo que ha logrado. Usted se siente emocionado sobre algunos obstáculos y conflictos que tuvo que pasar, y todos ustedes están felizmente sorprendidos de haber visto el compromiso fuerte de tantas personas. Usted ha manejado efectivamente para obtener buen apoyo de afuera de la comunidad. Es una espléndida tarde y uno de los líderes de la comunidad toma un micrófono para contar el mayor logro y reconocer el resultado de su fuerte labor. Escuche cuidadosamente... ¿Qué le oyó decir al líder? Mire a su alrededor... ¿Qué es lo que sucedió como resultado de este proyecto?”

Solicite a los participantes que trabajen con su compañero de equipo, compartiendo lo que vieron y escucharon que sucedió en la comunidad, y que juntos creen la visión del “futuro preferido”. (“En nuestra comunidad las madres llevan a los niños menores de 5 años a la clínica... Ahora tenemos enfermera a tiempo completo”, entre otros puntos.) Que los equipos escriban una declaración corta o dibujos o gráficos para presentar su visión. Asígneles 20 minutos para que terminen sus trabajos.

Nota para el Instructor: *Dependiendo del lenguaje local, la gente puede o no entender la palabra “visión”. Si este término es difícil de entender, intente “sueño” o “imagen del futuro” para describir el significado.*

- B. Solicite a los equipos que les hagan una presentación de un minuto de su visión a los otros equipos. Si hay suficiente espacio en las paredes del salón, coloque las visiones allí. Al final del informe, solicite observaciones generales sobre el contenido y/o el tono de la visión.

Nota para el Instructor: *En caso de grupos grandes, aquí hay dos formas de ahorrar tiempo que debe usted considerar en vez de las presentaciones:*

1. *Que se junte cada equipo con otro que tenga una prioridad similar para compartir sus visiones.*
 2. *Haga que cada equipo coloque sus visiones en la pared y de manera informal las compartan con los demás durante el recreo.*
- C. Que los equipos copien sus visiones en el material de trabajo llamado Marco de Trabajo.

PASO IV. IDENTIFICANDO LOS RECURSOS EXISTENTES

(25 minutos)

- A. Introduzca el siguiente paso del diseño identificando los recursos que la comunidad podría usar para lograr su visión. Refiera los participantes a la categoría de los recursos sugeridos, en sus materiales de trabajo (recursos físicos; organizaciones cívicas; ONGs, servicios gubernamentales; negocios e individuos) y recuérdelos sobre el inventario de capacidades que ellos practicaron en sesiones previas. Pida a los equipos de proyectos que identifiquen y nombren en la hoja de trabajo, previamente entregada, todos los recursos que la comunidad podría usar para lograr su visión: ¿Cuáles son las fortalezas y los mejores recursos que su comunidad podría usar? Deles 15 minutos para hacer el trabajo.

Nota para el Instructor: *Si los participantes ya hicieron el mapa de recursos y/o inventario de capacidad individual en sus comunidades, como parte de este taller o por otras razones, ellos deberían anotar esa información e incluir cualquier otro recurso con el que disponga la comunidad.*

- B. Muévase alrededor del salón, motivando y ayudando a los equipos, si lo necesitan. Si hay tiempo, pida a los equipos que compartan algunos recursos identificados.

PASO V. SELECCIONANDO LA MEJOR ESTRATEGIA Y ACCESO AL PROYECTO

(30 minutos)

- A. Haga que los equipos revisen sus marcos de trabajo y luego, formule la siguiente pregunta: “Teniendo estos recursos ¿qué



podemos hacer para lograr nuestra visión?” Haga una lluvia de ideas para identificar todas las posibles opciones que ellos tienen para lograr dicha visión, y anótelos como posibles estrategias y oportunidades en el espacio libre en sus materiales de trabajo. Deles 10 minutos para esta actividad.

Nota para el Instructor: *Pida a los equipos que sean más abiertos y creativos durante el proceso de lluvia de ideas. A veces una gran estrategia puede nacer de una idea que al inicio parecía ilógica. Si algunos equipos tienen problemas creando ideas, haga que se incorpore a otro equipo para compartir.*

- B. Pregunte a los equipos sobre las ventajas y desventajas de cada uno de los accesos para que de esta manera ellos, según su criterio, determinen cuál es la mejor estrategia o grupos de estrategias. (Esto podría cambiar y/o modificar algunas de las ideas anotadas)
- C. Ejercicio opcional de priorización: si los participantes necesitan más ayuda para decidir cuál es la mejor estrategia, sugiera que usen la matriz de toma de decisiones como una herramienta para la categorización. Si es necesario explíqueles y guíeles en todo el proceso.

Nota para el Instructor: *Usando el material de lectura sobre la categorización según el rango ayude a los equipos a diseñar la matriz con el modelo que está en el ejemplo siguiente. Obviamente los equipos estarán trabajando con poca información. Los criterios en esta matriz son opcionales para que usted los pueda adaptar apropiadamente a su grupo. Una vez que se haya escogido el criterio a usar, determine una escala de tres puntos para el rango. (Ejemplo: 1 = poco aceptable, poco sostenible, alto costo y alcanza a pocas personas; 3 = más aceptable, más sostenible, bajo costo y alcanza a muchas más personas)*

<i>Posibles Estrategias</i>	<i>Aceptabilidad para la comunidad</i>	<i>Sostenibilidad</i>	<i>Costo</i>	<i>Beneficio a un gran número de personas</i>
<i>Estrategia 1</i>				
<i>Estrategia 2</i>				
<i>Estrategia 3</i>				
<i>Estrategia 4</i>				

Los resultados del rango deben ser una estrategia o grupos de estrategias que es lógico que serán los más efectivos y factibles.

- D. Haga que los equipos copien sus estrategias seleccionadas en los cuadros apropiados del material de trabajo. Si hay tiempo, haga que los equipos compartan sus trabajos con los demás.

PASO VI. DISCUSIÓN DE TODO EL GRUPO SOBRE EL USO DEL PROCESO DE DISEÑO EN LA COMUNIDAD

(15 minutos)

Concluya esta primera parte del ejercicio de diseño de proyecto pidiéndole a los participantes que compartan sus observaciones y sugerencias sobre el proceso. Use las siguientes preguntas para estimular la discusión:

- ¿Qué tan fácil o difícil ha sido el proceso hasta este momento?
- ¿Cómo cree que sea la calidad de su diseño? (¿Creativo?, ¿Realístico?, entre otros puntos).
- ¿Cómo puede usted facilitar un proceso similar con la gente de su comunidad o grupo? ¿Cómo podemos nosotros adaptar o mejorar este proceso para utilizarlo en nuestras comunidades?

Asegúrese de captar y anotar todas las sugerencias concretas en un papel rotafolio y pida que los participantes también tomen nota en su hoja de trabajo.

Agradezca al equipo y tome un receso antes de continuar con la segunda parte del diseño (metas y objetivos, signos de éxito y prueba de factibilidad).

DISEÑO DE PROYECTO COMUNITARIO DESCRIPCIÓN Y HOJA DE TRABAJO

Un vez que haya trabajado usted con la comunidad para identificar los asuntos prioritarios en los que quieren trabajar (ejemplo: deseos a cumplir, necesidades a solventar, problemas a solucionar), entonces estará usted listo para planificar proyectos encaminados a solventar las necesidades priorizadas. La primera parte del proceso de planificación es crear lo que llamamos “El diseño básico” o un marco general del plan de proyecto. El diseño está construido alrededor de seis preguntas importantes (vea el cuadro de abajo) y usted y su comunidad deben trabajar juntos para contestarlas.

En las páginas siguientes hay unas hojas de trabajo para la elaboración del borrador del diseño de proyecto para una de las prioridades que su comunidad ha seleccionado. Use estos materiales como herramientas de práctica durante el taller de PDM y adáptelos de la forma más apropiada para trabajar con su equipo de diseño de proyecto de su comunidad. Su instructor le facilitará uno o dos ejemplos de diseños de proyectos para que usted pueda ver como funciona el proceso.

DISEÑO DE PROYECTO

(Punto de partida—el grupo o la comunidad ha seleccionado un asunto de prioridad principal, ejemplo: atención de salud materno–infantil, educación de las muchachas, conservación de suelos, u otros.)

Preguntas	Pasos
1. ¿Cuál es nuestro sueño preferido o visión del futuro?	Formulación de la visión o del sueño describiendo el futuro que se desea.
2. ¿Cuáles son los recursos con los que contamos y que podría ayudarnos a alcanzar nuestra visión? (hecho algún tiempo antes o después de hablar de la visión)	Lista de recursos o fortalezas.
3. ¿Cómo podemos hacer que nuestra visión se haga realidad?	Lista de posibles estrategias u oportunidades; los rangos y la selección de la mejor estrategia.
4. ¿Cuales son los resultados a largo plazo o corto plazo que queremos?	Metas del proyecto y objetivos.
5. ¿Cómo podemos saber si nuestro proyecto fue exitoso?	Signos de efectividad o de logros.
6. ¿Qué tan factible es nuestro proyecto?	Análisis de factibilidad.



HOJA DE TRABAJO PARA EL DISEÑO DEL PROYECTO

SU PRIORIDAD PRINCIPAL ES:

1

¿Cuál es su visión o su sueño del futuro?

Concentrándose en sus asuntos prioritarios, imagine el futuro que quiere para usted y su comunidad. ¿Qué le parece? Usando figuras, símbolos, palabras (o cualquier forma de expresión) crea su visión en esta página.

2

¿Cuales son los recursos y fortalezas existentes en la comunidad que le ayudarían a alcanzar su visión?

Piense en todas las fortalezas y recursos que tiene su comunidad y que le podrían ayudar a alcanzar su visión. ¿Cuáles son los recursos físicos?, ¿Grupos, tales como organizaciones cívicas, ONGs, servicios gubernamentales y negocios?, ¿Individuos con habilidades y experiencias relevantes?, ¿Relaciones fuertes o afiliaciones con otras organizaciones de afuera de la comunidad?. Use el espacio de abajo para sacar una lista de todos los recursos que se puede identificar.

3

¿Cómo puede hacer que su visión se cumpla? (¿Qué estrategias podrían funcionar mejor?)

Considerando la naturaleza de la visión y la disponibilidad de los recursos con que cuenta la comunidad, piense sobre las diferentes formas en que usted podría realizar el proyecto. ¿Qué estrategias imagina usted que podrían funcionar bien?, ¿Qué oportunidades hay al alcance que usted podría aprovechar? Permita que su mente vuele libre y piense sobre varias estrategias diferentes. Escríbalas en el espacio de abajo.

Posibles estrategias o medios:



Selección de las mejores estrategias

Con su compañero de equipo, analice las fortalezas y las debilidades de las estrategias de su lista, reduciéndola hasta tener las mejores estrategias. Luego, decida qué criterios quiere utilizar para tomar la decisión final. Algunos posibles criterios incluyen: la aceptabilidad para la comunidad, la sostenibilidad, el costo, los números de personas a beneficiar, la posibilidad más tangible de éxito a corto plazo, entre otros puntos.

Algunas veces, es bueno usar la matriz de toma de decisiones para estructurar el proceso. Aquí le informamos como funciona:

1. *Seleccione y escriba sus criterios en la parte superior de la matriz.*
2. *Liste sus estrategias en la columna de la izquierda de la matriz. Si tiene muchas estrategias sólo seleccione los primeros cinco o seis.*
3. *Usando una escala de tres puntos, déle el rango a cada estrategia y escríbalo debajo de cada criterio. (ejemplo: 1 = menos aceptable, menos sostenible, alto costo, y beneficia a pocas personas; 3 = más aceptable, más sostenible, bajo costo y beneficia a más personas.)*
4. *Saque el total de puntos para determinar la mejor estrategia o grupo de estrategias.*

<i>Posibles Estrategias</i>	<i>Primer Criterio</i>	<i>Segundo Criterio</i>	<i>Tercer Criterio</i>	<i>Cuarto Criterio</i>

Las mejores estrategias o el mejor procedimiento para su proyecto:

4**¿Cuáles son los resultados a corto y largo plazo que quiere?**

Vamos a empezar con los resultados a largo plazo. Mire el trabajo que ha hecho hasta el momento en este diseño—su visión, la lista de los recursos de la comunidad, la mejor estrategia para el proyecto. Ahora piense sobre los resultados que usted desearía obtener de este proyecto. (Imagine por un momento que usted acaba de terminar el proyecto e invitó al personal de Cuerpo de Paz y a los representantes ministeriales para que vean los resultados. ¿Cómo le parece esto?) Los principales resultados obtenidos corresponden a las metas que se había trazado en su proyecto. El número de metas dependerá del tamaño de su proyecto. Los proyectos más pequeños sólo tienen uno o dos metas.

Metas del proyecto.

- *Restablezca la visión y la estrategia en términos de ¿qué es lo que quiere lograr?*
- *Defina los resultados o cambios a largo plazo que el proyecto podría lograr.*
- *Sea realista e incluya el cronograma total.*

Escriba sus metas en el espacio de abajo y continúe en la siguiente página si lo necesita. Por ahora, deje en blanco la sección de objetivos y signos de éxito.


PRIMERA META DEL PROYECTO COMUNITARIO

OBJETIVO	SIGNOS DE ÉXITO
Objetivo 1:	
Objetivo 2:	

SEGUNDA META DEL PROYECTO COMUNITARIO



OBJETIVO	SIGNOS DE ÉXITO
Objetivo 1:	
Objetivo 2:	
Objetivo 3:	

5**¿Cómo puede usted saber si su proyecto ha sido exitoso?**

Esta importante pregunta le ayuda a determinar la forma para medir (evaluar) los logros esperados de su proyecto. También le ayuda a pensar sobre lo que los logros significan en relación a este proyecto en particular. Por ejemplo, si su proyecto se centra en incrementar la conciencia local sobre la necesidad de preservar la vegetación forestal y la estrategia principal es diseñar y conducir un campo de retiro juvenil para concientizar sobre la conservación de ambiente, ¿qué sería la indicación de que ha logrado algo? Una medida de logro a corto plazo es el incremento de conocimientos sobre las preocupaciones ambientales locales de parte de los jóvenes que asisten al campo. Usted puede aplicar una pre y post examinación para medir su aprendizaje más efectivamente. Aunque sea difícil, usted también debe pensar en los impactos grandes y permanentes que su proyecto podría lograr en la gente y en el ambiente. En este mismo ejemplo, usted tiene la esperanza de que los jóvenes hagan trabajos de voluntario en algunas actividades pequeñas de protección ambiental patrocinadas por su proyecto, o pueden traer sus padres y amigos a las concentraciones y eventos ambientales.

Mire a los objetivos que definió para su proyecto. ¿Cuáles son algunas de las formas que usted pueda medir sus logros en cada uno? Saque una lista de por lo menos un signo de éxito de cada objetivo formulado y colóquelo al lado del objetivo.

6**¿Qué tan factible es su proyecto?**

En varios puntos del proceso de planificación, usted debe detenerse y analizar la factibilidad de su proyecto. ¿Es esto lógico para el proyecto? ¿Es posible? Use las siguientes preguntas para que le ayude a probar la factibilidad del diseño básico que acaba de crear aquí. Los resultados obtenidos de tal análisis le ayudarán a determinar si necesita ajustar sus metas y objetivos.

-PRUEBA DE FACTIBILIDAD-**1. ¿Qué cosas fuera de su control podrían causar el fracaso de este proyecto?**

PLAN DE SESIÓN

SESION No. 7

EL DISEÑO DEL PROYECTO PARTE 2 – METAS, OBJETIVOS, INDICADORES DE LOGROS Y PRUEBA DE FACTIBILIDAD

JUSTIFICACIÓN DE LA SESIÓN

En las sesiones anteriores los participantes trabajaron en grupos (Contraparte/Voluntario), para practicar los tres primeros pasos del diseño del proyecto.

Ellos crearon una visión del proyecto basada en las prioridades reales de sus respectivas comunidades, identificaron los recursos existentes en la comunidad y las posibilidades de utilizarlos conforme a la visión, analizaron y seleccionaron las mejores estrategias o métodos para el proyecto. En esta sesión el grupo continuará trabajando en los componentes restantes del diseño básico: desarrollo de metas, y objetivos, identificación de indicadores y prueba de factibilidad del proyecto.

Las metas y objetivos son básicamente una reafirmación de la visión y el enfoque en lenguaje más específico y medible. Las metas y los objetivos bien definidos dan a cada uno de los participantes en el proyecto una *imagen clara* del proyecto y los *resultados reales* que la gente espera recibir al llevar a cabo el proyecto. Los *signos de logros de éxito* son indicadores o formas de medir el grado de logro de los objetivos.

Ellos señalan el impacto que el proyecto puede tener en las aspiraciones de la comunidad.

La prueba de factibilidad es algo que algunos proyectistas deben hacer en varios puntos del diseño del proyecto. Nosotros lo incluimos al final del diseño básico para evaluar su importancia y para hacer que el grupo (básico) revise su proyecto antes de concentrarse en los detalles del plan de actividades y en el presupuesto.

OBJETIVOS

Al final de la sesión los participantes serán capaces de:

1. Practicar los tres primeros pasos o componentes del diseño de proyecto comunitario, describir el proyecto, sus metas y objetivos, identificar los indicadores y someter el proyecto a la prueba de factibilidad.
2. Identificar y practicar las actividades de participación que se usan para facilitar el proceso de planeo con los miembros de la comunidad.

TIEMPO

2 horas 15 minutos.

MATERIALES

- Preguntas para el diseño del proyecto, escritas en el papel rotafolio (Sesión VI, parte I del cuaderno de trabajo)
- Visión del ciclo de desarrollo comunitario (de las sesiones anteriores)
- Para entregar:
 - *Material de diseño del proyecto, versión en inglés* (De parte I)
 - *Material de diseño del proyecto, versión traducida* (De parte I)
- Un ejemplo de diseño del proyecto (Ver apéndice A)
- Una lista de las metas y los objetivos, papel rotafolio (Ver paso II B)
- Papel rotafolio con una lista de las 4 preguntas de prueba de factibilidad (copiadas de las hojas de trabajo de diseño de proyectos)

PREPARACIÓN

1. En esta sesión se asume que los participantes han completado las sesiones anteriores (**diseño de proyecto parte I**) y han escrito la primera parte de su diseño de proyecto.



2. Mantenga las preguntas/los pasos de diseño de proyecto y el ciclo del desarrollo comunitario puestas sobre la pared (como en la parte I de la sesión)
3. Para la plenaria sobre objetivos y metas del proyecto en el paso II usted debe seleccionar uno de los proyectos y escribir un juego de metas y objetivos como ejemplo.
4. Lea la sesión de **El Monitoreo Y Evaluación**. Así usted podrá entender la relación entre los indicadores de logros y la planificación de la evaluación.

PROCEDIMIENTO

PASO I. ACONDICIONANDO EL AMBIENTE- APUNTANDO AL NORTE

(10 minutos)

Recuérdelos a los participantes que ellos están a la mitad del proceso de desarrollo del diseño básico de su práctica de proyecto. Introduzca el siguiente componente del diseño – metas y objetivos – usando un ejercicio llamado “Apuntando al norte”. Haga que los participantes cierren sus ojos y que apunten hacia el norte. Pídales que mantengan sus brazos firmes, sin dejar de apuntar mientras que abren sus ojos (comúnmente señalarán hacia direcciones diferentes). Use el ejercicio para explicar la necesidad de la comunidad/los miembros del grupo de tener una comprensión clara y mutua de “hacia donde se dirigen con su proyecto”.

Nota para el Instructor: *Podría ser importante explicarles a los participantes que, al crear la visión y al establecer la estrategia para su proyecto de práctica, ellos ya están dentro del diseño. Lo que se requiere ahora es poner la visión y la estrategia en términos concretos, lo que ayudará a la comunidad a esclarecer hacia donde quieren llegar con el proyecto y tener la capacidad de medir el éxito.*

PASO II. DISCUSIÓN DE TODO EL GRUPO SOBRE LA META Y OBJETIVOS – TÉRMINOS Y JERARQUÍA

(15 minutos)

- A. Usando las metas y objetivos del ejemplo de diseño de proyecto o algún otro ejemplo, defina el término y explique la diferencia y jerarquía entre metas y objetivos.

Nota para el instructor: *Aquí hay varios puntos que cubrir.*

Metas del proyecto –

- *Restablecer la visión y la estrategia en el sentido de ¿qué es lo que se quiere lograr?*
- *Definen los resultados a largo plazo o cambios que el proyecto podría tener.*
- *Ser realistas e incluir el cronograma general.*

Objetivos del proyecto

- *Son los resultados a corto plazo que usted necesita para alcanzar las metas a largo plazo del proyecto*
- *Son **EMERT**: **E**specíficos, **M**edibles, **E**jecutables, **R**ealistas y donde el **T**iempo es un factor importante.*
- *Conteste las siguientes preguntas:*

¿Quiénes son los individuos o grupos que se espera que cambien?

¿Qué acción o cambio se espera?

¿Cuándo se espera lograr los cambios?

¿Qué cantidad de cambios se espera?

El número de metas dependerá del tamaño de su proyecto. Muchos proyectos pequeños sólo tienen una o dos metas.

Por cada meta del proyecto, usted deberá tener por lo menos dos objetivos o más. (Si usted elabora una meta y cree que la puede lograr con una sola acción, entonces revise si esa meta es parte de otra meta (una escala abajo en la jerarquía))

- B. Para probar la comprensión de los participantes, muéstrelas varios ejemplos de metas y objetivos, algunos completos y otros incompletos. Pídale que decidan cuáles de esos están bien redactados y porque, e invite a los miembros de grupo a reelaborar los incompletos.

Nota para el Instructor: *Aquí hay algunos ejemplos para usar o adaptarlos. Pueden poner sí o no al final de cada párrafo para determinar si está completo o no.*

- *Después de estar trabajando por una semana en el campo GLOW, por lo menos 20 de las 40 muchachas (50%) serán voluntarias dentro de dos meses en una ONG en sus comunidades (sí)*



- *ONG x mejorará las condiciones de vida de la población. (no)*
- *Después de la conferencia conjunta de las ONG/medios de comunicación, las ONGs publicarán 10% más artículos en los medios locales durante el próximo año de lo que hicieron este año. (sí)*
- *Nuestro grupo ambiental desarrollará programas educativos en el otoño de 1999 para reducir la contaminación en la ciudad. (no)*
- *Usando vitaminas incrementará el peso en el momento de nacimiento de 100 bebés en Santa Rosa. (no)*
- *El número de personas que tienen acceso a la información de VIH – SIDA en el centro de recursos de LASI se incrementará en un 25% en los primeros 3 meses después de instalar el Internet en el centro. (sí)*
- *El número de mujeres desempleadas en Tonga se reducirá en el año 2000 debido a la introducción de microproyectos. (no)*
- *Al finalizar el taller de PDM, 70% de los participantes usarán, en los talleres que ellos organicen en los próximos e meses, por lo menos dos de las actividades demostradas aquí. (sí)*
- *Campesinos con 1 a 5 hectáreas de tierra que viven en la delta del río han empezado a usar fertilizantes no dañinos para el ambiente. (orgánicos) (no)*
- *A través de una red informal y la presentación de un panel, cada participante en este taller de formulación de proyectos identificará por lo menos 4 donantes potenciales a contactar. (sí)*
- *Durante el enero y el febrero del 2000, la fundación Eva apoyará ampliamente a 15 muchachas locales o mujeres a vender sus artesanías, vía internet al valor del mercado o mejor precio a los compradores extranjeros. (sí)*

PASO III. ESCRIBIENDO METAS Y OBJETIVOS PARA EL PROYECTO DE PRÁCTICA

(40 minutos)

- A. Solicítele a cada equipo que escriba las metas y los objetivos para el proyecto comunitario seleccionado. Asígneles entre 20 a 30 minutos para esta actividad. Mientras los equipos están trabajando, camine alrededor de cada equipo para ver si están trabajando bien y deles sugerencias si es necesario.

