



Cuerpo  
de Paz

# PACA

Guía de campo

*Para Voluntarios*

# Cuerpo de Paz

## Guía de campo para voluntarios sobre el análisis participativo para la acción comunitaria (PACA)

---

OFICINA DE APOYO A LA PROGRAMACIÓN Y LA CAPACITACIÓN EN EL EXTRANJERO (OFFICE OF OVERSEAS PROGRAMMING AND TRAINING SUPPORT – OPATS)

Mayo de 2018

Publicación n.º M0127 (nombre de la versión)

Sede del Cuerpo de Paz Paul D. Coverdell  
1111 20<sup>th</sup> Street NW, Washington, DC 20526






## CONCEPTOS CLAVE

---

La presente guía de campo se basa en los conceptos detallados a continuación (y se nutre de ellos en gran medida). **Estos conceptos son un componente central del trabajo de un voluntario del Cuerpo de Paz, por lo que lo invitamos a que continúe leyendo.**

Cabe mencionar que es posible que encuentre algunas contradicciones entre los conceptos a continuación. Por ejemplo, algunos indican problemas o necesidades, mientras que otros se centran en el desarrollo de activos y fortalezas. Eso no presenta ningún inconveniente.

En esta guía de campo se reconoce el valor de todos estos conceptos y enfoques variados y se busca incorporar lo mejor de cada uno.

Estos conceptos clave aparecen a lo largo de la guía de campo junto a este símbolo: 

Recuerde regresar a estas páginas para refrescar su memoria cuando sea necesario.

### La indagación apreciativa

La indagación apreciativa es un enfoque sobre el desarrollo de la comunidad con el que se procura involucrar a todas las partes interesadas en un cambio autodeterminado. Se fundamenta en la convicción de que los sistemas humanos son creados e imaginados de mejor forma por los que viven y trabajan en ellos. Por medio de la indagación apreciativa, se busca en colaboración lo mejor en las personas, sus organizaciones y el mundo a su alrededor. Incorpora el arte y la práctica de formular preguntas que fortalecen la capacidad de un sistema para aumentar el potencial positivo.

**i** Infórmese más: [A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry \[Una revolución positiva en el cambio: La indagación apreciativa\]](#) de David L. Cooperrider

### El desarrollo de la comunidad basado en activos (DCBA)

El desarrollo de la comunidad basado en activos es una estrategia para el desarrollo sostenible determinado por la comunidad. Se fundamenta en la idea de que las comunidades pueden determinar el proceso de desarrollo por cuenta propia mediante la identificación y la movilización de los activos existentes, pero con frecuencia ignorados, con lo cual responden a la oportunidad económica local y la crean. El desarrollo de la comunidad basado en activos comienza intencionalmente con los activos en lugar de los problemas o las necesidades.

**i** Infórmese más: [ABCD Institute](#)

### La comunidad

La “comunidad”, desde el punto de vista de su servicio en el Cuerpo de Paz, se define de formas diferentes dependiendo de la situación. Algunas veces será importante pensar en la comunidad como en la unidad administrativa en la que usted vive. Otras veces, tal vez piense en la disponibilidad de recursos naturales y, por consiguiente, considere que la comunidad es la cuenca geográfica territorial por la que fluye y drena el agua. Para algunos proyectos tal vez deba centrarse en un subconjunto de personas específicas, como las embarazadas o las madres lactantes, y considerar que estas comprenden la comunidad. Mantener una definición flexible de la comunidad y analizar las perspectivas nuevas serán parte importante de su servicio.

## El diseño centrado en las personas/la conceptualización del diseño

El diseño centrado en las personas (también conocido como la conceptualización del diseño) es un enfoque creativo para la solución de problemas. Se trata de un proceso que comienza con los usuarios para quienes usted diseña y que culmina con soluciones nuevas concebidas a la medida de las necesidades, los desafíos, las oportunidades y los problemas. En el diseño centrado en las personas se formulan soluciones al incorporar de forma intencional las perspectivas de los usuarios finales en todos los pasos del proceso de diseño. Las estrategias para la conceptualización del diseño son mayormente prácticas, orientadas a los equipos y, por lo general, caracterizadas por fases fluidas que se superponen, en lugar de una serie lineal de pasos.

📖 Infórmese más: IDEO, [The Field Guide to Human-Centered Design \[Diseño centrado en las personas: Guía para el trabajo de campo\]](#)

## La evaluación rural participativa

La evaluación rural participativa es un enfoque sobre el desarrollo que procura incorporar el conocimiento y las opiniones de las personas de comunidades rurales en la planificación y la gestión de proyectos y programas de desarrollo.

📖 Infórmese más: Servicios Católicos de Socorro, [Rapid Rural Appraisal \(RRA\) and Participatory Rural Appraisal Manual \[Manual sobre la evaluación rural rápida y la evaluación rural participativa\]](#)

## El enfoque del Cuerpo de Paz sobre el desarrollo

El enfoque del Cuerpo de Paz sobre el desarrollo se centra en el fortalecimiento de la capacidad. Concebimos el desarrollo como la oportunidad para ayudar a las personas a fortalecer su capacidad con la finalidad de mejorar sus propias vidas. En nuestro trabajo y nuestras labores de desarrollo nos centramos en las personas y no las cosas.

📖 Infórmese más: Cuerpo de Paz, [PACA Idea Book \[Libro de ideas del PACA\]](#)

## El diseño y la gestión de proyectos

En el Cuerpo de Paz, el diseño y la gestión de proyectos es el proceso de involucrar a los miembros de la comunidad para que sean parte de la transición del análisis colectivo a la planificación y la implantación de los proyectos que responden a sus deseos y necesidades, siempre teniendo en mente la sostenibilidad como meta final. En muchas misiones los voluntarios del Cuerpo de Paz y sus homólogos imparten talleres de diseño y gestión de proyectos. El proceso de diseño y gestión de proyectos da vida a las fases para diseñar y ejecutar, las que se tratan en la guía de campo y en cuyas secciones se incluyen varias de las herramientas de diseño y gestión de proyectos, aunque no todas.

📖 Infórmese más: Cuerpo de Paz, [The New Project Design and Management Workshop Training Manual \[El nuevo manual de capacitación en diseño y manejo de proyectos\]](#)

## La creación de prototipos

La creación de prototipos se refiere al proceso de poner a prueba un proyecto durante un período breve en el mundo real antes de su implantación plena. ¿Qué funciona? ¿Qué debe modificarse o ponerse a punto? La creación de prototipos propicia de manera continua la oportunidad de recibir un gran número de comentarios y de probar enfoques nuevos hasta que usted y la comunidad hallen una solución útil.

📖 Infórmese más: IDEO, [The Field Guide to Human-Centered Design \[Diseño centrado en las personas: Guía para el trabajo de campo\]](#)



## **Las funciones del voluntario del Cuerpo de Paz en el desarrollo**

Su función en el desarrollo es bastante simple: ¡ayudar a la gente a ayudarse! Si bien es más fácil decirlo que ponerlo en práctica, la función suya como voluntario se define en torno a seis subfunciones que fortalecen la capacidad: aprendiz, agente de cambio, coconstructor, cofacilitador, coplanificador de proyectos y mentor.

📌 **Infórmese más:** Cuerpo de Paz, [Roles of the Volunteer in Development \[El Rol del Voluntario en el Desarrollo\]](#)

## **La sostenibilidad**

La sostenibilidad es la meta final primordial de cualquier proyecto que usted respalde en calidad de voluntario. Piense en la sostenibilidad como algo que lo torna perdurable. Los proyectos que usted realice junto con miembros de la comunidad deberían perdurar y prosperar mucho tiempo después de que usted y todos los demás voluntarios del Cuerpo de Paz que vengan después de usted se hayan ido.

## RECONOCIMIENTOS

---

La Guía de campo para voluntarios sobre el PACA [*The PACA Field Guide for Volunteers*] es una revisión de la edición del año 2007 de *The PACA: Participatory Analysis for Community Action Training Manual* [El Paca: Manual de capacitación en análisis participativo para la acción comunitaria] [ICE n.º M0053], publicada originalmente en 1996, y una consolidación de contenido de *Gender and Development Training* [Capacitación en Género y Desarrollo] [ICE n.º M0054], así como de PACA Idea Book [Libro de ideas del PACA] [ICE n.º M0083].

Este material, fiel a los principios y los enfoques consagrados en el PACA, es producto de una labor de tres años que realizó un **grupo de trabajo del PACA**, el cual se valió de las herramientas y los enfoques participativos, la conceptualización del diseño centrado en las personas y una prueba piloto formal de un prototipo de la guía de campo para soñar, diseñar y poner en práctica este material de forma colaborativa. El grupo de trabajo del PACA estuvo conformado por los siguientes integrantes del personal del Cuerpo de Paz en Washington: Adam Beebe, Courtney Clark, Hannah Gardi, Gabe Krieshok, Erin Lawless, Danielle Niedermaier, Amanda Rabinowitz, Stephanie Weber y Amanda Young.

Las siguientes cinco misiones del Cuerpo de Paz hicieron una **prueba piloto** de la guía de campo y la **perfeccionaron**: el Cuerpo de Paz en Costa Rica, el Cuerpo de Paz en Guatemala, el Cuerpo de Paz en Guyana, el Cuerpo de Paz en Malawi y el Cuerpo de Paz en Ucrania. El personal de misión que se sumó al grupo de trabajo del PACA, y realizó una prueba piloto del prototipo de la guía de campo, está integrado por: Carolyn Beale, Adrián Benavides, Ashema Franklin, María Cristina Garzona, Merica George, Zhanna Hrytsenko, Elizabeth Kaziya, Iryna Krupska, Vinyela Rodríguez, Fexony Sibale y Sergio Villa. Los directores de Programación y Capacitación Craig Badger, Rachel Horta, Melanie Ingalls, Amber Lucero-Dwyer y Pilar Robledo respaldaron la participación de su personal en el grupo de trabajo del PACA y en la prueba piloto.

La Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS, por sus siglas en inglés) **financió** la formación de formadores del personal de la misión para la prueba piloto. La OPATS y la Oficina de Asuntos de la Salud Mundial y el VIH (Office of Global Health and HIV, OGH, por sus siglas en inglés) financiaron la impresión inicial de la Guía de campo sobre el PACA.

Un **grupo de trabajo sobre el terreno**, representativo de las misiones del Cuerpo de Paz a continuación, también analizó el prototipo y brindó sus comentarios. Estas misiones fueron las de Albania, Botsuana, China, Colombia, Fiyi, Georgia, Indonesia, Kosovo, Nepal, Senegal, Tanzania, Tailandia, Timor Oriental y Vanuatu. Innumerables voluntarios de estas y otras misiones del Cuerpo de Paz ofrecieron sus inestimables comentarios sobre el prototipo de la guía de campo.

Las **herramientas participativas** que conforman gran parte del contenido de la Guía de campo sobre el PACA para voluntarios provienen de una variedad de recursos indicados en la guía de campo que figuran en la sección de “Recursos y contenido conexos”.

El **contenido relacionado con las lentes del PACA** fue aportado por varios especialistas de la OPATS, como Emily Clawson, Tina Cruz-Hubbard, Jess Delegencia, Jessica Folk, Kevin Giddens, Ruth Goode, D’Lynn Jacobs, Erin Lawless, Danielle Niedermaier, David Root y Monique Widyono.

Los **folletos del PACA por sector**, que complementan esta publicación, fueron compilados por personal de la OPATS y la OGH, como Adam Beebe, Brock Brady, Andrea DeSantis, Hannah Gardi, Rita Kamazima, Gordon Mengel, Salewa Oyelaran, Audrey Spencer, Annaliza Thomas, Carl Triplehorn, Stephanie Weber y David Wood.



El **diseño de la guía de campo** refleja la visión creativa de Laura Pirocanac, del plantel del Cuerpo de Paz en Washington, y la labor de diseño de Marcos Alices y Juan Carlos Polanco Santiago, también del Cuerpo de Paz en Washington. La **revisión de la guía de campo** la realizó Samuel Ludwig del Cuerpo de Paz en Washington.

El Consejo asesor sobre el campo del Cuerpo de Paz (FAB, por sus siglas en inglés) **aprobó** las revisiones del material del PACA.

**Agradecemos especialmente** a Josh Spetter, del Cuerpo de Paz en México, por su revisión y sus aportaciones, a Kathryn Goldman, por organizar y lanzar el grupo de trabajo del PACA, y a Joanie Cohen-Mitchell, por su apoyo inestimable a la materialización de la prueba piloto del PACA.

Los siguientes **pasantes** prestaron su apoyo inapreciable a la producción: Matthew Eng, Emily Holzman, Samantha Perry, Amalia Rangel y Jacob Wittbrodt.

**Resulta imposible reconocer a las manos, los corazones y las mentes incontables que contribuyeron a la exitosa creación de esta publicación y de otros materiales de apoyo. Gracias a todos los que desempeñaron un papel, tanto grande como pequeño.**

# ÍNDICE

---

Conceptos clave .....	ii
Reconocimientos .....	v
<b>1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
Cómo los voluntarios trabajan en el desarrollo.....	2
Una breve reseña del PACA (y por qué importa) .....	3
Cómo utilizar la Guía de campo sobre el PACA .....	4
<b>2. El enfoque del PACA .....</b>	<b>5</b>
Información sobre las fases .....	6
Información sobre las lentes.....	9
Información sobre las herramientas.....	10
<b>3. Lentes .....</b>	<b>11</b>
Lente de cambio conductual.....	12
Lente de facilitación.....	13
Lente de género.....	14
Lente de competencia, diversidad e inclusión interculturales (CDII) .....	15
Lente de idioma.....	17
Lente de poder .....	19
<b>4. Herramientas .....</b>	<b>21</b>
Lista maestra de herramientas del PACA .....	22
Entablar relaciones: el ingreso a la comunidad .....	26
Descubrir: la adquisición de conocimientos .....	44
Soñar: la generación de ideas .....	65
Diseñar: la creación de prototipos y la repetición.....	87
Ejecutar: la ejecución del proyecto .....	113
<b>5. El Paca por sector .....</b>	<b>136</b>
La importancia del PACA para los proyectos de su sector .....	137
El PACA para la agricultura .....	138
El PACA para el desarrollo económico comunitario.....	142
El PACA para la educación .....	147
El PACA para el medio ambiente.....	151
El PACA para la salud.....	155
El PACA para la juventud en el desarrollo.....	159
<b>6. Recursos y contenido conexos .....</b>	<b>163</b>



1

# *Introducción*



**Cuerpo  
de Paz**



## Cómo los voluntarios trabajan en el desarrollo

En calidad de voluntario del Cuerpo de Paz, usted se comprometió “a **ayudar a las personas de países interesados a satisfacer su necesidad de contar con hombres y mujeres capacitados**”. Desde el comienzo, el enfoque del Cuerpo de Paz sobre el desarrollo ha sido en términos interpersonales. Los voluntarios del Cuerpo de Paz prestan servicios para fortalecer la capacidad de hombres, mujeres, niñas y niños para que estos participen de forma activa en su propio desarrollo. En resumen, ayudamos a la gente a ayudarse. Esta es la esencia del enfoque del Cuerpo de Paz sobre el **desarrollo**: un enfoque claro sobre el fortalecimiento de la capacidad. Los voluntarios procuran facultar a los que atienden para que tomen sus propias decisiones, fortalezcan las aptitudes necesarias para materializar esas decisiones y tomen la iniciativa para mejorar sus vidas.

Por lo tanto, su función primaria en calidad de voluntario es la de fortalecer la capacidad y aliarse a la comunidad. A medida que acompañe a la comunidad en su proceso de aprendizaje, también aprenderá. Además, **entre varias otras funciones clave** que desempeñará, están las de cofacilitador, mentor y agente de cambio. Conforme asuma cada una de estas funciones en diferentes momentos de su servicio, sus labores en pro del fortalecimiento de la capacidad serán más sostenibles una vez que su trabajo y los proyectos que apoye adquieran una naturaleza verdaderamente participativa.

Por **fortalecimiento participativo de la capacidad** se entiende la entablación de relaciones y el descubrimiento de información valiosa sobre quiénes son las personas y cómo interactúan. Del mismo modo, se trata de facilitar oportunidades para grupos diferentes de la comunidad para que entablen relaciones y descubran información valiosa sobre los demás. Se trata de reunir a diversos miembros de la comunidad para ayudarlos a analizar su situación e identificar colectivamente ideas prometedoras. Y, lo que es más importante, se trata de facultar a una amplia gama de personas y de grupos para que durante el proceso asuman el control de la acción liderada por la comunidad. Su compromiso de trabajar en un marco participativo para fortalecer la capacidad significa que las aptitudes, el conocimiento y el entendimiento de los **activos disponibles**, las fortalezas y los recursos permanecerán en la comunidad y, en última instancia, posibilitarán la **sostenibilidad** de las iniciativas de desarrollo que la comunidad lidere.

Entonces, ¿de qué manera puede usted, en calidad de voluntario del Cuerpo de Paz, participar en un desarrollo que sea fructífero, interpersonal, sostenible y participativo? He aquí una palabra mágica o, mejor dicho, una sigla: PACA.

◀ Sí, esta es la **primera meta**. No olvide la segunda meta (ayudar a que los pueblos atendidos entiendan de mejor modo a los estadounidenses) ni la tercera meta (ayudar a que los estadounidenses entiendan de mejor modo a otros pueblos).

◀ El **desarrollo**, en su sentido más amplio, es todo proceso que propicia la dignidad de un pueblo y su capacidad para mejorar la vida de sus integrantes. Los voluntarios del Cuerpo de Paz son catalizadores de dicho cambio.

◀ El **voluntario desempeña seis funciones primarias en el desarrollo**: 1) aprendiz, 2) agente de cambio, 3) coinstructor, 4) cofacilitador, 5) coplanificador de proyectos y 6) mentor.

◀ Para que el enfoque sobre el desarrollo sea eficaz, la **capacidad necesitará fortalecerse** en diferentes niveles que abarcan a las personas, los profesionales y los prestadores de servicios, las organizaciones y las comunidades. Hay más información disponible en *PACA Idea Book* [Libro de ideas del PACA] (publicación del Cuerpo de Paz n.º M0086).

El **desarrollo de la comunidad basado en activos** implica una estrategia para el desarrollo sostenible liderado por la comunidad que se centra en el fortalecimiento de los recursos existentes en lugar de centrarse en las necesidades.

◀ La definición de **sostenibilidad** es multifacética y varía según la naturaleza de sus actividades de desarrollo. Los voluntarios deben considerar al menos la sostenibilidad cultural, política, económica, administrativa y medioambiental de sus labores.



La evaluación rural rápida y la **evaluación rural participativa** son dos de los predecesores del PACA.

## Una breve reseña del PACA (y por qué importa)

Un punto de interés sobre la experiencia de los voluntarios del Cuerpo de Paz siempre ha sido el compromiso de estos a asociarse con sus homólogos y las comunidades locales, y a facultarlos para que determinen sus propios activos, necesidades, prioridades de desarrollo y vías para la acción comunitaria, en lugar de imponer una agenda externa. El análisis participativo para la acción comunitaria (o el PACA, como se conoce en el Cuerpo de Paz) es fundamental para este enfoque. El PACA es similar a las **metodologías de desarrollo anteriores a partir de las cuales evolucionó** y comprende varios métodos participativos para hacer que los miembros de la comunidad participen en el proceso de descubrimiento de la información necesaria con el objeto de establecer las bases de las labores de desarrollo sostenible lideradas por la comunidad.

Un desafío importante que suponen las metodologías participativas ha sido la participación de todos los miembros de la comunidad en el análisis participativo y la acción comunitaria. A diferencia de las metodologías que lo precedieron, el PACA depende de la participación activa y plena de grupos de la comunidad diversos y representativos con la finalidad de compartir información y adquirir conocimientos, analizar las implicaciones para la comunidad, planificar en conjunto con miras a la acción y poner en práctica los proyectos de forma colectiva. Al reconocer a la mujer como parte integral, aunque frecuentemente marginada del proceso de desarrollo, el PACA incorpora intencionalmente técnicas de análisis sobre los aspectos de género que exponen las consideraciones existentes en cuanto a este tema y las incluyen en el proceso de planificación de la acción comunitaria. El PACA también busca la inclusión de diferentes grupos etarios (jóvenes y personas mayores), minorías étnicas y otros grupos comúnmente marginados.

**Definición del PACA:** El PACA es una metodología participativa, atenta a los aspectos de género, cuyo propósito es el de comunicar información, identificar necesidades y establecer los cimientos sobre los que se sustentará la acción comunitaria para solucionar problemas. Facilita la creación de una alianza eficaz y transparente entre el voluntario y los segmentos representativos de la comunidad local con el objeto de que se diseñen, implementen y evalúen programas de desarrollo.

**En resumen, el PACA es la forma en la que usted “trabaja en el desarrollo” (primera meta) y fortalece la capacidad en calidad de voluntario del Cuerpo de Paz.** Es un enfoque mediante el que se forjan alianzas entre los voluntarios y los miembros de la comunidad y, especialmente, entre los miembros de la comunidad mismos a fin de propiciar labores sostenibles que fortalezcan la capacidad. Por medio del PACA, los voluntarios y los miembros de la comunidad colaboran para garantizar que las voces de las mujeres, las niñas, los hombres y los niños se escuchen durante todo el proceso en el que se decide, en aras de un futuro común, la manera de asignar sus recursos más preciados: su tiempo y su energía.

## Cómo utilizar la Guía de campo sobre el PACA

El PACA es el enfoque sobre el desarrollo participativo y sostenible que usted empleará en calidad de voluntario del Cuerpo de Paz. Como tal, debería utilizar el PACA para ayudar a proponer ideas, diseñar, repetir, ejecutar, modificar y mejorar **cada uno de los proyectos liderados por la comunidad que usted apoye a lo largo de su servicio**. La Guía de campo sobre el PACA los orientará a usted y a los integrantes de la comunidad con quienes trabaje a medida que cubran las diversas **fases** de la transformación del análisis participativo en acción comunitaria, y les ofrecerá **herramientas** específicas para que ejecuten y mejoren los proyectos durante ese proceso. Las **lentes** de la guía de campo insertan la reflexión y la perspectiva en sus labores para fortalecer la capacidad, toda vez que lo ayudan a descubrir información significativa sobre usted y los demás.