Nota para el Instructor: *Algunas personas pueden tener muchos problemas al escribir las metas y los objetivos. Ayúdeles a formular una buena meta y por lo menos dos objetivos para que les sirvan de guía de trabajo en su comunidad. Al mismo tiempo no los sobrecargue con tantos detalles o elementos que les puedan causar miedo de escribir. Puede ser de mucha ayuda si revisan el ejemplo de metas y objetivos que les entregó (apéndice A).*

- B. Haga que los equipos intercambien sus hojas de trabajo con otro equipo. Pídeles que lean y revisen el trabajo de otros equipos, para discutir, clarificar y compartir ideas y sugerencias para mejorar las metas y objetivos.
- C. Reúna a todos los grupos para que hagan la última revisión de la calidad de sus metas y objetivos (¿son lógicos?). Explique esto de la siguiente manera:

“Para revisar la verisimilitud, empiecen desde el fondo del nivel jerárquico hacia arriba. Miren los objetivos y pregúntense: si hacemos esta actividad, ¿podremos obtener el resultado que esperamos en la meta? Luego enfóquense en la meta y pregúntense: si logramos esta meta ¿podemos decir que logramos alcanzar nuestra visión o sueño? Si su respuesta es sí en ambas preguntas, entonces está usted en el camino correcto. Si no, puede que a usted le haga falta una pieza o haya colocado alguna pieza equivocada.”

Provea cualquier otra clarificación necesaria de metas y objetivos si es necesario.

PASO IV. IDENTIFICANDO SIGNOS DE ÉXITO EN EL PROYECTO DE PRÁCTICA

(25 minutos)

- A. Usando la descripción que está en la hoja de trabajo, introduzca el concepto de *signos o señales de éxito*. Con ejemplos explique



las formas de medir las ganancias o logros a corto plazo del proyecto, también los impactos a largo plazo. Mencione brevemente la interrelación entre los signos de éxito y la evaluación del proyecto.

- B. Pídales a los equipos de proyecto que identifiquen por lo menos una señal o signo de éxito para cada uno de sus objetivos y anótelos en la sección que le corresponde en su hoja de trabajo. Asígneles 15 a 20 minutos para hacer la tarea. Camine alrededor del salón ayudando a los equipos si lo necesitan. Si es posible permita que cada equipo comparta un ejemplo de signos de éxito cuando reúna a todo el grupo.

Nota para el Instructor: *Dependiendo en la formación que usted tenga acerca del tema, puede estar más familiarizado con el término “indicador” en vez de “signos de éxito”. Usando cualquier término que prefiera, enfatícele al grupo que los signos o indicadores dan un enfoque mayor al proyecto y que forman la base para la evaluación de la efectividad del proyecto al final.*

PASO V. PROBANDO LA FACTIBILIDAD DEL PROYECTO DE PRACTICA

(30 minutos)

- A. Introduzca al grupo el concepto de Prueba de factibilidad e hipótesis. Los siguientes son puntos de conversación:
- Para verificar la factibilidad de la propuesta de su proyecto, usted necesita considerar las asunciones que usted hace mientras está diseñando el proyecto.
 - Asunciones son los aspectos del proyecto que no son claros y que están fuera de su control, pero que pueden ser identificados y medidos por los riesgos relativos. Por ejemplo: en un proyecto de producción de granos básicos, usted basa su proyecto en la suposición de que se va a recibir suficiente agua lluvia. Analizando el patrón local de lluvia, en los últimos años, usted puede determinar si su suposición sobre la cantidad adecuada de lluvia es válida o no. Si usted descubre que el promedio de lluvia es mucho menor que lo que su proyecto requiere, obviamente usted tiene un proyecto de alto riesgo.
 - Idealmente, la prueba de factibilidad del proyecto se debe hacerla más de una vez durante el proceso de planificación. Dos buenos momentos para hacerla son: al final del marco

general del trabajo y nuevamente al terminar el presupuesto del proyecto.

- El proceso debe incluir comentarios de una variedad de personas de la comunidad. Algunas veces es difícil para que los que participan en el proceso de planificación del proyecto vean los riesgos.
- Los resultados obtenidos de la prueba de factibilidad le ayudarán a hacer los ajustes apropiados en las metas de su proyecto y en los objetivos.

B. Coloque el papel rotafolio con las cuatro preguntas tomadas del paso 6 de la hoja de trabajo de diseño de proyecto. Solicíteles a los equipos algunos ejemplos de asunciones que están haciendo en sus planes de proyectos de práctica.

Nota para el Instructor: *Las cuatro preguntas en la hoja de trabajo son:*

1. *¿Qué cosas fuera de su control directo, podrían causar el fracaso de este proyecto?*
2. *¿Cómo puede usted (la comunidad) incrementar las posibilidades de que el proyecto triunfe?*
3. *¿Han considerado todo, los beneficios justifican los costos?*
4. *Tiene capacidad la comunidad para manejar y mantener un proyecto de esta naturaleza? Si no, ¿cómo podemos reducir el enfoque para hacer más manejable y sostenible el proyecto?*

C. Haga que los equipos trabajen individualmente para aplicar las cuatro preguntas en sus proyectos de práctica. Asígneles 15 minutos para esta actividad. Revise cada equipo para asegurarse que están en el camino correcto y que entienden el concepto general de suposición y factibilidad.

PASO VI. DISCUSIÓN DE TODO EL GRUPO ACERCA DEL USO DEL PROCESO DE DISEÑO EN LA COMUNIDAD

(15 minutos)

Concluya la sesión con las mismas preguntas del proceso que hicimos al final de la parte I:

- ¿Qué tan fácil o difícil fue el proceso de diseño?



- ¿Cómo se siente usted sobre la calidad del diseño de su trabajo?
¿Creativo? ¿Realista?
- ¿Cómo puede usted facilitar un proceso similar con los miembros de su comunidad o grupo? ¿Cómo podemos adaptar o mejorar el proceso de aplicación en su comunidad?

Asegúrese de captar todas las sugerencias concretas en un papel rotafolio y que los equipos tomen notas similares en sus hojas de trabajo. ¡Felicite a los grupos por sus logros!

PLAN DE SESIÓN

SESION No.8

PLAN DE ACCION: IDENTIFICANDO Y
DANDO SECUENCIA A LAS TAREAS

JUSTIFICACIÓN DE LA SESIÓN

Una vez que los miembros de la comunidad hayan terminado el diseño básico de sus proyectos, están listos para preparar el plan de acción con detalles de cómo el proyecto será implementado. El plan de acción incluye tres componentes—actividades para cada objetivo del proyecto, roles y responsabilidades de la comunidad o cualquier otro participante y el cronograma para desarrollar las actividades. En esta sesión, nos enfocamos en el primer componente—identificación y la secuencia de las actividades/tareas.

Las tareas son las actividades concretas y específicas que deben ser completadas para lograr los objetivos del proyecto. Cada objetivo tiene su propio conjunto de actividades. Una vez definidas las actividades, es necesario ordenarlas en una forma lógica y colocarlas en secuencia de tiempo (cronograma). Definiciones incorrectas e incompletas de actividades, o colocadas incorrectamente en el cronograma, durante la fase de diseño del proyecto, pueden llevar a equivocaciones e hasta al fracaso en la fase de implementación del proyecto.

En esta sesión, los participantes continúan trabajando en sus equipos y empiezan sus planes de acción identificando tareas para por lo menos uno de los objetivos del proyecto de práctica. En sesiones subsiguientes, ellos completarán otra parte del plan de acción.

OBJETIVOS

1. Identificar todas las actividades o tareas para cada uno de los objetivos del proyecto de práctica.
2. Ordenar las tareas o actividades en forma secuencial debajo de cada objetivo.



TIEMPO

1 hora.

MATERIALES

- *Hojas de trabajo de diseño del proyecto* que los participantes han completado en las sesiones anteriores.
- 20 tarjetas de papel (de 2 x 8 pulgadas) para cada equipo de proyecto.
- *Hoja de trabajo del plan de acción* y/o papel rotafolio, marcadores y cintas adhesivas para hacer hojas de trabajo grandes.
- Barras de pegamento para colocar las tarjetas en el rotafolio.

PREPARACIÓN

1. Usando el ejemplo de proyecto, prepare algunos objetivos y las actividades asociadas para la introducción.
2. Decida si quieren elaborar el plan de acción usando una hoja de trabajo preparada en papel rotafolio o las hojas de trabajo provistas en el manual. Si usted quiere que los equipos compartan sus experiencias entonces es mejor usar las hojas en papel rotafolio pegados en la pared. Los participantes pueden transferir sus informaciones de las hojas grandes a sus hojas de trabajo. Una ventaja de trabajar con el papel rotafolio es fortalecer la idea de hacer la información accesible para la comunidad (en contraposición a concentrarla en manos de número pequeño de personas). La desventaja de trabajar con el papel rotafolio es que las correcciones son difíciles de hacer y a veces algunas personas pierden mucho tiempo repitiendo el cuadro para que se vea mejor.

PROCEDIMIENTO

PASO I. INTRODUCIENDO EL PLAN DE ACCIÓN – CLARIFICANDO LOS TÉRMINOS

(10 minutos)

- A. Usando algunos de los puntos de la Justificación de la sesión, establezca interrelación entre el diseño del proyecto y el plan de acción. Distribuya la copia de la hoja de trabajo del plan de acción y analícela brevemente con el grupo, describiendo el proceso en general: identificando tareas o actividades, asignando responsabilidades y elaborando el cronograma. Explique que empezaremos el plan de acción en esta sesión y terminaremos después durante el taller.
- B. Defina el término *Tarea* para el grupo. Asegúrese de clarificar la relación entre una *tarea* y un *objetivo*. Muestre o pida algunos ejemplos de tareas, usando un objetivo de uno de los ejemplos de proyecto. Use el ejemplo para ilustrar cómo darle secuencia a las actividades que dependen de otras actividades previas.

Nota para el Instructor: Es posible que sea necesario que usted ayude al grupo a entender el nivel de detalle *o la especificidad requeridos en esta etapa del proceso de planificación.*

PASO II. IDENTIFICANDO Y DANDO SECUENCIA A LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO DE PRÁCTICA

(35 minutos)

- A. Explíquelo al grupo de que cada equipo escribirá su plan de acción de su proyecto de práctica, comenzando con las actividades o tareas. Distribuya las tarjetas a cada equipo y asígneles sus tareas de la siguiente manera:
 1. Usando las tarjetas entregadas, escriba todas las actividades de uno de sus objetivos del proyecto de práctica. Escriba sólo una actividad en cada tarjeta para poder organizarlas en secuencia más tarde. Reúnase con su miembro del equipo para que ambos trabajen simultáneamente.
 2. Una vez que cree que tiene todas las actividades de un objetivo escritas en las tarjetas, coloque las tarjetas en la secuencia según como serán ejecutadas.



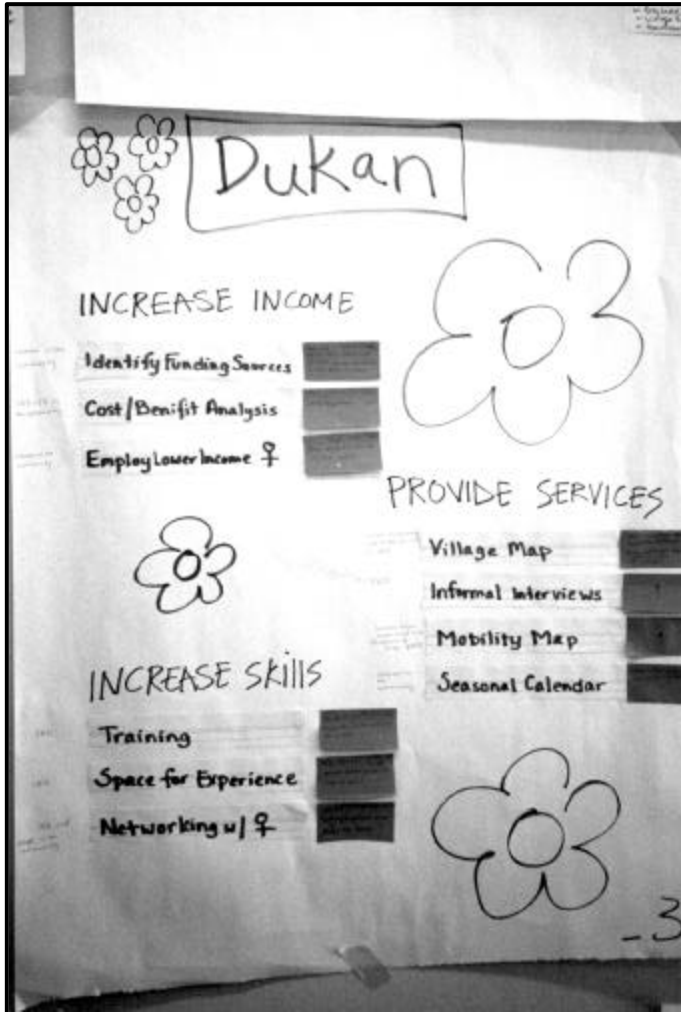
3. Cuando hayan finalizado con el primer objetivo, continúe con el siguiente.
- B. Mientras los equipos empiezan a ordenar sus tarjetas en forma secuencial, los facilitadores deben moverse alrededor del salón, viendo y leyendo el trabajo de cada equipo. Haga preguntas para clarificar cualquier duda, sugiera la incorporación de tareas que hacen falta y discuta el orden lógico. Por ejemplo: antes de empezar una actividad que requiere materiales, es necesario tener otra actividad de adquirir los materiales, quizás otras de recolección de dinero o solicitar donaciones.
- C. Si el tiempo lo permite, haga que se reúnan dos equipos para revisar sus tareas, clarificarlas y dar sugerencias.

Nota para el Instructor: *Como mínimo cada equipo necesita identificar y ordenar en forma lógica las actividades de uno de los objetivos. Si es posible, deles tiempo para que identifiquen actividades de más de un objetivo.*

PASO III. RESUMEN – TRANSPOSICIÓN DE DATOS EN LA HOJA DE TRABAJO CON EL PLAN DE ACCIÓN O EN EL PAPEL ROTAFOLIO

(15 minutos)

- A. Pregúntele a los participantes si tienen alguna pregunta sobre este paso del plan de acción.
- B. Solicite a los equipos a transcribir la información generada en las tarjetas al papel rotafolio creado para ese fin, o pueden colocar las tarjetas en el papel rotafolio en la columna adecuada. Explíquelo al grupo que completarán las otras secciones de la hoja de trabajo en otras sesiones.



INCREMENTAR INGRESOS

Identificar recursos de financiamiento
Análisis de costo/beneficio
Emplear mujeres de bajos ingresos.

PROVEER SERVICIOS

Mapa de la comunidad
Entrevistas informales
Mapa de movilidad
Calendario por estación

MEJORAR LAS HABILIDADES

Entrenamiento
Espacios para experiencias
Desarrollar la red con otras mujeres

HOJA DE TRABAJO PARA EL PLAN DE ACCIÓN
PROYECTO: _____

Meta No. _____

Objetivo No. _____

Tareas o Actividades: ¿Qué hacer? (Colóquelo en secuencia lógica)	Roles: ¿Quién lo hará? (Coloque un asterisco al nombre que tiene la responsabilidad principal)	Cronograma: ¿Cuándo comenzará y finalizará? (Expréselo en semanas o meses)																				
		<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> <td style="width: 20px; height: 30px;"></td> </tr> </table>																				

PLAN DE SESIÓN

SESION No. 9

PLAN DE ACCION:
ASIGNANDO ROLES Y
RESPONSABILIDADES

JUSTIFICACIÓN DE LA SESIÓN

A través de este taller hemos enfatizado la necesidad de la participación comunitaria en todos los aspectos del ciclo de desarrollo, puntualizando prioridades y planeando a lo largo de todo el proyecto la implementación y la evaluación. En otras palabras, la comunidad debe ser parte del proceso de diseño y ser responsable o compartir responsabilidad en la discreta labor que debe hacerse. *El aprender el proceso* de diseñar, sostener y monitorear un proyecto, esto es tal vez más importante para la comunidad que lograr resultados particulares.

En la sesión previa, los participantes comenzaron por identificar las diversas labores en sus prácticas de proyectos, incluyendo los recursos humanos (la gente) que realmente realizarán las labores. En conclusión a esto, quienquiera que lleve a cabo las labores debe ser *responsable* de asegurarse de que sean hechas. Las obligaciones de la persona responsable incluirán encontrar y contratar a las personas que se necesitan, invitar a los expertos que vengan a la comunidad, o tal vez que planeen e implementen el entrenamiento de los recursos humanos locales. O la persona responsable debería organizar una recaudación de fondos, solicitar donaciones o monitorear los logros de ciertas tareas.

En asignación de roles y responsabilidades para los aspectos de un proyecto, es importante considerar habilidades, conocimientos y actitudes. Algunas veces hay individuos con la habilidades necesarias, pero su aptitud hacia el proyecto los hace inapropiados. Es importante que las personas de afuera comprendan los roles culturalmente determinados y las expectativas para estos roles.

Las funciones que la gente local realiza de cierta manera pueden ser bien diferentes de roles similares en la cultura del extranjero. Algunas veces la función que se realiza puede ser ceremonial o



heredada y no cargar la persona de más responsabilidad que estar informado o ser públicamente aceptado.

Algunas funciones que la gente puede llevar a cabo en un proyecto en particular incluyen: trabajar de supervisores, dar aprobación, ser consultados en ciertas decisiones, informar a otro sobre el trabajo de proyectos o cómo se hace el trabajo. Se necesita explorar cómo estas funciones se relacionan con los roles principales, para que las personas apropiadas sean puestas en las posiciones. *Los miembros de la comunidad tienen este tipo de información cultural interna y estos son importantes en la toma de decisiones en términos de asignaciones de roles y responsabilidades.* En esta sesión los líderes de proyectos deberán considerar las diferentes labores en sus proyectos y discutir quién debería ser responsable de cada una de estas labores.

OBJETIVOS

Al finalizar la sesión los participantes deberán ser capaces de:

1. Identificar medios en los cuales los miembros de la comunidad pueden ser responsables de varias labores en los proyectos de práctica.
2. Explorar roles definidos culturalmente dentro de la comunidad que necesitan ser considerados al planear un proyecto.

TIEMPO

1 hora y 15 minutos.

MATERIALES

- Papel rotafolio, marcadores y cinta adhesiva
- Papel rotafolio preparado con preguntas de parte del entrenador anotada en paso 1.
- *Hojas de trabajo con planes de acción* o gráficos de pared comenzados por los equipos de proyectos al inicio de la sesión (**Identificar labores**)

PREPARACIÓN

Preparar algunos ejemplos de roles asignados a usar en pasos 1 y 3

PROCEDIMIENTO

PASO I. DISCUSIÓN DE TODO EL GRUPO SOBRE LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA

(15 minutos)

Introduzca la sesión con una breve discusión sobre los siguientes puntos de la justificación:

1. La importancia de incluir miembros de la comunidad en toma de responsabilidades en los pasos de un proyecto.
2. La diferencia entre los que puedan *realizar* una tarea (construir algo, enseñar a otros) y alguien que pueda ser *responsable* de asegurarse de que esta tarea será hecha (aprobar, supervisar)
3. La necesidad de estar conciente de los diferentes roles culturales y sus responsabilidades.

Nota para el Instructor: *Los Voluntarios suelen relatar la carencia de responsabilidad de parte de personas clave en los proyectos. En algunos casos esto podría ser porque ellos no han sido estimulados a empezar a participar más temprano en las fases de planeación o se les han asignado roles que no son compatibles con sus habilidades sociales y/o culturales. Para ayudar a los participantes a explorar el potencial de participación, tal vez sea bueno introducir algunos de los roles que figuran debajo por medio de las preguntas asociadas. Pida a los participantes que piensen sobre todas las fases del Ciclo de Desarrollo Comunitario al momento de responder las preguntas (no sólo al momento de la implementación del proyecto) cuando ellos respondan las preguntas.*



<i>Función</i>	<i>Pregunta</i>
<i>Estar informado</i>	<i>¿Quiénes son las personas que usted necesita mantener informadas sobre mayores decisiones y el progreso del proyecto?</i>
<i>Consultar</i>	<i>¿Quiénes son las personas que pueden ofrecer consejos al proyecto? Ellos deberán brindar valiosa información técnica o habilidades de trabajo, o ellos deberán tener la perspicacia o la visión que pueda ayudar a tomar decisiones importantes.</i>
<i>Ejecutar</i>	<i>¿Quién participará directamente en el trabajo? Estas son las personas que son los “Obreros/Trabajadores” reales.</i>
<i>Supervisar</i>	<i>¿Quién va a supervisar y dar aprobaciones programadas al trabajo? Estas son las personas que son responsables de la realización del trabajo.</i>
<i>Animar</i>	<i>¿Quién va a estimular y movilizar a la gente para que participen y no dejen de participar?</i>

PASO II. EJERCICIOS DE SÍMBOLOS: LOS ROLES DE LOS VOLUNTARIOS Y SUS CONTRAPARTES

(20 minutos)

- A. Pida al grupo que pase algunos minutos concentrándose en los roles y las responsabilidades del Voluntario y de la Contraparte. Pida a los equipos de trabajo que se agrupen en grupos de 4 personas, y luego asígneles el siguiente ejercicio:
 1. Con sus colegas, intercambien ideas y opiniones sobre cómo ven sus roles en las prácticas de los proyectos que estén planeando. Seleccionen un símbolo que describa o represente los roles que usted quiera representar. Tomen 10 minutos para su discusión.
 2. Compartan su símbolo con el grupo grande
- B. Cuando los grupos pequeños estén listos, pida a cada grupo que describa su símbolo. Usen la información de los grupos para enfatizar el valor de compartir el liderazgo y las capacidades de auto desarrollo en la comunidad.

Nota para el Instructor: *Aquí hay un ejemplo de un símbolo.*

“Nosotros somos como los guardianes de un bello jardín, probamos el suelo para ver qué tan fertilizado se encuentra,

agregando algunos nutrientes para hacerlo más fértil, cavamos y mezclamos el suelo para que su textura esté bien, lo suficientemente suave para permitir a las raíces de las plantas que crezcan libremente pero lo suficientemente firme para apoyar los tallos. Cuando las plantas son jóvenes y pequeñas quitamos la mala hierba que pudiera amenazar su salud. Al crecer las plantas grandes y fuertes, queda menos espacio para la mala hierba y tenemos entonces menos trabajo directo que hacer. Somos cuidadosos de no fertilizar demasiado, porque esto puede hacer que la planta se vuelva muy alta y espigada y que se doble al menos que la apoyemos con una estaca”.

Una opción para la actividad de símbolos es tener equipos de proyectos que describan sus roles visualmente (dibujos, imágenes, colores, entre otros puntos.) en media hoja de papel rotafolio. Cada equipo tendrá entonces un minuto para presentar e interpretar sus dibujos que también podrán ser colocadas en la pared como recordatorios del taller.

PASO III. ASIGNACIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES EN LAS LABORES DE LA PRÁCTICA DE PROYECTOS

(30 minutos)

- A. Pida a los equipos de proyectos que hagan asignaciones de roles específicos para cada una de las labores que ellos identificaron en su plan de acción durante el comienzo de la sesión. Pídales que trabajen directamente en la hoja de trabajo del plan de acción, identificando quién llevará a cabo la labor y quien supervisará o dirigirá el trabajo.

Nota para el Instructor: *Si es necesario, recuérdelos a los participantes que si el Voluntario aparece en varios lugares en la lista de asignación de roles, podría indicar un alto índice de liderazgo de esta persona. Como hemos estado tratando de desarrollar liderazgo de otras personas de la comunidad, hemos estado buscando formas de asignarles responsabilidades a ellos. En el caso donde el Voluntario siente la necesidad de responsabilizarse de algo, entonces él o ella deberá considerar quien más podrá hacerlo.*

- B. El facilitador deberá circular entre los grupos, sentarse con ellos, escuchar sus discusiones, hacerles preguntas claras y apropiadas.



PASO IV. RESUMEN, DISCUSIÓN Y CLAUSURA

(10 minutos)

Reúna a todo el grupo y pida a los participantes que resuman sus puntos de vista y conocimientos aprendidos. Use algunas de las siguientes preguntas para ayudarles en la reflexión:

1. ¿Qué roles culturalmente determinados se discutieron y quiénes fueron las personas importantes en su comunidad incluidos en su proyecto?
2. ¿Qué ejemplos de labores encontró fácil de asignar? ¿Por qué? ¿Cuáles labores consideró usted difíciles de asignar? ¿Por qué?
3. ¿Cómo podría su comunidad ayudar con la asignación de las labores?

PLAN DE SESIÓN

SESION No. 10

PLAN DE ACCION:

HACIENDO EL CRONOGRAMA

JUSTIFICACIÓN DE LA SESIÓN

La justificación de la programación para un proyecto incluye dos consideraciones: (1) ¿Cómo hacer la secuencia de las labores de un proyecto de tal forma que cada una de ellas prepare algo para la siguiente de modo que están ligadas? (2) Cuando varias labores no ayudan con la implementación del proyecto

La secuencialización nos hace reflexionar sobre las labores y asegura que labores como, por ejemplo, la adquisición de materiales, precede la actividad para los cuales los mismos son necesarios. Algunas veces más de una actividad puede estar ocurriendo simultáneamente, por ejemplo, la fabricación de ladrillos, o la realización de un estudio de mercados pueden darse mientras la gente de la localidad es entrenada en nuevas habilidades.

La segunda consideración nos invita a revisar las actividades diarias, los horarios y los calendarios de estación de los miembros de la comunidad, para saber durante qué día y durante qué estación los miembros de la comunidad estarán disponibles para realizar las labores necesarias. Encontrar tal información es indispensable al éxito del proyecto. Mujeres, hombres y niños todos tienen los roles y las responsabilidades diferentes, y las actividades diarias propias de cada uno deben ser consideradas de forma individual. Puede que no sea evidente cuando la gente tenga tiempo para trabajar en las labores de un proyecto. Por ejemplo puede que sea más posible para los maestros comprometerse más en los proyectos después de su día escolar, durante el año escolar que durante el período de vacaciones, que es cuando ellos podrían trabajar en el jardín o realizan otro trabajo o cuidan a los niños que no asisten a la escuela.

Los eventos estacionales podrían impactar sobre la programación de los proyectos; la transportación podría ser menos disponible mientras la cosecha es llevada a los mercados; la temporada seca o lluviosa podría impactar sobre la construcción o otras labores, y períodos



establecidos de feriados podrían imposibilitar el trabajo en los proyectos.

En esta sesión los participantes deberán considerar todos estos aspectos de programación para desarrollar una programación de prueba para sus proyectos

OBJETIVOS

Al final de la sesión los participantes deberán ser capaces de:

1. Organizar las labores de un proyecto conforme a la secuencia y los plazos estimados.
2. Hacer un cronograma real del proyecto que respete las actividades diarias y los eventos estacionales de la comunidad.

TIEMPO

De 45 minutos a 1 hora.

MATERIALES

- Papel rotafolio, marcadores, cinta adhesiva y/o barras de pegamento
- Ejemplo de calendario de actividades diarias y calendario de estaciones preparados por el entrenador y también los que provienen de las comunidades.
- *Hojas de trabajo con planes de acción* o gráficos de pared iniciados por los equipos de proyectos al comenzar la sesión (*Identificando las labores; Asignando roles*)

PREPARACIÓN

Prepare algunos ejemplos de un proyecto modelo usando el calendario de actividades diarias de más de un grupo en la comunidad y un calendario estacional si es posible.

PROCEDIMIENTO

PASO I. INTRODUCCIÓN A LOS CRONOGRAMAS

(10 minutos)

Introduzca la cronograma como paso final en la disposición de como se deberá implementar un proyecto. Presente los puntos principales enfatizados en la justificación de la sesión. Usando un proyecto modelo, dé ejemplos de cómo organizar diferentes labores en secuencia. Después use el modelo de horario de actividades diarias y el calendario estacional para ilustrar las consideraciones en la programación del trabajo del proyecto (restricciones en cuanto al horario del trabajo de la gente, consideraciones del clima, entre otros puntos.)

PASO II. CREANDO CRONOGRAMAS PARA LOS PROYECTOS DE PRÁCTICA

(35 minutos)

- A. Diga a los participantes que tendrán cerca de 35 minutos para completar el cronograma de su proyecto de práctica. Si ellos no han planeado sus labores en orden secuencial, pídale que lo hagan primero, luego pídale que consideren cuál mes del calendario del año sería el mejor tiempo para comenzar su proyecto y para programar labores específicas desde ese punto a lo largo del proyecto. Pida que indiquen la secuencia y los tiempos estimados en un calendario semanal o mensual.

Nota para el Instructor: *Si los participantes no han traído el calendario estacional con ellos, deberán elaborar uno. Deberán incluir por lo menos los períodos laborales principales (de su grupo comunitario que está realizando el proyecto), patrones de tiempo y salud, períodos de altas necesidades financieras, feriados y otros períodos cuando tienen otras labores.*

- B. Camine entre los equipos de proyecto, uniéndose a ellos para escuchar su discusión y hacerles preguntas para aclarar los puntos necesarios.
- C. Si los participantes han estado desarrollando sus planes de acción en hojas grandes de pared, haga que ellos realicen una exposición para ver el trabajo de sus colegas y compartir sus propias ideas.



PASO III. RESUMEN Y DISCUSIÓN SOBRE EL PLAN DE ACCIÓN

(15 minutos)

Haga que los participantes se junten y discutan los planes de acción ya completados de sus proyectos de práctica. Entable una discusión sobre las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son algunas preguntas principales que necesita hacerles a los miembros de su comunidad acerca de responsabilidades y roles asignados?
2. ¿Cómo darles participación a los miembros de la comunidad en la planificación? ¿Cómo se podría poner al día y compartir el plan de acción a lo largo del tiempo?
3. Para su comunidad en particular y la práctica de su proyecto, ¿cuáles serían dos o tres consideraciones de programaciones principales?

Si los participantes han estado trabajando en hojas grandes de pared, sugiéralas que lleven las hojas a sus comunidades y que también hagan pequeñas anotaciones de las mismas para siempre tener una copia.

PLAN DE SESIÓN

SESION No.11

PLANIFICACION PARA EL
MONITOREO Y EVALUACION

JUSTIFICACIÓN DE LA SESIÓN

La mayoría de los planificadores e implementadores de proyectos comunitarios reconocen la necesidad básica de monitorear y evaluar un proyecto. El monitoreo nos dice si nuestro proyecto si está progresando. La evaluación nos informa si nuestro proyecto está bien encaminado y si producimos el impacto que esperábamos tener. Todos nosotros conocemos probablemente al menos un ejemplo de un proyecto de una comunidad que haya sufrido o fracasado porque la gente no ha planificado el tiempo y los recursos para monitorear su progreso y resultado. Si la evaluación y el monitoreo se van a dar en nuestro proyecto, tendrán que ser planeados desde el comienzo y no aparecer después como una idea de último momento. De hecho al realizar los planes de monitoreo y evaluación nos vemos obligados a pensar más y estar más claros en las metas y objetivos de nuestro proyecto, más claros que habríamos estado de no hacerlo.

El resultado es usualmente un mejor diseño completo. En esta sesión los equipos de proyectos deberán desarrollar o por lo menos iniciar planes de monitoreo y evaluación (M & E) para sus proyectos de práctica. Dos hojas de trabajo serán proporcionadas para ayudar a los participantes a organizar sus planes.

OBJETIVOS

Al finalizar la sesión los participantes deberán ser capaces de:

1. Describir las diferencias entre el monitoreo y la evaluación.
2. Definir los puntos de monitoreo en los diseños de proyectos en práctica, asignar responsabilidades e identificar cualquier recurso que sea necesario.
3. Definir las oportunidades de evaluación en los proyectos en práctica, diseñando y considerando quién será responsable.



TIEMPO

1 hora y 40 minutos (más 15 minutos si se selecciona la opción 1).

MATERIALES

- Papel rotafolio, marcadores y cinta adhesiva.
- Una pequeña descripción de la opción 1 acerca de como crear un ambiente agradable
- Monitorear y evaluar (en forma de lecturas básicas)
- Planes de acción y diseños de los proyectos en práctica (ya iniciados)
- Para entregar:
 - *Hoja de trabajo de plan de monitoreo*
 - *Ejemplo de hoja de trabajo de plan de monitoreo*
 - *Hoja de trabajo de plan de evaluación*
 - *Ejemplo de hoja de trabajo de plan de evaluación.*

PREPARACIÓN

1. Esta sesión ofrece 2 opciones para la actividad para iniciar (romper el hielo). Lea ambas descripciones y decida cual quiere probar. **La opción 1** es ligera y divertida, pero requiere más tiempo y es menos predecible en términos de reacción por parte de los participantes. **La opción 2** es más rápida, es un ejercicio más serio y las reacciones por parte del grupo podrían ser bien fáciles de producir y guiar.

Si usted decide hacer la opción 1 usted necesita hacer una pequeña descripción de 4 ocasiones especiales como una fiesta de cumpleaños, una boda, o un evento cultural local. Escriba una o dos frases para dar algún contexto y ayudar a los participantes a comenzar en la labor. Aquí hay un ejemplo de una corta descripción de una fiesta de cumpleaños:

Uno de sus miembros de familia favoritos está celebrando su treintavo cumpleaños. Este pariente ha sido de gran ayuda a todos en esa familia, por lo que ellos quieren demostrarle su aprecio

ofreciéndole una gran fiesta. Usted está invitando a 100 personas a cenar, bailar y a divertirse.

2. Más tarde durante de la sesión los grupos de proyectos usarán dos hojas de trabajo para desarrollar sus planes de monitoreo y evaluación. Practiquen con estas herramientas hasta que se sientan cómodos con ellos. Use los ejemplos de las hojas de trabajo o cree algunos ejemplos propios para ilustrar los diferentes componentes de monitoreo y evaluación.

PROCEDIMIENTO

PASO I. PRUEBA DE HABILIDADES: MONITOREANDO Y EVALUANDO LA FIESTA DE CUMPLEAÑOS

(30 minutos)

Nota para el Instructor: *Vea las actividades opcionales de como crear un ambiente agradable o romper el hielo al final del plan de sesión. Si usted no tiene tiempo, considere usar aquella actividad en vez de la que se da abajo.*

- A. Abra la sesión diciéndole a los participantes que tendrán la oportunidad de evaluar su destreza en monitorear y evaluar. Divida al grupo en 4 pequeños grupos y distribuya a cada uno de ellos una hoja de papel con una breve descripción de un evento especial como una fiesta de cumpleaños, una boda o un festival tradicional o cualquier otra celebración apropiada. Si es posible, cada grupo deberá trabajar con un evento diferente. Luego explique las actividades o tareas de la siguiente manera:

“Imaginemos que usted y su grupo están planeando esta ocasión especial, y está programada para la próxima semana y usted quiere que sea un gran evento. ¿Qué aspectos del proyecto querrá monitorear y cómo lo realizará? Una vez ocurrido el evento, ¿qué aspectos querrá usted evaluar y cómo lo realizará? Tome los próximos 15 minutos para discutir estas preguntas en su grupo”.

- B. Alente a los grupos a divertirse con el ejercicio, interviniendo solamente si alguien está totalmente perdido. Una vez que todos los grupos hayan terminado su labor pídale a cada grupo que comparta algunas de sus ideas sobre monitoreo y evaluación con el grupo en general. Escriba dichas ideas en dos papeles (uno para la información acerca de monitoreo, uno acerca de evaluación).



Escriba esto en dos papeles rotafolios (una lista para monitoreo y la otra para evaluación)

Nota para el Instructor: *Algunos ejemplos podrían ser –*

MONITOREO:

<i>¿Qué se debe monitorear?</i>	<i>¿Cómo se debe monitorear?</i>
<i>Invitaciones devueltas, número de invitados que asistieron.</i>	<i>Tenga durante el evento una lista de las personas invitadas, y llame por teléfono a las personas que no pudieron asistir.</i>
<i>Organización de la llegada de la comida y bebidas.</i>	<i>Use una lista de chequeo y asigne una persona para que reciba la comida y bebidas.</i>
<i>Receptividad por parte de los invitados a la música y ambiente para bailar.</i>	<i>Observe la pista de baile; ¿se mueve la gente? Si no, use la técnica de preguntas informales para encontrar lo que podría mejorar la escena.</i>
<i>Entre otros puntos.</i>	

EVALUACIÓN:

<i>¿Qué evaluar?</i>	<i>¿Cómo evaluar?</i>
<i>El cumpleaños de Fulano/Fulana fue especial y feliz para él/ella?</i>	<i>Hágalo por medio de una entrevista telefónica detallada unos días después de la fiesta.</i>
<i>¿Se divirtieron los invitados?</i>	<i>Entreviste a la gente cuando ellos están por salir, cuente y revise agradecimientos posteriores a la fiesta, notas/llamadas recibidas de los invitados, o rumores informales de los familiares</i>
<i>¿La comida fue buena y apetitiva?</i>	<i>Visualmente examine la comida que queda en relación a la cantidad preparada y el número de invitados, visualmente examine la cantidad de comida que no se comió, y que fue desechada a los basureros en la fiesta. Recuerde los comentarios espontáneos de los invitados durante y después de la fiesta.</i>

- A. Una vez que usted tenga varios ejemplos, pida al grupo que describa las diferencias que ellos encuentran entre el monitoreo y la evaluación. Mientras ellos definen cada uno de los términos, escriba palabras claves en las tablas donde ya se han expuesto sus ejemplos. Si es necesario, refiérase al manual de monitoreo y evaluación para definiciones específicas y distinciones.

Nota para el Instructor: *El monitoreo es una herramienta de dirección que nos ayuda a calibrar nuestro progreso para alcanzar las metas y los objetivos de nuestro proyecto. Monitorear se concentra en el evento de corto plazo comparado con lo que habíamos planeado. Evaluación es una herramienta para valorar, una herramienta de asesorar todos los resultados. Ella también mide los resultados/impactos de proyectos por lo general y provee de información los proyectos similares en el futuro. En un proyecto de escala menor, la evaluación es usualmente hecha después de haber completado el trabajo. Para resumir, el monitoreo nos dice si nuestro proyecto está en trayectoria, y la evaluación nos dice si está en la trayectoria correcta.*

PASO II. CREANDO UN PLAN DE MONITOREO PARA PROYECTOS DE PRÁCTICA

(25 minutos)

- A. Introduzca la hoja de trabajo de plan de monitoreo explicando cada uno de sus componentes, e ilustrándolos con uno o dos ejemplos, tomados de la práctica de proyectos de los participantes. Use la muestra de la hoja de trabajo como sea necesario para aclarar los tipos de cosas típicamente monitoreadas y el proceso para hacerlo.
- B. Dele a los grupos de proyecto las siguientes tareas:
1. Revise las actividades en sus práctica de diseño e identifique dimensiones o aspectos específicos del proyecto de trabajo que se quiere monitorear. *¿Por qué* es importante monitorear cada punto que usted menciona?
 2. Haga una lista de los puntos monitoreados en la hoja de trabajo en blanco anteriormente entregada (trate de escribir la información en la hoja para por lo menos 3 o 4 puntos).
 3. Termine lo más que pueda de hojas de trabajo en los próximos 20 minutos.



- C. Monitoree los equipos de trabajo mientras ellos están trabajando en sus hojas de trabajo.
- D. Como resumen haga que los participantes contesten las siguientes preguntas:
 - 1. ¿Dónde se necesitó el monitoreo por causa de necesidad de recursos (materiales o fondos) para abordar la actividad siguiente?
 - 2. ¿Qué ejemplos de monitoreo hay que revisar en el progreso de las actividades principales?
 - 3. ¿En qué puntos piensa usted que el monitoreo podría ser útil para mantener el grupo total (la comunidad) informado y interesado en el proyecto?

PASO III. INTRODUCIENDO LOS SEIS PASOS DEL PLAN DE EVALUACIÓN Y LAS PREGUNTAS CLAVE DE EVALUACIÓN

(30 minutos)

- A. Pida al grupo que se enfoquen en la evaluación. Dirija a los participantes a las hojas de trabajo de los seis pasos que usarán para desarrollar un plan de evaluación para la práctica de sus proyectos. Encamínelos *brevemente* por cada uno de los seis pasos para que entiendan la hoja de trabajo en su totalidad.
- B. Haga que el grupo se centre en las preguntas claves (¿Qué es lo que queremos saber?) Haga que repasen de nuevo los *objetivos* y las *señales de éxito* que hayan diseñado en sus hojas de trabajo (plan de sesión 6). Explique la relación entre el marco y las preguntas claves de impacto. Los objetivos y señales de éxito indican o dan a entender lo que se desea del resultado o el impacto que tendrá el proyecto. Ellos forman las bases para las preguntas claves de la evaluación que usted querrá contestar cuando el proyecto concluya.

Nota para el Instructor: *Los participantes ya han comenzado sus planes de evaluación escribiendo cada uno de los objetivos medibles e identificando cada uno de los indicadores de éxito (algunos planificadores utilizan el término “indicador” en lugar de “signo”). Lo que el grupo hará ahora será formular preguntas claves de evaluación basadas en este trabajo y luego desarrollar un plan de cómo obtener respuestas a las preguntas. Las preguntas claves ya están implícitas en los objetivos si éstos están bien escritos. En pocas palabras, si usted tiene objetivos*

bien definidos allí ya están seis preguntas claves implícitas. Sin embargo, el hacer uso de un formato de preguntas nos motiva a nosotros mismos a pensar bien acerca de lo que queremos aprender del proyecto y como podemos describir las respuestas. Es esencial que la comunidad por si sola participe tanto en la formulación de las preguntas claves como en la recolección de información que nos lleva a importantes lecciones a aprender.

Mientras que usted ayuda al grupo a entender el concepto de preguntas claves, enfatice la necesidad de medir no solo los aportaciones del proyecto, sino también la calidad del proceso y el impacto total que tendrá el proyecto. Por ejemplo, queremos saber no sólo el número de personas que participen en el taller dado (el suministro del proyecto). También queremos cuantificar que tan bien los miembros del grupo han trabajado juntos y si han demostrado un buen liderazgo (calidad de proceso) y como de los participantes están aplicando los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas en sus vidas diarias (el impacto). El aprender el proceso es particularmente importante en los proyectos de desarrollo y en los programas que tienen la construcción de capacidad como meta total.

Algunos ejemplos de preguntas de evaluación están incluidos en las dos opciones de como crear un ambiente agradable o romper el hielo. Aquí hay algunos ejemplos escritos para un proyecto comunitario.

- *¿Se lograron las metas y los objetivos?*

Por ejemplo, una meta del proyecto fue ampliar la participación de los jóvenes en las actividades de la conservación del ambiente. Una pregunta de evaluación es ¿qué están haciendo los jóvenes ahora en relación a la conservación que sea diferente a lo que hacían antes? Otra meta del proyecto fue el reforzamiento que enfatiza la conservación en el plan de estudios escolares. Una segunda pregunta de evaluación podría ser: ¿Qué los maestros que participaron en el proyecto están haciendo ahora para enfocarse en los problemas de medio ambiente? ¿Qué más pueden hacer ellos?

- *Ahora ¿qué puede la gente hacer mejor que lo que hizo anteriormente?*
- *¿Tuvo el proyecto un efecto positivo en la comunidad? ¿Dónde hubo efectos negativos?*



- *¿Cómo estaban la gente y las organizaciones conectadas entre sí? ¿Se hicieron nuevas conexiones entre asociaciones e instituciones como escuelas, negocios, iglesias y clubes sociales?*
 - *¿Qué recursos comunitarios existentes o fortalezas fueron utilizadas? ¿Fueron movilizados recursos adicionales?*
 - *¿Qué decisiones claves se hicieron, y cómo esto influyó en el proyecto? ¿Qué otras alternativas podrían haber sido consideradas?*
 - *¿Ha sido el proyecto sostenible? ¿Cómo está la comunidad trabajando hacia esto?*
- C. Haga que los grupos de proyecto trabajen algunos minutos en algunas preguntas claves de evaluación para su proyecto de práctica. Ellos deberán escribir estas preguntas en la primera columna de la hoja de trabajo. Pida a cada equipo que comparta una pregunta clave con el grupo grande. Use sus ejemplos para reforzar el punto central sobre la medición del impacto y para contestar cualquier otra preocupación que tenga el grupo.

PASO IV. COMPLETANDO EL PLAN DE EVALUACIÓN PARA LOS PROYECTOS DE PRÁCTICA

(20 minutos)

- A. Clarifique los otros pasos y columnas en la hoja de trabajo del plan de evaluación. Use uno o dos de sus ejemplos de preguntas claves para ilustrar como se puede completar la matriz. Use los siguientes puntos para ayudar al grupo a entender la decisión acerca de si recolectar información cuantitativa o cualitativa.
1. La decisión de cuando usar la una o la otra realmente depende de que se quiere saber sobre el proyecto (la naturaleza de la pregunta clave)
 2. Información basada en datos técnicos es usualmente cuantitativa (porcentaje de incremento en la producción de la cosecha, peso ganado por niños pequeños en proyectos nutricionales, entre otros puntos.).
 3. Preguntas claves enfocadas en la capacidad de construcción, desarrollo de liderazgo, entre otros puntos. son información cualitativa que deberá ser recolectada a través de métodos como entrevistas abiertas, grupos focales de discusión y/o observación.

4. Frecuentemente es bueno tener ambas informaciones cuantitativas y cualitativas para que se puedan evaluar ambos resultados el uno contra el otro. Esto significa que el tamaño total de la evaluación del proyecto deberá ser determinado por el tamaño del proyecto y los recursos que la comunidad tiene disponibles.
- B. Pida a los equipos de proyectos que hagan un bosquejo de plan de evaluación para sus proyectos de práctica. Describa la actividad de la siguiente forma:
1. Termine la formulación de las preguntas claves de evaluación basadas en las metas, objetivos y señales o indicadores de éxito tomados del marco de su proyecto.
 2. Llene por lo menos 2 o 3 de las preguntas de la matriz de la hoja de trabajo.
 3. Termine lo más que pueda del plan de evaluación en los próximos 20 minutos.
- C. Camine entre los equipos, ofreciendo la asistencia necesaria, si el tiempo lo permite. Pida a los equipos que compartan un ejemplo de sus hojas de trabajo con otros en el salón.

PASO V. DISCUSIÓN FINAL POR TODO EL GRUPO

(10 minutos)

Dirija al grupo en una discusión final para sintetizar y resumir su práctica con el plan de monitoreo y evaluación. Use las siguientes preguntas para guiar la discusión:

1. ¿Qué tan fácil/difícil fue completar las hojas de trabajo? ¿Cuáles componentes fueron más difíciles que otros? ¿Hay algunas sugerencias de como facilitar el entendimiento y uso de las hojas de trabajo?
2. ¿Por qué es importante establecer el monitoreo y la evaluación cuando se está diseñando un proyecto?
3. ¿Cómo puede su comunidad participar en la determinación del monitoreo y la evaluación y también participar en los pasos de monitoreo y evaluación?