El aspecto más importante que debe recordar sobre la guía de campo es que esta no prescribe intencionalmente la manera en que usted ha de aplicar el PACA. Ello significa que debería utilizar la guía de campo según les resulte más conveniente a usted, a su comunidad y a los proyectos en los que colaboren. El avance por las cinco fases del PACA debe ser un proceso repetitivo en lugar de un conjunto rígido de pasos. Escoja entre las herramientas provistas y adáptelas a sus aptitudes y capacidad, así como a la situación de su comunidad. Aplique las seis lentes de forma decidida y continua para ayudarse a escoger y adaptar las herramientas del PACA. Y consulte la sección de **“El PACA por sector”** de la guía de campo y los **folletos del PACA por sector** separados donde encontrará orientación sobre la manera de adaptar el PACA a las actividades de los proyectos para su sector (agricultura, desarrollo económico comunitario, educación, medio ambiente, salud o juventud en el desarrollo).

Lo más probable es que se encontrará consultando de manera continua la guía de campo para cada uno de los proyectos liderados por la comunidad que usted respalde a lo largo de su servicio en el Cuerpo de Paz.

◀ Véase “Información sobre las fases” en la **sección 2** de la guía de campo para visualizar la manera en la que el PACA puede beneficiar a diversos tipos de proyectos de voluntarios.

◀ En la **sección 2** de la guía de campo encontrará más información sobre las fases, las herramientas y las lentes del PACA (denominadas en conjunto “el enfoque del PACA”).

◀ En la **sección 5**, “El PACA por sector”, se destacan las herramientas de la guía de campo de especial importancia para cada sector. Se introducen también herramientas adicionales para los sectores que se ofrecen en folletos del PACA por sector separados.



2

# *El enfoque del PACA*



**Cuerpo  
de Paz**



## Información sobre las fases

El PACA no es un proceso fijo ni lineal. En cambio, es un proceso iterativo y gradual de **indagación apreciativa**, análisis participativo y cambio liderado por la comunidad. En cada una de las labores de desarrollo (proyectos) que usted respalde, habrá comienzos e interrupciones, se darán pasos hacia adelante y hacia atrás, surgirán momentos de duda y claridad y oportunidades incontables de reagruparse y corregir el rumbo.

Ningún voluntario, comunidad o proyecto es idéntico a otro. Sin embargo, todos los proyectos suelen avanzar por las cinco fases del PACA de **entablar relaciones, descubrir, soñar, diseñar y ejecutar**. Las fases del PACA brindan estructura y dirección a los proyectos. Al usted trabajar deliberadamente en cada una de las fases del PACA, establecerá la confianza con la comunidad, adquirirá conocimientos clave que le inspirarán ideas de proyectos (o que mejorarán los proyectos existentes) y trabajará con la comunidad para materializar estos proyectos. Cada fase en la guía de campo incluye una serie de herramientas para ayudarlo a navegar esa fase específica del PACA.

Asimismo, en cada fase se brindan **sugerencias en cuanto al seguimiento del proyecto**, para tantear cómo va, así como **sugerencias en cuanto a la sostenibilidad**, para planificar con miras hacia el futuro y facultar a la comunidad para que se haga cargo del proyecto. Al dar seguimiento periódicamente al avance que se ha realizado en el proyecto y considerar la sostenibilidad en cada fase del PACA, usted y la comunidad identificarán los éxitos y los desafíos, modificarán el rumbo según sea necesario y, lo que es más importante, ayudarán a garantizar que, al momento de terminar su servicio, los miembros de la comunidad se habrán hecho cargo de los proyectos que ustedes soñaron, diseñaron y ejecutaron juntos.



### Entablar relaciones

Se establece la confianza y se forjan relaciones, se integra uno en la comunidad y se reúnen a diferentes miembros de esta.

### Descubrir

Se recaba información y se adquieren conocimientos clave al observar, aprender de los miembros de la comunidad e interactuar con ellos.

### Soñar

Se interpretan las observaciones, los conocimientos y los descubrimientos para generar o mejorar las ideas del proyecto.

### Diseñar

Se realiza un prototipo de las ideas del proyecto, se pone a prueba, se refina y se sigue mejorando.

### Ejecutar

Se da vida al proyecto! Se ejecuta, se sigue perfeccionando y se fomenta la **sostenibilidad** duradera.

### Sugerencias en cuanto al seguimiento del proyecto

Siga el avance del proyecto observando los logros, los cambios y los reveses en el camino.

### Sugerencias en cuanto a la sostenibilidad

En cada paso del proceso, planifique con antelación y faculte a la comunidad para que se haga cargo del proyecto.


La última página de cada una de las cinco fases (en la **sección 4**) es una hoja de trabajo para reflexionar que lo ayudará a identificar los conocimientos clave que se adquirieron en esa fase y que aprovechará en las fases posteriores.



## **Cómo avanzar de una fase a otra**

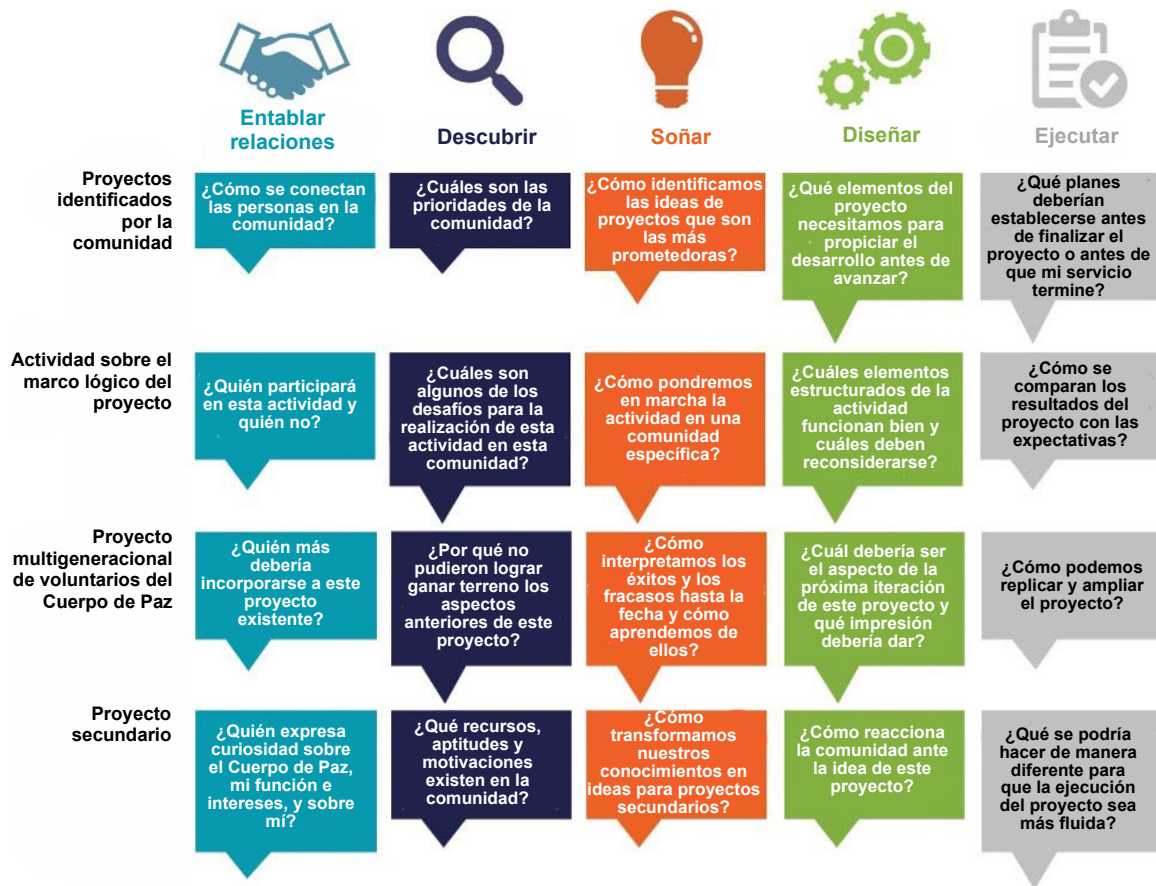
Independientemente de la naturaleza de su proyecto (la que podría implicar la práctica de una actividad del proyecto incluida en el marco lógico de este, el fortalecimiento de las prioridades identificadas de la comunidad o la continuación a un proyecto iniciado por un voluntario anterior), es esencial que primero se cubran las fases para entablar relaciones y para descubrir antes de pasar a las otras fases. Ser deliberado en cuanto a las dos primeras fases es fundamental para ser un voluntario eficaz y lograr éxito a largo plazo en las iniciativas de desarrollo de la primera meta, por no hablar de su seguridad en el sitio donde lo apostaron y el nivel de su integración cultural.

Una vez que pase a la fase para soñar, y más adelante a las demás fases, podrá adoptar un proceso iterativo en lugar de un conjunto rígido de pasos. Aunque usted seguirá avanzando generalmente en orden, de fase en fase, habrá innumerables momentos en las fases para soñar y para diseñar en los que usted y la comunidad desearán regresar y adquirir más conocimientos (descubrir). Del mismo modo, es posible que necesite establecer la confianza (entablar relaciones) de las nuevas partes interesadas que se sumen al proyecto más adelante.

Las ideas de proyectos o los  **prototipos** insatisfactorios en las fases para diseñar y ejecutar son comunes. Esto podría implicar la reconsideración de las ideas iniciales del proyecto (soñar). Los pasos inversos en las fases del PACA no equivalen a retrocesos, sino, más bien, a oportunidades para refinar, mejorar y proseguir con más confianza.

## **El PACA para cada uno de los proyectos de los voluntarios**

Trabajar en las fases del PACA los ayuda a usted y a la comunidad a garantizar que el proyecto en cuestión sea participativo, se adapte a las realidades de la comunidad, lo lidere la comunidad y lo dirija esta una vez que usted haya terminado su servicio, independientemente del punto de partida del proyecto. Cada uno de los proyectos comunitarios que los voluntarios respalden puede beneficiarse del PACA como se muestra a continuación.



**Antes de comenzar, recuerde: ¡no cause daño!** En calidad de voluntario del Cuerpo de Paz debe evitar y reducir a un mínimo los efectos adversos de sus proyectos e interacciones con miembros de la comunidad. Esto incluye reducir a un mínimo el riesgo de peligro para las personas, el abuso de sus derechos y la degradación del medio ambiente. Antes, durante y después de sus proyectos, pregúntese y pregunte a su homólogo:

- ¿Se han considerado los niveles de riesgo de daño físico o emocional de los participantes, en especial los de los niños y las poblaciones vulnerables?
- ¿Tiene alguna consecuencia a largo plazo la actividad del proyecto en cuanto al medio ambiente, como la disminución de los recursos naturales, cultivos, zonas de vida silvestre y la degradación del suelo?
- ¿Exacerba la actividad del proyecto las divisiones existentes en las comunidades o entre estas (por ejemplo, disparidades en el nivel socioeconómico, la clase, la raza, la religión o la salud)?

## Información sobre las lentes

La guía de campo contiene seis lentes, cada una de las cuales introduce una perspectiva diferenciada para ayudar a garantizar que su uso del PACA sea verdaderamente incluyente, participativo y sostenible. Los temas de las lentes comprenden: el cambio conductual; la facilitación; el género; la competencia, la diversidad y la inclusión interculturales (CDII); el idioma; y el poder. Cada lente explica la importancia del tema con relación al PACA, ofrece orientación práctica para aplicar las lentes en las fases del PACA, o cuando se emplean las herramientas del PACA, e indica los conocimientos que probablemente se adquieran al aplicar las lentes.

Considere las lentes como una *mentalidad* (la filosofía tras su enfoque sobre la aplicación del PACA), una *brújula* (una guía para adaptar su enfoque sobre el PACA de acuerdo con la información que usted obtenga sobre usted mismo y los demás), y una puesta a prueba del *instinto* (la validación de su enfoque sobre el PACA): todas estas cosas encapsuladas en un concepto. La utilización de las lentes lo ayudará a centrarse en su interior, a fin de descubrir información significativa sobre sus propias capacidades, cualidades y experiencias vividas, así como en el exterior, a fin de descubrir información significativa sobre la dinámica interpersonal y cultural vigente entre los miembros de la comunidad con la cual usted entabla relaciones y trabaja.

## Cómo usar las lentes

Las lentes inspiran la manera de entablar relaciones, descubrir, soñar, diseñar y ejecutar junto con los miembros de la comunidad. En particular, la información que se descubre al aplicar una lente puede ayudarlo a decidir las herramientas del PACA que empleará, así como la manera en la que usted podría modificar una herramienta al utilizarla. A medida que progrese por las fases del PACA, considere cuáles lentes lo ayudarán a emplear las herramientas del PACA con mayor eficacia, poner a prueba sus supuestos, forjar la confianza de los miembros de la comunidad e interactuar con una sección transversal más amplia de esta. La aplicación periódica de las lentes a herramientas individuales del PACA lo ayudará a identificar y superar barreras internas y externas que de otra manera podrían impedirle obtener información auténtica y garantizar que la comunidad apoye sus proyectos.

En un mundo ideal, usted utilizaría las seis lentes de forma continua durante el transcurso de cada proyecto. Sin embargo, en términos reales, deberá decidir por su cuenta cuáles lentes habrá de utilizar y cuándo las aplicará. Tenga en cuenta principalmente que la aplicación de las lentes a las herramientas del PACA y sus proyectos en diferentes momentos durante el transcurso de su servicio enriquecerá sus labores de desarrollo, renovará su perspectiva, superará obstáculos y dará validez a los próximos pasos.

**En la sección 3 se brindará más información sobre las lentes del PACA, incluso una orientación práctica sobre la manera de aplicar las lentes en las fases del PACA o durante el empleo de las herramientas de este.**

## Información sobre las herramientas

Cada una de las fases en la guía de campo incluye un conjunto de herramientas para ayudarlo a completar la fase específica del PACA en la que se encuentre. Sin embargo, observe que la mera inclusión de una herramienta en una fase no implica la imposibilidad de utilizarla en otra fase. Las herramientas de la guía de campo comprenden actividades prácticas y técnicas que ayudarán a descubrir la información necesaria para llevar adelante los proyectos participativos y sostenibles que la comunidad lidere. Si bien no hay dos proyectos iguales, todos pueden beneficiarse de las herramientas en la guía de campo.

Hay centenares de herramientas participativas. Las que se seleccionaron para la guía de campo de ninguna manera constituyen una lista exhaustiva o definitiva. Dicho eso, las herramientas que aquí figuran representan una amplia gama de enfoques sobre el desarrollo (por ejemplo, la **indagación apreciativa**, el **DCBA** y el **diseño centrado en las personas**), comprenden varios tipos de actividades (por ejemplo, verbales y prácticas, individuales y grupales) y se ciñen a los diferentes niveles de dominio de los idiomas locales por parte de los voluntarios. La sección 5, “El PACA por sector” presenta herramientas adicionales del PACA de especial importancia para cada sector del Cuerpo de Paz.

## Cómo usar las herramientas

Al momento de escoger las herramientas a emplear, considere su objetivo: ¿qué conocimientos, resultados, acciones, instrucción o aclaración espera adquirir? Haga un esfuerzo por cambiar de un enfoque que se base en un problema a un enfoque que se base en fortalezas. Por ejemplo:

### En lugar de un enfoque que se base en un problema...

Ingrese a una comunidad para liderar actividades nuevas.

Identifique los problemas que deben resolverse o las necesidades que deben abordarse.

Dicte clases e instruya.

Establezca una agenda.

Remítase a conocimientos especializados externos.

### ... adopte un enfoque participativo que se base en fortalezas.

▶ Pase a ser parte de una comunidad por medio del aprendizaje (mediante la observación y la participación en actividades actuales).

▶ Contribuya a identificar las fortalezas, los activos y los logros actuales para valerse de ellos y utilizarlos de base.

▶ Facilite espacios para ampliar el diálogo y la participación en la comunidad.

▶ Facilite la toma de decisiones grupal.

▶ Válgase de las aptitudes y el conocimiento locales y utilícelos como base.

En la **sección 4** encontrará una lista maestra de todas las herramientas del PACA, así como las herramientas organizadas por fase. Al comienzo de la **sección 4** encontrará también una serie de conjuntos de herramientas (herramientas que se han agrupado según una cualidad compartida o idoneidad para un contexto dado y que, por lo tanto, son compatibles y pueden utilizarse juntas).



3

# *Lentes*



Cuerpo  
de Paz



# LENTE DE CAMBIO CONDUCTUAL

## 🕒 Reflexiones de la lente

1. ¿Cómo afecta mi conocimiento de la conducta humana lo que aprendo sobre las personas por medio del PACA?
2. ¿Qué necesito saber sobre el cambio conductual al aplicar el PACA?
3. ¿Cómo puede ayudarme el PACA a revelar información clave que propicie un cambio conductual positivo?

## ¿Por qué importa el cambio conductual?

En muchos casos, simplemente aumentar el conocimiento de alguien sobre la importancia o los beneficios de comportarse de cierto modo (por ejemplo, ahorrar con frecuencia o comer alimentos más nutritivos), o aumentar la disponibilidad de un servicio o programa (por ejemplo, mosquiteros gratuitos para prevenir enfermedades transmitidas por los mosquitos) no es suficiente como para que se genere el tipo de cambio en el desarrollo que se procura. ¿Por qué no? Por el comportamiento humano. La gente se comporta de la manera en la que lo hace por diversos motivos. Estos factores se conocen como “determinantes”. Al situar a las personas (y sus conductas o acciones) en el centro de sus proyectos, usted podrá comenzar a entender los determinantes de sus conductas, pudiendo luego formular estrategias que propicien un cambio conductual positivo.

## Cómo aplicar una lente de cambio conductual al utilizar el PACA

El cambio conductual implica una amplia gama de actividades y enfoques que se centran en el descubrimiento de los **determinantes de la conducta de las personas** y en la manera de influir en su comportamiento (infórmese sobre los determinantes conductuales más comunes a continuación). Cabe destacar la existencia de un marco integral de diseño para el cambio conductual, el cual exige un grado importante de capacitación, tiempo y atención (su misión tal vez tenga recursos para respaldar intervenciones bien estructuradas para el cambio conductual). Independientemente de ello, esta lente sirve como un punto de partida útil para comenzar a pensar en el cambio conductual en las cinco fases del PACA.

### Fase del PACA

Al **entablar relaciones**, usted cuenta con la oportunidad de identificar las diversas conductas que observa en relación con las actividades de su sector o proyecto.

Al **descubrir**, usted puede comenzar a revelar los determinantes de la conducta de las personas. ¿Qué barreras existen para la adopción de conductas deseadas y qué motiva a las personas a actuar?

Una vez que usted empiece a **soñar**, aplique lo que ha aprendido sobre las conductas actuales de las personas y los determinantes de esas conductas a fin de realizar lluvias de ideas sobre estrategias para propiciar el cambio conductual.

La realización de una prueba piloto de un proyecto durante la fase para **diseñar** brinda una oportunidad para evaluar la eficacia del proyecto en el cambio conductual.

Una vez que se haya demostrado la eficacia de una estrategia para el cambio conductual mediante una prueba piloto, llega la hora de **ejecutar** el proyecto a un nivel más amplio y seguir observando los cambios conductuales en los participantes.

### Determinantes clave del cambio conductual

**Autoeficacia/aptitudes percibidas.** Se refiere a la convicción de una persona de que puede comportarse de una manera en particular habida cuenta de su conocimiento y aptitudes actuales.

**Normas sociales percibidas.** Se refiere a la percepción de que quienes son importantes para una persona creen que esta debería comportarse de cierta manera.

**Consecuencias positivas percibidas.** Se refiere a las ventajas o las consecuencias positivas que una persona considera que resultarán de una conducta en particular.

**Consecuencias negativas percibidas.** Se refiere a las desventajas o las consecuencias negativas que una persona considera que resultarán de una conducta.

**Otros determinantes** comprenden el acceso percibido, las señales percibidas para actuar, el riesgo percibido, la gravedad percibida, la eficacia percibida de la acción, la voluntad divina percibida, la política percibida y la cultura percibida.

**Para obtener más información acerca del enfoque sobre el diseño para el cambio conductual**, véase *Designing for Behavior Change: A Practical Field Guide* [Diseño para cambio de comportamiento: Una guía de campo práctica], una publicación de USAID disponible en internet.

# LENTE DE FACILITACIÓN

## **i Reflexiones de la lente**

1. ¿De qué manera mis aptitudes para la facilitación inciden en mi aplicación satisfactoria del PACA?
2. ¿Qué aspectos de la facilitación son importantes para aplicar el PACA con eficacia?
3. ¿Cómo puedo prepararme por adelantado para facilitar una herramienta del PACA?

## **¿Por qué importa la facilitación?**

La facilitación de los procesos participativos en cualquier comunidad es difícil. Es incluso más difícil cuando se es ajeno a la comunidad en la que se emplean las herramientas del PACA. Las aptitudes de facilitación que usted tenga pueden contribuir al éxito o al fracaso de cualquier proyecto de la comunidad. La forma en la que usted facilita las herramientas del PACA es esencial para lograr un desarrollo interpersonal significativo, sostenible y participativo.

## **Cómo aplicar una lente de facilitación al utilizar el PACA**

Como facilitador del PACA, usted influye sobremanera en lo que ocurre cada vez que interactúa con los miembros de la comunidad empleando las herramientas del PACA y valiéndose de muchas opciones que abarcan, entre otras, desde quién asiste o no, dónde y cuándo usted celebra una reunión, qué herramientas emplea y cómo las adapta, hasta qué preguntas formula y cómo lo hace. Utilice la siguiente lista de verificación de tres pasos a fin de prepararse para facilitar eficazmente una herramienta del PACA.

<b>Paso 1: Aclarar</b>	<b>Paso 2: Preparar</b>	<b>Paso 3: Hacer</b>
<b>Pregúntese:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuál es el objeto de esta reunión?</li><li>• ¿Cuáles son los resultados previstos?</li><li>• ¿Quién debería participar?</li><li>• ¿Qué función debería tener el facilitador?</li><li>• ¿Dónde y cuándo se celebrará esta reunión (y qué barreras presenta eso)?</li><li>• ¿Qué materiales se necesitan y quién tiene acceso a ellos?</li></ul>	<b>Antes de facilitar:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Procure que el espacio y los materiales sean adecuados para todos los participantes.</li><li>• Planifique la manera en que estructurará sus actividades y agrupará a sus participantes.</li><li>• Diagrame la forma en la que los participantes se moverán y cómo se usarán los materiales en la reunión.</li><li>• Determine cuánto tiempo será necesario para alcanzar el objeto de la reunión.</li><li>• Imparta instrucciones distintas y reparta materiales distintos con base en las diferencias (de edad, niveles de alfabetismo, situación de poder, etc.) entre los grupos.</li><li>• Cree y mantenga un entorno que sea seguro y que promueva la equidad y la inclusión, y la participación y la colaboración.</li></ul>	<b>Mientras facilite:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Junto con los participantes, establezca las normas y las expectativas para los grupos.</li><li>• Siga su plan, pero sea flexible ante los cambios necesarios.</li><li>• Preste atención a las necesidades de sus participantes.</li><li>• Respete a todos los participantes.</li><li>• Facúltelos y apóyelos.</li><li>• ¡Observe, escuche y aprenda!</li></ul>

Para obtener más información acerca de la facilitación de métodos y herramientas participativos, visite el Robert Chambers Archive [Archivo de Robert Chambers], un archivo electrónico de investigación sobre desarrollo, y lea el libro de Chambers titulado *Participatory Workshops: A Sourcebook of 21 Sets of Ideas and Activities* [Talleres participativos: Un libro de consulta de 21 conjuntos de ideas y actividades].