Cierre la sesión refiriendo los participantes a la información contenida en los manuales de monitoreo y evaluación.



ACTIVIDAD OPCIONAL: CREANDO EL AMBIENTE O ROMPIENDO EL HIELO. EL MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL TALLER DE PDM

(15 minutos)

Nota para el Instructor: *Esta actividad es una opción que usted puede hacer en vez del ejercicio de la fiesta de cumpleaños (paso I) al comienzo del plan de sesión.*

- A. Para ayudar a los participantes a definir y distinguir entre el monitoreo y la evaluación, pídeles que consideren el taller de PDM actual: “¿Qué tipo de cosas estamos monitoreando en este taller y cómo vamos con respecto al monitoreo?” Haga que los participantes consulten con uno o dos de sus colegas y que luego ofrezcan sus ideas. Escriba estas respuestas en papel rotafolio.
- B. A continuación pida a los participantes que hagan un repaso de las metas del taller en sus libretas de anotación y la lista de expectativas que hicieron el primer día. Luego pregúnteles: “¿Qué aspectos de este taller de trabajo nos gustaría evaluar y cómo lo lograríamos? Escriba estas respuestas en la segunda hoja de papel rotafolio colocada junto a las ideas acerca del monitoreo.

Nota para el Instructor: *Usando la experiencia de “aquí y ahora del taller de trabajo de PDM” los participantes deberán ser capaces de elaborar varios ejemplos de monitoreo y adivinar lo que deberíamos hacer para evaluar el impacto del taller. Sus respuestas actuales varían, por supuesto de taller a taller. Aquí hay algunas posibles respuestas:*

MONITOREO:

<i>¿Qué monitorear?</i>	<i>¿Cómo monitorear?</i>
<i>Adquisición diaria de conocimientos y labores</i>	<i>Revisando las hojas de trabajo de proyectos de práctica, discusiones generalizadas, chequeo momentáneo.</i>
<i>Dinámicas del grupo</i>	<i>Observación visual, revisar el progreso del grupo, gráficas de pared, solicitando resultados y sugerencias, chequeo individual durante los recesos.</i>
<i>Participación del grupo</i>	<i>Observación de las actividades durante la participación de grupos grandes y pequeños</i>
<i>Secuencia y ritmo de actividades</i>	<i>Revisando la calidad y el cumplimiento de los planes de los proyectos de práctica, los tipos y el número de preguntas de clarificación hechas por parte de los participantes, solicitando reacciones del grupo y de las personas individuales.</i>
<i>Alojamiento y alimentación</i>	<i>Observación, solicitando reacciones del grupo y los facilitadores.</i>



EVALUACIÓN:

<i>¿Qué evaluar?</i>	<i>¿Cómo evaluar?</i>
<i>¿Obtuvieron los participantes suficientes habilidades para estar aptos para planificar proyectos con sus comunidades?</i>	<i>Revise el plan de práctica al finalizar el taller para ver la calidad y lo que falta completar. Observe y revise los planes y reportes de proyectos llevados a cabo con la comunidad.</i>
<i>¿Están ellos atrayendo y entrenando miembros de la comunidad en como planificar e implementar proyectos?</i>	<i>Busque a miembros de la comunidad que han tomado la posición activa en la planificación y la implementación del proyecto.</i>
<i>¿Tienen los Voluntarios de Cuerpo de Paz y sus Contrapartes una relación estrecha como resultado de este entrenamiento?</i>	<i>Observe y revise la documentación de los Voluntarios y sus Contrapartes en la que se describe si ellos comparten las actividades planificadas, informen el uno al otro del progreso, resuelvan problemas en equipo, entre otros puntos.</i> <i>Entrevistas individuales.</i>
<i>¿Perciben los participantes su posición como facilitadores de la comunidad?</i>	<i>Busque evidencia de que el Voluntario de Cuerpo de Paz y su Contraparte comparten el puesto de liderazgo con otros miembros de la comunidad (por ejemplo, reuniones encabezadas por miembros de la comunidad, nuevos proyectos iniciados por miembros de la comunidad).</i>

- C. Una vez que tenga varios ejemplos, pida al grupo que describa las distinciones que captaron entre el monitoreo y la evaluación. A medida que ellos definan cada uno de los términos, escriba las palabras claves en los cuadros donde ya ha escrito ejemplos que el grupo dio. Si es necesario, haga referencia a las *Hojas de trabajo de plan de monitoreo y evaluación* para definiciones y distinciones específicas. También vea la nota del instructor en paso I C del ejercicio “fiesta de cumpleaños”.

Siga con el paso II en el cuerpo principal del plan de sesión.

HOJA DE TRABAJO DE PLAN DE MONITOREO DE PROYECTOS COMUNITARIOS

Desarrolle una hoja de trabajo que le ayudará a monitorear el progreso rutinario del proyecto de su comunidad.

¿Qué monitorear?	Cosa y lugares a revisar	¿Cómo?	¿Quién lo realiza?	¿Cuándo?



—MUESTRA—

HOJA DE TRABAJO DE PLAN DE MONITOREO DE PROYECTOS
COMUNITARIOS

Desarrolle una hoja de trabajo que le ayudará a monitorear el progreso rutinario del proyecto de su comunidad.

Que monitorear?	Cosas y lugares que revisar	Cómo?	Quién lo realiza?	Cuándo?
Materiales y equipo	Inventario, estimaciones, recibos y cuentas, condición del equipo, suministro de piezas de recambio, entre otros puntos.	Visitas Reuniones Libros de cuentas Pruebas	Participantes en el proyecto	Diario
Presupuesto	Libro de cuentas, cuentas financieras del banco, comparación de presupuesto con la cuenta real.	Observación Registros diarios, conteo Análisis de presupuesto		Semanal
Entrenamiento y educación	Asistencia a las sesiones, material aprendido, nuevas labores desarrolladas, calidad, entre otros puntos.	Estudios Estadísticas		Mensual
Interés y motivación	Asistencia, participación, integración de nuevos miembros, comité que realiza el trabajo, entre otros puntos.	Repaso de empleo Entre otros puntos.		Entre otros puntos.
Roles y responsabilidades	Horas de trabajo, calidad del trabajo, rapidez del funcionamiento, contratos, repaso de empleo, entre otros puntos.			
Necesidades administrativas	Permisos y licencias adquiridas, documentos necesarios disponibles, entre otros puntos.			

—MUESTRA—

PLAN DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS COMUNITARIOS

Esta hoja de trabajo le ayudará a planear cómo medir los sucesos e impacto de su proyecto. Comience el plan identificando varias preguntas claves que guiarán y enfocarán su evaluación. Estas preguntas están ya implícitas o contenidas en los objetivos del proyecto y señales de éxito, pero es de gran ayuda volver a mencionarlas aquí en el formato de preguntas. Una vez que tenga las preguntas, continúa con el resto de los componentes de la planificación.

Pregunta Clave	Información cuantitativa- cualitativa	Recursos de información	Métodos para recolectar información	¿Quién participa?/¿Cuándo?
(¿Qué quiere usted saber?)	(¿Qué tipo de información necesita usted?)	(¿Dónde puede usted encontrar la información?)	(¿Cómo recolectar la información?)	(¿Quién recolectará y analizará la información? ¿Cuándo?)



—MUESTRA—

PLAN DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS COMUNITARIOS

Esta hoja de trabajo le ayudará a planear cómo medir los sucesos e impacto de su proyecto. Comience el plan identificando varias preguntas claves que guiarán y enfocarán sus esfuerzos en evaluar. Estas preguntas están ya implícitas o contenidas en los objetivos del proyecto y señales de éxito, pero es de gran ayuda volver a mencionarlas aquí en el formato de preguntas. Una vez que tenga las preguntas luego proceda con el resto de los componentes de la planificación.

Pregunta Clave	Información cuantitativa-cualitativa	Recursos de información	Métodos para recolectar información	¿Quién participa?/¿Cuándo?
(¿Qué quiere usted saber?)	(¿Qué tipo de información necesita?)	(¿Dónde puede usted encontrar la información?)	(¿Cómo recolectar la información?)	(¿Quién recolectará y analizará la información? ¿Cuándo?)
¿Se lograron las metas y objetivos? ¿Qué puede la gente hacer ahora mejor que antes? (por ejemplo, si la meta de un proyecto fue animar una participación más amplia de los jóvenes, entonces la pregunta principal es: ¿Cómo ha cambiado la juventud ahora en comparación con antes?)	cualitativa-cuantitativa	Participantes del proyecto (jóvenes, sus maestros, lugares de proyectos, productos, entre otros puntos.)	Dependiendo del proyecto, por medio de una observación de pre-evaluación y post-evaluación, mediciones físicas (por ejemplo, pesar bebés en proyectos de nutrición) discusiones en grupos, entrevistas)	(por ejemplo, maestros pueden administrar exámenes con estudiantes al finalizar el semestre y de manera continua hacer observaciones de los proyectos de conservación de los estudiantes, las madres pueden pesar los niños mensualmente, entre otros puntos.)
¿Ha tenido el proyecto efectos positivos en la comunidad? ¿Se han presentado efectos negativos?	Principalmente cualitativa	Líderes de la comunidad, miembros, registros, fotografías	Conducir reuniones y entrevistas con miembros y líderes de la comunidad, observación con lista de chequeo, entre otros puntos.	líderes de proyecto, líderes comunitarios-realizado cada cuatro meses
¿Cómo fueron conectadas la gente y las organizaciones en la comunidad? ¿Se efectuaron las nuevas conexiones entre las asociaciones e instituciones?	Cualitativa	Representantes y miembros de grupos participantes, miembros de la comunidad	Mantener y revisar notas de reuniones, leer los reportes, entrevistas detalladas o grupos focales.	líderes de proyectos, documentación en correspondencia, entrevistas al comienzo y al final.

PLAN DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS COMUNITARIOS (CONTINUARÁ)

¿Qué recursos comunitarios existentes fueron utilizados? ¿Fueron movilizados los recursos adicionales?	Cuantitativa	Participantes de proyectos, otros miembros de la comunidad, reportes del proyectos, el lugar físico del proyecto	Mantener y revisar registros, fotografías, medición de cantidades, entre otros puntos.	Líderes de proyecto, miembros de la comunidad, documentación en correspondencia.
¿Cuáles fueron las principales decisiones que se hicieron y cómo influyó esto en el proyecto? ¿Cuáles otras alternativas se pudieron haber considerado?	Cualitativa	Líderes de proyecto y sus participantes, líderes de la comunidad.	Discusión en grupo con los líderes, entrevistas con miembros de la comunidad.	Líderes de proyecto, participantes de la comunidad, repaso al finalizar el proyecto.
¿Fue el proyecto sostenible? ¿Cómo está la comunidad trabajando para lograrlo?	Cualitativa-cuantitativa	Líderes de la comunidad y sus miembros, líderes de proyecto.	Repaso del registro financiero, enfoque del grupo con la comunidad.	Líderes de proyecto y la comunidad, repaso al finalizar el proyecto.

PLAN DE SESIÓN

SESION No. 12

IDENTIFICACION DE RECURSOS Y PRESUPUESTO

JUSTIFICACIÓN DE LA SESIÓN

Otra parte obvia e importante de un plan de proyecto comunitario es el presupuesto. Antes de que la comunidad comience la implementación del proyecto actual, deberán identificar todos los recursos que van a necesitar para manejar las actividades del proyecto y luego estimar el costo o el valor de esos recursos. Las categorías generales de los recursos para proyectos pequeños basados en comunidades incluyen la gente y los recursos humanos, equipo, materiales y transportación. Una vez que los planificadores comunitarios hayan creado el presupuesto, podrán determinar como van a obtener los recursos. Algunos podrán estar disponibles en la comunidad, otros donados e intercambiados, y otros comprados con fondos efectivos.

El plan del presupuesto podrá dar a tiempo la información sobre los requerimientos para consultores o entrenamiento para la gente local, préstamos, garantías, u otros fondos para la compra o renta de equipo y materiales. La mayoría de planificadores se sofocan cuando ven la suma del costo total del proyecto y al darse cuenta de que necesitan también encontrar fondos o hacer algunos recortes creativos en el alcance del proyecto. Por lo tanto el presupuesto sirve tanto de verificación como de guía de datos.

En esta sesión los participantes identificarán los recursos necesitados en cada actividad de su proyecto de prácticas y comenzarán a desarrollar un presupuesto para su proyecto.

OBJETIVOS

Al final de la sesión los participantes deberán ser capaces de:

1. Identificar los tipos de recursos necesarios (recursos humanos, materiales, y equipo, viajes, entre otros puntos.) para llevar a cabo las actividades de un pequeño proyecto.

2. Comenzar e identificar necesidades específicas de recursos y comenzar un presupuesto para proyectos de práctica.

TIEMPO

1 hora 30 minutos (más 20 minutos para el paso opcional No. 5).

MATERIALES

- Papel rotafolio, marcadores y cinta adhesiva
- Hojas de trabajo de plan de acción completas en las sesiones previas.
- Para entregar:
 - *Hojas de trabajo para presupuesto*
 - *Ejemplo de hojas de trabajo para presupuesto*

PREPARACIÓN

1. El formato para presupuesto presentado aquí es desarrollado en base de un proyecto en pequeña escala con algunos puntos y cálculos simples. Si algunos de sus participantes están trabajando con proyectos más complicados y presupuestos esquematizados (y si usted no es una persona que elabora presupuestos), usted podrá recomendarles que busquen una guía adicional de alguien que tenga experiencia en manejo financiero, por ejemplo, un Voluntario micro empresario.
2. Practique con las hojas de trabajo para presupuesto hasta que se sienta cómodo con ellos. Si sus participantes están acostumbrados a forma diferente (por ejemplo, diferente categoría y/o formato) pueden alterar estas hojas de trabajo para entonces hacer sentir más cómodo al grupo en su trabajo.
3. Antes de dirigir la sesión, lea todo este plan de sesión y el plan de la sesión de **Como localizar recursos: Mirando adentro y afuera de la comunidad**. Decida si tendrá tiempo en su agenda para hacer la sesión de **Localizar recursos**. Si no, le recomendamos la actividad opcional de lluvia de ideas que se encuentra al final de esta sesión.

PROCEDIMIENTO

PASO I. BÚSQUEDA DE RECURSOS: INTRODUCCIÓN A TEMAS DE LA SESIÓN

(15 minutos)

- A. Inicie esta sesión pidiendo a los participantes que se dividan en sus equipos por proyecto y que jueguen un juego llamado “Búsqueda de recursos”. Explique el juego de la siguiente forma:

“Imagine todos los recursos diferentes que necesitarán ustedes para poder implementar las labores en su proyecto de práctica. En los próximos minutos trate de encontrar lo más que puedan de estos recursos dentro y fuera del aula del taller. Cada vez que se identifique un recurso, escríbalo en una lista. Usted deberá poder ver el recurso para poder incluirlo en su lista. El primer equipo que obtenga 15 recursos en su lista ganará un premio. Silben o aplaudan tan pronto como tengan los 15 recursos.

- B. Haga que ellos jueguen el juego hasta que haya un equipo ganador, luego llame a los participantes y haga que compartan con el resto del grupo la lista de recursos que obtuvieron, comenzando con el equipo ganador. Mientras los equipos comparten su lista, escríbala en una hoja de papel rotafolio, agrupando los que corresponden con la categoría mayor que estaremos usando en las hojas de presupuesto: (1) Recursos humanos, (2) Materiales y equipo, (3) Viajes y otros gastos.

Una vez que la lista esté completa, escriba el nombre de la categoría al comienzo de cada grupo, luego vuelva al paso anterior y explique al grupo que ellos acaban de hacer el primer paso para hacer un presupuesto-identificación de los diferentes tipos de recursos necesarios para llevar a cabo las actividades de un proyecto.

Nota para el Instructor: Aunque 15 objetos parecen un número alto de recursos a encontrar, habrá alguna gente en el salón que verán objetos alrededor del área de entrenamiento y rápidamente los relacionarán con alguna de las actividades de sus proyectos. Si usted ve que es difícil para algunos equipos encontrar tantos recursos, entonces deles no más de 7 minutos. El equipo con más recursos válidos gana.

Esta actividad funciona mejor si el lugar donde se está realizando el taller permite a los participantes salir fuera del aula de trabajo. Si el lugar donde se está trabajando es más encerrado, usted deberá considerar otra actividad como otra alternativa, o comenzar la sesión simplemente pidiendo a los participantes que compartan sus experiencias sobre realización de presupuestos, estimación de costos e identificación de recursos para materiales, entre otros puntos.

PASO II. REPASO DE REQUERIMIENTOS DE RECURSOS

(15 minutos)

Use los puntos que se dan abajo en una lectura interactiva para describir los diferentes tipos de recursos a considerar en la planificación y la elaboración de presupuestos. Durante la discusión obtenga lo más que pueda de las experiencias reales de los participantes en las comunidades. Por cada una de las tres categorías, pregunte a los participantes dónde irían para obtener información sobre precios, enfatizando la necesidad de darle participación a la comunidad en la creación del presupuesto.

A. Recursos humanos y labor

Para determinar las necesidades de las labores examine cada actividad que usted ha descrito y trate de imaginar como se llevará a cabo esta actividad. Pregunte:

- ¿Quién va a hacerlo?
- ¿Qué habilidad o conocimientos necesitan?

Cuando usted trate de determinar si alguien está disponible localmente, recuerde el mapa de actividades que creamos anteriormente. En su comunidad ¿quién posee las habilidades o conocimientos?, o ¿quien tiene las conexiones en el nivel regional o nacional para obtener las personas con las habilidades necesarias? ¿Hay algunas maneras para conseguir ayuda externa sin costo alguno a través de ciertos canales? Si su comunidad no realizó el mapa de ventajas, sería una actitud valiosa que hacer mientras se comienza el trabajo de diseñar un proyecto.

Si las habilidades no están disponibles en la localidad, considere la noción de entrenar a la gente de la localidad como parte del proyecto, especialmente si las habilidades son necesarias para la sostenibilidad del proyecto.



Nota para el Instructor: *Tome algunos ejemplos de recursos humanos adquiridos para actividades específicas por parte de los participantes. Como sea necesario, anime a los participantes a estar seguros de que no sólo el Voluntario y/o su Contraparte son nombres asociados con actividades (más bien, ¿quien más en la comunidad puede ayudar y aprender?).*

B. Equipo, materiales y suministros

Para cada actividad, identifique el equipo, los materiales y los suministros que serán requeridos. Suministros de equipo como proyectores de diapositivas, perforadores de pozo, sierras de vaivén deberán ser comprados, arrendados o obtenidos de préstamo. Los suministros son consumibles: lápices, papel, aceite o gas. Materiales también son consumibles excepto que su tiempo de consumo es más largo. Ejemplos: materiales de construcción, libros, cerca, termómetros, entre otros puntos. Materiales y suministros puede que necesiten ser comprados o podrían posiblemente ser obtenidos a través de donaciones de negocios locales, otras instituciones o personas. Usted debe estar seguro de que su proyecto realmente necesita todos estos puntos que se han requerido en esta categoría. Algunas veces olvidamos algunos puntos esenciales e incluimos algunos buenos pero que no son necesarios.

Nota para el Instructor: *Tome algunos ejemplos del grupo. Lógicamente explore las opciones para obtener el equipo en la forma más económica o práctica. Discuta sobre las donaciones y otras formas económicas de obtener los materiales necesarios.*

C. Transportación y otros costos

Casi siempre hay necesidades de transportación en un proyecto. Estas son casi siempre olvidadas cuando desarrollamos el presupuesto. Equipo o materiales puede que necesiten ser transportados. Los miembros del grupo necesitan realizar viajes para asistir a las reuniones, las visitas de proyectos similares o ir al banco, otros (trabajadores habilidosos, agentes de extensión o expertos) necesitan visitar su sitio de proyecto para proveer consultoría y otras cosas. Los costos por transportación pueden ser altos, es importante considerarlos.

Además de la transportación, podría haber otros costos que no se incluyan dentro de estas dos primeras categorías (recursos humanos y equipo/materiales/suministros) de las hojas de presupuesto. Por ejemplo, podría necesitar rentar un salón para conducir un taller de trabajo o pagar el alojamiento de los

participantes en el centro de conferencias. Este tipo de gastos puede ser considerado como transportación y otros costos.

Nota para el Instructor: *De nuevo pida al grupo ejemplo de costos que podrían caer dentro de esta categoría. Sugiera que repasen sus actividades de evaluación y determinen en qué costos podrían incurrir que deberían ser proyectados en esta categoría de presupuesto.*

PASO III. IDENTIFICANDO LOS RECURSOS QUE SE NECESITAN PARA EL PROYECTO DE PRÁCTICA

(30 minutos)

Pida a los equipos de proyecto que vuelvan a retomar el plan de acción y la lista de actividades que comenzaron en las primeras sesiones. Ahora haga que repasen cada una de sus actividades, y que identifiquen los recursos necesarios para cada una de ellas, y que las anoten en la columna apropiada de la hoja de trabajo. Deles unos 20 minutos para trabajar.

PASO IV. INGRESANDO DATOS EN LAS HOJAS DE TRABAJO PARA PRESUPUESTO

(30 minutos)

- A. Distribuya las hojas de trabajo para presupuesto y revíselas. Usando los costos del ejemplo de las hojas de trabajo de presupuesto o de los proyectos de los participantes, muestre como realizar los cálculos. Cuando revise el resumen de las hojas de presupuesto, explique lo que representa cada una de las columnas. Una columna contiene la lista de los recursos que la comunidad (o el grupo primario del proyecto) contribuirá. La segunda columna representa lo que los socios van a contribuir (para los proyectos en que dos grupos estén colaborando). La columna final demuestra los recursos que serán solicitados a fuentes fuera de la comunidad, por ejemplo, fondos de una organización donante.

Nota para el Instructor: *Es importante que todos los que participan en un proyecto comunitario (Voluntarios, Contrapartes, miembros de la comunidad, instituciones locales y regionales) agradezcan las contribuciones que la comunidad está acumulando hacia el proyecto. La mayoría de las veces describimos la contribución por parte de la comunidad en términos generales, como “ellos aportarán la mano de obra” o*



“ellos aportarán material disponible de la zona, como arena o barro”. Una mejor apreciación es estimar el costo real de todos los recursos necesarios. En otras palabras, ¿cuánto costaría si tuviéramos que pagar ellos? Entonces sabremos el costo real más definido y demostraremos con certeza y orgullo lo que la comunidad puede ofrecer a costos reales, reduciendo así la necesidad de buscar fondos adicionales. Si los participantes de la comunidad creen que necesitarán algunos fondos fuera de la comunidad, ellos tendrán más éxito a la hora de pedirlos si antes demuestran lo que la comunidad misma estará aportando al proyecto.

*Si usted planea conducir la sesión de **Como localizar recursos: Mirando adentro y afuera de la comunidad**, usted deberá discutir este tema más profundamente en este momento en el taller. Si usted no planea hacer esta sesión, entonces considere hacer la actividad opcional de lluvia de ideas al final de esta sesión.*

- B. Haga que los participantes comiencen a desarrollar las hojas de trabajo transfiriendo la información de las actividades de su plan de acción a las hojas de presupuesto y después a estimar los costos. Ayuda a los equipos como sea necesario. Deles el tiempo que sea necesario, dejando algunos minutos al final de la sesión para revisar y discutir las preguntas que surjan.