# LENTE DE GÉNERO

## 📌 Reflexiones de la lente

1. ¿Cómo se ve afectada la participación de los miembros de la comunidad en el PACA y mis proyectos por las normas existentes relacionadas con los aspectos de género?
2. ¿Qué consideraciones clave sobre los aspectos de género me ayudarán a aplicar el PACA con mayor eficacia?
3. ¿Cómo puedo promover la equidad de género como parte de cada uno de mis proyectos?

## ¿Por qué importa el género?

Las normas relacionadas con los aspectos de género definidas por la sociedad, como las expectativas sobre la forma en que los hombres, las mujeres, los niños y las niñas deberían comportarse, repercuten en gran medida en el acceso a oportunidades y recursos, y el control de estos, y en la participación en la vida comunitaria. Sus experiencias y supuestos relacionados con su concepto del género influirán en la manera en la que usted interactúe con los miembros de la comunidad, así como en la manera en la que ellos interactuarán con usted. Entender las funciones actuales de los géneros lo ayudará a poner en práctica el PACA de una manera que promueva la equidad de género: el acceso igualitario a los recursos, las oportunidades y la toma de decisiones en todos sus proyectos.

## Cómo aplicar una lente de género al utilizar el PACA

A medida que trabaje en cada una de las fases del PACA y con las herramientas conexas, explore las siguientes **consideraciones clave sobre el género**.

Entendimiento de los aspectos de género	Consideraciones clave
<b>Entablar relaciones.</b> Lista de las normas, las actitudes, las conductas y las expectativas clave en la comunidad relacionadas con los aspectos de género	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Quién tiene acceso a los recursos, los beneficios y las oportunidades? ¿Quién toma decisiones sobre el uso de los recursos y la participación en la vida de la comunidad y su economía?</li><li>• ¿Qué identifican las niñas y los niños, las mujeres y los hombres en la comunidad como sus fortalezas (o activos), prioridades y desafíos?</li><li>• ¿Qué funciones, responsabilidades y conductas específicas se consideran apropiadas para las niñas y los niños, las mujeres y los hombres?</li></ul>
<b>Descubrir.</b> Ejemplos de relatos exitosos de lo que funciona bien dentro de las relaciones de género en la comunidad y de lo que puede servir de base	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué recursos, aptitudes y motivación existen en la comunidad para promover la equidad de género?</li><li>• ¿Cuáles son las prioridades de la comunidad en relación con los aspectos de género?</li><li>• ¿Hay ejemplos de casos en los que se consideraron los aspectos de género en el diseño de un proyecto de la comunidad?</li></ul>
<b>Soñar.</b> Plan de acción para incluir a los hombres, las mujeres, los niños y las niñas en su proyecto que resuma las funciones, las responsabilidades y la coordinación de labores específicas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resuma las medidas específicas que pueden tomarse para superar las barreras de género que identificó. ¿Cómo puede usted propiciar la participación equitativa de los géneros, promover oportunidades por medio de las cuales puedan asumirse funciones de liderazgo e identificar oportunidades para ratificar las normas de género equitativas?</li></ul>
<b>Diseñar.</b> Pasos específicos para incorporar prácticas de género equitativas en su proyecto	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué elementos del diseño del proyecto abordan cuestiones relaciones con el género en la comunidad? ¿Qué elementos del proyecto deben repensarse de manera que promuevan el acceso, la participación constructiva y la equidad de género?</li><li>• ¿Cómo reacciona la comunidad a la idea del proyecto, en particular en relación con las normas relacionadas con los aspectos de género, las actitudes y las conductas?</li></ul>
<b>Ejecutar.</b> Proyecto en el que se presta atención a las diferencias de género y que produce resultados de género equitativos	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Llega el proyecto a los beneficiarios previstos? ¿Por qué sí o por qué no?</li><li>• ¿Cómo puede adaptarse la ejecución del proyecto para beneficiar a los hombres, las mujeres, los niños y las niñas?</li><li>• ¿Cuáles son las señales de equidad de género que el proyecto genera?</li></ul>

Para obtener más información acerca de los asuntos de género, póngase en contacto con el punto de contacto para asuntos de género del personal de la misión, participe en un Comité de Género de los voluntarios del Cuerpo de Paz (si corresponde) y véase la publicación del Cuerpo de Paz *Gender Guidance* [Orientación sobre género].

# LENTE DE COMPETENCIA, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN INTERCULTURALES (CDII)

## 📌 Reflexiones de la lente

1. ¿Qué elementos de la diversidad están presentes en mí y en los miembros de la comunidad con quienes trabajo?
2. ¿Cómo podría de forma deliberada navegar por las diferencias interculturales para poner en práctica el PACA con eficacia?
3. ¿Cómo puedo promover y practicar la inclusión mientras empleo las herramientas del PACA?

## ¿Por qué importa la CDII?

Su aculturación y los elementos de su identidad personal influyen en la manera en la que usted percibe el mundo, así como en la manera en la que la comunidad lo percibe a usted. A fin de lograr la participación eficaz de los miembros de la comunidad en el PACA, usted deberá desentrañar de forma continua la combinación singular de la cultura, las experiencias, los valores y los supuestos que usted y ellos aportan a un proyecto. Al emplear la lente de CDII, usted analizará las maneras de superar las diferencias naturales en la identidad y la cultura para promover un enfoque verdaderamente incluyente y participativo.

## Cómo aplicar una lente de CDII al utilizar el PACA

El **modelo de “Mi persona, los demás y el puente”** es un proceso de tres pasos para abordar y superar las situaciones de índole intercultural. Vuelva a este modelo en cada fase del PACA para reflexionar sobre la manera en que usted aplica el PACA y las herramientas de este.

Mi persona	Los demás	El puente
Analizar mis propias reacciones y mi visión del mundo	Practicar la adopción de perspectivas y considerar las reacciones y la cosmovisión de los demás	Analizar opciones para aunar las cosmovisiones de maneras mutuamente respetuosas y beneficiosas
<b>Entablar relaciones</b>		
¿Cómo establezco la confianza? ¿Qué elementos de mi aculturación, mis valores, convicciones y cosmovisión contribuyen a las reacciones que los demás provocan en mí?	¿Cómo los demás establecen la confianza? ¿Cómo sus comportamientos y reacciones armonizan con mi expectativa o difieren de esta? ¿Qué factores contribuyen a sus conductas y reacciones?	¿Cuáles son las opciones más eficaces con las que cuento para establecer la confianza? ¿Estoy entablando relaciones con un grupo diverso de miembros de la comunidad?
<b>Descubrir</b>		
¿Cuáles son mis supuestos sobre los activos, las aptitudes y las motivaciones que existen en la comunidad? ¿Estoy “descubriendo” de forma recíproca y respetuosa?	¿Qué aspectos de las identidades, los valores y las cosmovisiones de los demás podrían determinar lo que ellos deciden compartir y la manera en que lo hacen? ¿Cómo podrían percibir mi deseo de “descubrir”?	¿Cómo procuro las perspectivas diversas de diferentes miembros de la comunidad? ¿Cómo pueden mis labores de “descubrimiento” ser auténticas, recíprocas y equitativas?
<b>Soñar</b>		
¿De qué manera mi aculturación e identidad inciden en la manera en la que capto las ideas? ¿Cuáles son mis propias prioridades e intereses y cómo sincronizan (o no) con las prioridades de la comunidad?	¿Qué condiciones permiten a los demás sentirse seguros y cómodos para compartir sus ideas? ¿Cómo expresarán su aprobación, desaprobación, entusiasmo, aprensión y apoyo a medida que concibamos ideas en conjunto?	¿Cómo valido e incorporo acertadamente las perspectivas diversas? ¿Cómo podemos practicar dejar de juzgar y procurar entender los valores de los demás a medida que concebimos ideas?

### Diseñar

¿De qué manera mi cultura e identidad inciden en la manera en la que formulo y recibo comentarios? ¿Interactúo de una manera que permite a los demás expresar plenamente sus inquietudes?

¿Cómo se comparten los comentarios y se crea de manera conjunta en diversos contextos? ¿Cómo evaluó el nivel de apoyo al proyecto por parte de los demás?

¿Cómo interactuaremos cuando tengamos desavenencias o inquietudes? ¿Cómo reconoceremos y expresaremos agradecimiento?

### Ejecutar

¿Qué sentimientos surgen en mí en esta etapa del proyecto? ¿Cuál es mi concepto de “éxito”? ¿Cambiaron mis motivaciones?

¿Cuál es la percepción que los demás tienen del “éxito” para este proyecto? ¿Cómo perciben los contratiempos y los desafíos? ¿Se modificaron sus motivaciones o su apoyo?

¿Cómo puedo facultar a los demás para que asuman el control del proyecto y lo continúen después de que yo me haya ido? ¿Qué apoyo continuo puedo prestar u organizar?

**Para obtener más información acerca de la CDII, póngase en contacto con su punto de contacto para la CDII en el personal de la misión, asista al curso de aprendizaje virtual Llaves de la cultura en LearningSpace y véase la publicación *Culture Matters: The Peace Corps Cross-Cultural Workbook* [La cultura sí importa: Manual transcultural del Cuerpo de Paz].**

# LENTE DE IDIOMA

## **i Reflexiones de la lente**

1. ¿Cómo mis conocimientos del idioma local facilitan o limitan mi capacidad para poner en práctica el PACA eficazmente?
2. ¿Qué tareas de comunicación hay que realizar para que yo pueda emplear las herramientas del PACA?
3. ¿Cómo puedo prepararme para emplear de manera eficaz una herramienta específica del PACA a la luz de mis limitaciones relativas al conocimiento del idioma local?

## **¿Por qué importa el idioma?**

El idioma es central para una comunicación fructífera, y es la base de una integración sólida con la comunidad. En gran medida, sus conocimientos lingüísticos determinarán su eficacia en la entablación de relaciones y la aplicación del PACA. Tal vez sean muchos los pasos de las herramientas del PACA que no pueda comunicar con facilidad en el idioma local, pero con preparación por adelantado podrá superar algunas limitaciones lingüísticas. La aplicación de la lente de idioma afianzará su eficacia en el empleo de las herramientas del PACA, independientemente de su competencia y sus limitaciones en el idioma local.

## **Cómo aplicar una lente de idioma al utilizar el PACA**

Antes de emplear una herramienta del PACA, dedique tiempo al análisis de las **tareas para la comunicación lingüística clave** y evalúe sus fortalezas y limitaciones con respecto a cada tarea. En el caso de las tareas para la comunicación lingüística para las que necesite apoyo adicional, utilice las siguientes técnicas de apoyo lingüístico para adaptar la herramienta para su uso propio o para facilitarla.

<b>Tarea de comunicación</b>	<b>Técnicas de apoyo lingüístico</b>
Formular preguntas adicionales o aclaratorias ▶	<ul style="list-style-type: none"><li>• Preparar un cartel en el que figuren palabras específicas clave que el grupo puede utilizar cuando necesite que se aclare la respuesta de otra persona (el grupo debe acordar usar estas palabras clave)</li></ul>
Formular preguntas (del contenido técnico o de las herramientas) ▶	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entregar un volante con las preguntas escritas</li><li>• Practicar formular las preguntas con alguien cuyo vernáculo (lengua materna) sea el idioma en cuestión</li><li>• Identificar y practicar el vocabulario técnico o de la herramienta clave por adelantado</li></ul>
Realizar una lluvia de ideas y provocar ideas ▶	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pedir a un voluntario que anote las ideas del grupo en un rotafolio</li><li>• En lugar de hacer esta actividad con todo el grupo, organizar grupos pequeños y designar a alguien para que tome nota y resuma en cada grupo</li></ul>
Facilitar un debate grupal ▶	<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilitar en conjunto con una persona cuya lengua materna sea el idioma en cuestión</li><li>• Suministrar volantes en el idioma local con el material para debate</li><li>• Organizar grupos pequeños, y designar a alguien para que tome notas y resuma en cada grupo</li></ul>
Impartir instrucciones detalladas ▶	<ul style="list-style-type: none"><li>• Impartir instrucciones por medio de un volante o material en audio o video grabado con antelación</li><li>• Practicar impartir instrucciones con antelación con una persona cuya lengua materna sea el idioma en cuestión</li></ul>
Solicitar ideas y respuestas ▶	<ul style="list-style-type: none"><li>• Preparar un cartel en el que figuren palabras clave que el grupo puede utilizar para expresar estar de acuerdo o en desacuerdo con la respuesta de otra persona (el grupo debe acordar usar estas palabras clave)</li></ul>



---

Resumir y analizar las respuestas de los demás

- Facilitar en conjunto con una persona cuya lengua materna sea el idioma en cuestión
- ▶ • Registrar las respuestas y analizar las grabaciones más adelante con una persona cuya lengua materna sea el idioma en cuestión. Presentar un resumen o un análisis en la próxima reunión o taller del grupo

---

Entender las respuestas

- ▶ • Registrar las respuestas y analizar las grabaciones más adelante con una persona cuya lengua materna sea el idioma en cuestión
- De ser posible, preparar una lista de respuestas probables y escribirlas en tarjetas

**Para obtener más apoyo lingüístico**, póngase en contacto con el coordinador lingüístico y multicultural (LCC, por sus siglas en inglés) en la misión, practique el empleo de las herramientas del PACA con un tutor o con una persona que esté en el lugar y cuya lengua materna sea el idioma en cuestión, o considere facilitar una herramienta del PACA junto con otro voluntario.

# LENTE DE PODER

## 📌 Reflexiones de la lente

1. ¿Cómo la dinámica de poder determina la vida de la comunidad y conecta con el origen de las situaciones?
2. ¿Cuáles son las dimensiones y las manifestaciones de poder que probablemente encontraré al aplicar el PACA?
3. ¿De qué manera la dinámica de poder afecta a la participación de la comunidad en el PACA? ¿Cómo incide en la manera en que las personas interactúan y en el tipo de personas que interactúan?

## ¿Por qué importa el poder?

El poder es la capacidad de acceder a los recursos y a quienes toman decisiones, influir en los demás, establecer una agenda y definir la realidad para uno mismo (y posiblemente para los demás)<sup>1</sup>.

Comprender la dinámica del poder entre las personas y los grupos es esencial para poner en práctica un enfoque participativo sobre el desarrollo. El poder afecta y determina cómo ocurre un cambio, quién participa y qué se considera como algo posible. La aplicación de una lente de poder cuando se emplean las herramientas del PACA profundizará su comprensión de la dinámica de poder visible, oculta e invisible (véase a continuación), y afianzará su capacidad para promover la participación equitativa entre las partes interesadas del proyecto.

## Cómo aplicar una lente de poder al utilizar el PACA

El poder suele operar de las tres maneras a continuación, pero identificar y entender la dinámica del poder puede ser difícil debido a que el poder con frecuencia no se manifiesta de forma tangible.

Poder visible	Poder oculto	Poder invisible
Manifestaciones observables del poder, incluidas las reglas, las estructuras, las políticas, las instituciones y los procedimientos formales para la toma de decisiones	La influencia que ejercen individuos o grupos para establecer la agenda proverbial. Se ejerce cuando los que ostentan poder mantienen su influencia, controlan la agenda y marginan a los que ostentan menos poder.	Los sistemas de creencias y los relatos creados por los que ostentan poder y aceptados por los que no lo ostentan, los cuales suelen generar una sensación de impotencia y aceptación del <i>statu quo</i>
<i>Ejemplos: leyes, elecciones, presupuestos, estatutos, reglamentos</i>	<i>Ejemplos: reuniones a las que se asiste solo por invitación, decisiones limitadas a los miembros que tienen poder de votación, servicios suministrados en idiomas que no todos hablan</i>	<i>Ejemplos: estereotipos negativos, normas relacionadas con el género, discriminación</i>

El concepto de distancia de poder es un marco intercultural que le puede resultar útil para comprender las actitudes culturales de la comunidad hacia el poder, la jerarquía y el estatus. Véase el capítulo 4 de *Culture Matters: The Peace Corps Cross-Cultural Workbook* [La cultura sí importa: Manual transcultural del Cuerpo de Paz] para entender la diferencia entre las culturas que tienen una distancia de poder corta y las que tienen una grande para que pueda aplicar de manera eficaz una lente de poder en su comunidad específica. Véase también **Mi persona, los demás y el puente** en la lente de CDII según se indica a continuación.

1. Rothman, J. (12 de mayo de 2014). *The Origins of Privilege* [Los orígenes del privilegio]. The New Yorker [en línea].

Mi persona	Los demás	El puente
¿Qué valores e ideas apporto sobre la forma en la que el poder debería o no debería ejercerse, y cómo debería hacerse?	¿Qué valores e ideas podrían aportar diversas personas en la comunidad sobre la forma en la que el poder debería o no debería ejercerse, y cómo debería hacerse?	¿Cuáles son mis opciones para superar las diferencias entre los valores y las ideas sobre el poder? ¿Cómo podría considerar dejar de juzgar, recabar diversas perspectivas y explorar varias maneras de seguir adelante a fin de navegar por la dinámica de poder eficazmente cuando emplee las herramientas del PACA?

**Para obtener más información acerca del poder**, véase *A Practical Guide for Facilitating Social Change* [Una guía práctica para facilitar el cambio social], una publicación en línea de Carnegie UK.



4

# *Herramientas*



**Cuerpo  
de Paz**









# LISTA MAESTRA DE HERRAMIENTAS DEL PACA



## Entablar relaciones: el ingreso a la comunidad








26

Nombre de la herramienta	Conocimientos adquiridos	
 <u>Caminata por la comunidad</u>	Los lugares y las funciones importantes en su comunidad	28
 <u>Mapeo de la comunidad</u>	Los recursos importantes en su comunidad	29
 <u>Mapeo de las redes sociales</u>	Las relaciones en su comunidad	32
 <u>Observación participante</u>	La interacción de las personas en su sector técnico; los recursos necesarios; dónde y con quién las personas pasan el tiempo	34
 <u>Horario de las actividades cotidianas</u>	Las labores cotidianas de los miembros de la comunidad; las disparidades de género, edad y ocupación; las limitaciones laborales de cada grupo	36
 <u>Calendarios estacionales</u>	Las variaciones estacionales en actividades laborales, el flujo de ingresos, los patrones de gasto y el bienestar del hogar	38



## Descubrir: la adquisición de conocimientos

44

Nombre de la herramienta	Conocimientos adquiridos	
 <u>Mapeo de activos y de déficits</u>	Las fortalezas y los déficits en el conocimiento y las aptitudes	46
 <u>Collage</u>	La expresión visual de los pensamientos, las convicciones y los valores de las personas	48
 <u>Mapa de personas y conexiones</u>	La visualización de las relaciones para establecer una manera de llegar a las personas	49
 <u>Personajes</u>	Las características de los miembros clave de la comunidad (sus intereses, aptitudes, motivaciones)	51
 <u>Realización de entrevistas</u>	La información que se busca en las propias palabras de los miembros de la comunidad	53
 <u>Narración</u>	La información, los comentarios y las ideas en profundidad de las personas	58
 <u>Análisis FODA</u>	Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas posibles de una situación	59



## Soñar: la generación de ideas

65

Nombre de la herramienta		Conocimientos adquiridos	
	<u>Transferencia de sus conocimientos</u>	Los temas del proyecto que las partes interesadas desean llevar adelante	67
	<u>Definición de su público</u>	Las necesidades, los contextos y los antecedentes de las partes interesadas en el proyecto	68
	<u>Evaluación de las necesidades y su priorización</u>	Los deseos, las necesidades y los problemas priorizados de los miembros de la comunidad	69
	<u>Árbol de problemas</u>	La definición de un problema, su causa, efecto y solución	71
	<u>Cómo podríamos...</u>	Oportunidades y enfoques innovadores para hacer frente a los desafíos	74
	<u>Lluvia de ideas grupal</u>	Ideas diversas para la ideación de proyectos por medio del intercambio en el grupo	76
	<u>Sesiones de creación conjunta</u>	Diseño colaborativo de proyectos	78
	<u>Puntos de decisión</u>	Los puntos de vista convergentes y divergentes en la toma de decisiones	80
	<u>Bisociación</u>	La formulación de ideas nuevas e innovadoras para proyectos	82



## Diseñar: la creación de prototipos y la repetición

87

Nombre de la herramienta		Conocimientos adquiridos	
	<u>Marco de su desafío de diseño</u>	Soluciones a problemas y más claridad sobre el proyecto	90
	<u>Lienzo de modelo de negocio</u>	Las oportunidades y las maneras nuevas para hacer crecer el proyecto; las maneras de sustentar su proyecto al interactuar con socios clave e identificar recursos y oportunidades de ingresos	92
	<u>Diseñar para [X]</u>	La visión del proyecto a largo plazo, y las maneras de garantizar la accesibilidad, la utilidad y la flexibilidad del proyecto	94
	<u>Evaluación de los recursos</u>	La viabilidad del diseño de su proyecto, los puntos en los que el proyecto necesita ajustes y las brechas en la planificación del proyecto	95
	<u>Hoja de ruta</u>	El tiempo necesario para ejecutar el proyecto, las partes a las que debería asignarse la responsabilidad, las funciones de las partes interesadas, y los hitos del proyecto	97
	<u>Plan para la evaluación del proyecto de la comunidad</u>	El enfoque para medir el éxito y el impacto del proyecto; las metas, los objetivos y el plan de ejecución del proyecto	98
	<u>El cuestionario sobre la viabilidad</u>	La viabilidad del proyecto, y las metas, los diseños y los objetivos del proyecto que deben modificarse para la ejecución satisfactoria	100
	<u>Los desencadenantes de mejoras</u>	Las perspectivas y las ideas alternativas para mejorar el proyecto	102
	<u>Hojas de trabajo para el presupuesto</u>	Los aspectos financieros del proyecto; dónde y cómo acceder a fondos	104
	<u>El contrato de red para la alianza</u>	Las aptitudes y los activos de los participantes en el proyecto; las maneras de ofrecer y recibir apoyo para el proyecto	107





## Ejecutar: la ejecución del proyecto

113

Nombre de la herramienta	Conocimientos adquiridos		
	<u>Hoja de trabajo para el plan de acción</u>	El plan de ejecución del proyecto orientado a la acción, con línea de tiempo, función de los miembros de la comunidad, metas y objetivos del proyecto	116
	<u>Lista de verificación para el seguimiento del proyecto</u>	La progresión y el estado de las tareas según las metas, los objetivos y el plan de ejecución del proyecto	118
	<u>La fotografía participativa</u>	Los resultados del proyecto y los cambios a través de la documentación fotográfica	120
	<u>Historias de cambio</u>	Los resultados del proyecto y los cambios que se observan mediante las entrevistas y los relatos personales	122
	<u>La diagramación del pasado y el presente</u>	El cambio en una comunidad desde el comienzo del proyecto; los motivos del cambio; las consecuencias y la eficacia del proyecto	124
	<u>Marco de las maneras de crecer</u>	La eficacia de las soluciones, las intervenciones y el diseño del proyecto; las maneras de ampliar y adaptar una proposición o crear una nueva	126
	<u>Prueba piloto</u>	Las maneras de adaptar y mejorar el proyecto; la reacción de los beneficiarios a su proyecto; las maneras de usar los recursos de mejor forma; la eficacia del plan de evaluación	128
	<u>El plan de ampliación</u>	Las maneras de extender el proyecto a otros beneficiarios	130
	<u>Reflexión sobre el desarrollo sostenible</u>	Los factores centrales que permitirán continuar el proyecto después de que usted termine su servicio	132

## Elección de las herramientas

Al momento de escoger las herramientas, considere su objetivo: ¿qué conocimientos, resultados, acciones, instrucción o aclaración espera adquirir? Con cada herramienta en la guía de campo se incluye su nivel de dificultad, las tareas para la comunicación lingüística necesarias para poder emplear con eficacia la herramienta, los materiales necesarios y otras consideraciones clave para ayudarlo a determinar cuáles son las herramientas más idóneas para los objetivos suyos. Utilice las lentes para ayudarse a escoger y adaptar las herramientas conforme a sus aptitudes, las realidades de la comunidad y la naturaleza de su proyecto. En varias fases del PACA, y a lo largo de su servicio, se encontrará con que emplea en muchas ocasiones algunas herramientas de la guía de campo y con que hay otras herramientas que nunca emplea.