ACTIVIDAD OPCIONAL: LLUVIA DE IDEAS PARA ENCONTRAR RECURSOS *DENTRO* DE LA COMUNIDAD

(20 minutos)

Pida a los participantes que tomen 3 minutos para escribir ideas individuales sobre recaudación de fondos que han hecho o han visto que otros hacen en sus comunidades. Pida a los participantes que contribuyan con una idea, circulando alrededor del salón hasta que todos hayan contribuido. Pida a alguien que escriba las ideas en papel rotafolio tan pronto como ellas surjan. Continúe circulando alrededor del salón hasta que todos hayan aportado algo. Pida a alguien que escriba las ideas en el papel rotafolio tan pronto como ellos surjan. Continúe haciéndolo hasta que hayan agotado todas las ideas. Luego pregunte al grupo si alguien tiene ideas que nunca había visto pero que cree que podrían funcionar.

Escriba esto con un marcador de color diferente. Pida a los participantes que consideren toda la lista y luego consideren las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas cuando una comunidad gane sus propios fondos de su proyecto?
2. ¿Qué clase de labores y habilidades se necesitan para este método de ganar fondos? ¿Dónde podemos encontrarlas?

Cierre la sesión pidiendo a cada equipo de proyecto (Voluntario y Contraparte) que hagan una nota de una o dos nuevas ideas que quieran probar en sus comunidades.

Nota para el Instructor: *Cuando hable de la recaudación de fondos es importante aclarar que nos referimos a las actividades conducidos por la comunidad para beneficios de los proyectos. Cuerpo de Paz prohíbe a los Voluntarios que participen en las actividades de recaudación de fondos que puedan resultar en ganancias personales.*

Es muy probable que cada participante ya haya participado en actividades de recaudación de fondos. Al compartir sus experiencias, cada persona saldrá con una larga lista de ideas creativas para ser probadas en su comunidad. Este tipo de lluvia de ideas tiene también el efecto de hacer que la gente obtenga el espíritu de “¡nosotros podemos hacerlo!”. Aquí hay algunos ejemplos tomados de un taller de PDM en Rumania.

Ideas locales para recaudar fondos:

- *Cajas de donación en lugares públicos*
- *Recolectar y reciclar materiales para obtención de efectivo u otros recursos.*
- *Ferias y exposiciones (cobrar por estantes, ventas de comidas, cobrar entradas)*
- *Escribir y distribuir carta de solicitud con historia de la comunidad o el proyecto.*
- *Hacer una cantidad de objetos de artesanía y venderlos o distribuirlos a expositores potenciales.*
- *Intercambiar regalos similares con otras ONGs*
- *Concurso de talentos, conciertos, bailes (cobrar entrada, venta de comida)*
- *Exhibición de películas (cobrar entrada, venta de comida)*
- *Lavar autos, tarjetas postales locales*



HOJA DE PRESUPUESTO # 1

Nombre del proyecto: _____

Actividades (del plan de acción)	Recursos humanos/ labor necesaria (Entrenadores, maestros, técnicos, trabajadores de construcciones, conductores, entre otros puntos.)	Costos			
		Número total de personas	Número de X días	Salarios diarios X o salario total	= Sub.

HOJA DE PRESUPUESTO # 2

Nombre del proyecto: _____

Actividades (tomadas del Plan de Acción)	Materiales/Suministros/ Equipo	Transporte y Otros Costos	Costos			
			Por Unidad	X	Cant. Requerida =	Sub Total
Sub Total de esta página						



HOJA DE PRESUPUESTO # 3

Nombre del proyecto: _____

Categoría de presupuesto	Costo total por categoría	Monto adquirido por la comunidad o por el grupo de proyecto	Monto adquirido por los socios del proyecto	Monto que se necesita de afuera de la comunidad
Monto (total):				

HOJA DE PRESUPUESTO # 4

Nombre del proyecto: _____

Actividades (del Plan de Acción)	Recursos humanos/ labor necesaria (entrenadores, maestros, técnicos, trabajadores de construcción, conductores, etc)	Costo			
		Número de personas X	Número de días X	Salario diario o total =	Sub. total
1. Condición de conocimientos ambientales (campo-40 jóvenes)	Líderes estacionarios (tiempo donado por el personal del parque)*	2	3 (día de preparación + 2 días de campo)	20.00	(120.00)*
	Maestros locales participantes (tiempo de maestros donado por las escuelas)	3	3 (día de preparación + 2 días de campo)	20.00	(180.00)*
	Asistente administrativo (tiempo donado por el personal del parque)	1	2 días (equivalente)	15.00	(30.00)
	Usuarios tradicionales locales del bosque	3	1 día (equivalente)	10.00	30.00
				<i>Sub. total para actividad 1</i>	30.00/ (330.00)
2. Planear e implementar conservación de proyectos en las escuelas	Maestros participantes (tiempo de maestros donado por las escuelas)	2	2 días (equivalente)		
Plantación de árboles para prevenir la erosión al borde de campo de juegos	Personal del parque que ayudó a planear y aconsejar acerca del proyecto	1	1.5 días (equivalente)		
				<i>Sub. total para actividad 2</i>	<i>(110.00)</i>
Entre otros puntos.					
Sub. total de la página					30.00
Tiempo donado					(440.00)

* () = tiempo donado



PLAN DE SESIÓN

SESION No.13

FORMULACION DE LA PROPUESTA Y PRESENTACION DE PROYECTOS OPCIONALES

JUSTIFICACIÓN DE LA SESIÓN

Cuando se desarrollan pequeños proyectos comunitarios de bajo costo o sin costo el énfasis deberá hacerse la identificación y movilización de la gente capacitada de la comunidad y de sus recursos, antes de buscar ayuda externa. Esto no significa que todos los recursos necesarios para el desarrollo y éxito del proyecto serán siempre encontrados dentro de la comunidad. A veces los recursos externos serán necesarios. La propuesta de un proyecto puede ayudar a identificar recursos internos adicionales y también los recursos externos apropiados para el proyecto.

Esta sesión enseña a los participantes a organizar una propuesta basada en el trabajo que han realizado al diseñar su proyecto durante el taller. Esta sesión también explora el valor de tener una propuesta escrita aún cuando no se busquen o no se necesiten fondos externos. En la actividad opcional al finalizar la sesión, los grupos de proyecto les presentarán sus proyectos a sus colegas en un esfuerzo de compartir ideas innovadoras de diseño y solicitar consejos constructivos.

OBJETIVOS

Al finalizar la sesión los participantes deberán ser capaces de:

1. Describir las funciones y usos de una propuesta de diseño.
2. Identificar información que deberá ser incluida en una propuesta o describir el proceso de como transformar un plan de proyecto en una propuesta básica.
3. (Opcional) Sintetizar y presentarles a sus colegas los componentes principales de un proyecto de práctica, compartiendo ideas de diseño y solicitando consejos.

TIEMPO

45 minutos, más tiempo adicional para las presentaciones (vea Paso III).

MATERIALES

- Planes de proyecto que los participantes han desarrollado durante el taller.
- Para entregar:
 - *Partes de una propuesta*
 - *La hoja de trabajo Guía para escribir las propuestas con énfasis en la capacidad (y/o otros requerimientos de propuestas si es necesario)*

PREPARACIÓN

1. Considerar, introducir y/o proveer a los participantes de diferentes formatos para propuestas requeridas por fuentes de recursos típicas, si es necesario.
2. Decida si va a pedir que los participantes hagan presentaciones de proyectos (Paso III). Si los grupos no han tenido muchas oportunidades de observar el trabajo de sus colegas durante el curso del taller, entonces deberán aprovechar las presentaciones como una oportunidad de fertilización mutua. Las presentaciones también proveen a los participantes de una oportunidad para practicar importantes habilidades de comunicación, tales como sintetizar la información, hablar con claridad y vender ideas. Si usted decide tener una presentación, deje por lo menos 12 a 15 minutos para cada equipo. Si su grupo es grande es aconsejable subdividirlos en dos subgrupos y hacer presentaciones simultáneas en salones separados. Otra idea podría ser agrupar los equipos por sector técnico o por tipos de proyecto.

PROCEDIMIENTO

PASO I. ESTABLECIENDO JUSTIFICACIONES PARA EL DESARROLLO DE PRESUPUESTO

(10 minutos)

Comience la sesión preguntando al grupo para qué se usan las propuestas de proyectos. Escriba sus respuestas en una hoja de papel rotafolio. Considerando las respuestas, discuta, clarifique y añada, si es necesario, las siguientes funciones y usos de una propuesta de proyecto:

- Para explicar la lógica y pensamientos detrás de un proyecto comunitario planeado.
- Como una herramienta de evaluación y planificación.
- Para identificar y comunicar a otros los recursos necesarios para completar el proyecto.
- Para comunicar y conseguir socios potenciales/accionistas para su proyecto.

PASO II. REPASO DE LOS COMPONENTES BÁSICOS DE UNA PROPUESTA

(35 minutos)

A. Distribuya el manual, “Partes de una propuesta”. Revise cada una de las secciones y relaciónelas con los pasos de planificación con los que los participantes han trabajado a lo largo del taller.

Nota para el Instructor: *Usted puede ayudar en el arte de escribir las propuestas demostrando a los participantes como sus planes de proyectos pueden ya considerarse una propuesta en este punto de proceso de planificación. Los equipos ya tienen todas las piezas de la propuesta y sólo necesitan agregar suficiente texto para conectar las secciones y hacer que la descripción sea fluida y legible.*

B. Explore las experiencias de los participantes en la elaboración de propuestas preguntando: “¿Quién ha escrito propuestas para un proyecto? ¿Cómo se compara la información requerida para la propuesta con el formato que nosotros hemos estado realizando aquí? ¿Cuáles otros tipos de información necesitó usted?” Explique que diferentes organizaciones que ofrecen apoyo para desarrollar proyectos tienen sus propios planillas de aplicación

en las cuales solicitan la información que consideran importante. Pero en general la mayoría de las propuestas de proyectos tendrán estos elementos en común.

Nota para el Instructor: *Si hay formatos (planillas) específicos usados por organizaciones con las que los participantes tendrán contacto, usted deberá preparar copias o una libreta de información con los formatos (planillas). A menos que la información se aplique a todos en el taller esto podría ser simplemente entregado o discutido por los interesados.*

- C. Pregunte al grupo: “¿Quién debería participar cuando se escribe la propuesta de proyecto?” Escriba las respuestas en papel rotafolio y discútalas. Enfatique y agregue si es necesario:
- La redacción de propuestas debería ser un esfuerzo en equipo, los Voluntarios no deberían escribir propuestas de proyectos sin contar con sus comunidades y Contrapartes.
 - Un comité de planificación de proyecto puede trabajar como equipo para desarrollar una propuesta.
 - Cuando el lenguaje requerido en una propuesta es un obstáculo, el trabajo inicial de la propuesta puede ser hecho por los participantes en el lenguaje local y luego ser traducido como sea necesario.
- D. Cierre esta parte de la sesión al invitar a los participantes a leer y a reflexionar sobre el manual *Guía para escribir las propuestas con énfasis en la capacidad*. Responda cualquier pregunta que ellos puedan tener sobre los puntos clave en el manual y sugiera que lo usen como guía cuando regresen a sus comunidades y comiencen a aplicar sus habilidades de planificación.

PASO III. PRESENTACIONES OPCIONALES DE PROYECTOS

(45 minutos para preparación, 12-15 minutos para cada presentación y reacción)

Nota para el Instructor: *Por favor lea las preguntas de la sección Preparación de este manual para ayudarle a decidir si las presentaciones de proyectos son una buena idea.*

- A. Introduzca las presentaciones de proyectos y explique la razón fundamental de la sesión (para practicar la comunicación clara y concisa sobre el proyecto; para practicar la venta de ideas del proyecto a otros, para compartir las ideas del diseño con sus compañeros en este grupo; para obtener reacción por parte de sus



compañeros incluyendo sugerencias constructivas de cómo mejorar el proyecto).

- B. Dele a los participantes las siguientes pautas para que los sigan.
1. Con su compañero de proyecto prepare una presentación de 8 a 10 minutos de su proyecto de práctica. Use el formato de presupuesto para ayudarlo a organizar la información pero tenga en mente la limitación temporal. Su meta es darnos una visión clara de lo que es su proyecto y por qué vale la pena emprenderlo.
 2. Ambos miembros del equipo deberán participar en la presentación (como un modelo de colaboración).
 3. Dé algunas referencias visuales o un pequeño manual para ayudar al grupo a entender a usted con facilidad. Use cualquier material que usted desee del salón del taller (papel rotafolio, marcadores, transparencias, entre otros puntos.)
 4. Al finalizar su presentación, pida a sus colegas que reaccionen y hagan sugerencias.

Nota para el Instructor: *Esta guía no prescribe el formato exacto de las presentaciones. Es mejor dejarle a cada equipo que decide como organizar la preparación de la presentación.*

Asegúrese que los participantes se dan cuenta de la limitación temporal (8 o 10 minutos) sugiérales que resistan la tentación de extenderse en todos los detalles. Por ejemplo ellos probablemente no tendrán tiempo para presentar todo el plan de acción.

- C. Dele al equipo por lo menos 45 minutos para prepararse o más tiempo si su horario lo permite. Luego haga las presentaciones, cada una seguida de preguntas y reacción.
- D. Pida a los participantes que reflexionen en las siguientes preguntas:
1. ¿Cómo se sintió al presentar su proyecto? ¿Se sintió seguro? ¿Por qué sí o por qué no?
 2. ¿Si usted fuera a conocer un donante real, que haría diferente? ¿Por qué?
 3. ¿Qué sugerencias tiene usted para hacer las presentaciones más claras, más convincentes?

4. ¿Piensa usted que miembros de su comunidad podrían presentar la propuesta? ¿Cuáles serían los beneficios si ellos hicieran la presentación? ¿Cómo podría usted ayudarles en la preparación de su presentación?
5. ¿Cuáles fueron sus impresiones generales sobre los proyectos propuestos? ¿Cuáles fueron algunos de los elementos que la mayoría de los proyectos tuvieron en común? ¿Cuáles son algunos ejemplos de ideas únicas?



PARTES DE UNA PROPUESTA PARA UN PROYECTO COMUNITARIO

1 INTRODUCCIÓN/RESUMEN

Esta introducción debería ser de forma de una hoja que contiene un resumen que incluye:

- Nombre del contacto, teléfono y dirección del contacto, nombre del grupo comunitario, fecha.
- Título o nombre del proyecto
- Propósito de su organización (50 palabras o menos. ¿Quiénes son ustedes y por qué ustedes son el mejor grupo para hacer este proyecto?)
- Una descripción concisa de su proyecto incluyendo la visión (también 50 palabras o menos; debería apelar las emociones).
- Una exposición clara de que es lo que se requiere del donante.
- Una explicación sobre la inversión de la comunidad en el proyecto.

Dónde encontrar la información en su plan:

Resumen de información sacado de la visión, estrategia, fondo o capital y metas del proyecto; resumen gráfico y numérico de la propuesta.

2 INFORMACIÓN BÁSICA/DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

(PREGUNTAS GENERALES; ¿QUÉ? ¿POR QUÉ?)

Describa la situación de la comunidad y ofrezca o promueva la visión de donde quiere estar la comunidad en relación al proyecto propuesto. Esclarezca por qué el proyecto es importante y como esto puede ayudar a fortalecer más la comunidad. Describa las estrategias principales o el enfoque del proyecto, y si es apropiado, las razones porque esta estrategia fue seleccionada entre otras.

Donde encontrar la información en su plan:

Visión de la comunidad, fortalezas y sección de estrategias en el diseño del proyecto.

3 METAS Y OBJETIVOS (¿QUÉ?)

Estas metas y objetivos son, literalmente, lo que se quiere lograr a corto y largo plazo.

Dónde encontrar la información en su plan:

Metas y objetivos tal como están escritos y editados en el diseño del proyecto.

4 MÉTODOS/ACTIVIDADES/PROCEDIMIENTOS

(¿CÓMO? ¿QUIÉN? ¿CUÁNDO? ¿DÓNDE?)

Esta sección incluye información detallada de como usted implementará el proyecto.

Dónde encontrar la información en su plan:

Estrategias sacadas del diseño de proyectos, actividades, roles, recursos y programaciones tomados del plan de acción.

5 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

(¿CÓMO SABREMOS COMO VAMOS CON EL PROYECTO?)

Esta sección aclara los pasos de monitoreo y los procedimientos de evaluación que son partes del plan.

Dónde encontrar la información en su plan:

Señales de éxito en el diseño del proyecto, las hojas de trabajo para monitoreo y evaluación.

6 SOSTENIBILIDAD

(¿CÓMO EL PROYECTO O EL PRODUCTO DEL PROYECTO CONTINUARÁ)

Sostenibilidad describe como el proyecto va a continuar (por ejemplo, ¿quién participará o será entrenado para mantener lo que fue comprado, construido?) una vez que el capital o fondo inicial se acabe. Discuta como el proyecto dará beneficios continuos y por qué esta es buena inversión para los fundadores potenciales y para la propia comunidad.

Donde encontrar la información en su plan:

Referencias de sostenibilidad en la estrategia, señales de éxito y la sección de pruebas de factibilidad del diseño de proyecto (los impactos duraderos que usted espera que el proyecto tenga; elementos de capacidad en construcción del diseño entre otros puntos.); también el presupuesto (recursos claves del proyecto con las que la comunidad continuará contribuyendo después de la implementación inicial del proyecto).



7 RECURSOS

(¿CON QUÉ CONTAMOS? ¿QUÉ NECESITAMOS? ¿POR QUÉ?)

Esto incluye la mano de obra, los suministros, los fondos disponibles en la comunidad y como todo esto será obtenido. Si otros materiales, consultores o fondos son necesarios, ¿qué monto o cantidad? y ¿por qué no están disponibles localmente?

Dónde encontrar la información en su plan:

Presupuesto, incluyendo costos estimados de contribuciones de la comunidad.

8 OTRA INFORMACIÓN

Otra información es a menudo incluida de apéndice al contenido principal de la propuesta. Ejemplos:

- Una descripción de como su grupo está estructurado. Grupos que traten de obtener fondos a través de propósito caritativo y tienen 5 o más personas y algún tipo de estructura interna son las que triunfan con mayor frecuencia.
- Una lista de la junta directiva o de los responsables de su organización.
- Una carta del Presidente de la junta directiva o del voluntario líder de su grupo que apruebe su aplicación para fondos o recursos.
- Cartas de grupos que están trabajando juntos con usted en el proyecto, específicamente acerca de cómo trabajarán juntos.

GUÍA PARA FORMULAR PROPUESTAS CON ÉNFASIS EN LA CAPACIDAD

- 1** **Identifique claramente los conocimientos, las habilidades, las capacidades y las ventajas con las que los residentes locales contribuirán a la propuesta. ¿Cómo serán usadas las habilidades y conocimientos de los residentes locales para abordar los proyectos identificados? ¿Ha desarrollado usted un inventario de capacidades y habilidades de los residentes locales para guiar el proceso?** Exprese cómo descubrirá y usará los dones y las habilidades de la gente en su comunidad que han sido pasada por alto por falta de educación, desempleo, mayoría de edad, falta de desarrollo físico, falta de desarrollo mental, enfermedad mental, clase social, entre otros puntos.
- 2** **Claramente identifique las capacidades de las asociaciones de los ciudadanos de su comunidad e identifique cómo participarán en el manejo y solución de problemas en su propuesta.** Los donantes están interesados en tales grupos como grupos de iglesias, organizaciones de personas de la tercera edad, organizaciones de hombres y mujeres, asociaciones étnicas, grupos de salud, grupos escolares, organizaciones políticas, grupos de jóvenes, organizaciones externas, entre otros puntos.
- 3** **Indique cómo la propuesta movilizará utilizará, engrandecerá, mejorará o expandirá estas capacidades locales.** ¿En qué aspectos los ciudadanos locales y grupos serán más fuertes al finalizar la propuesta? ¿En qué aspectos serán más capaces de desarrollar las ventajas locales?
- 4** **Contribuya en la construcción de la economía local, por ejemplo, con emplear los residentes de la comunidad, acrecentar las compras locales, usar propuestas públicas para uso local, entre otros puntos.**
- 5** **Demuestre evidencia de inversiones significantes y recursos y tiempo de los residentes locales y organizaciones antes de iniciar la obra.** Los donantes están particularmente interesados en proyectos que los residentes locales diseñen, realicen y que sean controlados por ellos mismos.

PLAN DE SESIÓN

SESION No. 14

BUSCANDO RECURSOS DENTRO Y FUERA DE LA COMUNIDAD

JUSTIFICACIÓN DE LA SESIÓN

Como fue anotado en las primeras sesiones acerca de las fortalezas y el déficit en la comunidad, el desarrollo basado en fortalezas promueve la idea de comenzar con lo que la gente tiene y puede hacer y no con lo que hace falta. Esto nos ayuda tanto a darles forma a nuestros proyectos comunitarios propuestos, como a guiar los esfuerzos de encontrar recursos. En el desarrollo basado en fortalezas queremos valorar, movilizar y usar *los recursos locales primero*, antes de buscar apoyo fuera de la comunidad. Las preguntas iniciales acerca de cómo encontrar recursos que usted debe abordar con los planificadores de la comunidad incluyen: ¿Con qué recursos humanos, monetarios o materiales la comunidad podrá contribuir a este proyecto? ¿Cómo podemos usar nuestras habilidades y nuestra energía para alcanzar algunos de los fondos monetarios o materiales y servicios que necesitamos para el proyecto? ¿Cómo podremos construir nuestra propia capacidad para generar fondos y hacer nuestros proyectos más sostenibles? Una vez respondidas estas preguntas, posiblemente todavía habrá una necesidad legítima de fondos de afuera, y los Voluntarios y sus Contrapartes podrán ayudar conectando sus comunidades con la fuente apropiada de recursos.

El enfoque de esta sesión es entonces la expansión de las ideas de los participantes de cómo los recursos que se necesitan podrían ser solicitados o encontrados *en* la comunidad. Una parte opcional de la sesión es buscar recursos de afuera, incluyendo Asistencia de Fondos para los proyectos pequeños como sea necesario y apropiado para el país los participantes.

OBJETIVOS

Al finalizar esta sesión los participantes deberán ser capaces de:

1. Identificar maneras múltiples de reunir y usar recursos locales para los proyectos comunitarios.
2. (opcional) Explorar los recursos fuera de la comunidad.

TIEMPO

De 1 hora a 1 hora 30 minutos según las opciones escogidas.

MATERIALES

- Papel para colocar los nombres de cada panelista en la mesa.
- Manuales sugeridos por los panelistas o organizaciones de donde provienen los fondos.

PREPARACIÓN

1. La preparación para esta sesión depende del enfoque en su taller de PDM. Si la meta del taller es recaudar fondos locales y otros recursos para llevar a cabo proyectos, entonces podrá ser posible desarrollar un panel con los participantes. Pida a los participantes que identifiquen su área de conocimiento en el papel rotafolio el primer día del taller. Esto le dará una idea de la diversidad y el grado de experiencia de los participantes. También es bueno invitar a otro Voluntario y a otras Personas del País Anfitrión con experiencia que contaron con éxito encontrando recursos locales y recaudando fondos (por ejemplo: bazares, juegos o conciertos, eventos deportivos, celebraciones), adquiriendo servicios o materiales (sindicato de trabajadores, fondos recaudados a la par del donante, donación de consultorías, préstamos) y otros. Si por otra parte los fondos externos (propuestas escritas, cartas de solicitud, entre otros puntos.) es el punto focal primordial, entonces usted y los expositores del taller tendrán que hacer un esfuerzo significativo para encontrar la gente con experiencia de recaudación de fondos para formar un panel de discusión para discutir la recaudación de fondos y para exponer diferentes formatos de propuestas y procedimientos.
2. Cuando organice un panel, informe a los panelistas de antemano, clarifique los temas que quiere que ellos dirijan y la cantidad de tiempo que ellos tendrán para su breve presentación. Trate de poner un límite al número de personas en el panel (4 o 5

personas). Con más de 5 personas se corre el riesgo de tener mucho de que hablar por parte de los panelistas sin suficiente interacción entre el panel y los participantes.

PROCEDIMIENTO

PASO I. INTRODUCCIÓN A LOS TEMAS DE LA SESIÓN

(5 minutos)

Introduzca la sesión al repetir los objetivos y el punto focal prioritario de fondos locales o externos.

PASO II. PANEL DE RECURSOS LOCALES Y DISCUSIÓN POSTERIOR AL PANEL

(55 minutos)

A. Introduzca el panel y explique el formato. Haga que cada panelista hable de 5 a 7 minutos sobre el tema para el que fue seleccionado, con un total de 35 minutos máximo, luego tome las preguntas de los participantes.

Nota para el Instructor: *Es importante tener variedad entre los miembros del panel en cuanto a la experiencia en recaudación de fondos y grado de éxito. Hable con cada uno de ellos antes de la reunión para estar seguro de que cada persona comparte algo nuevo, y que está expandiendo el tema.*

B. Agradezca y despídase de los miembros del panel. Tenga una discusión general usando las siguientes preguntas:

1. ¿Despertó el panel de presentación nuevas ideas que no había considerado? ¿Cuáles son algunos ejemplos?
2. ¿Cuáles son las ventajas para el grupo comunitario al encontrar maneras en localizar o ganar sus propios recursos en vez de buscar asistencia externa?
3. ¿Podría un panel como el que hemos tenido ser una experiencia de aprendizaje buena para un grupo comunitario cuando estén diseñando un proyecto? ¿Por qué? o ¿Por qué no?

PASO III. RECAUDACIÓN DE FONDOS EXTERNOS – ACTIVIDADES OPCIONALES.

(30–45 minutos)

Nota para el Instructor: *En el contexto de estas actividades, el término **recaudación de fondos** no se refiere sólo a los donantes de fondos monetarios sino también a las organizaciones y las agencias que ofrecen otro tipo de contribuciones. Por ejemplo: una compañía de computadoras puede donar unos computadores a una escuela secundaria.*

OPCIÓN A: INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

(30 minutos)

Haga que los Voluntarios y los Contrapartes se reúnan según la agencia para que trabajan, es decir, las personas que trabajan para el Ministerio de desarrollo social deben reunirse en un grupo, las personas que trabajan para tal organización deben reunirse en otro grupo, entre otros puntos. Haga que cada grupo desarrolle una lista en papel rotafolio acerca de formas de recaudación de fondos que conocen y/o a las cuales tienen acceso. Haga que cada grupo discuta y comparta su lista con otros grupos.

OPCIÓN B: DISCUSIÓN DEL PANEL

(45 minutos)

Provea al panel con los representantes de las organizaciones donantes o las personas con conocimientos sobre recaudación de fondos externos. Introdúzcalos y modere el panel. Tenga material suplementario disponible, como, por ejemplo, los requerimientos para recaudaciones y los formatos de propuestas de cada fuente de recaudación, una lista de nombres y direcciones de fuentes de recursos, entre otros puntos.

Nota para el Instructor: *Panelistas potenciales pueden incluir: organizaciones que financian proyectos, un oficial de desarrollo de una organización privada, un ejecutivo de negocios local o un representante de una embajada, Organización de Naciones Unidas, una organización de donaciones para el desarrollo de proyectos o una fundación local.*



PASO IV. RESUMEN DE DISCUSIÓN SOBRE LA RECAUDACIÓN DE FONDOS

(15 minutos)

Cierre la sesión pidiendo a los participantes que consideren lo siguiente:

1. ¿Cuáles son los beneficios de los diferentes tipos de recaudación para la comunidad? ¿Y las desventajas? (Por ejemplo, a veces es difícil que un miembro de la comunidad tenga acceso a ciertos fondos externos.)
2. A menudo hay disputas alrededor de los fondos y el dinero. ¿Qué ideas tiene usted para asegurarse de que los fondos de un proyecto se usan correctamente y que la comunidad está segura de ello? (Las ideas podrían incluir: tener más de una persona responsable de los fondos, cuentas bancarias que requieren 2 firmas autorizadas, reportes periódicos de gastos, un informe grande expuesto en la pared que demuestra como se han gastado los fondos.)
3. ¿De qué forma puede usted estar seguro de que la comunidad por sí misma aprende estos aspectos de manejo y diseño de proyectos? ¿Cómo se puede darles participación a los miembros de la comunidad?
4. ¿Cuáles son algunos puntos clave acerca del desarrollo de recursos o la recaudación de fondos que usted quiera llevar a su comunidad?

PLAN DE SESIÓN

SESION No. 15

PASOS SIGUIENTES:
LLEVANDO A LA COMUNIDAD

JUSTIFICACIÓN DE LA SESIÓN

Como pasa con cada taller intensivo de aprendizaje, los participantes necesitan una oportunidad para pensar prácticamente sobre como aplicarán lo que han aprendido en el taller o su situación real cuando estén de vuelta en sus sitios. ¿Dónde comenzamos? Planeando *los pasos siguientes*, los participantes se ayudan a sí mismos a cruzar el puente entre la seguridad y el apoyo del ambiente del taller y el más ambiguo y complejo paisaje de sus comunidades. El plan de aplicación también promueve más el fortalecimiento de la asociación entre el Voluntario y su Contraparte porque el plan requiere que ellos compartan y clarifiquen las expectativas que tienen el uno del otro cuando vayan a casa.

Además de la planeación de los siguientes pasos, esta sesión también se centra en la construcción del sistema de contactos, alentando a los participantes a buscar las habilidades y fortalezas disponibles dentro de *todo el grupo* y empezar a pensar en las maneras para ofrecer y recibir apoyo el uno del otro.

OBJETIVOS

Al finalizar esta sesión los participantes serán capaces de:

1. En equipos de proyectos, (serán capaces de) identificar y ponerse de acuerdo en las tareas específicas o pasos a seguir en cuanto a la aplicación de las nuevas habilidades y conocimiento de planificación al regresar a casa.
2. Reforzar y desarrollar más allá la red de contactos o el apoyo que cada participante ha estado construyendo a lo largo del taller.



TIEMPO

1 hora y 15 minutos.

MATERIALES

- Planes de proyectos completados por los equipos durante el taller
- Para entregar:
 - *Hoja de trabajo de próximos pasos a seguir*
 - *Contrato de redes*

PREPARACIÓN

Lea los manuales de *El plan de pasos siguientes* y *Contratos de redes* y hágales enmienda tanto como sea apropiado para adoptarlos a las necesidades de su grupo. Para su información, hemos evitado a propósito usar el término *plan de acción* en esta sesión porque los participantes podrían confundirlo con los componentes (tareas, roles y cronograma) de sus proyectos de práctica.

PROCEDIMIENTO

PASO I. INTRODUCIENDO LOS PASOS DE PLANEACIÓN SIGUIENTES

(5 minutos)

Comience la sesión pidiéndoles a los participantes que imaginen que hayan regresado a sus casas en sus comunidades y que ansiosamente comiencen la aplicación de habilidades de planificación que han adquirido o ampliado durante este taller. Pídales a 3 ó 4 personas que compartan sus ideas sobre las primeras acciones o pasos relacionados con la planificación de proyectos que quieren usar una vez que hayan regresado a sus respectivas comunidades. Use sus observaciones junto con lo descrito en la justificación para introducir el manual del plan de los *pasos siguientes*. Pida al grupo que observe una vez más el diagrama gráfico del **Ciclo de desarrollo comunitario** (pegado en la pared) y sugiera que lo usen como una manera de localizar donde y como comenzar a aplicar sus herramientas e ideas de planificación.

PASO II. EL PLAN DE LOS PRÓXIMOS PASOS A SEGUIR EN EL EQUIPO VOLUNTARIO – CONTRAPARTE

(20–30 minutos)

- A. Revise las hojas de trabajo de los Próximos Pasos a Seguir con el grupo, clarificando las instrucciones de las tareas tanto como sea necesario. Pida a los Voluntarios y sus Contrapartes que compartan en parejas sus expectativas y se pongan de acuerdo en las acciones claves que quieren implementar en los primeros meses cuando vuelvan a sus sitios.
- B. Una vez que los equipos hayan terminado los planes, que compartan con el grupo grande cualquier duda o idea que tengan sobre como comenzar con sus comunidades.

Nota para el Instructor: *Si usted percibe que algunos participantes se sienten tímidos con la noción de introducción del proceso de planificación participativa en sus comunidades, aliéntelos a dar pasos pequeños al comienzo, hasta que ellos y la comunidad ganen más confianza.*

PASO III. FORMANDO UNA RED DE TRABAJO PDM

(20–30 minutos)

- A. Explíquelo al grupo en que consiste una red de trabajo PDM, haciendo hincapié en la riqueza de las cualidades/ventajas representadas en el grupo y las diversas maneras en las que pueden apoyarse entre sí en sus esfuerzos como planificadores comunitarios. Pídale al grupo que den algunos ejemplos de apoyo que a ellos les gustaría recibir de u ofrecer a alguno de sus colegas.

Nota para el Instructor: *Algunos de los ejemplos de apoyo podrían incluir: prestar contactos, compartir recursos materiales, colaborar con una comunidad o viajes de campo, ofrecer monitoreo y evaluación o consultorías de presupuesto, revisión de planes de proyectos, entre otros puntos.*

- B. Pídale a los participantes que usen de 20 a 30 minutos para seleccionar y conocer a varios colegas que actuarán como apoyo para ellos en la red de trabajo durante los próximos meses del año. Pídale a los participantes que discutan con sus compañeros de la red de trabajo las formas específicas en las que ellos piensan que podrían comunicar y ayudar unos a otros, y luego



que escriban estas ideas como un contrato informal en las hojas de trabajo que se les entregó.

Nota para el Instructor: *Este ejercicio no sólo debería incluir a los Voluntarios y sus Contrapartes, sino también a todos los participantes del taller incluyendo al personal de Cuerpo de Paz, miembros o representantes de las ONGs que asistan.*

Durante el tiempo de la creación de contactos, los equipos de Voluntarios y Contrapartes no necesitan sentir ninguna obligación de estar juntos como pareja de trabajo. La idea es que la gente se aprovecha de la libertad de andar por el salón hablando a algunas personas para el apoyo en el futuro. Ellos pueden formar pequeñas agrupaciones para algunas de estas conversaciones o conocerse individualmente.

PASO IV. ACTIVIDAD DE CIERRE, RECETAS PARA EL ÉXITO

(15 minutos)

Cierre la actividad pidiéndoles a los participantes que reflexionen sobre todo que han aprendido sobre el proceso de planificación y que consideren lo listos que se sienten para empezar a continuar su trabajo de planificación cuando regresen a sus comunidades. Pídales que creen una receta simple para lograr el éxito que en forma de juego o en una forma creativa describa lo que quieren hacer cuando regresen a sus comunidades. Deles a los participantes algunos minutos para que completen sus recetas, luego pídale a 2 ó 3 de los participantes que compartan sus recetas con el grupo en general (no obligue a los participantes a hacerlo)

Nota para el Instructor: *Deles a los participantes la libertad de crear cualquier estilo de receta que ellos quieran usar, y utilizar cualquier forma. La mayoría de las personas podrán relacionarlo con la metáfora usada en las recetas de cocina, aunque no sepan mucho de cocina en la vida real. Aquí hay un ejemplo:*

RECETA PARA PROYECTO COMUNITARIO

Mezcle en un tazón comunitario bello y fuerte:

2 tazas de personas altamente motivadas

*1 taza de cada una de las instituciones locales
(iglesias, negocios, clubes sociales)*

1 paquete de expertos técnicos

Lentamente agregue a los ingredientes secos:

1-2 líderes comunitarios extra grandes que se han comprometido

Algunas ideas locales de proyectos locales (cortados en trozos lo suficientemente pequeños para ser manejables)

1-2 tazas de ricas tradiciones culturales

1 cucharada de suerte, tenacidad, paciencia y creatividad (agregue más si lo desea)

Envuelva en diversión hasta que la mezcla esté firme y no pegajosa.

Amasar la mezcla con manos amorosas y luego déjela que repose y amase. Hornee a 360 grados de respeto, sáquela del horno y admírela hasta que se enfríe, luego ¡disfrútela!



PASOS HOJA DE TRABAJO DE PRÓXIMOS A SEGUIR

1. Basado en el trabajo que usted y su compañero (Contraparte/Voluntario) han realizado en el taller PDM y lo que usted sabe sobre la situación de su comunidad, identifique y haga una lista de las acciones iniciales o actividades que quiere realizar al regresar a su casa.
2. Una vez que haya hecho la lista de acciones, escriba abajo las presunciones que hace usted para que estas acciones sean completadas.
3. Discuta y haga una lista de expectativas que usted tiene de su compañero durante los meses siguientes.

Acciones a realizar	Presunciones
Al finalizar primer mes	
Dentro de 3 meses	
Al finalizar 6 meses	

Expectativas que tengo de mi Contraparte/Voluntario:

CONTRATO RED DE TRABAJO
DE: _____(USTED)
CON SUS COMPAÑEROS DE RED DE TRABAJO

Nombre	Mejor forma de contratar
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

COMPROMISOS PARA PROVEER APOYO:

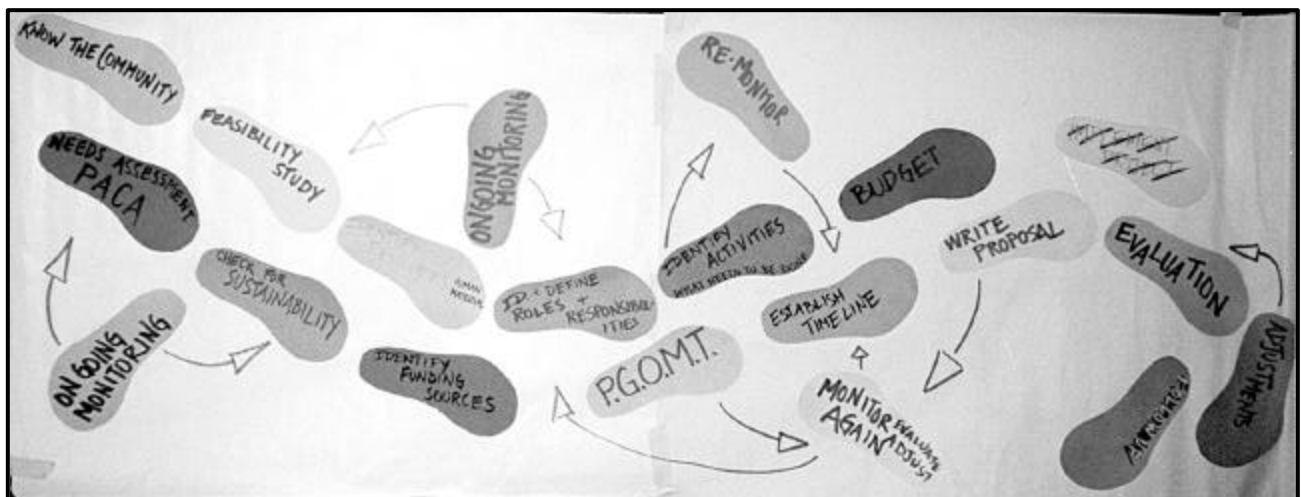
¿Quién?	Tipo de apoyo	¿Cuándo?
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Firmas: _____

Fecha: _____



APENDICES



APENDICE A: MUESTRA DE DISEÑO DE PROYECTO COMUNITARIO

PANADERÍA “LA FLOR”

Historia: Somos una cooperativa de mujeres en la comunidad de “Las Flores”. Comenzamos con un grupo de mujeres haciendo proyectos pequeños en y alrededor de la comunidad para beneficiar a nuestras familias, especialmente a los niños. Después de un par de años, decidimos formalizar nuestra organización y convertirnos en una cooperativa legítima. Así que tenemos funcionarios, comités, leyes, y otros componentes de una cooperativa estructurada. Actualmente contamos con 75 socias y un pequeño pero estable fondo giratorio para proyectos y actividades misceláneas. Hemos experimentado algunos éxitos y unos cuantos fracasos con los proyectos que hemos emprendido en los años pasados pero, en general, somos un grupo motivado con mucho interés en el bienestar de nuestra comunidad durante esta época de inestabilidad económica.

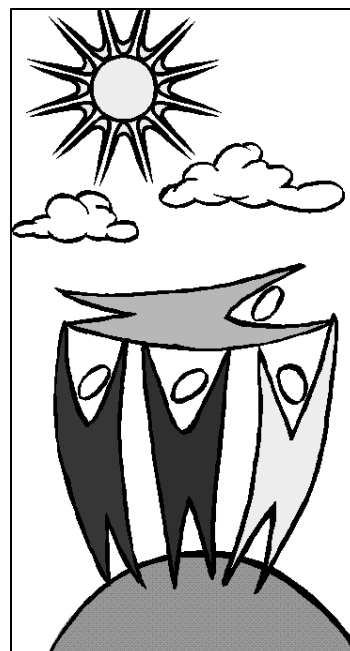
NUESTRA VISIÓN

En nuestra visión queremos aumentar la confianza en sí misma de nuestra comunidad, para que no tengamos que depender de tantos productos importados y para que tengamos más ingresos para comprar los productos que no podemos producir nosotros mismos. Es decir, en vez de comprar nuestros artículos de primera necesidad y otros de vendedores de fuera, queremos producirlos nosotros mismos y proveer ellos a la comunidad. También, queremos crear oportunidades para nuestros miembros jóvenes con el fin de que reciban algún ingreso y así contribuir a su educación post secundaria.

NUESTRAS FORTALEZAS

Incluyan organizaciones cívicas pertinentes, ONGs, servicios gubernamentales, negocios e individuos.

- ☛ Una sólida cooperativa femenina con previas experiencias exitosas en negocios. Los resultados de un inventario de capacidad demuestra que dos de las fundadoras de la cooperativa tienen fuertes habilidades para planificación y manejo; algunos de los otros miembros venden algunos productos de sus casas y



tienen habilidades básicas para negocios; la mayoría tiene habilidad para cocinar y hornear; algunos saben ganchillo y tienen conocimientos básicos en costura.

- ☞ Algunos de los miembros de la cooperativa, incluyendo a las mujeres jóvenes, están motivadas e les interesa participar en proyectos.
- ☞ La cooperativa tiene un horno de tamaño mediano para hornear pan.
- ☞ Un miembro de la cooperativa tiene una hermana en la capital con un negocio exitoso de panadería, y está dispuesta a capacitar a los miembros de la cooperativa en la producción de pan en media escala.
- ☞ Dos de los oficiales de la cooperativa tienen máquinas de coser que usan para producir artículos para el hogar y la venta limitada.
- ☞ Las cooperativas agrarias con miembros masculinos han dado apoyo a la cooperativa de mujeres. Las cooperativas agrarias tienen bodegas seguras para almacenar productos como arroz, harina, azúcar, entre otros puntos.
- ☞ La comunidad es pequeña y el transporte a pie, en bicicleta y carreta es relativamente fácil.
- ☞ El mercado se abre 2 veces por semana y atrae a varias personas de los pueblos cercanos. La cooperativa ha vendido productos aquí en el pasado.
- ☞ Un Voluntario de Cuerpo de Paz tiene habilidad para planeación de pequeños proyectos
- ☞ La cooperativa cuenta con un pequeño fondo para compensar los gastos iniciales de proyectos pequeños y modestos.
- ☞ Una ONG regional ofrece préstamos a las mujeres para fundar micro empresas.
- ☞ Una fábrica cercana cuenta con aproximadamente 150 obreros – clientes potenciales.

ESTRATEGIAS Y OPORTUNIDADES

- ☞ Los miembros de la cooperativa han identificado las actividades de cocinar y hornear como fortalezas.

- ☞ Las mujeres se disfrutan de la amistad de la camaradería de la cooperativa y les gusta desarrollar proyectos en común. Los hombres consideran el hornear como un rol tradicional de las mujeres y probablemente no se sentirían amenazados por este tipo de proyectos.
- ☞ Algunos de los miembros jóvenes de la cooperativa tienen energía y quieren participar en un proyecto que sea más sustancial que sus proyectos en el pasado.
- ☞ 2 oficiales de la cooperativa han propuesto un proyecto de producción de ropa. Ambos cuentan con máquinas de coser y están dispuestas a rentarlas a la cooperativa para el proyecto. No hay muchas otras mujeres que están interesadas en la costura como una empresa conjunta. Además, los vendedores están trayendo más y más prendas de vestir a muy bajo costo. Muchas mujeres dudan que puedan producir ropa que podría realmente venderse. El desarrollo de habilidades específicas lo bastante buenas para esta actividad tomaría mucho tiempo.
- ☞ Pan y otros productos horneados, considerados como alimento principal, son muy populares en la dieta local. En la actualidad, la comunidad no cuenta con negocios de panadería que se quemó hace 3 años. Algunas personas hornean pan de forma irregular en sus casas, otros compran productos horneados a los vendedores de fuera de la comunidad a un precio muy alto.
- ☞ La cooperativa ha realizado un estudio de factibilidad inicial de un proyecto de panadería y la comunidad parece estar bien interesada.
- ☞ Podemos solicitar un pequeño préstamo a una ONG local, para cubrir una porción pequeña de los gastos de material para construir el segundo horno y un área de producción.

MEJORES ESTRATEGIAS

Un proyecto de panadería. Les da una oportunidad a las mujeres de trabajar juntas y tener un trabajo estable. La gente quiere pan fresco todos los días o cada dos días. La cooperativa está en buena posición de vender pan en el mercado local, en la fábrica cercana, y hasta de vender de puerta a puerta.

Las mujeres jóvenes están más interesadas en la idea de la panadería que en la de costura. Hay potencial para otros proyectos además del proyecto de panadería, lo que primer daría a los miembros de la cooperativa una oportunidad de recibir ingresos extras.



METAS, OBJETIVOS, SEÑALES DE ÉXITO

META DEL PROYECTO COMUNITARIO:

Al finalizar un año, La Cooperativa de Mujeres “La Flor” establecerá y operará en media escala el negocio de panadería para proveer pan y otros productos horneados a la comunidad local, sosteniendo un margen de provecho del 20% e incrementando el ingreso del hogar a 12 mujeres jóvenes y sus familias.

OBJETIVO	SEÑAL DE ÉXITO
<p>Objetivo 1:</p> <p>Para el mes xx, los miembros de la cooperativa conseguirán materiales y construirán el segundo horno y un área de producción para la producción de pan en media escala.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dos estufas adecuadamente instalados para manejar un promedio de volumen de la producción semanal. • El área de cocina es adecuada para acomodar a las panaderas confortablemente.
<p>Objetivo 2:</p> <p>Para el mes xx, los miembros de la cooperativa llevarán a cabo e implementarán una empresa de panadería que incluirá: un comité de manejo de la panadería; el desarrollo del plan económico para la producción; el marketing; el manejo de finanzas; la capacitación de 12 miembros jóvenes como panaderos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La existencia de un plan económico que muestra las metas de producción y de marketing de la empresa. • El comité de manejo de la panadería maneja con éxito las operaciones y las finanzas de la empresa. • El comité aborda problemas a tiempo y les da información a todos los miembros. • La contabilidad se maneja clara y lógicamente para todos los miembros de la cooperativa. • Las mujeres adquieren destrezas para hornear. • Los miembros del comité y el personal de la panadería aumentan sus habilidades y la destreza de manejo de pequeños negocios.
<p>Objetivo 3:</p> <p>Al finalizar un año, 12 miembros de la cooperativa generarán ingresos para sus familias a través de la producción y la venta de pan y otros productos horneados en la comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La panadería ha aumentado su producción. • La panadería ha aumentado las ventas. • La panadería está diversificando la producción: se hacen ordenes especiales para personas, grupos de la comunidad y negocios locales. • El número de ordenes especiales se aumenta. • El ingreso familiar se aumenta. • Las ventas son suficientes para sostener el 20% de ingreso.