## Grupos de herramientas

A continuación se muestran unos grupos de herramientas del PACA en los que se han agrupado herramientas de una cualidad o idoneidad compartida para un contexto dado que hacen que resulte adecuado utilizarlas juntas. El empleo de varias herramientas del mismo grupo puede conllevar que se adquieran más conocimientos, se garantice la inclusión en su enfoque participativo y se validen los pasos siguientes del proyecto.

Busque los iconos a continuación en la Lista maestra de herramientas del PACA que identifican las herramientas que pertenecen a uno de estos grupos:



### Diseño centrado en las personas

Estas herramientas se tomaron de fuentes que respaldan específicamente la metodología de diseño centrado en las personas.



### Idioma local

Estas herramientas presentan el número más bajo de tareas comunicativas y son adecuadas para el voluntario del Cuerpo de Paz cuyo conocimiento del idioma local sea limitado.



### Nivel bajo de alfabetismo

Estas herramientas no requieren que los participantes lean o escriban y son adecuadas para los miembros de la comunidad cuyo nivel de alfabetismo sea bajo.



### Seguimiento del proyecto

Estas herramientas son adecuadas para reforzar las buenas prácticas en el seguimiento del proyecto.



### Sostenibilidad del proyecto

Estas herramientas son adecuadas para hacer que la comunidad se haga cargo del proyecto.

Recuerde que el simple hecho de que una herramienta sea parte de un grupo no significa que solo deba emplearse en las condiciones o en el contexto que identifican a ese grupo en particular. Todas las herramientas de la guía de campo pueden modificarse o adaptarse en respuesta a sus necesidades.

## LAS HERRAMIENTAS POR FASE

---



### Entablar relaciones: el ingreso a la comunidad

Se establece la confianza y se entablan relaciones, se integra uno en la comunidad y se reúnen a diferentes miembros de ella.

Las relaciones que entabla en la comunidad son la base de toda su experiencia de voluntario, así como de cada uno de los proyectos liderados por la comunidad que usted apoye durante su servicio. Las relaciones interpersonales son el sostén del **enfoque del Cuerpo de Paz sobre el desarrollo**. Son fundamentales para su eficacia y bienestar como voluntario. ¡El entablamiento de las relaciones es su trabajo inicial y el más importante en la comunidad! Usted logrará esto toda vez que se reúna con las personas en su lugar, las observe y las escuche en calidad de aprendiz.

En la fase para entablar relaciones, usted participará en actividades locales, observará el entorno y sus inmediaciones, demostrará curiosidad por las ideas y las costumbres locales y, mediante estas iniciativas, se integrará a la comunidad. Y, lo que es más importante, también reunirá a diferentes miembros de la comunidad para que entablen relaciones entre ellos. Las herramientas para entablar relaciones lo ayudarán a generar la confianza y la credibilidad necesarias para que la comunidad comience a compartir con usted sus necesidades, fortalezas, activos, deseos, esperanzas y sueños.

#### **i Sugerencia en cuanto a la seguridad y la protección**







Entablar relaciones es también la estrategia más eficaz para aumentar su seguridad personal. Al entablar relaciones, los miembros de la comunidad lo cuidarán, lo protegerán y le advertirán de posibles amenazas que usted posiblemente desconozca.

Esta fase lo ayudará a responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué significa “comunidad” y qué significado le dan los diferentes miembros de la comunidad?
- ¿En qué actividades participan los diversos miembros de la comunidad?
- ¿Cómo es un “día en la vida” de varios miembros de la comunidad?
- ¿Cuáles son los entornos de las actividades locales?
- ¿Cuáles son los activos, los recursos y las instituciones que se observan en la comunidad?
- ¿Cómo se conectan las personas entre sí?
- ¿Qué consideran importante los miembros de la comunidad en sus inmediaciones?
- ¿Quién demuestra curiosidad e interés en aprender sobre el Cuerpo de Paz, sobre mi función y sobre mí?
- **Seguridad y protección:** ¿Quiénes son mis recursos con respecto a seguridad y protección?

**RECAPITULACIÓN:** ¿Cuándo podría volver a la fase para entablar relaciones?

- Al desarrollar o solidificar la confianza que usted estableció con las partes interesadas del proyecto
- Al incorporar a nuevos miembros de la comunidad y partes interesadas en un proyecto existente
- Al aclarar o validar los conocimientos adquiridos en torno al proyecto
- Al ampliar o intensificar un proyecto ejecutado de forma satisfactoria en partes nuevas de la comunidad

	Nombre de la herramienta	Conocimientos adquiridos	
	Caminata por la comunidad	Los lugares y las funciones importantes en su comunidad	28
	Mapeo de la comunidad	Los recursos importantes en su comunidad	29
	Mapeo de las redes sociales	Las relaciones en su comunidad	32
	Observación participante	La interacción de las personas en su sector técnico; los recursos necesarios; dónde y con quién las personas pasan el tiempo	34
	Horario de las actividades cotidianas	Las labores cotidianas de los miembros de la comunidad; las disparidades de género, edad y ocupación; las limitaciones laborales de cada grupo	36
	Calendarios estacionales	Las variaciones estacionales en actividades laborales, el flujo de ingresos, los patrones de gasto y el bienestar del hogar	38

**Véase la lista maestra de las herramientas del PACA al inicio de la sección “Herramientas”.**

### Sugerencias en cuanto al seguimiento del proyecto

- Mantenga un registro de las personas con las que usted se reúna y hable, y del lugar, el momento y la manera. Observe cualquier reacción inicial o primera impresión de sus reuniones con estas personas. Ayúdese con la hoja de trabajo al final de esta fase. Asegúrese de formular una estrategia para mantenerse en contacto con las personas y los grupos con quienes usted inicie una relación durante esta fase.
- Observe la dinámica de poder entre las personas que conoce. ¿Qué relación tienen entre sí? Cerciórese de interactuar con las partes interesadas de grupos subrepresentados o vulnerables a fin de establecer la inclusión y la confianza. ¡Las lentes lo ayudarán con esto!
- No pierda de vista ningún documento o mapa que se produzca en esta fase. De ser posible, guárdelos en un lugar al que tengan acceso varios miembros de la comunidad. Programe horarios para compartir los resultados de los ejercicios con miembros de la comunidad.

### Sugerencias en cuanto a la sostenibilidad

- A medida que se prepare y emplee las herramientas, asegúrese de invitar a los miembros de la comunidad para que participen del proceso y así lo ayuden y se familiaricen con las herramientas para su uso en el futuro.
- Procure que haya un lugar conocido en el que se guarden los documentos producto de las herramientas y que pueda accederse fácilmente.
- Tómese su tiempo para compartir sus hallazgos y conocimientos adquiridos gracias a las herramientas que emplee con las personas que participen en las actividades de la herramienta y con los líderes de la comunidad y las partes interesadas clave.





## Caminata por la comunidad

Las caminatas por la comunidad brindan una oportunidad para presentarse a la comunidad en la que vive y trabaja. Recorrer el lugar a pie deja que los demás se familiaricen con usted. A medida que diferentes personas lo lleven a caminar, estas le mostrarán lo que es importante para cada una de ellas.

**Duración:** varía (entre 30 minutos y dos horas)      **Dificultad:** fácil

**Materiales:** papel y útiles para escribir

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas adicionales o aclaratorias, formular preguntas, solicitar ideas y respuestas, y entender las respuestas

### Pasos

1. Junto con sus instructores de la capacitación previa al servicio, su homólogo u otros contactos iniciales en la comunidad, reúnan a un grupo pequeño de miembros de la comunidad para que lo guíen en las visitas a la comunidad. Explique que le gustaría informarse más sobre la comunidad. Algunos posibles destinos para su caminata son los mercados, las tiendas, las fuentes de agua, los bosques en la comunidad, las zonas agrícolas, los centros de salud, los cementerios, los vertederos, los puertos, las estaciones de autobuses o trenes, los parques municipales, las iglesias, etc.
2. Identifique y priorice toda lente que considere que sea importante para esta herramienta o que se aplique a ella y la manera en la que la incorporará a su herramienta de forma explícita o implícita.
3. Piense en algunas preguntas (quizás con antelación) que se asocien con su sector. Por ejemplo, un voluntario del sector agrícola o del sector medioambiental tal vez desearía centrarse en las maneras en las que se utilizan los recursos naturales. Aquí se ofrecen algunas preguntas a manera de ejemplo para esta consulta: ¿Qué es eso? ¿Cómo se usa? ¿Quién lo usa? ¿Quién lo construyó? ¿Cuántos tipos de suelos hay en su tierra? ¿Cómo se llaman? Durante la caminata, deje fluir sus preguntas sobre la base de lo que vea, deguste, sienta, escuche y huelga, y lleve adelante una línea de preguntas que se desprenda de lo que se le indique. Recuerde lo que genere debate, incluso si no entiende lo que se dice. Escoja palabras que escuche con frecuencia y anótelas en su papel.
4. Sea consciente de que lo que ve tal vez cambie según la hora del día o la estación, y observe si su caminata coincide con un día feriado o un festival. Repita las caminatas por los mismos lugares y observe las diferencias.
5. Preste atención a las limitaciones de tiempo y la carga de trabajo de sus guías y no olvide agradecerles por acompañarlo.

**Fuente:** Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS). (2002). *Roles of the Volunteer in Development: Toolkits for Building Capacity* [Rol del Voluntario en el Desarrollo: Herramientas para fortalecer la capacidad], publicación n.º T0005. Washington, D. C.: Cuerpo de Paz.

### Sugerencias útiles

Tenga en cuenta que recibirá información distinta de diferentes personas dependiendo de sus funciones, sus personalidades y los cargos que ocupen en la comunidad. Tal vez sea conveniente organizar caminatas con unos cuantos grupos de edad, género u origen étnico distintos. Si corresponde, pida a su homólogo, instructor o familia anfitriona que lo ayude a organizar estas caminatas.



## Mapeo de la comunidad

El mapeo de la comunidad puede aplicarse a varios entornos geográficos para localizar los recursos existentes, los centros de actividad, las instituciones y otras zonas frecuentadas por los grupos que trazan el mapa. Ayuda a identificar la manera en la que categorías diferentes de personas (por ejemplo, hombres y mujeres, varios grupos étnicos) difieren en su percepción, necesidades y acceso a recursos, centros e instituciones. El proceso permite a los miembros de la comunidad identificar cuestiones que deben abordarse y posibles proyectos que han de emprenderse, al tiempo que brinda un registro visual de la comunidad al que usted puede remitirse a medida que sigue el avance de un proyecto.

**Duración:** varía (entre dos y tres horas)

**Dificultad:** moderada

**Materiales:** papel para rotafolio, marcadores grandes (de varios colores), tres círculos del mismo color en tres tamaños diferentes para cada participante, 50 trozos pequeños de papel de tres colores diferentes, 20 trozos de papel de otros dos colores, dos bloques pequeños de notas adhesivas (*sticky notes*), barra de pegamento o cinta adhesiva, y tachuelas o alfileres

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas adicionales o aclaratorias, formular preguntas, impartir instrucciones detalladas, resumir y analizar las respuestas, y entender las respuestas

### Pasos

1. Dé la bienvenida a los participantes y explique que participarán en una actividad de mapeo de la comunidad diseñada para compartir las perspectivas de todos sobre la zona.
2. Divida a los participantes en subgrupos (por ejemplo, hombres y mujeres, niños y niñas, diferentes grupos étnicos) y asigne a cada subgrupo un espacio de trabajo separado.

**¡El paso 2 es esencial para el éxito de esta actividad!** El objeto de pedir a los participantes que trabajen en subgrupos es crear espacios seguros en los que los miembros de la comunidad que comparten características e identidades se sientan más cómodos al participar. El trabajo en subgrupos puede ayudar a reducir cuestiones de género, de poder o de alguna otra dinámica en juego que, de otro modo, dificultaría la participación y afectaría la conversación de todo el grupo.

3. Pida a cada subgrupo que use el material suministrado para hacer lo que se indica a continuación.
  - Trazar la zona designada a partir de una característica central (por ejemplo, un camino, un río o un límite) que usted haya determinado con antelación.
  - Agregar características al mapa que ellos consideren importantes. Si prefiere, usted puede darles indicaciones (por ejemplo, fuentes de agua, opciones de transporte, mercados, instituciones).
4. Una vez que haya hecho el dibujo, pida a cada subgrupo que haga lo que se indica a continuación.
  - Utilizando las series de círculos de diferentes tamaños, cada persona deberá identificar tres instituciones o recursos importantes clasificándolos en orden de importancia. Ordenarlos y pegarlos con cinta adhesiva o pegamento.
  - Utilizando los trozos pequeños de papel de color, identificar dónde pasan el tiempo y con qué frecuencia. Un color representa la frecuencia diaria, otro la frecuencia semanal, y otro la frecuencia mensual. Ordenarlos y pegarlos con cinta adhesiva o pegamento.
  - Utilizando los trozos de papel de otros dos colores, identificar los lugares en los que les gusta y no les gusta estar. Pueden utilizar el número de trozos que deseen. Ordenarlos y pegarlos con cinta adhesiva o pegamento.

- Dibujar o escribir en notas adhesivas cosas que necesiten o que deseen tener en la comunidad. Ordenarlas y pegarlas con cinta adhesiva o pegamento.
5. Pida a cada subgrupo que se fije en su propio mapa y en los patrones de importancia, frecuencia, las cosas que les gustan y no les gustan, y las necesidades y los deseos que han identificado. Algunas preguntas para debate se indican a continuación.
    - ¿Por qué han identificado estos lugares?
    - ¿Qué opinan que podría mejorar la comunidad? ¿Por qué?
  6. Reúna a todos una vez más en el grupo grande. Coloque los mapas en un lugar a la vista de todos y haga que un integrante de cada grupo describa el mapa. Aliente a los grupos a formularse preguntas y buscar similitudes entre los mapas. Algunas preguntas para debate se indican a continuación.
    - ¿Qué diferencias observan en la manera en la que se trazaron los mapas o en las características que se incluyeron? ¿Por qué podrían existir estas diferencias?
    - ¿Qué revelan los mapas sobre las oportunidades (como los recursos naturales, los recursos humanos, las instituciones y la infraestructura disponibles, entre otros)?
    - ¿Revelan los mapas alguna limitación (por ejemplo, lugares no visitados, recursos no utilizados o distancia con relación a los servicios necesarios)?
    - ¿Hay algún patrón respecto a los lugares que les gustan y los que no les gustan? ¿Hubo similitudes entre los mapas de todos con respecto a estos elementos? ¿Por qué sí o por qué no?
    - ¿Qué identificó como cosas que agregaría a la comunidad? ¿Identificaron las mismas cosas todos? ¿Por qué sí o por qué no?
  7. Para concluir, todos los participantes reflexionan juntos.
    - Como comunidad, ¿qué aprendimos de este ejercicio? ¿Cómo podríamos valernos de esta información? **¿Cuáles podrían ser algunos pasos siguientes?**

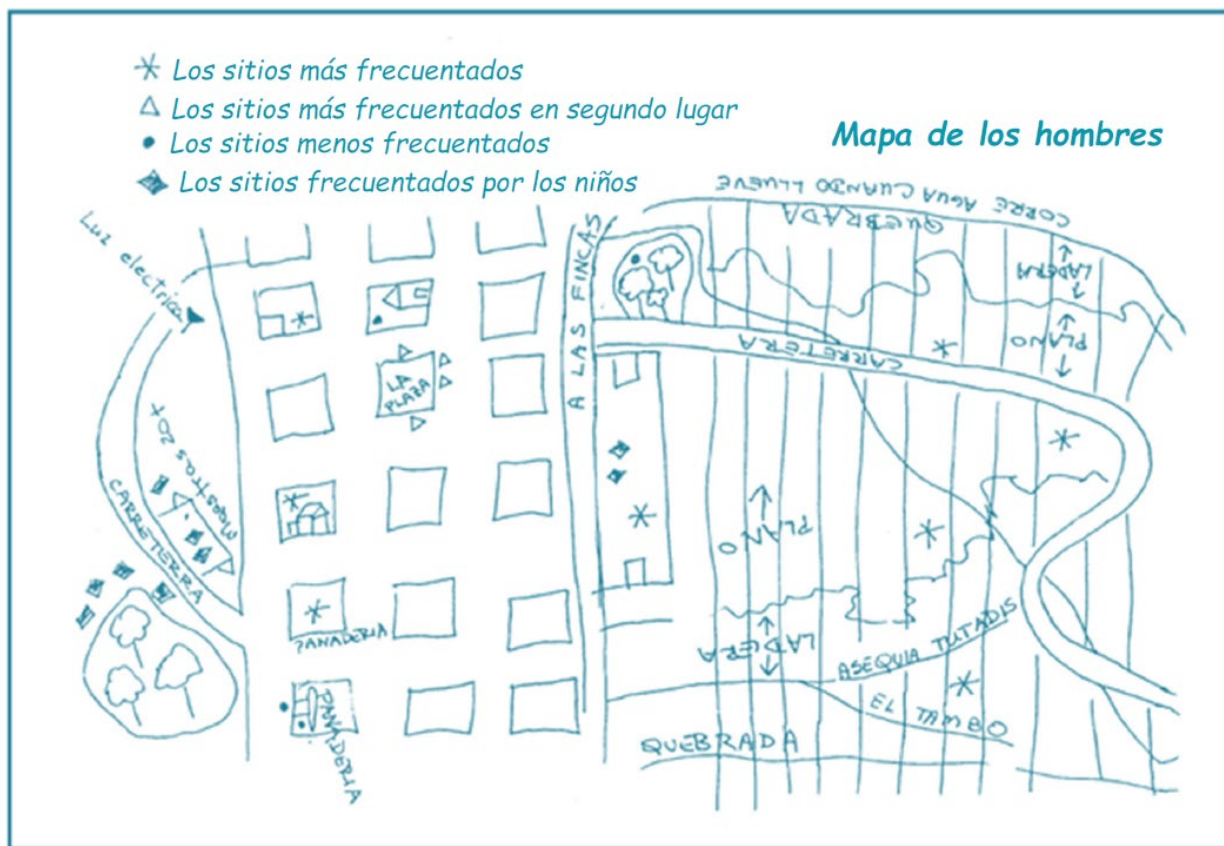
**Fuente:** Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS). (2005). *PACA: Using Participatory Analysis for Community Action* [PACA: Utilización del análisis participativo para la acción comunitaria], publicación n.º M0086. Washington, D. C.: Cuerpo de Paz.

## Sugerencias útiles

**Tenga en cuenta el contexto.** Dependiendo del grupo de personas con el que trabaje, podría hacer cambios a los subgrupos, las características del mapa o el debate. Por ejemplo, si trabaja con una escuela, podría invitarlos a trazar centros de información, baños, etc., y los debates podrían llevar a agregar instalaciones o modificar políticas. Si trabaja con agricultores, podría indicarles que se centren en las fuentes de financiamiento, las semillas u otros insumos, y las ubicaciones de los campos. El debate posterior con los agricultores podría incluir la organización de cooperativas o compras hechas de forma conjunta para mejorar el transporte.



## Modelo de un mapa de la comunidad



**Fuente:** Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS). (2005). *PACA: Using Participatory Analysis for Community Action* [PACA: Utilización del análisis participativo para la acción comunitaria], publicación n.º M0086. Washington, D.C.: Cuerpo de Paz.



## Mapeo de las redes sociales

Un dibujo simple ayuda a los miembros de la comunidad a explicar las redes sociales actuales y las relaciones que tienen con diferentes miembros de su comunidad. En esta actividad se analizan cuestiones de confianza y será útil para fundamentar su conocimiento de los círculos de relaciones, así como de las lagunas en las redes dentro de la comunidad.

**Duración:** 90 minutos

**Dificultad:** fácil

**Materiales:** papel y útiles para escribir

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas adicionales o aclaratorias, formular preguntas, impartir instrucciones detalladas, solicitar ideas y respuestas, resumir y analizar las respuestas, y entender las respuestas

### Pasos

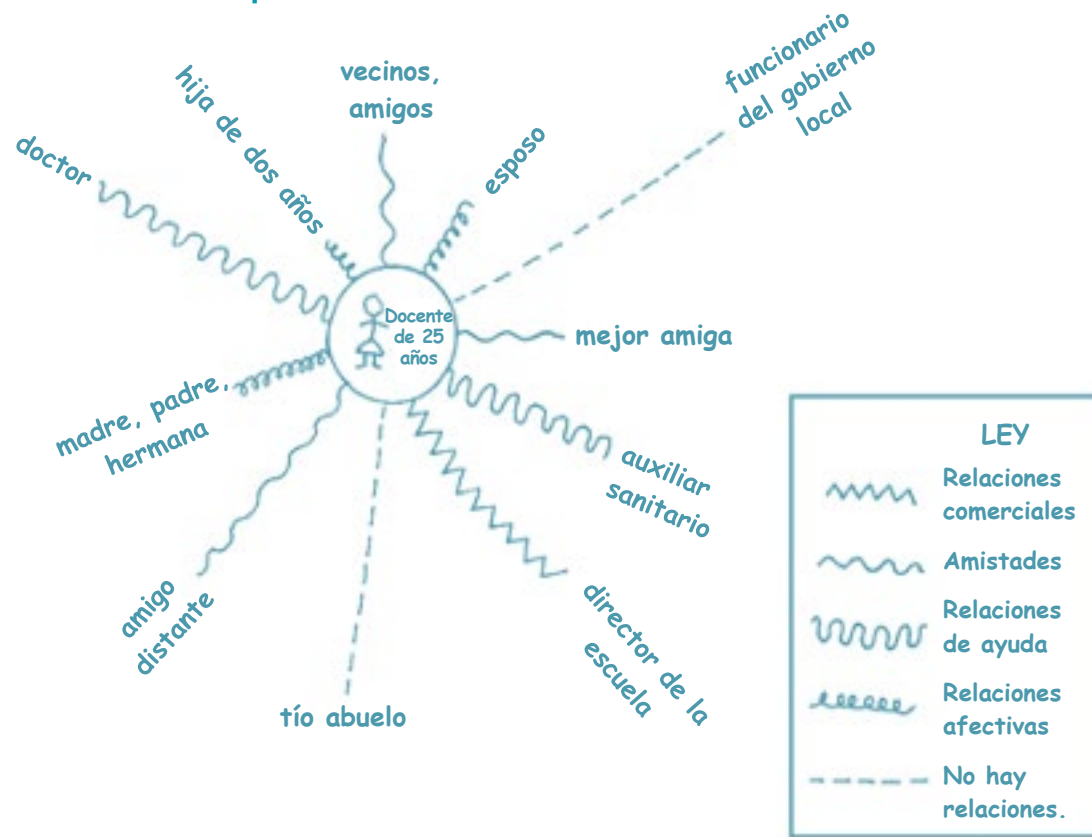
1. Reúna y dé la bienvenida a un grupo de miembros de la comunidad para esta actividad.
2. Divida a los grupos más grandes para trazar mapas de redes sociales para personas diferentes.
3. Decida cuáles relaciones se trazarán en el mapa: por ejemplo, las relaciones de una persona “común” de la comunidad, como un niño de edad escolar, o las relaciones sociales de una persona o grupo real afectado por el VIH/sida. Muestre a esta persona en el centro del mapa.
4. Muestre en el mapa a otras personas (integrantes del hogar, grupos, etc.) con quienes tenga relaciones importantes. Trace líneas y flechas para indicar las relaciones. Trace líneas de colores diferentes o líneas elaboradas con materiales diferentes para mostrar los distintos tipos de relaciones, por ejemplo, las relaciones “de ayuda”, de amistades, comerciales, etc.
5. Utilice la distancia entre las personas y la persona cuyo mapa se traza para mostrar la importancia de la relación: cuanto más cerca se encuentre la persona, más importante será.
6. Analice lo que se muestra en el mapa. ¿A quién incluiría en proyectos de la comunidad para ayudar a resolver los problemas de la comunidad?

**Adaptado de** International HIV/AIDS Alliance [Alianza Internacional contra el VIH/SIDA]. (2006). *Tools Together Now! 100 participatory tools to mobilise communities for HIV/AIDS* [Herramientas juntas ahora! Cien herramientas participativas para movilizar a las comunidades contra el VIH/SIDA]. Hove, Reino Unido: International HIV/AIDS Alliance [Alianza Internacional contra el VIH/SIDA].

### Sugerencias útiles

Procure encontrarse en un lugar seguro al realizar este ejercicio. Al principio, no les sugiera personas a los participantes para que las incluyan en sus dibujos. Simplemente observe a quiénes dibujan. Si comienzan a tener problemas con el ejercicio, sugiera a amigos, padres, parientes, profesionales de la salud u otras personas.

## Modelo de un mapa de las redes sociales



**Fuente:** International HIV/AIDS Alliance [Alianza Internacional contra el VIH/SIDA]. (2006). *Tools Together Now! 100 participatory tools to mobilise communities for HIV/AIDS* [Herramientas juntas ahora! Cien herramientas participativas para movilizar a las comunidades contra el VIH/SIDA]. Hove, Reino Unido: International HIV/AIDS Alliance [Alianza Internacional contra el VIH/SIDA].





## Observación participante

Esta herramienta es útil para entender mejor la interacción entre las personas con respecto al entorno de su sector técnico y los recursos que necesitan.

**Duración:** Un día con cada guía

**Dificultad:** moderada

**Materiales:** cuaderno y útiles para escribir, lista de preguntas para formularlas a cada guía

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas adicionales o aclaratorias, formular preguntas y entender las respuestas

### Pasos

1. Pida a su instructor u homólogo que lo ayuden a identificar “guías” o personas en su comunidad a quienes pueda acompañar u observar de cerca, que trabajen en un ámbito pertinente o que usen los recursos locales que se relacionan con su sector técnico. En el gráfico al final de esta herramienta figuran algunos posibles ejemplos de guías.
2. Pida a su instructor u homólogo que lo presenten a estas personas y solicite permiso para observarlas de cerca por un día. De ser posible, pase un día con cuatro o cinco personas diferentes en su comunidad.
3. Observe los recursos que utilicen y recuérdelos. A medida que surjan oportunidades, transforme su observación en acción y realice la misma actividad que su guía.
4. Intente entender dónde los guías pasan el tiempo, con quién interactúan, cuál es el ritmo de su jornada y los lugares de importancia para ellos. Esté preparado con varias preguntas que propicien una buena conversación.
5. Al finalizar la jornada, escriba sobre sus experiencias. Piense en el número de horas que dedican a diario las diferentes personas a actividades como recoger agua, limpiar, realizar labores agrícolas, recoger leña o relajarse.
6. A medida que comience a comprender los diferentes horarios y labores, compárelos.
7. Haga observaciones sobre las distintas funciones y responsabilidades en la comunidad con respecto a su contexto técnico y cómo estas funciones pueden ser complementarias o contradictorias.
8. Haga un borrador de todas sus conclusiones tentativas sobre las personas que tienen acceso a los recursos o que los controlan. Además, observe cómo el conocimiento varía entre el género, la clase social o el grupo étnico en relación con los ámbitos técnicos de interés (la base de recursos naturales circundante, la provisión de atención médica familiar, la gestión de pequeñas empresas, etc.).

**Fuente:** Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS). (2002). *Roles of the Volunteer in Development: Toolkits for Building Capacity* [Rol del Voluntario en el Desarrollo: Herramientas para fortalecer la capacidad], publicación n.º T0005. Washington, D.C.: Cuerpo de Paz.

### Sugerencias útiles

Si usted está recibiendo capacitación previa al servicio mientras realiza este ejercicio, analice sus observaciones y reflexiones con sus instructores y colegas. En la clase de idioma, utilice gestos, fotografías y demostraciones para ampliar sus conocimientos del idioma hablado y compartir tanta información y perspectivas como sea posible.

## Ideas sobre guías por sector

Sector del Cuerpo de Paz	Posibles guías comunitarios
Agricultura y medio ambiente	Agricultores, pastores, apicultores, productores lecheros, herreros, guardaparques, cesteros, cazadores
Desarrollo económico comunitario	Vendedores en mercados, propietarios de tiendas locales, prestamistas bancarios y de crédito, directivos de cooperativas, representantes de cámaras de comercio, periodistas, representantes de servicios sociales, miembros de organizaciones de mujeres, políticos locales, dirigentes de ONG
Educación	Docentes de niveles y materias diferentes, directores, maestros de religión locales, madres
Salud	Sanadores tradicionales, parteras, profesionales de salud comunitarios, asistentes sociales, enfermeros, médicos, agricultores, madres, horticultores domésticos
La juventud en el desarrollo	Alumnos de escuelas primarias y secundarias, alumnos de instituciones técnicas, jóvenes que trabajan en el mercado o en otros puestos informales, líderes religiosos, entrenadores y líderes deportivos

**Fuente:** Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS). (2002). *Roles of the Volunteer in Development: Toolkits for Building Capacity* [Rol del Voluntario en el Desarrollo: Herramientas para fortalecer la capacidad], publicación n.º T0005. Washington, D. C.: Cuerpo de Paz.



## Horario de las actividades cotidianas

Un horario de las actividades cotidianas muestra exactamente el trabajo que hacen las personas y los grupos durante el día y suele revelar las diferencias de edad, género y ocupación. Además de representar en un gráfico las exigencias laborales sistemáticas de la vida cotidiana, esta herramienta puede ofrecer una perspectiva de las limitaciones laborales de cada subgrupo, y los ámbitos en los que se podrían adaptar con facilidad tecnologías que desplazan la mano de obra. Esta técnica genera conciencia sobre los aportes de diversos grupos al bienestar general del hogar.

**Duración:** dos horas

**Dificultad:** moderada

**Materiales:** trozos grandes de papel y útiles para escribir

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas adicionales o aclaratorias, formular preguntas, impartir instrucciones detalladas, solicitar ideas y respuestas, y entender las respuestas

### Pasos

1. Dé la bienvenida a los participantes y explique que todos explorarán y compartirán sus horarios cotidianos para entender mejor quién realiza las diversas labores en la comunidad.
2. Divida a los participantes en subgrupos (hombres y mujeres, niños y niñas, diferentes grupos étnicos, etc.). Pida a cada subgrupo que piense en un día normal durante el año. Observación: Si hay grandes diferencias entre las estaciones o los períodos de trabajo, repita los pasos 2 y 3 para cada período.

**¡El paso 2 es esencial para el éxito de esta actividad! El objeto de pedir a los participantes que trabajen en subgrupos es crear espacios seguros en los que los miembros de la comunidad que comparten características e identidades se sientan más cómodos al participar. El trabajo en subgrupos puede ayudar a reducir cuestiones de género, de poder o de alguna otra dinámica en juego que, de otro modo, dificultaría la participación y afectaría la conversación de todo el grupo.**

3. Pida a cada subgrupo que reconstruya un día normal, a partir del momento en el que comienza la jornada, para lo cual deberán mencionar las actividades que realizan, así como estimar de forma general el bloque de tiempo necesario. Recuerde a los participantes (en especial a las mujeres) tener en cuenta los períodos en los que realizan labores múltiples. Optativo: Si el tiempo lo permite, pida a los grupos que realicen un horario para el otro grupo justo después de terminar el propio (pasos 2 y 3).
4. Reúna a todos una vez más en el grupo grande. Coloque los horarios en un lugar a la vista de todos y pida a cada grupo que informe los resultados. A continuación, hay preguntas que puede considerar.
  - ¿Cuáles son las similitudes y las diferencias entre las exigencias laborales? ¿Cuáles son sus percepciones de la carga de trabajo?
  - ¿Qué reduciría parte de la carga de trabajo (una fuente de agua más cercana, maquinaria, cuidado de niños, etc.)?
  - ¿Cuándo serían las mejores horas del día para actividades como reuniones o capacitación? ¿Es lo mismo para hombres y mujeres? ¿Para todos los grupos de la comunidad?
5. Para concluir, reflexione con el grupo: “Como comunidad, ¿qué aprendimos de este ejercicio? ¿Cómo podríamos valernos de esta información? ¿Cuáles podrían ser algunos pasos siguientes?”

**Fuente:** Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS). (2005). *PACA: Using Participatory Analysis for Community Action* [PACA: Utilización del análisis participativo para la acción comunitaria], publicación n.º M0086. Washington, D. C.: Cuerpo de Paz.

## Sugerencias útiles

Esta técnica demuestra las percepciones en torno a la carga de trabajo de cada grupo de acuerdo con las nociones de género. Algunas actividades que realizan los grupos podrían percibirse dentro de su cultura solo como una “función” en lugar de un “trabajo”. Será conveniente que aliente a los participantes a preparar un esquema de todos los tipos de trabajo, como:

- el trabajo productivo (trabajo que genera ingresos, producción de alimentos para generar ingresos, o trabajo remunerado o asalariado);
- el trabajo reproductivo (producción de alimentos para consumo familiar, quehaceres domésticos, cuidado de niños); y
- el trabajo social o integrativo (nacimiento, matrimonio, honras fúnebres, otras prácticas religiosas, atención de enfermos o personas con discapacidad, celebraciones).

## Modelo de un horario de las actividades cotidianas

LaCosta Día típico de una mujer			LaCosta Día típico de un hombre		
Mañana	4:00	Levantarse Barrer la cocina y las habitaciones Encender el fuego	Mañana	5:00	Levantarse y vestirse Recoger herramientas y equipamiento de pesca
	4:30	Lavarse y vestirse Recoger agua para el día		5:30	Desayunar
	5:00	Calentar agua para el café		6:00	Revisar las redes, preparar/ reparar las embarcaciones
	5:30	Preparar el desayuno y el almuerzo			Revisar y remendar las velas Almorzar
	6:00	Servir el desayuno Comenzar a secar el pescado Levantar a los niños			Tarde
Mediodía	12:00	Lavar, vestir y alimentar a los niños	Limpiar las embarcaciones y las redes		
Tarde	2:00	(Los niños recogen los huevos).	Tarde	5:00	Guardar los equipos Ducharse y vestirse
	3:00	Regresar al hogar Almorzar y dormir la siesta		6:00	Reunirse con otros hombres Regresar al hogar para cenar
	4:00	Recoger leña Ir a las embarcaciones pesqueras Llevar el pescado a la casa Comenzar a preparar la cena		9:30	Escuchar o mirar las noticias Ir a la cama
	6:00	Limpiar el pescado Salar o comenzar a secar el pescado Servir la cena Recoger los trastes de la cena Realizar trabajo a mano,			
	9:00	remendar la ropa, mientras se escucha las noticias			
	9:30	Ducharse Ir a la cama			

**Fuente:** Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS). (2005). *PACA: Using Participatory Analysis for Community Action* [PACA: Utilización del análisis participativo para la acción comunitaria], publicación n.º M0086. Washington, D. C.: Cuerpo de Paz.





## Calendarios estacionales

Los calendarios estacionales trazan las variaciones estacionales en las actividades laborales, el flujo de ingresos y los patrones de gastos. El bienestar del hogar (en lo que respecta a la seguridad alimentaria, la disponibilidad de ingresos y la demanda de recursos hogareños) suele fluctuar estacionalmente durante el año. En muchos hogares se experimentan un “período de carestía” o períodos de dificultad económica y estas variaciones pueden afectar de forma diferente a las personas sobre la base del sexo, la edad y otras características. El calendario estacional está diseñado para identificar estas variaciones estacionales en el bienestar del hogar con base en las perspectivas de las mujeres, los hombres, las niñas y los niños. Entender estas variaciones estacionales es importante para el desarrollo y la ejecución del plan de acción comunitaria y los proyectos individuales.

**Duración:** dos horas

**Dificultad:** moderada

**Materiales:** papel de rotafolio, bolígrafos grandes (de varios colores), bolígrafos pequeños (de varios colores), tijeras, barra de pegamento, cinta adhesiva, tachuelas o alfileres, y 40 rectángulos pequeños de papel

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas adicionales o aclaratorias, formular preguntas, facilitar un debate grupal, impartir instrucciones detalladas, solicitar ideas y respuestas, entender las respuestas

### Pasos

1. Explique a los participantes que usted hará algunas preguntas para crear un calendario estacional a fin de identificar las variaciones entre estaciones y examinar cómo los cambios de estación inciden en la vida de los miembros de la comunidad.
2. Pregunte a los participantes qué consideran como el “comienzo del año”, lo cual usarán los grupos para comenzar el calendario. Si a los participantes se les dificulta identificarlo, pídale que identifiquen esferas de actividades comunes a todos los hogares (por ejemplo, el año escolar o la producción agrícola).
3. Divida a los participantes en subgrupos previamente organizados (por ejemplo, hombres y mujeres, subgrupos de ocupaciones, grupos étnicos o raciales), para lo cual les dará un espacio separado para preparar un calendario.

**¡El paso 3 es esencial para el éxito de esta actividad! El objeto de pedir a los participantes que trabajen en subgrupos es crear espacios seguros en los que los miembros de la comunidad que comparten características e identidades se sientan más cómodos al participar. El trabajo en subgrupos puede ayudar a reducir cuestiones de género, de poder o de alguna otra dinámica en juego que, de otro modo, dificultaría la participación y afectaría la conversación de todo el grupo.**

4. Pida a los participantes de los subgrupos que identifiquen algunas de las labores cotidianas y estacionales a las que se dedican para ganar dinero y mantener el hogar y a la familia.
5. Pida a los participantes de los subgrupos que identifiquen factores que afectan estas actividades. Algunos ejemplos son los patrones climáticos, los cultivos y la producción animal, las enfermedades de los animales y las plantas, la disponibilidad cíclica de los recursos, los patrones de la salud humana, y las obligaciones y los eventos sociales.

**Para comenzar con su calendario estacional**, identifique varias esferas de actividad (por ejemplo, la producción agrícola). Escriba esta esfera en alguna parte del calendario o utilice los marcadores de colores para dibujar un símbolo representativo de la esfera en un recuadro pequeño de papel y adhiéralo al calendario. Luego vaya apuntando todas las labores y las actividades relacionadas (por ejemplo, preparar el terreno, deshierbarlo, recoger la cosecha) a medida que los miembros de la comunidad las describan en una línea representativa de los meses del calendario. A continuación, comience otra esfera de actividades y apunte una segunda serie de labores pertinentes que se realizan durante el año. Podrán observarse entonces las variaciones estacionales en la demanda de trabajo general.

6. Con respecto al calendario, pida a los subgrupos que:

- identifiquen al miembro del hogar que realiza cada labor;
- identifiquen las fuentes de ingresos (lo importante son las fuentes y no las cantidades) y cuándo durante el año fluyen al hogar esos ingresos;
- indiquen variaciones en los gastos del hogar al identificar los períodos de gastos especiales;
- indiquen los patrones de salud y bienestar del hogar; e
- indiquen los patrones culturales (los días feriados y los festivales religiosos).

*Observación: Los subgrupos deberían analizar su propio calendario echándole una mirada vertical a los patrones de trabajo y gastos. Esto revelará los períodos importantes que presentan dificultades, facilidad, obstáculos laborales, etc.*

7. Reúna a todos una vez más en el grupo grande. Coloque los calendarios en un lugar a la vista de todos y pida a cada grupo que informe los resultados. Pida a los grupos que interpreten la información en cuanto a:

- las oportunidades, como el tiempo libre para otras actividades;
- las limitaciones, como los períodos de gastos altos, trabajo intenso, enfermedad o prácticas culturales; y
- otros fines específicos determinados por el facilitador o las necesidades y los deseos de la comunidad.

**Fuente:** Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS). (2005). *PACA: Using Participatory Analysis for Community Action* [PACA: Utilización del análisis participativo para la acción comunitaria], publicación n.º M0086. Washington, D.C.: Cuerpo de Paz.

## Sugerencias útiles

En las zonas en las que las labores cambien con la estación, la codificación podría ser útil para mostrar la interrelación de las labores. Cree un símbolo o color representativo de cada categoría que se codificará. Algunos ejemplos de categorías para la codificación son: un hombre adulto, un niño, una mujer adulta, una niña, una actividad continua, una actividad esporádica o una actividad más intensa.

## Modelo de un calendario estacional



Dos voluntarios del Cuerpo de Paz comparten el calendario estacional producto del trabajo de su grupo.

Crédito de la imagen: USAID



## HOJA DE TRABAJO PARA ENTABLAR RELACIONES

¿Quiénes son los miembros o los grupos clave de la comunidad con los cuales usted y su homólogo emplearon herramientas del PACA?

Anote uno o dos conocimientos adquiridos gracias a cada una de las herramientas que se emplearon en esta fase.

Herramienta para entablar relaciones que se empleó	Uno o dos conocimientos adquiridos gracias al empleo de la herramienta
	▶
	▶
	▶
	▶
	▶

Sobre la base de su respuesta a la pregunta anterior, ¿cuáles son los conocimientos que se adquirieron en esta fase?

Con una mirada hacia el futuro, ¿de qué manera aprovecharán estos conocimientos clave o se valdrán de ellos usted y la comunidad?

¿Qué preguntas nuevas o sin responder desea analizar con los miembros de la comunidad en la siguiente fase?



Anote uno o dos conocimientos adquiridos gracias a cada una de las lentes que se utilizaron en esta fase. Piense en el motivo por el que usted y su homólogo escogieron estas lentes según el contexto cultural.

Lentes que se utilizaron y el motivo	Uno o dos conocimientos adquiridos gracias a la utilización de la lente
▶	
▶	
▶	
▶	
▶	
▶	

Sobre la base de la respuesta a la pregunta anterior, ¿qué lentes seguirá utilizando en la siguiente fase y por qué? ¿Hay lentes nuevas que no se han mencionado en el PACA que usted y su homólogo usarían?

¿Qué intereses de la comunidad se plantearon durante su empleo de las herramientas del PACA en esta fase?

Anote los intereses de la comunidad que se ajustan a su papel de voluntario del Cuerpo de Paz o al alcance del marco del proyecto.	Anote los intereses de la comunidad que no se ajustan a su papel de voluntario del Cuerpo de Paz o al alcance del marco del proyecto.

Sobre la base de las interacciones iniciales en esta fase, ¿qué expectativas define con la comunidad a estas alturas? ¿Son realistas y alcanzables?

¿Qué sugerencias tiene para los miembros de la comunidad que tienen intereses que no se ajustan a su alcance? ¿Cuáles son los activos en la comunidad de los que podrían valerse? ¿Cómo puede usted comunicar esta información a los miembros indicados de la comunidad?

### **Consideraciones relativas al seguimiento del proyecto**

- ¿Cómo seguirá en contacto con la gente con quien entabló relaciones?
- ¿De qué manera usted y su homólogo compartieron los conocimientos derivados del empleo de las herramientas en esta fase con las personas o los grupos que participaron?
- ¿Cómo sabrá que los miembros de la comunidad adquirieron el conocimiento y las aptitudes necesarios para continuar el proyecto?