PRUEBA DE FACTIBILIDAD:

1. Fuera de su control directo, ¿qué podría causar que el proyecto fracasara?

- A. El precio de harina podría incrementarse drásticamente debido a una sequía inesperada o a otra condición de clima rara.

- B. Algunas personas en la cooperativa agraria o la comunidad en general podrían ponerse celosos si el proyecto tiene gran éxito.
- C. Las mujeres podrían verse presionadas por gente influyente (gobernantes locales u oficiales religiosos, entre otros puntos.) para que den o vendan el producto a precios reducidos.
- D. Algunos oficiales de la cooperativa podrían administrar mal los fondos y ganancias del proyecto.

2. ¿Cómo puede usted (la comunidad) aumentar la probabilidad de que el proyecto tenga éxito?

- A. Deberíamos buscar otras opciones de almacenamiento de grano en caso de escasez del mismo. (El mercado de harina no parece ser más inestable que el de otros granos, como el maíz, el azúcar). Podríamos pedirle a la cooperativa agraria que nos permita usar espacio en sus bodegas de granos para almacenar la harina en grandes cantidades.
- B. Las relaciones entre la cooperativa agraria y la cooperativa de mujeres han sido buenas durante varios años. Muchos de los miembros representan a las mismas familias de modo que es importante a todos que la panadería tenga éxito. Aún así deberíamos buscar maneras de “ayudar” a la cooperativa agraria a que desarrolle una empresa exitosa por sí misma. También necesitamos prestar atención a las reacciones en la comunidad y buscar las maneras de continuar dando una imagen de una organización eficiente de mujeres para la cual el interés de la comunidad es de suma importancia. Si el proyecto de la panadería tiene mucho éxito deberíamos luchar contra la pérdida posible de nuestro sentido de responsabilidad cívica.
- C. Nuestro plan económico debe incluir donaciones periódicas de productos de la panadería a la iglesia o a otras instituciones locales. Tales lineamientos deben ser incluidos en el plan.
- D. La cooperativa tiene buena contabilidad. Un plan económico, los cheques y el balance mantenidos claramente y cuidadosamente por el comité de manejo de proyecto-todo esto aumentará el monitoreo y la claridad.

3. Bien considerado, ¿los beneficios justifican los gastos?

Una nueva empresa de negocios como ésta siempre corre algún riesgo. Sin embargo, hemos conducido un estudio de un producto preliminar y pensamos que la comunidad será receptiva y dará apoyo al proyecto. El proyecto requiere la compra inicial de equipo y también la construcción a la que la cooperativa contribuirá con los fondos y el labor; los fondos que faltan serán obtenidos de recursos externos. El costo total de la inversión es todavía relativamente modesto y el tiempo dentro del cual el proyecto se establecerá es corto.

4. ¿Tiene la comunidad la capacidad de manejar y sostener un proyecto de este tipo y alcance? Si no ¿cómo podremos centrarnos más para hacerlo manejable y sostenible?

Creemos que la cooperativa está lista para iniciar una empresa de negocios de este tipo y alcance. La cooperativa ha implementado proyectos más pequeños que han tenido éxito y ahora los miembros quieren hacer algo más grande y de mejor alcance. Este proyecto tiene la capacidad de desarrollar la experiencia en negocios y la seguridad de sí mismas en este grupo de mujeres y también ofrecer a la comunidad un servicio real. Al pasar el tiempo podremos modificar nuestra lista de productos tanto como sea necesario, para satisfacer las exigencias de los clientes y considerar la posibilidad de expansión. Si podemos sostener una ganancia del 20%, podremos continuar con las operaciones en la panadería, incluyendo también el entrenamiento para nuevas panaderas, como sea necesario.

EL PLAN DE ACCIÓN PARA EL PROYECTO PANADERÍA "LA FLOR"

Objetivo 1: Para el mes xx, los miembros de la cooperativa conseguirán materiales y construirán el segundo horno y un área de producción para la producción de pan en media escala.

Tareas: ¿Qué hacer? <i>(en orden temporal)</i>	Roles: ¿Quién lo hará? <i>(el asterisco * designa la persona responsable)</i>	Tiempo: ¿Cuándo comenzará y terminará? <i>(en semanas o meses)</i>													
		2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22			
Examinar con ojo águila el área futura de producción; hacer la lista de los materiales, equipos y gastos necesarios; comparar esta lista con la propuesta.	El gerente de negocios de la cooperativa*, el comité de manejo de la panadería (CMP), PCV	X													
Hacer que los miembros de la cooperativa recopilen las materiales disponibles localmente (arena, bambú, entre otros puntos.).	CMP*, los miembros de la cooperativa y sus familiares		X	X	X										
Solicitar y recibir el préstamo del fondo giratorio de la cooperativa de mujeres.	CMP*, el gerente de negocios de la cooperativa, el comité ejecutivo de la cooperativa		X	X											
Hablar con carpinteros locales/contratistas y recibir precios de la construcción de la cocina de por lo menos 3 carpinteros.	CMP*, el gerente de negocios de la cooperativa PCV		X	X											
Elegir el carpintero (contratista) preferido, hacer negociaciones, desarrollar el contrato y firmarlo.	CMP*, el gerente de negocios de la cooperativa PCV			X											
Implementar y supervisar la construcción.	CMP*, el contratista y los obreros locales, el comité ejecutivo				X	X	X								
Examinar las estufas, el horno, la refrigeradora y otro equipo; hacer reparaciones si es necesario.	CMP*, PCV							X							
Comprar el equipo necesario para la cocina.	CMP*, las empleadas de la panadería							X							
Comprar para la cocina los bienes con los que se puede empezar la producción.	CMP*, las empleadas de la panadería							X	X						



EL PLAN DE ACCIÓN PARA EL PROYECTO PANADERÍA “LA FLOR”

Objetivo 2: Para el mes xx, los miembros de la cooperativa terminarán e implementarán una empresa de panadería que incluirá: un comité de manejo de la panadería; el desarrollo del plan económico para la producción; el marketing; el manejo de finanzas; la capacitación de miembros jóvenes como panaderos.

Tareas: ¿Qué hacer? (en orden temporal)	Roles: ¿Quién lo hará? (el asterisco * designa la persona responsable)	Tiempo: ¿Cuándo comenzará y terminará? (en semanas o meses)														
		2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22				
Tener reuniones generales con los miembros de la cooperativa; elegir y organizar el comité de manejos de la panadería (CMP).	el comité ejecutivo de manejo de la panadería*, los miembros de la cooperativa	X	X													
Desarrollar y llevar a cabo el estudio de producción; determinar elementos iniciales de pan; calcular los gastos de producción; poner precios.	el comité de manejo de la panadería (CMP)*, PCV, los miembros selectos de la cooperativa		X	X												
Hacer el borrador del plan económico para los primeros 9 meses de operación que incluirá: los horarios de producción, las existencias/el almacenamiento, el manejo de finanzas, el pago del préstamo; entregarle el plan al comité ejecutivo para ser aprobado.	CMP*, el gerente de negocios de la cooperativa				X	X	X									
Desarrollar planillas de solicitud de trabajo; hacer entrevistas de trabajo y emplear el personal.	CMP*, el comité ejecutivo de manejo de la panadería, las candidatas de empleo				X	X										
Enseñar al personal a hornear, llevar a cabo el manejo básico de comida, tener en mente la higiene y el mantenimiento del área de trabajo, manejar las ventas.	CMP*, “la maestra panadera” (la hermana de uno de los miembros) , PCV, las empleadas							X	X	X						
Desarrollar y probar el sistema del manejo de finanzas que incluirá: los ingresos, la contabilidad, pago en especie, entre otros puntos.	CMP*, PCV, el gerente de negocios de la cooperativa, las empleadas							X	X							
Preparar los materiales de marketing para la panadería; ponerlos a prueba en la comunidad.	CMP, las empleadas y sus familiares, PCV							X	X							
Planear y llevar a cabo la inauguración de la panadería; iniciar la producción.	CMP, las empleadas y sus familiares, PCV										X	>	>	>		

EL PLAN DE ACCIÓN PARA EL PROYECTO PANADERÍA “LA FLOR”

Objetivo 3: Al finalizar un año, 12 miembros de la cooperativa (incluyendo 5 menores) generarán ingresos para sus familias trabajando en la panadería y en proyectos/negocios relacionados (por ejemplo, haciendo ordenes especiales para personas, grupos de la comunidad y negocios locales).

Tareas: ¿Qué hacer? <i>(en orden temporal)</i>	Roles: ¿Quién lo hará? <i>(el asterisco * designa la persona responsable)</i>	Tiempo: ¿Cuándo comenzará y terminará? <i>(en semanas o meses)</i>												
		26	28	30	32	34	36	38	40	42	44	46		
Hacer entrevistas cortas con los clientes de la panadería para determinar si hay interés in otros productos/servicios	las empleadas*, CMP	X	X	X										
Tener reuniones para identificar, elegir y planear actividades relacionadas	CMP*, PCV, las empleadas			X										
Organizar y llevar a cabo la capacitación en áreas especiales (diseño de tortas/decoraciones/pastelitos, entre otros puntos.) y también ofrecer servicio a domicilio	CMP*, la maestra panadera, las empleadas			X	X									
Desarrollar el apéndice al plan económico para manejar actividades relacionadas separadamente del plan económico general. Recibir aprobación del comité ejecutivo.	CMP*, PCV, las empleadas, el comité ejecutivo					X	X							
Preparar/repartir materiales de marketing acerca de productos relacionados; llevar a cabo las visitas de marketing a la fábrica local y a otros clientes potenciales	CMP, las empleadas*					X	X	>	>					
Desarrollar el horario de producción de pedidos especiales iniciales; comenzar la producción de los mismos	las empleadas*, CMP						X	>	>	>				
Calcular y distribuir las ganancias entre las empleadas. Hacer reparaciones al equipo si es necesario	CMP*, las empleadas							X	>	>	>			



LA HOJA DE TRABAJO DE PLAN DE MONITOREO DEL PROYECTO COMUNITARIO PANADERÍA "LA FLOR"

¿Qué monitorear?	Cosas y Lugares a examinar	¿Cómo?	¿Quién lo hará?	¿Cuándo?
Adquisición de los básicos (material, equipo e estructura interna)	<ul style="list-style-type: none"> • Precios • Cuentas de cargamento • Planes de construcción de la cocina • Progreso de construcción 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Repaso de libros de cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> • CMP • las participantes en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • diariamente • semanalmente
Manejo (el desarrollo del plan económico)	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de CMP • Existencia del plan • Existencia del plan de empleo • Metas de producción y marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Reuniones • Repaso del plan • Entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> • las participantes en el proyecto • PCV 	<ul style="list-style-type: none"> • semanalmente • trimestralmente
Capacitación y educación	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de clases de preparación técnica • Asistencia a clases • Destrezas adquiridas (panadería, manejo de negocios pequeños) 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Historial de asistencia • Entrevistas • Número de personas que utilizan las habilidades adquiridas 	<ul style="list-style-type: none"> • las participantes en el proyecto • PCV • CMP 	<ul style="list-style-type: none"> • mensualmente • trimestralmente
Manejo de finanzas (el presupuesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Libros de cuentas • Cuentas bancarias • Comparar el plan con los gastos reales • Compartir los reportes y la información con los miembros 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Repaso del presupuesto • Libros de cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> • las participantes en el proyecto • PCV • CMP 	<ul style="list-style-type: none"> • diariamente • semanalmente • mensualmente
Interés y motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia a las reuniones • Observación del horario de trabajo • Calidad de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Actas de las reuniones • Entrevistas • Repaso de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • las participantes en el proyecto • CMP 	<ul style="list-style-type: none"> • semanalmente • mensualmente

LA HOJA DE TRABAJO DE PLAN DE MONITOREO DEL PROYECTO COMUNITARIO PANADERÍA "LA FLOR" (CONTINUACIÓN)

Roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos roles y funciones • Imagen beneficiaria de la cooperativa y auto imagen beneficiaria • Creación de líderes • Asistencia a las reuniones • Hacer decisiones juntamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Entrevistas • Reacciones • Información colocada en la cooperativa para todas a ver • Actas de las reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> • las participantes en el proyecto • PCV 	<ul style="list-style-type: none"> • trimestralmente
Capacidad de manejar los recursos humanos, de materiales y financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos • Volumen • Pedidos especiales • Posiciones de empleo generadas y mantenidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Diarios de producción • Producción de pedidos • Reportes 	<ul style="list-style-type: none"> • las participantes en el proyecto • PCV • CMP 	<ul style="list-style-type: none"> • diariamente • semanalmente • mensualmente
Generación de ingreso	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos • Margen de ganancia • Uso de ingresos dentro de la familia 	<ul style="list-style-type: none"> • Libros de cuentas • Diarios de producción • Observación 	<ul style="list-style-type: none"> • las participantes en el proyecto • CMP • PCV 	<ul style="list-style-type: none"> • mensualmente • trimestralmente • anualmente



PLAN DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO COMUNITARIO PANADERÍA “LA FLOR”

Preguntas claves	Información cualitativa-cuantitativa	Fuentes de información	Métodos para obtener información	Quien participa/Cuando
(¿Qué quiere saber?)	(¿Qué tipo de información se necesita?)	(¿Dónde se puede obtener la información?)	(¿Cómo obtendrá usted la información?)	(¿Quién obtendrá y analizará la información?)
Se alcanzaron las metas y los objetivos? (¿Pueden los miembros de la cooperativa hornear y vender el pan y otros productos de panadería, manejar su negocio y generar el ingreso?)	cualitativa cuantitativa	<ul style="list-style-type: none"> • CMP • PCV • las participantes en el proyecto • los reportes del proyecto • los reportes financieros • el tipo y la variedad de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • reuniones del grupo • entrevistas • repaso de documentos • reportes de los Voluntarios 	<ul style="list-style-type: none"> • CMP • PCV • las participantes en el proyecto • (obtenido dos veces al año)
¿Cómo afectó el proyecto al grupo? (¿Qué es lo que las mujeres pueden hacer ahora mejor que antes? ¿Qué destrezas recibieron? ¿Cómo utilizan estas destrezas?)	principalmente cualitativa	<ul style="list-style-type: none"> • CMP • PCV • las participantes en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • reuniones con los líderes del grupo • reuniones con los participantes en el grupo • entrevistas individuales • observación del proceso de producción • reportes de los Voluntarios 	<ul style="list-style-type: none"> • CMP • las participantes en el proyecto • PCV • APCD • (obtenido al final del proyecto)
¿Cómo se cambió el grupo como consecuencia del proyecto? (¿Ha fortalecido el proyecto la organización en cuanto a las decisiones participatorias, la planeación estratégica, el manejo, la claridad y la responsabilidad?)	Cualitativa	<ul style="list-style-type: none"> • las participantes en el proyecto • PCV • los miembros de la comunidad • información (por ejemplo, actas de reuniones) colocada en la cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> • reuniones con los líderes del grupo • reuniones con los participantes en el grupo • observación • reportes de los Voluntarios 	<ul style="list-style-type: none"> • CMP • las participantes en el proyecto • PCV • (obtenido al final del proyecto)

PLAN DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO COMUNITARIO PANADERÍA “LA FLOR” (CONTINUACIÓN)

Preguntas claves	Información cualitativa-cuantitativa	Fuentes de información	Métodos para obtener información	Quien participa/Cuando
(¿Qué quiere saber?)	(¿Qué tipo de información se necesita?)	(¿Dónde se puede obtener la información?)	(¿Cómo obtendrá usted la información?)	(¿Quién obtendrá y analizará la información?)
¿Cómo afectó el proyecto a la comunidad? (¿Se han hecho nuevas conexiones entre la cooperativa y otras organizaciones comunitarias?)	principalmente cualitativa	<ul style="list-style-type: none"> • las participantes en el proyecto • los miembros y los líderes de la comunidad • los representantes de otros grupos comunitarios 	<ul style="list-style-type: none"> • reuniones y/o entrevistas con los líderes y miembros del grupo • observación 	<ul style="list-style-type: none"> • las participantes en el proyecto • líderes de la comunidad • (obtenido al final del proyecto)
¿Qué recursos o fortalezas existentes utilizó la cooperativa? ¿Qué recursos adicionales fueron movilizados?	Cuantitativa	<ul style="list-style-type: none"> • las participantes en el proyecto • otros miembros de la comunidad • libros de cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> • repaso de documentos financieros • inventario 	<ul style="list-style-type: none"> • CMP • las participantes en el proyecto • (obtenido al final del proyecto)
¿Es el proyecto sostenible? (¿Son los ingresos lo suficiente altos como para cubrir los gastos, incluyendo los salarios de las mujeres?)	cualitativa cuantitativa	<ul style="list-style-type: none"> • CMP • las participantes en el proyecto • los reportes del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • repaso de documentos financieros • entrevistas con las participantes en el proyecto • entrevistas con los miembros de la comunidad (los clientes) 	<ul style="list-style-type: none"> • CMP • las participantes en el proyecto • (obtenido dos veces al año y al final del proyecto)
¿Había algunos resultados del proyecto inesperados?	principalmente cualitativa	<ul style="list-style-type: none"> • PCV • las participantes en el proyecto • los miembros de la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • entrevistas con las participantes en el proyecto • reportes de los Voluntarios 	<ul style="list-style-type: none"> • CMP • las participantes en el proyecto • miembros de la comunidad • PCV • (obtenido al final del proyecto)



PLAN DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO COMUNITARIO PANADERÍA “LA FLOR” (CONTINUACIÓN)

Preguntas claves	Información cualitativa-cuantitativa	Fuentes de información	Métodos para obtener información	Quien participa/Cuando
(¿Qué quiere saber?)	(¿Qué tipo de información se necesita?)	(¿Dónde se puede obtener la información?)	(¿Cómo obtendrá usted la información?)	(¿Quién obtendrá y analizará la información?)
¿Qué lecciones fueron aprendidas que se pueden compartir con otros?	principalmente cualitativa	<ul style="list-style-type: none"> • las participantes en el proyecto • PCV • los miembros de la comunidad • 	<ul style="list-style-type: none"> • entrevistas con las participantes en el proyecto • reportes de los Voluntarios • entrevistas con los miembros de la comunidad (los clientes) 	<ul style="list-style-type: none"> • CMP • las participantes en el proyecto • PCV • (obtenido al final del proyecto)

APENDICE A: MUESTRA DE DISEÑO DE PROYECTO COMUNITARIO (CONTINUACION)

CONCIENTIZACIÓN AMBIENTAL DEL SANTUARIO FORESTAL PHU WUA

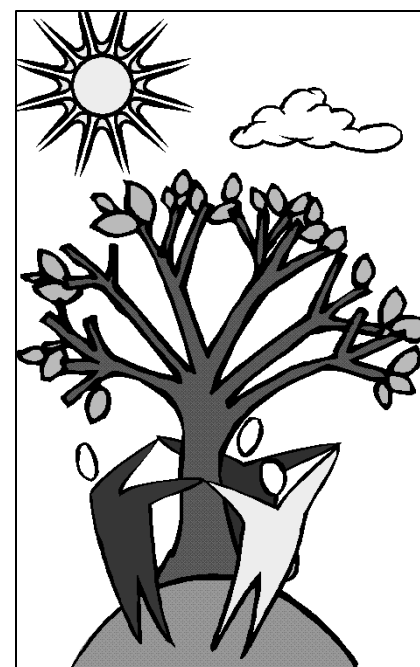
Fuente de información: somos un grupo de los miembros de la comunidad preocupados por el medio ambiente. El grupo está compuesto por el personal de Natural Santuario Forestal Phu Wua y los líderes del sistema educacional local. El santuario Phu Wua es un parque al que se ha otorgado la designación del santuario natural nacional que sirve de hogar a una amplia diversidad de flora y fauna. Este bosque es parte de nuestro mundo económico, ambiental y cultural y estamos preocupados por la deforestación y cacería practicada por algunas personas que viven en el santuario y a sus alrededores.

NUESTRA VISIÓN:

En nuestra visión queremos ser una comunidad que valore y que contribuya activamente a la preservación de los bosques locales, no solamente por el interés en la vida salvaje, sino que también por nuestra prosperidad a largo plazo. Queremos que nuestros jóvenes tengan una concientización sólida de este recurso natural y lo consideren crítico para el futuro de la región. En nuestra visión del futuro, vemos a nuestros jóvenes comprometidos en actividades de preservación y conservación y esperamos que tengan una influencia positiva en sus parientes y también en sus padres.

NUESTRAS FORTALEZAS:

- ☞ El santuario es uno de los recursos ecológicos más bellos y diversos de este país. Además del bosque, el parque tiene excelentes áreas de reunión que podrían dar apoyo a programas educacionales y atraer a los turistas.
- ☞ El personal del parque; el director y los miembros principales del personal en general están bien interesados y quieren participar en los esfuerzos de concientización de la comunidad.



- ☞ Algunos maestros y directores de las escuelas situadas en las zonas alrededor del santuario también están interesados.
- ☞ El personal de las oficinas locales de la organización Plan Internacional que trabajan en el manejo ambiental y también en pequeños negocios en las aldeas alrededor del parque.
- ☞ Los representantes locales de Conservación de Naturaleza, la organización que tiene relación con el santuario y puede ayudar con el plan de la educación ambiental.
- ☞ Conservación de Naturaleza cuenta con algunos fondos disponibles para programas de concientización ambiental para la juventud.
- ☞ Los usuarios de recursos tradicionales tales como colectores de miel, cazadores, naturalistas, curanderos, recolectores de especias y el mimbre, entre otros puntos. (¡Ellos también tienen interés en el bosque!)

ESTRATEGIAS/OPORTUNIDADES

- ☞ Podemos centrarnos en la gente joven y en los educadores locales a través de los campamentos de concientización para desarrollar su entendimiento y reconocimiento del santuario. Podemos también darles oportunidades de participar en los proyectos de conservación para que sientan así un sentido de conexión con el santuario. Tal vez algunos estudiantes podrían ser seleccionados para tomar los roles de liderazgo en los diferentes grupos.
- ☞ Podríamos tratar de establecer relaciones con algunas de las ONGs y OPVs locales que participan en los proyectos de rentabilidad en esta región. Nosotros queremos darles otras opciones de generar ingresos a la población local que ahora utiliza la deforestación y la cacería como el método de generar ingresos. Plan Internacional está realizando actualmente algún trabajo en este aspecto.
- ☞ Podríamos abrir una brecha natural en una sección del área preservada. Esta brecha podría esclarecer la importancia de productos medicinales y otros beneficios del bosque y que podría convertirse en un proyecto en marcha para los campamentos. Los niños de las escuelas locales y otra gente podrían estar interesados en visitar la brecha.
- ☞ Habitantes de las aldeas locales cuentan con información significativa, conocimientos y muchas leyendas sobre el bosque y

los animales que han pasado de generación en generación. Podríamos establecer con esto conexiones culturales entre la gente y el bosque para crear mejores fuentes de información sobre la complejidad y la fragilidad del bosque.

- ☞ El personal del parque está comprometido en su trabajo de preserveradores del bosque, y ve su rol secundario como educadores ambientales y/o como enlace comunitario. El director del santuario quiere que la comunidad considere el santuario como parte integral de la comunidad local en vez de un área de preservación aislada. Parece que a él le guste la idea de tener los campamentos de concientización ambiental en el santuario.
- ☞ A muchos maestros de las escuelas les emociona la idea de implementar la educación ambiental en las escuelas. Podríamos fomentar su motivación dándoles entrenamiento y apoyo constante para que mantengan así su enfoque del ambiente en sus lecciones y actividades prácticas.