### **Consideraciones relativas a la sostenibilidad**

- ¿Quiénes están surgiendo como los líderes y las partes interesadas clave de la comunidad?
- ¿Cómo continuarán fomentando usted y su homólogo el control de los proyectos por las partes interesadas clave a medida que pase el tiempo?



## Descubrir: la adquisición de conocimientos

Se recaba información y se adquieren conocimientos clave al observar, aprender de los miembros de la comunidad e interactuar con ellos

La fase para descubrir les permite a usted y a la comunidad pensar de antemano en su desafío de diseño, en lo que sabe y en lo que deberá saber antes de diseñar y ejecutar satisfactoriamente un proyecto. Un proyecto bien diseñado yace sobre una base sólida de investigación respecto a varios aspectos de la comunidad. Dado que usted o su homólogo se han tomado el tiempo necesario para entender en la fase para entablar relaciones qué es lo que la comunidad prioriza y a quiénes considera como partes interesadas, ustedes podrían pensar que se han convertido en expertos. Sin embargo, es probable que haya muchos desafíos, recursos y personas capacitadas en la comunidad sobre los cuales haya que aprender aún. Las herramientas para descubrir lo ayudarán a revelar lecciones y conocimientos con base empírica que fundamentarán sus labores para soñar, diseñar y ejecutar.

Esta fase lo ayudará a responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué recursos, activos, aptitudes y motivaciones existen en la comunidad bajo la superficie de la simple observación?
- ¿Cómo los diferentes miembros de la comunidad se perciben a sí mismos y a los demás?
- ¿Qué valoran los miembros de la comunidad?
- ¿Cuáles son algunos de los desafíos a los que se enfrenta la comunidad?
- ¿Quién participa y quién no participa en diferentes actividades y entornos de la comunidad?
- ¿Cuáles son las preguntas correctas que deben hacerse para informarse más sobre un tema de interés específico?
- ¿Qué preguntas y técnicas de entrevista ayudarán a descubrir los conocimientos más profundos?

**RECAPITULACIÓN: ¿Cuándo podría volver a la fase para descubrir?**

- Al obtener comentarios sobre ideas del proyecto generadas durante la fase para diseñar
- Al mejorar las ideas del proyecto después de la fase para diseñar y antes de dar vida a un proyecto durante la fase para ejecutar
- Al superar obstáculos o la resistencia que se experimenta durante la fase para ejecutar

Nombre de la herramienta		Conocimientos adquiridos	
	Mapeo de activos y de déficits	Las fortalezas y los déficits en el conocimiento y las aptitudes	46
	Collage	La expresión visual de los pensamientos, las convicciones y los valores de las personas	48
	Mapa de personas y conexiones	La visualización de las relaciones para establecer una manera de llegar a las personas	49
	Personajes	Las características de los miembros clave de la comunidad (sus intereses, aptitudes, motivaciones)	51
	Realización de entrevistas	La información que se busca en las propias palabras de los miembros de la comunidad	53
	Narración	La información, los comentarios y las ideas en profundidad de las personas	58
	Análisis FODA	Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas posibles de una situación	59

Véase la lista maestra de las herramientas del PACA al inicio de la sección “Herramientas.”

### Sugerencias en cuanto al seguimiento del proyecto

- Al utilizar el diario y la hoja de trabajo al final de esta fase, trace conexiones entre las diversas personas que conoció en la fase para entablar relaciones y los conocimientos que está descubriendo en la fase para descubrir.
- A medida que trabaje en esta fase, realice el seguimiento de las cosas que, según los miembros de la comunidad, sean activos, déficits y oportunidades. ¿Acaso tienen los diversos grupos demográficos una percepción distinta de estos activos, déficits y oportunidades? En tal caso, inicie una lluvia de ideas sobre la manera en que pueden conciliarse esas diferencias y encontrarse un punto común entre los grupos para promover un proyecto positivo que conforme a todas las partes interesadas.
- Utilice esta fase para triangular los distintos datos que escuche de los miembros de la comunidad y sus propias observaciones. Recuerde el peligro de un relato único: nadie entiende por completo todo en su comunidad, por ello, debe procurar escuchar a diversas personas y ser consciente de los sesgos que podrían tener.

### Sugerencias en cuanto a la sostenibilidad

- A medida que se prepare y luego ponga en práctica las herramientas, asegúrese de invitar a los miembros de la comunidad a participar en el proceso, con lo cual podrán asistirlo y familiarizarse con las herramientas para el futuro.
- Comparta sus conocimientos con los miembros de la comunidad y cree un proceso para sostener una conversación constructiva sobre los conocimientos adquiridos. Cree y guarde un registro de los conocimientos adquiridos y las herramientas empleadas en esta fase para consultarlo en el futuro.
- Durante su trabajo en esta fase, identifique los factores que contribuirían a la sostenibilidad del proyecto o que la obstaculizarían. ¿Qué nivel de compromiso parecen tener las personas o los grupos?





## Mapeo de activos y de déficits

En lugar de considerar los enfoques **basados en los activos** y en los problemas como una dicotomía, podría ser más útil considerarlos como un proceso continuo. En calidad de voluntario del Cuerpo de Paz, su papel en este proceso continuo es claro: comenzar con lo que la gente tiene y con lo que puede hacer.

**Duración:** 90 minutos

**Dificultad:** moderada

**Materiales:** hojas del rotafolio y marcadores

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas adicionales o aclaratorias, realizar una lluvia de ideas y provocar ideas, impartir instrucciones detalladas, facilitar un debate grupal, solicitar ideas y respuestas, y entender las respuestas

### Pasos

1. Organice a los miembros de la comunidad en grupos pequeños.
2. Asigne la siguiente tarea a los grupos pequeños (escrita en un rotafolio) y unos 15 minutos para trabajar:  
*“Hagan una lista de todas las aptitudes personales y conocimientos que aportan a este taller. Cada individuo en su grupo aporta ciertas cosas, como conocimientos de diferentes idiomas, conocimientos sobre cómo motivar a las personas, conocimientos especializados en mercadotecnia, etc. Cree una lista que refleje todas las capacidades que están representadas en su grupo”.*
3. Una vez concluido el tiempo, interrúmpalos y pídeles que escuchen las instrucciones adicionales. En una hoja en blanco del rotafolio, dibuje el esquema a continuación, desde el interior hacia el exterior, a medida que describa lo que se escribirá en cada espacio:
  - En el recuadro interior, escriban todas las aptitudes individuales que tiene su grupo. Utilicen la lista que acaban de crear.
  - En el recuadro medio, agreguen todas las asociaciones o grupos locales que ustedes representan colectivamente, por ejemplo, grupos de mujeres, grupos religiosos, escuelas, organizaciones no gubernamentales (ONG), etc.
  - En el recuadro exterior, alrededor de los bordes, anoten todas las instituciones nacionales que todos ustedes representan o con las cuales tienen vínculos: ministerios, fundaciones, el Cuerpo de Paz, etc.



4. Entregue rotafolios individuales en blanco y marcadores a cada grupo. Asigne a los grupos alrededor de 20 minutos para trabajar. Pídales que hagan una lista de los nombres de las personas en el grupo en alguna parte del gráfico y que coloquen sus rotafolios en alguna parte junto a la pared, uno al lado del otro.

5. Cada grupo hablará sobre sus mapas de activos.

- Pida a cada grupo que informe sobre unos cuantos elementos del recuadro interior: sus aptitudes y capacidades individuales.
- Luego, pida algunos ejemplos del recuadro medio: asociaciones locales.
- Por último, pida algunos ejemplos del recuadro exterior: instituciones nacionales.

Formule las preguntas o comentarios a continuación para invitar al debate.

- A medida que observan todas las aptitudes individuales y grupales, las conexiones a organizaciones y asociaciones, ¿qué sensación experimentan sobre este grupo?
- Estos rotafolios que muestran los activos pueden denominarse “mapas de fortalezas”.

6. Pida a los participantes que realicen un segundo mapa con sus grupos. Esta vez deberán centrarse en los déficits, las cuestiones o los problemas que podrían afectar un posible proyecto.

- En el recuadro interior, apunten las aptitudes o el conocimiento necesarios para diseñar y ejecutar el proyecto y de los cuales carecen los miembros de sus grupos. Agreguen otras posibles cuestiones para sus grupos pequeños, como diferentes niveles de conocimiento del lenguaje del taller, diferencias étnicas, religiosas o de género, diferentes funciones (supervisores, empleados, voluntarios), etc.
- En el recuadro medio, apunten las cuestiones o los problemas en la comunidad local que podrían obstaculizar la finalización de un proyecto, como los niveles educativos y de interés diferentes, las diferencias étnicas, de edad y de otro tipo, la falta de asociaciones u organizaciones locales, las finanzas limitadas de toda la comunidad, los líderes que no cooperan, etc.
- En el recuadro exterior, apunten las cuestiones o los problemas a nivel nacional que podrían obstaculizar la finalización de un proyecto, como la burocracia para obtener la aprobación o el financiamiento, el costo de obtener la asistencia de expertos, la falta de metas compatibles de los ministerios o las ONG, etc.

7. Cuando hayan terminado, pídale que coloquen estos mapas nuevos junto a los otros. Formule las preguntas a continuación:

- ¿Hubo alguna diferencia en la elaboración de los dos mapas? En tal caso, ¿cuál?
- ¿Qué opinan sobre las dos visiones diferentes de su grupo?
- ¿Cuál fue el objetivo de realizar estos mapas?
- ¿Creen que estos elementos podrían aplicarse a su grupo de alguna manera?
- ¿Produce una sensación diferente haber analizado y escrito sus propias necesidades en lugar de que alguien externo al grupo lo hiciera? En tal caso, ¿cómo se sienten ustedes?

**Fuente:** Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS). (2003). *The New Project Design and Management Workshop Training Manual* [El nuevo manual de capacitación en diseño y manejo de proyectos], publicación n.º T0107. Washington, D. C.: Cuerpo de Paz.

## Sugerencias útiles

Si no tiene acceso a una cantidad suficiente de materiales impresos en la comunidad para los participantes, invítelos a dibujar su *collage*, o sea creativo y utilice materiales locales.



## Collage

Los *collages* pueden ser útiles para entender cómo piensan y qué valoran las personas para las que usted diseña, con lo cual es posible que provoquen el surgimiento de necesidades y temas inesperados. Los *collages* son una forma fácil de alentar a las personas a que hagan algo tangible y luego explicar lo que significa para ellas.

**Duración:** entre 30 minutos y una hora

**Dificultad:** fácil

**Materiales:** útiles para escribir, papel, pegamento o cinta adhesiva, revistas y periódicos

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas adicionales o aclaratorias, formular preguntas, realizar una lluvia de ideas y provocar ideas, impartir instrucciones detalladas, solicitar ideas y respuestas, entender las respuestas

### Pasos

1. Dé la bienvenida a los miembros de la comunidad e invítelos a realizar su *collage*. Quizás podría pedirles que hagan un *collage* que represente tomar el control de sus vidas, un trabajo soñado o sus pensamientos sobre sus familias.
2. Dependiendo del entorno, cada miembro de la comunidad podría realizar su propio *collage* o podrían dividirse en subgrupos (por ejemplo, por género o grupo etario) y crear *collages* grupales.
3. Una vez que terminen, pídales que describan el *collage*, lo que representan los diferentes elementos y cómo se ajusta a la indicación.
4. Recoja los *collages* para remitirse a ellos más adelante. Brindarán un recuento visual de su investigación y podrán utilizarse como plataforma para conversaciones adicionales.

**Adaptado de** IDEO.org. (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design* [Diseño centrado en las personas: Guía para el trabajo de campo]. San Francisco: IDEO.org.

### Sugerencias útiles

Si no tiene acceso a una cantidad suficiente de materiales impresos en la comunidad para los participantes, invítelos a dibujar su *collage*, o sea creativo y utilice materiales locales.



## Mapa de personas y conexiones

El mapa de personas y conexiones es una manera rápida y simple de visualizar exactamente el público objetivo al que intenta alcanzar un proyecto o una iniciativa y la manera en que lo hace. Describe visualmente de forma general las diversas partes interesadas (las personas y las organizaciones) de un proyecto, tanto las partes involucradas de manera directa como indirecta, y ayuda a inspirar conversaciones sobre la función de cada parte interesada en el proyecto.

**Duración:** dos horas

**Dificultad:** moderada

**Materiales:** plantilla y útiles para escribir

**Tareas para la comunicación lingüística:** realizar una lluvia de ideas y provocar ideas, impartir instrucciones detalladas, y entender las respuestas

### Pasos

1. Utilizando la plantilla al final de esta herramienta, comience definiendo en el círculo central a su público objetivo (los beneficiarios, los usuarios o los consumidores) que se beneficiaría del proyecto que usted apoya.
2. Avance desde el centro hacia los círculos exteriores, trazando un mapa de otras personas y organizaciones que se relacionen con el trabajo que usted hace. Esto podría incluir a sus homólogos o a otras personas que sean responsables junto con usted de la ejecución del trabajo.
3. Podría ser útil organizar más a las personas y las organizaciones en el mapa agrupándolas en secciones que identifican redes, sectores o ámbitos de interés específicos. Por ejemplo, podría tener una sección relacionada con la salud, la seguridad, el medio ambiente o la educación.
4. Una vez que haya llenado la plantilla, revise cada persona y organización en el mapa con su homólogo y, de ser necesario, reubíquelos en el segmento en el que todos concuerden que corresponde mejor.
5. El repaso del mapa con sus homólogos proporciona un punto de inicio útil para analizar las relaciones y las conexiones que sean clave y que tal vez requieran de más atención o elaboración. La demarcación clara de estos campos en el mapa destaca y comunica el centro de atención principal de su trabajo.

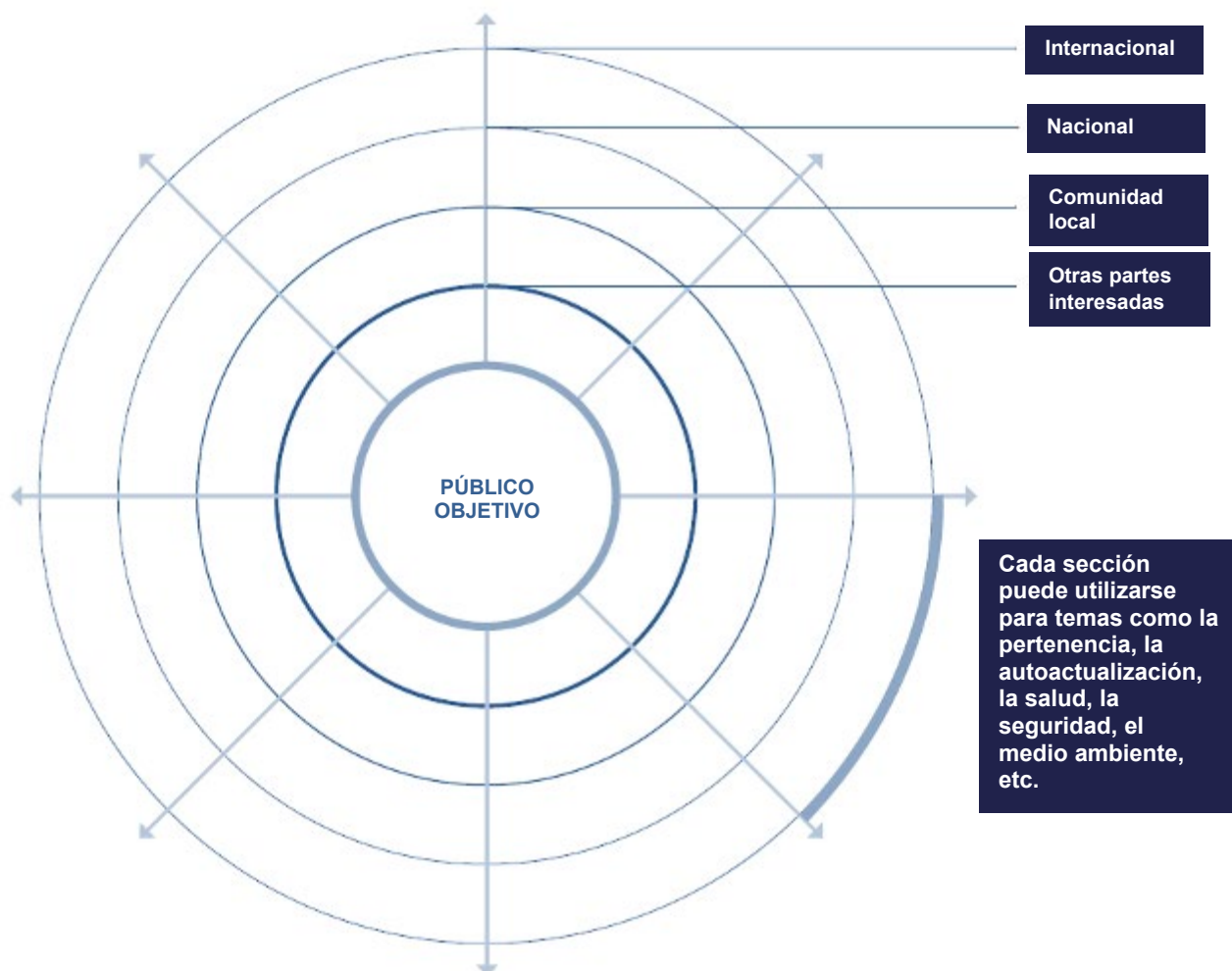
**Adaptado de** Nesta. (2014). *DIY Development Impact & You: Practical Tools to Trigger and Support Social Innovation* [DIY Desarrollo e Impacto, ¡Ya! Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social]. Londres: Nesta.

### Sugerencias útiles

La organización en círculos concéntricos de las personas relacionadas con su trabajo indica quiénes están más cerca o más lejos de los beneficiarios objetivos. Esto le mostrará a usted a las personas o las organizaciones de las que usted podría necesitar aportes o recursos al momento de ejecutar un proyecto.



## Plantilla del mapa de personas y conexiones



**Fuente:** Nesta. (2014). *DIY Development Impact & You: Practical Tools to Trigger and Support Social Innovation* [DIY Desarrollo e Impacto, ¡Ya! Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social]. Londres: Nesta.



## Personajes

Los personajes son retratos de personas ficticias pero realistas que se usan para representar grupos en particular en su público previsto, en este caso, los miembros de la comunidad que se beneficiarán del proyecto en el que usted trabaja. Los personajes se componen dibujando en conjunto las características de personas similares, sus comportamientos, motivaciones, etc., en un “arquetipo” que posibilite comprender el grupo. Mediante la creación de una figura ficticia que encarne estas características, los personajes ayudan a garantizar que usted siga centrando su trabajo en las personas, en lugar de en una descripción abstracta del grupo.

**Duración:** dos horas

**Dificultad:** moderada

**Materiales:** la hoja de trabajo suministrada a continuación

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas, y realizar una lluvia de ideas y provocar ideas

### Pasos

1. Los personajes representan diferentes subgrupos objetivos que pueden beneficiarse del proyecto. Ser consciente de las diversas preferencias, rutinas y motivaciones que tienen estos personajes distintos lo ayuda a adaptar sus labores a estos subgrupos específicos.
2. Utilice la hoja de trabajo a continuación para componer un retrato de una persona típica que represente uno de los subgrupos que podrían beneficiarse de su proyecto.
3. Intente crear un personaje tan parecido a una persona típica como sea posible al asignarle un nombre, una fotografía y descripciones de sus intereses, aptitudes y motivaciones.
4. Puede agregar cualquier otro detalle aplicable a su situación y en relación con este personaje.
5. Suele ser práctico crear un número de personajes de manera que usted y los miembros de la comunidad puedan focalizarse en las características centrales de cada subgrupo de su público previsto.

**Adaptado de** Nesta. (2014). *DIY Development Impact & You: Practical Tools to Trigger and Support Social Innovation* [DIY Desarrollo e Impacto, ¡Ya! Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social]. Londres: Nesta.

### Sugerencias útiles

La creación de personajes exitosos implica saber qué incluir y qué excluir. El truco es reconocer las características comunes que formarían la base sobre la cual se crea un personaje y la selección de detalles personales que se incluirán para darle vida. Hacerlo correctamente podría ser tremendamente beneficioso dado que le permite realizar una lluvia de ideas y poner a prueba posibles soluciones desde la perspectiva de los diversos subgrupos objetivos.

## Hoja de trabajo para el personaje

<b>AGREGAR FOTOGRAFÍA O DIBUJO</b>	<b>¿Quién soy?</b>	<b>Tres motivos por los cuales yo interactuaría con usted:</b>		<b>Tres motivos por los cuales yo no interactuaría con usted:</b>	
		1)		1)	
		2)		2)	
<b>Nombre del personaje:</b>		3)		3)	
<b>Segmento del público:</b>					
<b>Mis intereses</b>	<b>Mi personalidad</b>	<b>Mis aptitudes</b>	<b>Mis sueños</b>	<b>Mi ambiente social</b>	

Adaptado de Nesta. (2014). *DIY Development Impact & You: Practical Tools to Trigger and Support Social Innovation* [DIY Desarrollo e Impacto, ¡Ya! Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social]. Londres: Nesta.



## Realización de entrevistas

Realizar entrevistas, ya sean formales o informales, es importante para conectarse con las personas y escucharlas describir sus experiencias en sus propias palabras. Sin embargo, derivar los conocimientos que usted desee de una entrevista puede ser más difícil de lo que piensa. Si sigue estos pasos y utiliza las hojas de trabajo suministradas, descubrirá todo tipo de conocimiento y entendimiento a los que nunca hubiese tenido acceso si se hubiese quedado en su casa.

**Duración:** entre una y dos horas

**Dificultad:** moderada

**Materiales:** útil para escribir, papel, las hojas de trabajo suministradas a continuación y una cámara

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas adicionales o aclaratorias, formular preguntas, resumir o analizar las respuestas, y entender las respuestas

### Pasos

1. Determine el tipo de información que se recabará. Luego identifique a las personas, los expertos o los grupos que podrían brindarle la información que procura. Remítase al cuadro de “Los tipos de entrevistados”, al final de esta herramienta, para que le ayude a pensar sobre quién deberá entrevistar.
2. Consulte a un experto en idioma y cultura. Pídale que le explique o demuestre las maneras correctas desde el punto de vista cultural de abordar a alguien en la comunidad e iniciar una conversación o entrevista informal.
  - ¿Cómo entablará una relación de comunicación con la otra persona?
  - Dentro del contexto cultural, ¿cuáles podrían ser algunas preguntas no amenazantes para formularse al comienzo de la entrevista?
  - ¿Cómo interpretaría el lenguaje no verbal de la otra persona?
3. Redacte una serie de preguntas. Piense en el tipo de información que le interesaría recabar y cómo planea usarla. Esto ayudará a guiar sus preguntas para provocar un diálogo e información útiles. Estas plantillas, al final de esta herramienta, son útiles para este proceso:
  - a) La escalera de preguntas. ¿Cómo sabe cuál es la pregunta correcta para una entrevista? Algunas veces, llegar a la respuesta correcta implica analizar los tipos de preguntas que formula. Podría parecer simple, pero enfocarse en lo que pregunta a alguien es esencial para llegar a un nivel de comprensión más profundo. La hoja de trabajo de la escalera de preguntas lo puede ayudar a poner a punto un tema determinado mediante la formulación de una serie de preguntas sobre diferentes aspectos relacionados con ese tema. Utilice la hoja de trabajo para generar una serie de preguntas posibles a partir de las cuales puede escogerse una serie final. Puede utilizar la técnica de la escalera de preguntas para practicar el abordaje o el análisis de una cuestión desde varios ángulos. Una vez que tenga cierta experiencia con la técnica, tal vez termine usándola automáticamente en las conversaciones con las personas o en sus entrevistas.
  - b) Estructuras de las preguntas. En una entrevista suele ser útil comenzar la conversación con unas cuantas preguntas fáciles que admiten una sola respuesta y luego proceder a las preguntas de interpretación abierta para analizar ideas, conocimiento y opiniones. Algunas veces una pregunta de interpretación abierta puede ser vaga y difícil de responder, en cuyo caso le convendría volver a una pregunta que admita una sola respuesta.



- c) Indagación en la entrevista. A fin de ayudar al entrevistado o a los entrevistados a sentirse cómodos, podría ser útil seguir los tres pasos del marco de indagación en la entrevista. Dependiendo de la situación, algunas veces puede realizarse la transición directamente de una pregunta general de interpretación abierta a una pregunta o serie de preguntas más profundas, como se muestra en el cuadro.
  - d) Enmarcación de la entrevista. Hay varias maneras de inducir a informar y documentar durante una entrevista y la plantilla de la enmarcación de la entrevista a continuación ofrece unas cuantas opciones. Puede pedir a las personas que simplemente le cuenten algo, pero también podría invitarlas a que le muestren cosas o quizás dibujen prácticas particulares o cosas que hacen.
  - e) Hoja de trabajo para la guía de la entrevista. Esta hoja de trabajo lo ayudará a estructurar sus preguntas más abiertas y generales antes de sondear con preguntas más profundas.
4. Realice una entrevista de práctica con una fuente confiable antes de la entrevista real. Esto lo ayudará formarse una idea de la manera de enmarcar las preguntas para obtener respuestas mejores y lo ayudará a sentirse más cómodo durante la entrevista real. De ser posible, vaya acompañado de otro colega durante la entrevista de práctica para que este luego le brinde sus comentarios sobre su estilo y conocimientos lingüísticos.
  5. ¡Realice las entrevistas! Asegúrese de que el entrevistado o los entrevistados sean específicos al momento de describir sus pensamientos, preferencias, motivaciones, etc. Apunte tanta información durante la entrevista como sea posible. Es importante tomar nota de lo que dice el entrevistado, así como de su lenguaje corporal dado que ello también le puede dar pistas de su parecer sobre ciertos temas. Tal vez sea beneficioso utilizar una grabadora para grabar la entrevista, en especial si usted no confía en su conocimiento lingüístico. Si desea grabar la entrevista, asegúrese de pedir permiso al entrevistado antes de grabar.
  6. Analice la información que obtuvo durante la entrevista. ¡En la siguiente fase hay muchas herramientas que pueden ayudarlo a entender los datos que recopile durante las entrevistas y a establecer cuáles deberían ser los próximos pasos!

**Fuente:** Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS). (2002) *Roles of the Volunteer in Development: Toolkits for Building Capacity* [Rol del Voluntario en el Desarrollo: Herramientas para fortalecer la capacidad], publicación n.º T0005. Washington, D. C.: Cuerpo de Paz.

### Sugerencias útiles

La pregunta “¿Por qué...?” suele interpretarse como una insinuación de culpa, en lugar de curiosidad, por lo que debe emplearse con cuidado o reemplazarse por “¿Cómo es que...?”.

Cuidado con formular preguntas sobre temas delicados (situación de VIH, muertes de niños, etc.) que podrían incomodar o traumatizar al entrevistado.

Siempre que sea posible, realice entrevistas en el espacio propio del entrevistado (por ejemplo, en su hogar o su lugar de trabajo). Al hablar con las personas en el lugar en el que viven o trabajan, usted podrá informarse mucho más sobre la mentalidad de la persona, su comportamiento y su estilo de vida.

## Los tipos de entrevistados

Pautas para realizar entrevistas a...

### Una persona

- No deben asistir más de tres miembros del equipo de investigación a una entrevista para no abrumar al participante o abarrotar el lugar. Cada miembro del equipo debe tener una función clara (por ejemplo, entrevistador, apuntador, fotógrafo).
- Llegue preparado con una serie de preguntas. Comience formulando preguntas amplias sobre la vida, los valores y los hábitos de la persona antes de formular preguntas más específicas que se relacionen directamente con los proyectos en los que usted trabaje.
- Asegúrese de escribir exactamente lo que dice la persona, no lo que usted *crea* que quiera decir. Este proceso se fundamenta en escuchar exactamente lo que dice la gente. Si depende de un traductor, asegúrese de que se entienda que usted desea citas exactas (en la medida de lo posible).
- Lo que usted escuche es solo un dato. Asegúrese de observar el lenguaje corporal y el entorno de la persona. Considere lo que pueda concluir del contexto y de las pistas no verbales. Tome fotografías con la condición de que haya pedido permiso primero.

---

### Un experto

- Si bien lo esencial de esta fase es hablar con las personas con las que diseña y para quienes diseña, de la charla con expertos puede derivarse una perspectiva valiosa. Los expertos suelen ofrecer una visión a nivel sistémico de un tema, indicar sobre innovaciones recientes (con sus éxitos y fracasos) y ofrecer las perspectivas de organizaciones como bancos, gobiernos u ONG. También podría recurrir a expertos para obtener asesoramiento técnico específico.
- Establezca el tipo de experto que necesita. Si trabaja en el ámbito de la agricultura, quizás deba entrevistar a un agrónomo. ¿Trabaja en salud reproductiva? Entonces un médico o un encargado de formular políticas podrían ser una buena opción.
- Al momento de captar a sus expertos, ofrézcales una idea preliminar de los tipos de preguntas que les hará e indíqueles cuánto tiempo tomará.
- Escoja a expertos con puntos de vista diferentes. No es aconsejable obtener las mismas opiniones una y otra vez.
- Formule preguntas inteligentes que se desprendan de su investigación. Si bien debe llegar preparado con una idea de lo que está buscando, asegúrese de que su estrategia sea lo suficientemente flexible como para permitirle perseguir temas de indagación imprevistos.
- Tome nota de la entrevista del experto con las herramientas que tenga. Un bolígrafo y un papel funcionan bien.

---

### Un grupo

- Si bien la entrevista grupal tal vez no ofrezca la profundidad de una entrevista individual, puede ofrecer una mirada persuasiva hacia la manera en la que funciona un conjunto más amplio de las personas para las que usted diseña. En las mejores entrevistas grupales se procura escuchar las voces de todos y las opiniones diversas, y estas entrevistas son estratégicas en lo que atañe a la composición de los grupos.
- Identifique el tipo de grupo con el que desea hablar. Si intenta informarse sobre algo específico, organice el grupo de manera que seguramente responda bien a las preguntas que usted formule.
- Intente asegurarse de que todos los miembros del grupo se sientan cómodos compartiendo sus pensamientos, opiniones y experiencias en frente de todos los integrantes del grupo. Las diferencias de género, edad, clase social y demás pueden llevar a algunas personas a no compartir.
- Organice la entrevista grupal en un terreno neutral, quizás en un espacio compartido de la comunidad al que puedan acceder personas de todas las edades, razas y géneros.
- En una entrevista grupal, asegúrese de que una persona haga las preguntas y de que los otros miembros del equipo tomen nota y reflejen lo que el grupo diga.

- Llegue preparado con una estrategia para interactuar con los miembros del grupo menos participativos. Esto podría implicar formularles preguntas de forma directa o encontrar maneras para que los miembros más habladores del grupo se retraigan por un momento.
- Las entrevistas grupales brindan un muy buen entorno en el cual pueden identificarse a las personas con quien usted desearía hablar en mayor detalle en sesiones de creación conjunta (véase la herramienta del mismo nombre en la fase para soñar).

### La escalera de preguntas

Preguntas simples ←————→ Preguntas complejas

	Es/está	Hizo	Puede	Hará	Haría	Podría
Quién	Quién es/está	Quién hizo	Quién puede	Quién hará	Quién haría	Quién podría
Qué	Qué es/está	Qué hizo	Qué puede	Qué hará	Qué haría	Qué podría
Dónde	Dónde es/está	Dónde hizo	Dónde puede	Dónde hará	Dónde haría	Dónde podría
Cuándo	Cuándo es/está	Cuándo hizo	Cuándo puede	Cuándo hará	Cuándo haría	Cuándo podría
Por qué	Por qué es/está	Por qué hizo	Por qué puede	Por qué hará	Por qué haría	Por qué podría
Cómo	Cómo es/está	Cómo hizo	Cómo puede	Cómo hará	Cómo haría	Cómo podría

Adaptado de Nesta. (2014). *DIY Development Impact & You: Practical Tools to Trigger and Support Social Innovation* [DIY Desarrollo e Impacto, ¡Ya! Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social]. Londres: Nesta.

### Estructuras de las preguntas

Tipo de pregunta	Ejemplos
Preguntas que admiten una sola respuesta (sí o no):	¿Le gusta comer cabrito? ¿Usa el centro de salud?
Preguntas con dos opciones:	La mayoría de los niños ¿come ____ o ____ por la mañana antes de la escuela? ¿Es el consultorio gratuito o hay que pagar algo?
Preguntas de interpretación abierta (qué, cómo, cuándo, dónde y, algunas veces, por qué):	¿Qué tipo de comida le gusta? ¿Cuándo podría llevar a su hijo al centro de salud?
Tipos de preguntas personales:	¿Arroja basura al río? ¿Cuántos niños tiene?
Tipos de preguntas generalizadas:	¿Arroja la gente basura al río? ¿Cuántos niños tiene la mayoría de las familias?

Adaptado de Nesta. (2014). *DIY Development Impact & You: Practical Tools to Trigger and Support Social Innovation* [DIY Desarrollo e Impacto, ¡Ya! Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social]. Londres: Nesta.

### Indagación en la entrevista:

1. **Inicie la conversación.** Transmita tranquilidad al participante con preguntas de “precalentamiento” con las que se sienta cómodo.  
Ejemplo para grupos demográficos del hogar: ¿Cómo se distribuyen las labores en el hogar?
2. **Sea abarcador.** Induzca a pensar de forma más amplia y abarcadora sobre cuestiones relacionadas que tal vez no se aborden a diario.  
Ejemplo de aspiraciones para el futuro: ¿Cómo se conectan las cosas?
3. **Sondee en profundidad.** Indague más profundamente sobre el tema o desafío específico sobre el que está tratando de obtener más información e induzca con situaciones hipotéticas más difíciles del tipo “¿Qué ocurriría si...?”.

**Adaptado de Nesta.** (2014). *DIY Development Impact & You: Practical Tools to Trigger and Support Social Innovation* [DIY Desarrollo e Impacto, ¡Ya! Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social]. Londres: Nesta.

### Enmarcación de la entrevista

<p><b>MUÉSTREME</b> Si se encuentra en el entorno del entrevistado, pídale que le muestre las cosas con las que interactúa (objetos, espacios, herramientas, etc.). Tome fotografías y notas para refrescar su memoria más adelante o pídale que le explique el proceso.</p>	<p><b>DIBÚJELO</b> Pida a los participantes que tracen sus actividades y experiencias por medio de dibujos y diagramas. Esta es una buena manera de demoler supuestos y revelar cómo las personas perciben y ordenan sus actividades.</p>
<p><b>PIENSE EN VOZ ALTA</b> En el transcurso de un proceso o tarea, pida a los participantes que describan en voz alta lo que piensan. Esto ayuda a descubrir sus motivaciones, preocupaciones, percepciones y razonamiento.</p>	<p><b>SEA ESPECÍFICO</b> Las personas suelen generalizar sobre lo que es típico y obviar abundantes detalles importantes. Por lo tanto, pida a las personas que hablen sobre un período específico. En lugar de preguntar cómo es su día típico, pregunte lo que ocurrió ayer.</p>

**Adaptado de Nesta.** (2014). *DIY Development Impact & You: Practical Tools to Trigger and Support Social Innovation* [DIY Desarrollo e Impacto, ¡Ya! Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social]. Londres: Nesta.

### Hoja de trabajo para la guía de la entrevista

Comience de forma general	Profundice después
<p>¿Cuáles son algunas preguntas generales que usted puede formular para iniciar la conversación y entrar en confianza con la gente?</p>	<p>¿Cuáles son algunas preguntas que lo pueden ayudar a comenzar a entender los anhelos, los temores y las ambiciones de esta persona?</p>
<p>¿Qué tipo de trabajo tiene?</p>	<p>¿Cómo asigna su dinero ahora?</p>
<p>¿Cómo se le paga?</p>	<p>¿Dónde en realidad guarda el dinero que desea separar?</p>
<p>¿Cómo ahorra para el futuro?</p>	<p>¿Qué lo ayuda a ahorrar?</p>
<p>¿Ahorró alguna vez su dinero en un banco?</p>	<p>Si alguna vez visitó un banco, cuéntenos sobre su experiencia.</p>

**Adaptado de IDEO.org.** (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design* [Diseño centrado en las personas: Guía para el trabajo de campo]. San Francisco: IDEO.org.



## Narración

Esta herramienta es especialmente eficaz para analizar temas difíciles, establecer un vínculo en un grupo y revelar detalles sobre la vida cotidiana. Utiliza la narración para relatar un evento real que ocurrió en el pasado de los participantes o un evento que le ocurrió a un amigo. Esta herramienta puede ser especialmente eficaz dado que los relatos son una parte integral de la mayoría de las culturas y comunidades en las que se desempeña el Cuerpo de Paz. Cuando la gente opta por la modalidad de narrar, suele revelar muchos detalles que podrían parecer secundarios, pero que determinan de nuevas maneras su comprensión de las cuestiones y las relaciones en su comunidad.

**Duración:** una hora

**Dificultad:** moderada

**Materiales:** un espacio cómodo y privado para celebrar una reunión grupal

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas adicionales o aclaratorias, formular preguntas, facilitar un debate grupal, impartir instrucciones detalladas, solicitar ideas y respuestas, y resumir y analizar las respuestas

### Pasos

1. Dé la bienvenida a su grupo y explique que hoy utilizarán relatos para informarse más sobre un tema en particular.
2. Antes de la actividad, prepare un relato “típico” sobre una cuestión o inquietud de envergadura que se esté abordando en la comunidad. Por ejemplo, si trabaja con niñas adolescentes, quizás el tema gire en torno a la higiene menstrual y las dificultades que enfrentan las niñas en la escuela si no tienen acceso a saneamiento o higiene. Asegúrese de que el relato incluya muchos detalles (sobre las personas, los lugares y las situaciones en cuestión), pero déjelo sin un final.
3. Comparta el relato con los participantes. Invítelos a escuchar atentamente.
4. Pregunte a los participantes qué piensan sobre el relato. Por ejemplo: ¿Es realista? ¿Cómo los hace sentir? ¿Qué cuestiones pone de relieve?
5. Divida a los grupos grandes de participantes en grupos de ocho o menos. Pida a cada grupo de participantes que sugiera un final para el relato. Invítelos a hablar, cantar, dibujar o actuar para comunicarlo.
6. Pida a los grupos que compartan los finales.
7. Una vez concluida la actividad, aliente a los participantes a analizar lo que mostró el relato. Por ejemplo: ¿Qué mostró el relato sobre las relaciones entre las personas en la comunidad? ¿Qué mostró sobre las actitudes de las personas? ¿Qué mostró sobre los desafíos más grandes?

**Adaptado de** International HIV/AIDS Alliance [Alianza Internacional contra el VIH/SIDA]. (2006). *Tools Together Now! 100 participatory tools to mobilise communities for HIV/AIDS* [Herramientas juntas ahora! Cien herramientas participativas para movilizar a las comunidades contra el VIH/SIDA]. Hove, Reino Unido: International HIV/AIDS Alliance [Alianza Internacional contra el VIH/SIDA].

### Sugerencias útiles

El narrador puede disfrazarse y usar material o voces diferentes para que el relato sea más animado. Hay muchas versiones diferentes de esta herramienta. Por ejemplo, puede pedir a los participantes que creen su propio relato “típico” sobre un tema que se trate en su comunidad. Aliente a los participantes a incluir muchos detalles sobre la situación, las personas, los lugares y las actitudes en cuestión. Comparta las primeras dos o tres oraciones de un relato “típico” sobre alguna cuestión en la comunidad, luego pida a un voluntario que sugiera los próximos dos o tres renglones, y así en adelante. Siga hasta que el relato llegue a un fin o haya cubierto varios puntos importantes. Divida un relato “típico” en tres partes. Comparta la primera parte con los participantes, luego deténgase y pregunte: “¿Cómo se siente el personaje?” “¿Qué piensan sobre lo que ocurre?” Repita el proceso para las dos partes siguientes.





## Análisis FODA

Un análisis FODA es una técnica útil para entender las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas con relación a su comunidad. Puede utilizarse de dos maneras: como una charla simple para romper el hielo a fin de ayudar a los miembros de la comunidad a reunirse para comenzar la formulación de la estrategia, o como una herramienta de estrategia más robusta.

**Duración:** entre dos y tres horas

**Dificultad:** moderada

**Materiales:** plantilla, materiales para escribir, rotafolio y marcadores

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas adicionales o aclaratorias, formular preguntas, realizar una lluvia de ideas y provocar ideas, facilitar un debate grupal, e impartir instrucciones detalladas

### Pasos

1. Dé la bienvenida a los participantes y agradézcales haberse unido al grupo para centrarse en la adquisición de conocimientos sobre la comunidad que los ayudará a orientar los proyectos de ahora en adelante.
2. Explique que un análisis FODA es una técnica útil para comprender las fortalezas y las debilidades de la comunidad e identificar las oportunidades disponibles y las amenazas posibles. La formulación de preguntas clave nos ayuda a ver a la comunidad desde una perspectiva diferente.
3. Asimismo, observe que las fortalezas y las debilidades suelen hallarse en el interior de la comunidad, mientras que las oportunidades y las amenazas suelen relacionarse con factores externos.
4. Si se trata de un grupo más grande, divida a los participantes en dos o cuatro grupos más pequeños de no más de 10 integrantes cada uno. Si el grupo total tiene menos de 10 integrantes, no lo divida.
5. La actividad se centrará en responder a preguntas sobre fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas utilizando la matriz a continuación. Si hay más de un grupo, cada grupo puede centrarse en una o dos secciones, en lugar de cuatro.

#### Preguntas sobre fortalezas

- ¿Qué hace bien su comunidad?
- ¿Qué recursos singulares o de más bajo costo puede utilizar su comunidad? ¿Qué ventajas tiene su comunidad?
- ¿Qué creen las personas externas a su comunidad que son sus fortalezas?
- ¿Qué características singulares tiene su comunidad que otras no tienen?

**Sugerencias sobre fortalezas.** Si el grupo tiene alguna dificultad para identificar las fortalezas, intente escribir una lista de las características de su comunidad (muchas de las cuales serán fortalezas). Además, es útil pensar en las fortalezas de la comunidad en relación con otras comunidades que el grupo conoce.

#### Preguntas sobre debilidades

- ¿Qué podría mejorar la comunidad?
- ¿Dónde tiene menos recursos que otras comunidades?
- ¿Qué consideran seguramente los demás como debilidades de su comunidad?

**Sugerencias sobre debilidades.** Consideren esto desde los puntos de vista interno y externo: Otras personas, ¿parecen percibir debilidades que ustedes no perciben? ¿Otras comunidades están haciendo ciertas cosas mejor que ustedes? Es mejor ser realista ahora y hacer frente tan pronto como sea posible a cualquier realidad o limitación desagradable.

### Preguntas sobre oportunidades

- ¿Qué oportunidades tienen a su alcance?
- ¿Qué tendencias podrían aprovechar?
- ¿Cómo pueden convertir sus fortalezas en oportunidades?

**Sugerencias sobre oportunidades.** Cuando analice las oportunidades, fíjese en las fortalezas identificadas y pregunte si dan lugar a alguna oportunidad. Por otro lado, si eliminase algunas de las debilidades identificadas, ¿surgirían oportunidades nuevas?

### Preguntas sobre amenazas

- ¿Qué amenazas podrían perjudicar a la comunidad?
- ¿Qué están haciendo otras comunidades?
- ¿Qué amenazas dejan al descubierto sus debilidades?
- ¿A qué obstáculos se enfrenta su comunidad?

**Sugerencias sobre amenazas.** Una vez que haya identificado las amenazas, es importante evaluar la capacidad de la comunidad para mitigar o controlar esas amenazas. Un ejercicio de evaluación simple (con una escala de 1 a 5, en la que 1 significa completamente dentro de nuestro control y 5 significa completamente fuera de nuestro control) puede ayudar a la comunidad a centrarse en las amenazas que pueden mitigar de forma realista.

6. Una vez que se completen las cuatro secciones, se volverá al pleno si se habían formado grupos.
7. Lean las conclusiones juntos y debatan sobre los temas que surjan.
  - ¿Qué descubrieron ustedes sobre su comunidad que desconocían antes?
  - ¿Qué los sorprendió?
  - ¿Cómo podemos usar estas conclusiones?
  - ¿Qué ideas del proyecto se podrían abordar sobre la base de estas conclusiones?
8. Agradezca a todos por haber concurrido y exprese su interés en mantener esta conversación activa.

### Sugerencias útiles

Observe que *SWOT* y las letras individuales cambian según la traducción de estos conceptos a los idiomas locales. Por ejemplo, la sigla inglesa *SWOT* es *FODA* en español.

Si utiliza *FODA* como una herramienta seria (en lugar de una forma de “entrar en tema” informal para la formulación de la estrategia), procure ser riguroso en su aplicación.

- Acepte solo afirmaciones precisas y verificables.
- Priorice listas largas de manera que dedique su tiempo a pensar en los factores más importantes.
- Asegúrese de que las opciones generadas se lleven a etapas posteriores en el proceso de formación de la estrategia.
- Aplíquelo al nivel correcto: ¿desea evaluar toda la comunidad?, ¿los aspectos de salud en la comunidad? o ¿una determinada idea del proyecto?