MEJORES ESTRATEGIAS

- ☞ El personal del santuario y maestros locales están asociados para crear campamentos de información ambiental para los niños de las escuelas locales. Los campamentos podrían darles participación a los usuarios de los recursos locales (recolectores de miel, especias, hierbas, entre otros puntos.)
- ☞ Los maestros desarrollan programas de información ambiental con proyectos de conservación como parte de currículo escolar. Parte del programa es el desarrollo de liderazgo para algunos estudiantes motivados.

METAS, OBJETIVOS Y SEÑALES DE ÉXITO:

META NO. 1 DEL PROYECTO COMUNITARIO

Al finalizar el proyecto (un año), el personal del santuario y los maestros locales formarán una asociación para establecer una conexión entre el parque y las escuelas de la comunidad, y les darán participación a los jóvenes en actividades de educación ambiental (campamentos, proyectos de conservación escolares) que servirán de apoyo a la misión.

OBJETIVO	SEÑALES DE ÉXITO
<p>Objetivo 1: Para el mes xx, el coordinador educacional del parque y un VCP entrenarán a 3 miembros del personal del parque en la metodología de concientización ambiental (CA) y de educación ambiental (EA) apropiada para las actividades de conservación del parque y que sea compatible con el currículum escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El personal del parque tomará el rol de liderazgo en el proyecto y harán EA la prioridad en sus planes de trabajo. • El personal aplicará sus destrezas de EA y sus destrezas de diseño de proyectos mejoradas apoyando el entrenamiento y el desarrollo de una asociación con maestros locales. • El personal les dará apoyo técnico a los maestros
<p>Objetivo 2: Para el mes xx, los 3 miembros del CA personal del parque entrenarán, en el CA campamento para maestros, a 9 maestros de 3 escuelas locales para desarrollar sus conocimientos de educación ambiental y para que se familiaricen con el santuario y desarrollen habilidades para la metodología de enseñanza y el diseño del proyecto de conservación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los maestros incorporan la educación ambiental en su currículum y promueven la idea de campamentos de concientización ambiental a sus estudiantes y colegas. • Los maestros diseñan e implementan actividades de conservación con sus estudiantes. • Los estudiantes demuestran interés en los proyectos de conservación.
<p>Objetivo 3: Los 3 CA miembros del personal del parque y los 9 maestros participantes integrarán los equipos CA y desarrollarán un plan estratégico para colaborar en los campamentos para los jóvenes y en otras actividades de conservación que les dan participación a los jóvenes (cada CA equipo contará con un miembro del personal del parque y 3 maestros, con un total de 3 equipos).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El personal del parque y los maestros se reúnen de forma regular y comparten responsabilidades en la planificación y el manejo de los campamentos y otras actividades de CA. • Los equipos implementan por lo menos 3 proyectos viables de conservación por año, en cada una de las escuelas participantes. • El personal del parque CA les da apoyo técnico a los maestros y los maestros de forma recíproca ayudan al personal del parque a desarrollar sus programas educativos.

META NO. 2 DEL PROYECTO COMUNITARIO

Al final de dos años, los estudiantes y maestros de tres colegios locales tendrán un entendimiento de la importancia de la conservación del bosque y la vida silvestre y personalmente contribuirán a la protección del santuario del parque con el proyecto de conservación efectivo.

OBJETIVO	SEÑALES DE ÉXITO
<p>Objetivo 1:</p> <p>Para el mes xx, los equipos CA diseñarán y conducirán una serie de campamentos de información ambiental de 2 días para 200 estudiantes locales de las edades comprendidas entre los 6 y los 18 años. Varios usuarios tradicionales del parque locales participarán en los campamentos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Por lo menos un 75% de los estudiantes y sus maestros demuestran un crecimiento de conocimientos sobre el bosque y su importancia como un recurso natural (medio a través de pre y post pruebas y observación) • A los estudiantes les gustan las actividades de campamento. Los campamentos se vuelven populares y otras escuelas preguntan si pueden asistir. • Por los menos 3 – 4 usuarios tradicionales del parque dirigen o participan en las actividades de campamento.
<p>Objetivo 2:</p> <p>Para el mes xx, 6 estudiantes mayores (2 por escuela) serán entrenados en habilidades para liderazgo y serán líderes estudiantiles en los campamentos de información ambiental y en los proyectos de conservación escolares. Estos líderes estudiantiles participarán en los equipos CA como miembros activos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los 6 líderes participarán en todas las actividades del campamento, sirviendo de modelo de buena concientización ambiental a sus compañeros. • Ellos coordinan proyectos de conservación pequeños en sus escuelas y ayudan voluntariamente a sus maestros en la promoción e implementación de educación ambiental • Ellos visitan y pasan parte de su tiempo en el santuario voluntariamente, para aprender más. • Ellos les promueven la misión del santuario a otros estudiantes y a sus familias.
<p>Objetivo 3:</p> <p>150 estudiantes (un 75% de los participantes en el campamento) participarán en proyectos de conservación que ayudarán a proteger el santuario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Por lo menos un 75% de los estudiantes que asistieron a los campamentos participarán activamente en actividades de conservación y se considerarán a sí mismos como apoyo del santuario • Por lo menos un 30% de los estudiantes promoverán prácticas positivas de conservación en sus casas con sus familias.



PRUEBA DE FACTIBILIDAD:

- 1. Fuera de su control directo, ¿qué podría causar que este proyecto fracasara?**
 - A. Podría suceder una afluencia repentina por parte de los agricultores que talarán las tierras adyacentes al parque, poniendo en riesgo su sobrevivencia.
 - B. El gobierno podría retirar parte de su apoyo financiero para los santuarios y parques de vida silvestre oficiales, lo que reducirá el personal del parque.
 - C. El director del parque y el director de la escuela podrían ser reasignados, y sus reemplazos podrían no estar muy interesados en el proyecto EA.
 - D. Algunos de los estudiantes podrían tener miembros en sus familias que actualmente cazan animales o cortan árboles del santuario. Bien que esto es ilegal, las autoridades locales lo toleran hasta cierto punto. Estos estudiantes podrían sentirse amenazados por el proyecto. Nuestro proyecto no ofrece a esta gente ninguna alternativa en cuanto a la generación de ingresos.

- 2. ¿Cómo pueden ustedes (la comunidad) aumentar la posibilidad de que el proyecto tenga éxito?**
 - A. Podemos continuar con nuestros esfuerzos de presión (con Conservación de Naturaleza y otros) contra nuevos colonizadores y deforestadores. (Pero si esto comenzara a suceder, necesitaríamos planear un proyecto diferente que se centrara más en la designación de la tierra del parque.)
 - B. Si el director del parque decidiera que podía darles participación en el proyecto a 2 ó posiblemente a sólo 1 miembro del personal, podríamos disminuir el tamaño del proyecto y centrarnos en 2 escuelas en el primer año.
 - C. Con un proyecto fuerte y popular podemos asegurarnos que no habrá cambios desde el alto nivel direccional porque es difícil para un nuevo jefe o director cancelar un proyecto popular. También podemos demostrarle al nuevo jefe como el proyecto va a servir los propósitos de una o más metas en su agenda (por ejemplo, haciendo una conexión más fuerte entre el parque y la comunidad).
 - D. 1. El personal del parque y los maestros tendrán que ser sensibles en cuanto al apoyo de la comunidad y las

costumbres actuales. Tal vez podamos identificar ejemplos en otras comunidades que se han beneficiado en forma positiva de su proximidad y su asociación con un santuario natural y organizar una visita para compartir experiencias e intereses.

D. 2. Ayudar a familias a encontrar otras fuentes de carne y leña no es una meta directa del proyecto, pero haremos el mejor esfuerzo posible para ocuparnos de estos asuntos a través de nuestra asociación con PLAN INTERNATIONAL y otras organizaciones que trabajan en el sector de desarrollo económico.

3. Bien considerado, ¿los beneficios justifican los gastos?

Este proyecto tiene el potencial de tener un impacto sobre un gran número de personas aún en el primer año, y el potencial de convertirse en un currículo popular. No conocimos ningún otro programa que se centre en la juventud haciéndola una pieza clave en los esfuerzos de conservación en la comunidad local. Una de las metas importantes del proyecto es el desarrollo de capacidad para 3 diferentes grupos de personas: personal del santuario, maestros y estudiantes líderes. El proyecto une al personal del parque y a los educadores locales en una asociación para beneficios mutuos. También el proyecto les da participación a los usuarios tradicionales del bosque (herboristas, colectores de especias, entre otros puntos.); a este tipo de gente a menudo lo pasan por alto.

Tenemos varios recursos de fondos para los gastos necesarios (comida y alojamiento en el campamento, transporte, libros y materiales y varios gastos pequeños para proyectos de conservación) y estamos realmente enterados de la necesidad de usar los suministros de bajo costo que también sean ecológicos.

Sí, nosotros pensamos que los beneficios justifican los costos.

4. ¿Tiene la comunidad la capacidad de mantener y sostener un proyecto de este tipo? Si no, ¿cómo podremos centrarnos más para hacerlo manejable y sostenible?

Con la participación de sólo 3 escuelas, creemos que estamos comenzando con cuidado. Una vez que hayamos designado y comenzado a implementar el campamento y hayamos conducido un taller inicial de liderazgo, entonces tal vez necesitaremos o desearemos expandir el programa para incluir más escuelas que ya han indicado que tienen un fuerte interés en el proyecto. Como este área atrae muchos turistas, deberíamos explorar la



posibilidad de ofrecer excursiones guiadas turísticos a lo largo de un sendero natural. Podríamos cobrarles una entrada modesta por la excursión a las personas fuera del área local, y las ganancias podrían ser usados para financiar algunos de los costos de los proyectos en marcha.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL PROYECTO CONCIENTIZACIÓN AMBIENTAL DEL SANTUARIO FORESTAL PHU WUA

Meta 1

Objetivo 1: Para el mes xx, el coordinador educacional del parque y un VCP entrenarán a 3 miembros del personal del parque en la metodología de concientización ambiental (CA) y de educación ambiental (EA) apropiada para las actividades de conservación del parque y que sea compatible con el currículo

Tareas: ¿Qué hacer? (en orden temporal)	Roles: ¿Quién lo hará? (el asterisco * designa la persona responsable)	Tiempo: ¿Cuándo comenzará y terminará? (en semanas o meses)												
		2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22		
Reunirse con el director del parque para repasar el plan del proyecto, fijar los días de TOT, obtener los permisos necesarios y solicitar apoyo.	el coordinador CA del parque*, PCV	X												
Reclutar y elegir los miembros del personal del parque para la participación en TOT y el proyecto.	el coordinador CA del parque*, PCV, el director del parque	X	X											
Planear y preparar materiales para TOT, pedir los materiales de currículo de PC/W, WWF y Conservación de Naturaleza; invitar representantes de NGOs/PVOs locales para que apoyen el TOT.	el coordinador CA del parque, PCV*, el director del parque (para aprobar la agenda)		X	X										
Resolver problemas logísticos para TOT.	el coordinador CA del parque*, el asistente administrativo del parque	X	X	X										
Realizar TOT con los 3 miembros de personal selectos.	el coordinador CA del parque*, PCV*, tres miembros del personal, el director del parque, los representantes de NGOs locales de CA			X										
Planear/relizar reuniones iniciales con los directores de escuelas para explicarles el proyecto, solicitar apoyo y esbozar los roles de los maestros (3 escuelas locales).	el coordinador CA del parque* los miembros del personal del parque			X										
Planear/relizar reuniones con los maestros a quienes les interesa el proyecto para presentarles el proyecto, clarificar roles, pedir solicitudes.	el personal CA del parque* el coordinador CA del parque los directores de escuelas los maestros				X									



EL PLAN DE ACCIÓN PARA EL PROYECTO CONCIENTIZACIÓN AMBIENTAL DEL SANTUARIO FORESTAL PHU WUA

Meta 1

Objetivo 2: Para el mes xx, los 3 miembros del CA personal del parque entrenarán, en el CA campamento para maestros, a 9 maestros de 3 escuelas locales para desarrollar sus conocimientos de educación ambiental y para que se familiaricen con el santuario y desarrollen habilidades para la metodología de enseñanza y el diseño del proyecto de conservación.

Tareas: ¿Qué hacer? (en orden temporal)	Roles: ¿Quién lo hará? (el asterisco * designa la persona responsable)	Tiempo: ¿Cuándo comenzará y terminará? (en semanas o meses)												
		2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22		
Reclutar/entrevistar/elegir los maestros que participarán en el proyecto (3 por escuela).	el coordinador CA del parque*, PCV, directores de escuelas*, el personal CA del parque, los maestros candidatos			X										
Realizar reuniones con los maestros participantes, los directores de escuelas y el equipo de CA para fijar días para el campamento CA para maestros, hacer inventarios de capacidad y añadir las opiniones de los maestros a la agenda del campamento.	el coordinador de educación del parque*, los maestros selectos, los directores de escuelas, el personal CA del parque*				X									
Repasar los materiales de currículo de CA recolectados de fuentes diferentes, elegir materiales preferidos; obtener aprobación de los directores de escuelas/parque.	el coordinador de educación del parque, PCV*, el director del parque/ los directores de escuelas, el personal CA del parque			X	X									
Planear la agenda del campamento CA para maestros; preparar todos los materiales para los participantes; invitar/organizar el horario para los entrenadores de otros grupos de conservación locales.	el personal CA del parque*, PCV, el coordinador CA del parque				X									
Resolver problemas logísticos para el campamento incluyendo la preparación del hogar, almuerzos y transportación local de la ciudad y también dentro del parque.	el coordinador CA del parque*, el personal CA del parque, el administrador del parque			X	X	X								
Realizar un campamento para los maestros que durará una semana. Incluir la enseñanza de metodología; familiarización con el santuario, roles de los maestros en el proyecto (y también los roles de) los representantes de NGOs.	el coordinador CA del parque, el personal CA del parque*, PCV, los maestros de escuelas, los directores del parque/escuelas, CA local		X											

EL PLAN DE ACCIÓN PARA EL PROYECTO CONCIENTIZACIÓN AMBIENTAL DEL SANTUARIO FORESTAL PHU WUA

Meta 1

Objetivo 3: Los 3 CA miembros del personal del parque y los 9 maestros participantes integrarán los equipos CA y desarrollarán un plan estratégico para colaborar en los campamentos para los jóvenes y en otras actividades de conservación.

Tareas: ¿Qué hacer? <i>(en orden temporal)</i>	Roles: ¿Quién lo hará? <i>(el asterisco * designa la persona responsable)</i>	Tiempo: ¿Cuándo comenzará y terminará? <i>(en semanas o meses)</i>													
		2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22			
Realizar la reunión inicial para crear los equipos de CA, clarificar los roles y los responsabilidades de los miembros del equipo, desarrollar un plan estratégico.	el coordinador CA del parque*, PCV*, el personal CA del parque, el director del parque, los maestros de escuelas								X						
Solicitar un subsidio pequeño de la ONG de conservación para elegir/comprar los materiales de recursos de CA; hacer uso de materiales ya existentes; comprar lo elegido.	el coordinador CA del parque*, los equipos de CA								X	X	X				
Desarrollar los planes de lección y los materiales para que los equipos los utilicen en las escuelas o el parque; hacer el examen inicial y modificar si es necesario.	los equipos de CA*, el coordinador CA del parque, PCV, los equipos de CA									X	X	X	X	>	>
Comunicar y coordinar algunas actividades con otras ONGs locales de conservación.	el coordinador CA del parque*, PCV									X			X		
Realizar reuniones mensuales para compartir las historias de éxito y los desafíos con otros miembros.	el coordinador CA del parque, los equipos de CA									X			X		



EL PLAN DE ACCIÓN PARA EL PROYECTO CONCIENTIZACIÓN AMBIENTAL DEL SANTUARIO FORESTAL PHU WUA

Meta 2

Objetivo 1: Para el mes xx, los equipos CA diseñarán y conducirán una serie de campamentos de información ambiental de 2 días para 200 estudiantes locales de las edades comprendidas entre los 6 y los 18 años. Varios usuarios tradicionales participarán en los campamentos.

Tareas: ¿Qué hacer? (en orden temporal)	Roles: ¿Quién lo hará? (el asterisco * designa la persona responsable)	Tiempo: ¿Cuándo comenzará y terminará? (en semanas o meses)												
		16	18	20	22	24	26	28	30	32	34	36		
Establecer el horario para los campamentos de CA para la juventud.	el coordinador CA del parque*, los PCV/equipos de CA/directores del parque/las escuelas	X												
Realizar reuniones iniciales de planeación para crear el borrador de agenda y elegir los materiales para el campamento.	el coordinador CA del parque*, los equipos de CA, PCV		X											
Pedir que los directores de escuelas/ parque repasen y aprueben la agenda; pedir que los representantes de los ONGs/PVO locales la repasen y den retroalimentación (opiniones).	el coordinador CA del parque*, los equipos de CA,		X											
Desarrollar el currículo/materiales detallados para el campamento.	los equipos de CA* /PCV, los estudiantes líderes para que den opiniones			X										
Reclutar/elegir estudiantes y maestros para el primer campamento; obtener permisos de los padres.	los equipos de CA*, los estudiantes líderes, los estudiantes, los padres (para dar aprobación)			X	X									
Identificar y preparar los usuarios tradicionales del bosque para la participación en el campamento.	el coordinador CA del parque			X	X									
Resolver problemas logísticos para el primer campamento incluyendo servicios, transportación y comida.	el coordinador CA del parque*, el administrador CA del parque*, los equipos de CA		X	X	X									
Realizar las actividades del fortalecimiento de los equipos pre-campamentarios y repasar las actividades con el personal de los campamentos.	PCV*, los equipos de CA, el coordinador CA del parque*, los estudiantes líderes				X									
Realizar Campamento de CA 1, 2, entre otros puntos.	los equipos de CA*, los estudiantes líderes, los estudiantes de 3 escuelas locales				X		X		X		X		X	X

EL PLAN DE ACCIÓN PARA EL PROYECTO CONCIENTIZACIÓN AMBIENTAL DEL SANTUARIO FORESTAL PHU WUA

Meta 2

Objetivo 2: Para el mes xx, 6 estudiantes mayores (2 por escuela) serán entrenados en habilidades para liderazgo y serán líderes estudiantiles en los campamentos de información ambiental y en los proyectos de conservación escolares. Estos líderes estudiantiles participarán en los equipos CA como miembros activos.

Tareas: ¿Qué hacer? <i>(en orden temporal)</i>	Roles: ¿Quién lo hará? <i>(el asterisco * designa la persona responsable)</i>	Tiempo: ¿Cuándo comenzar á y terminará? <i>(en semanas o meses)</i>											
		16	18	20	22	24	26	28	30	32	34	36	
Nominar y elegir los estudiantes líderes.	los equipos de CA*, los líderes candidatos (aprobación de los padres)	X											
Crear las sesiones de capacitación para los estudiantes líderes (después de las clases).	los equipos de CA, el coordinador CA del parque*, PCV*	X	X										
Resolver problemas logísticos para las sesiones de liderazgo.	los equipos de CA*, el administrador de la escuela	X	X										
Realizar las sesiones de liderazgo.	los equipos de CA*, PCV, el coordinador CA del parque, los estudiantes líderes			X									
Participar como líderes en el campamento de CA 1.	los supervisores de los equipos de CA, los estudiantes líderes				X								
Hacer el horario para los campamentos futuros para los líderes.	los equipos de CA, los estudiantes líderes (aprobación de los padres)					X							



EL PLAN DE ACCIÓN PARA EL PROYECTO CONCIENTIZACIÓN AMBIENTAL DEL SANTUARIO FORESTAL PHU WUA

Meta 2

Objetivo 3: 150 estudiantes (un 75% de los participantes en el campamento) participarán en proyectos de conservación que ayudarán a proteger el santuario.

Tareas: ¿Qué hacer? (en orden temporal)	Roles: ¿Quién lo hará? (el asterisco * designa la persona responsable)	Tiempo: ¿Cuándo comenzará y terminará? (en semanas o meses)											
		16	18	20	22	24	26	28	30	32	34	36	
Elegir el primer proyecto de conservación del plan estratégico.	los equipos de CA*, los estudiantes líderes							X					
Desarrollar el plan de acción para el proyecto y crear el borrador del presupuesto.	los equipos de CA							X					
Demostrarles Proyecto 1 al director de la escuela y al coordinador CA del para que lo aprueben.	los equipos de CA*, el coordinador CA del parque, el director del escuela							X					
Reclutar estudiantes para el proyecto, obtener el permiso de los padres como sea necesario.	los equipos de CA*, los estudiantes líderes*, los estudiantes candidatos (aprobación de los padres)							X	X				
Resolver problemas logísticos del proyecto (obtener materiales, herramientas, entre otros puntos.).	los equipos de CA*, los estudiantes líderes							X	X				
Implementar y supervisar Proyecto 1.	los equipos de CA*, los estudiantes líderes, los estudiantes								X				

APÉNDICE B: TRABAJANDO CON UN INTERPRETE

REPASO GENERAL:

La necesidad de asociarse con un intérprete es crucial. Las habilidades del intérprete de inglés (tanto de hablar como de escuchar) y la seguridad de sí mismo frente a grupos pueden influenciar el enfoque y la marcha de la sesión.

No se olvida de siguientes conceptos cuando se encuentra trabajando en una sesión en varias lenguas:

- Idiomas diferentes expresan la misma idea en formas diferentes y casi nunca a través de traducción de palabra por palabra. Una traducción puede ser más corta o más larga, más detallada o más ambigua que el original. La traducción de un texto a otra idioma podría acarrear un gran número de interpretaciones diferentes.
- Las palabras y conceptos en una lengua a veces no existen en otra.
- Aún cuando la gente es capaz de entender lo que usted dice en inglés, ellos normalmente prestarán atención solamente a la traducción.
- El intérprete no es solamente un individuo, sino un representante de uno o más grupos sociales (posición social, edad o preferencias políticas) y esto puede afectar las actitudes de los participantes durante la sesión.

Trabaje de manera cooperativa con el intérprete, pida a él o ella que se comunique abiertamente con usted (que haga preguntas, que exprese dudas.) Esté usted seguro que los roles y las responsabilidades están claros. Por ejemplo: ¿debe el intérprete responder directamente a las preguntas de los participantes o traducirlas a usted y esperar la respuesta? Esto debe ser aclarado. Aquí hay unas ideas más para trabajar efectivamente con intérpretes antes y durante la sesión.



ANTES DE LA SESIÓN:

- Reúnase con el intérprete para planear la sesión.
- Identifique puntos principales de la presentación y hable acerca de como enfatizarlos.
- Dele al intérprete una copia del plan de la sesión o manuales y déjele que los estudie.
- Establezca la mejor secuencia de temas y actividades.
- Esté seguro que el intérprete entienda no solamente el contenido sino que también como planea usted presentarlo.
- Pídale al intérprete que lo ayude a identificar problemas potenciales (malentendidos debido a diferencias culturales, asuntos controversiales, temas que no son familiares, entre otros puntos.).
- Dele al intérprete cualquier manual o ayudas visuales que necesite que estén traducidos. Esté claro de como quiere usted que sea presentada la información escrita en manuales o posters. Dé ejemplos si es posible.

DURANTE LA SESIÓN:

- Hable despacio y claramente y permita la traducción después de decir una o dos oraciones.
- Sea paciente y enfóquese en el intérprete cuando él/ella está traduciendo.
- Evite vocabulario difícil, estructura compleja de las oraciones y expresiones idiomáticas como “está por la maceta” y “habla por los codos”.
- Use pistas visuales, repita puntos importantes y enfatice palabras claves.
- Mire a los participantes para ver señales no verbales que indiquen falta de entendimiento.