**Matriz del análisis FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>



## HOJA DE TRABAJO PARA DESCUBRIR

---

Anote uno o dos conocimientos adquiridos gracias a cada una de las herramientas que se emplearon en esta fase.

Herramienta para descubrir que se empleó	Uno o dos conocimientos adquiridos gracias al empleo de la herramienta
	▶
	▶
	▶
	▶
	▶

Sobre la base de su respuesta a la pregunta anterior, ¿cuáles son los conocimientos que se adquirieron en esta fase?

Con una mirada hacia el futuro, ¿de qué manera aprovecharán estos conocimientos clave o se valdrán de ellos usted y la comunidad?

¿Qué preguntas nuevas o sin responder desea analizar con los miembros de la comunidad en la siguiente fase?

Anote uno o dos conocimientos adquiridos gracias a cada una de las lentes que se utilizaron en esta fase. Piense en el motivo por el que usted y su homólogo escogieron estas lentes según el contexto cultural.

Lentes que se utilizaron y el motivo	Uno o dos conocimientos adquiridos gracias a la utilización de la lente
▶	
▶	
▶	
▶	
▶	

Sobre la base de la respuesta a la pregunta anterior, ¿qué lentes seguirá utilizando en la siguiente fase y por qué? ¿Hay lentes nuevas que no se han mencionado en el PACA que usted y su homólogo usarían?

¿Qué intereses de la comunidad se plantearon durante su empleo de las herramientas del PACA en esta fase?

Anote los intereses de la comunidad que se ajustan a su papel de voluntario del Cuerpo de Paz o al alcance del marco del proyecto.	Anote los intereses de la comunidad que no se ajustan a su papel de voluntario del Cuerpo de Paz o al alcance del marco del proyecto.
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....



¿Qué expectativas está estableciendo con la comunidad a estas alturas? ¿Son realistas y alcanzables?

¿Cuáles son las prioridades más importantes de la comunidad y cuáles son las implicaciones para respaldar este alcance del trabajo de un voluntario del Cuerpo de Paz?

¿Qué sugerencias tiene para los miembros de la comunidad que tienen intereses que no se ajustan a su alcance? ¿Cuáles son los activos en la comunidad de los que podrían valerse? ¿Cómo puede usted comunicar esta información a los miembros indicados de la comunidad?

### **Consideraciones relativas al seguimiento del proyecto**

- ¿Cómo compartirá con los miembros de la comunidad los conocimientos que adquirió?
- ¿Cómo alentará a los miembros de la comunidad a compartir sus propios descubrimientos con usted y entre ellos?

### **Consideraciones relativas a la sostenibilidad**

- ¿Cómo se asegurarán usted y su homólogo de que los conocimientos que usted adquirió en esta fase sigan siendo la base de los proyectos que usted realice con la comunidad?
- ¿Qué “descubrimientos” de esta fase presentan posibles desafíos a las ideas del proyecto o a la capacidad y a la voluntad de los miembros de la comunidad para hacerse cargo de los proyectos futuros?



## Soñar: la generación de ideas

Interpretar las observaciones, los conocimientos y los descubrimientos para generar o mejorar las ideas del proyecto.

Usted y la comunidad han utilizado varias herramientas juntos, tabulado los resultados y los conocimientos, registrado testimonios, escrito en incontables hojas de rotafolios y notas adhesivas, y todo eso lo tiene enfrente suyo. Entonces, ¿ahora qué?

En la fase para soñar usted y algunos miembros de la comunidad se reunirán para dar sentido a las lecciones y las observaciones de las fases anteriores. Las herramientas centradas en el análisis en esta fase les permitirán a todos ustedes convertir los conocimientos en ideas de proyectos. Juntos generarán millones de ideas, las limitarán e identificarán las oportunidades más prometedoras para un diseño. La clave para esta fase se encuentra en su nombre: ¡Soñar! Su objetivo es soñar a lo grande y generar tantas ideas como sea posible. Algunas conducirán a ideas de proyectos probadas y verdaderas, mientras que otras podrían parecer nuevas maneras de introducir cambios que fueron ideadas cuando se le dio rienda suelta a la imaginación, ¡y eso no está mal! Piense en grande, proponga ideas pujantes y priorice las ideas de proyectos que puedan **realizarse como prototipos** y ponerse a prueba.

Esta fase lo ayudará a responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se interpretan los conocimientos acumulados y se convierten en ideas de proyectos?
- ¿Cuáles son las prioridades de la comunidad?
- ¿A quién beneficiará el proyecto?
- ¿Qué obstáculos o desafíos podrían impedir que avancemos?
- ¿Cómo pasamos de la identificación de oportunidades al diseño del proyecto?

**RECAPITULACIÓN: ¿Cuándo podría volver a la fase para soñar?**

- Al aumentar los conocimientos respecto a los elementos de diseño de un proyecto que estén poco claros
- Al analizar lo aprendido durante la realización del prototipo, la ejecución y el seguimiento de un proyecto

Nombre de la herramienta		Conocimientos adquiridos	
	Transferencia de sus conocimientos	Los temas del proyecto que las partes interesadas desean llevar adelante	67
	Definición de su público	Las necesidades, los contextos y los antecedentes de las partes interesadas en el proyecto	68
	Evaluación de las necesidades y su priorización	Los deseos, las necesidades y los problemas priorizados de los miembros de la comunidad	69
	Árbol de problemas	La definición de un problema, su causa, efecto y solución	71
	Cómo podríamos...	Oportunidades y enfoques innovadores para hacer frente a los desafíos	74
	Lluvia de ideas grupal	Ideas diversas para la ideación de proyectos por medio del intercambio en el grupo	76
	Sesiones de creación conjunta	Diseño colaborativo de proyectos	78
	Puntos de decisión	Los puntos de vista convergentes y divergentes en la toma de decisiones	80
	Bisociación	La formulación de ideas nuevas e innovadoras para proyectos	82

Véase la lista maestra de las herramientas del PACA al inicio de la sección “Herramientas.”

### Sugerencias en cuanto al seguimiento del proyecto

- En su diario y en la hoja de trabajo al final de esta fase escriba las ideas que se les ocurran a los miembros de la comunidad para resolver los problemas de la comunidad o aprovechar los activos.
- Remítase a las observaciones que hizo en la fase para entablar relaciones. Procure que en la fase para soñar no obtenga ideas solamente de una cohorte específica y limitada, sino de toda la comunidad.
- Remítase a las observaciones que hizo en la fase para descubrir. ¿Qué activos u oportunidades se relacionan con las ideas generadas durante esta fase?
- Dentro de sus posibilidades, ayude a los miembros de la comunidad a identificar el apoyo y los recursos disponibles para las ideas del proyecto con respecto a las cuales no puede ayudarlos.

### Sugerencias en cuanto a la sostenibilidad

- A medida que se prepara y pone en práctica las herramientas, asegúrese de invitar a los miembros de la comunidad para que participen del proceso y así lo ayuden y se familiaricen con las herramientas para su uso en el futuro.
- Asegúrese de no permitir que sus propios sueños obstaculicen los sueños de los miembros de la comunidad. Pregúntese: Si usted se marchase mañana, ¿seguirían teniendo los mismos sueños los miembros de la comunidad?



## Transferencia de sus conocimientos

Llegó la hora de empezar a interpretar todas las ideas que a usted y a la comunidad se les ocurrieron sobre la manera de abordar su problema o centrarse en una oportunidad. Esta es una manera sustanciosa e impactante de compartir lo que ha escuchado, y parte de la meta es transformar lo que ha aprendido de manera individual en conocimiento grupal.

**Duración:** entre 30 minutos y una hora

**Dificultad:** fácil

**Materiales:** trozos grandes de papel, útiles para escribir, notas adhesivas o trozos pequeños de papel, y cinta adhesiva

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas adicionales o aclaratorias, formular preguntas, facilitar un debate grupal, solicitar ideas y respuestas, resumir y analizar las respuestas, y entender las respuestas

### Pasos

1. Dé la bienvenida a los participantes y aplauda todo el esfuerzo que han hecho para llegar a este punto en el proceso. Explique que hoy compartirán sus conocimientos individuales para profundizar el conocimiento grupal.
2. Comience procurando que las distracciones sean limitadas y pídale que se sienten en un círculo.
3. Cada uno de los participantes en el círculo escribirá sus ideas o relatos relativos al proyecto en notas adhesivas (o pequeños trozos de papel) que usted adherirá a hojas grandes de papel. Los participantes deberán escribir toda la información clave que deseen compartir en las notas adhesivas y usarlas para describir con quién se reunieron, qué vieron, los hechos que recabaron y sus impresiones de la experiencia. Después de que cada participante haya participado, permita al grupo formular preguntas aclaratorias y adicionales.
4. Una vez que todos en el grupo hayan participado, dedique tiempo a agrupar las notas adhesivas por tema en la pared.
5. Para concluir, reflexione con el grupo: “Resulta esencial prestar mucha atención a los relatos, los conocimientos y los presentimientos de los miembros de la comunidad.
6. Como comunidad, ¿qué aprendimos de este ejercicio? ¿Cómo podríamos valernos de esta información? ¿Cuáles podrían ser algunos pasos siguientes?”

**Adaptado de** IDEO.org. (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design* [Diseño centrado en las personas: Guía para el trabajo de campo]. San Francisco: IDEO.org.

### Sugerencias útiles

Es mejor realizar este proceso el día después de las entrevistas o después de un día en el campo cuando aún recuerde claramente sus experiencias y percepciones.

Para obtener más información acerca de esta actividad, véase *The Field Guide to Human-Centered Design* [Diseño centrado en las personas: Guía para el trabajo de campo] de IDEO, p. 77 (*Download Your Learnings* [Transferencia de sus conocimientos]).



## Definición de su público

Antes de avanzar demasiado con los sueños y pasar a la fase para diseñar un proyecto, considere primero el amplio espectro de los miembros de la comunidad en el que incidirá la idea del proyecto. Es esencial comenzar con las personas para quienes diseña. Es seguro que aprenderá más sobre los beneficiarios del proyecto una vez que comience a diseñar y a **crear prototipos** de proyectos, pero tener una idea de las necesidades, los contextos y la historia de los beneficiarios previstos del proyecto lo ayudará a asegurarse de que las preguntas que usted y la comunidad hagan sean inteligentes. No se limite a pensar solamente en las personas para quienes diseña. Tal vez deba considerar gobiernos, ONG, empresas u otros grupos de la comunidad que lideran sus propios proyectos.

**Duración:** entre 60 y 90 minutos

**Dificultad:** moderada

**Materiales:** útiles para escribir y notas adhesivas del tipo *Post-it* (o recuadros de papel recortados y cinta adhesiva)

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas, y realizar una lluvia de ideas y provocar ideas

### Pasos

1. Junto con su equipo, haga una lista de las personas o los grupos que participarán directamente en el proyecto o que se verán afectados por este. ¿Diseña para jóvenes? ¿Para agricultores? Escriba todos los grupos en notas adhesivas y adhiéralas a una pared para visualizar a los beneficiarios.
2. Ahora, agregue a personas o grupos cuya importancia sea secundaria o que se relacionen con los beneficiarios directos del proyecto.
3. Piense en las conexiones que estas personas tienen con su sector, proyecto o idea. ¿Quiénes son los entusiastas? ¿Quiénes son los escépticos? ¿A quiénes necesita más de su lado? Agréguelos a la pared.
4. Ahora organice las notas adhesivas en un mapa de las personas que participan en el proyecto. Guarde, consulte y actualice este mapa de personas a medida que avance por las fases para soñar, diseñar y ejecutar.

**Adaptado de** IDEO.org. (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design* [Diseño centrado en las personas: Guía para el trabajo de campo]. San Francisco: IDEO.org.





## Evaluación de las necesidades y su priorización

La evaluación de las necesidades de los miembros de la comunidad o el análisis de su situación los ayuda a identificar sus deseos, necesidades o problemas, y a priorizarlos. Puede hacerse una lista de problemas a partir de un debate o del análisis de los resultados del empleo de otras herramientas, como el mapeo de la comunidad o los calendarios estacionales. La priorización crea un puente entre las fases para descubrir, soñar y diseñar.

**Duración:** dos horas

**Dificultad:** difícil

**Materiales:** papel y útiles para escribir

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas, realizar una lluvia de ideas y provocar ideas, facilitar un debate grupal, impartir instrucciones detalladas, y resumir y analizar las respuestas

### Pasos

1. Divida a los participantes en subgrupos (por ejemplo, hombres y mujeres, niños y niñas, diferentes grupos étnicos, etc.).

**¡El paso 1 es esencial para el éxito de esta actividad! El objeto de pedir a los participantes que trabajen en subgrupos es crear espacios seguros en los que los miembros de la comunidad que comparten características e identidades se sientan más cómodos al participar. El trabajo en subgrupos puede ayudar a reducir cuestiones de género, de poder o de alguna otra dinámica en juego que, de otro modo, dificultaría la participación y afectaría la conversación de todo el grupo.**

2. Pida a cada subgrupo que haga una lista de elementos con base en una pregunta común (por ejemplo, ¿Qué mejoraría nuestra comunidad?). Todos los grupos deben utilizar la misma pregunta.
3. Invite a los subgrupos a debatir a fondo sobre los elementos en preparación para su clasificación. Por ejemplo, varios elementos tal vez estén relacionados y deban ser combinados o diferenciados aún más. Usted puede analizar las listas sobre la base de uno de los siguientes factores: urgencia, nivel de interés o necesidad, recursos, análisis de causa y efecto, alcance, complejidad o riesgo.
4. Utilice un método de priorización para identificar los elementos más importantes. Todos los grupos deben usar el mismo método. Los métodos incluyen:
  - métodos tradicionales para la toma de decisiones (que desde el punto de vista cultural son conocidos y adecuados): por ejemplo, cada persona expresa una opinión en voz alta y luego una persona de edad avanzada toma una decisión;
  - debates para el consenso: todos deben estar convencidos de la prioridad más importante, y los que respalden una prioridad deberán fundamentar su respaldo;
  - votación: se colocan objetos junto a los artículos, se levanta la mano o se vota en secreto; y
  - clasificación por pares: cada elemento se compara con los demás para determinar cuál es más importante.
5. Reúna a los subgrupos y pídale que presenten su lista original y cinco elementos prioritarios.

6. Analice las similitudes y diferencias que se encuentran en todas las listas. Busque y analice elementos relacionados y busque elementos que satisfarán las necesidades o los deseos de la mayoría de las personas. Considere:
  - ¿Qué podemos hacer en un año (considerar lo complejo frente a lo simple, un corto plazo frente a un largo plazo)?
  - ¿Qué podemos hacer con nuestros propios recursos?
  - ¿Qué beneficiará a la mayoría de las personas?
  - ¿Qué podría tener el mayor impacto?
  - ¿Qué necesitamos hacer primero para prepararnos para lo demás?
  - ¿Qué se vincula más estrechamente a nuestra misión?
7. De ser posible, y si el grupo está listo, acuerden uno o dos elementos para prioridades a largo plazo y determinen los siguientes pasos. Estos pueden incluir la creación de un comité para comenzar a planificar o determinar quién recabará la información adicional necesaria. Programe la próxima reunión para analizar el avance realizado.

**Fuente:** Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS). (2005). *PACA: Using Participatory Analysis for Community Action* [PACA: Utilización del análisis participativo para la acción comunitaria], publicación n.º M0086. Washington, D. C.: Cuerpo de Paz.

### Sugerencias útiles

Siempre tenga en cuenta la composición del grupo al momento de escoger un método de votación. Por ejemplo, si hay tres enfermeros en la reunión y cada persona presente cuenta con un voto, el centro de salud podría recibir la mayor cantidad de votos. Considere realizar un debate por consenso para un grupo compuesto de esta manera o si los miembros del grupo no saben leer, emplee objetos o dibujos para representar las cosas.



## Árbol de problemas

Hacer este ejercicio le permite al grupo crear un diagrama visual del problema que muestra sus causas y efectos. El “tronco” del árbol es el problema principal, las “raíces” son las causas y las “ramas” son sus efectos. La visualización de la relación entre la causa y el efecto ayuda a evitar el error común de resolver solo un síntoma del problema.

**Duración:** una hora

**Dificultad:** moderada

**Materiales:** rotafolio y útiles para escribir

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas, realizar una lluvia de ideas y provocar ideas, facilitar un debate grupal, impartir instrucciones detalladas, solicitar ideas y respuestas, resumir y analizar las respuestas, y entender las respuestas

### Pasos

1. Dé la bienvenida a los participantes y explique el objeto de la jornada: analizar las causas y los efectos del desafío en su comunidad al que está tratando de hacerle frente. El ejercicio que usará se denomina árbol de problemas.
2. En un rotafolio, haga un dibujo rápido de un árbol. Dibuje algunas raíces y algunas ramas, pero deje mucho espacio para que los participantes escriban. En el tronco del árbol escriba el problema o el desafío en la comunidad. Sea lo más específico posible.
3. Pida a los participantes que realicen una lluvia de ideas sobre las diferentes causas de este problema. Escriba cada causa por separado en las raíces del árbol.
4. Tome una causa a la vez, explicando que las personas también pueden analizar las causas secundarias de un problema haciendo la pregunta de “¿Por qué?”. Por ejemplo, si el problema representado en el tronco del árbol es que las madres no son conscientes de las señales de peligro, pregunte “¿Por qué?” una vez más. Siga de esta manera hasta que los miembros de la comunidad sientan que se han analizado todas las causas.
5. Pida a un voluntario que resuma el trabajo hasta ahora, desde el tronco hasta la raíz más pequeña, de manera que los miembros de la comunidad puedan estar seguros de que no se olvidó nada y que todo está en el lugar correcto.
6. Pida a los participantes que realicen una lluvia de ideas sobre las diferentes consecuencias o los diferentes efectos del problema. Escribalos cerca de las ramas del árbol. Asegúrese de que los participantes consideren las consecuencias o los efectos con respecto a las personas en su comunidad (las mujeres, los hombres, los niños, las poblaciones vulnerables, etc.), así como con respecto a la comunidad en general.
7. Asegúrese de tomar un efecto a la vez, explicando que las personas también pueden analizar los efectos secundarios haciendo la pregunta de “¿Qué efecto tendrá esto después?”. Siga de esta manera hasta que los miembros de la comunidad sientan que se han analizado todos los efectos.
8. Pida a un segundo voluntario que describa en general el árbol con todas sus raíces y ramas. Esto posibilitará que los miembros de la comunidad cuenten con una perspectiva general del problema en la comunidad. También garantizará que no habrá ninguna confusión entre las causas y los efectos.
9. Ahora pida al grupo que reflexione sobre las causas y los efectos del problema y desafíelo a que piense en términos amplios sobre algunas soluciones posibles. Estas soluciones pueden ser muy

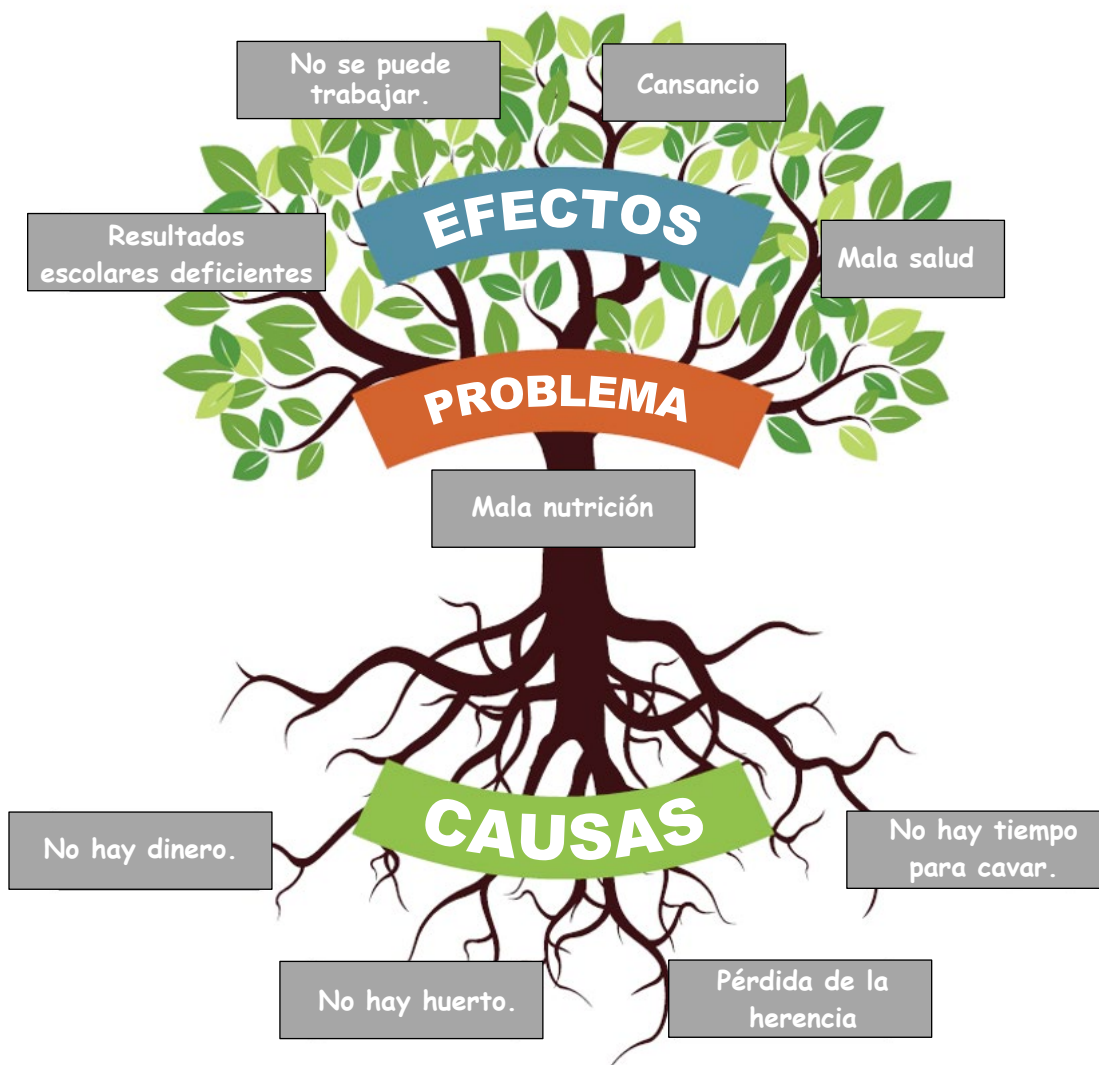
prácticas o bastante idealistas. Por ejemplo, si una de las causas de un problema es la “falta de conocimiento”, una solución propuesta podría ser el “fomento de mayor conocimiento mediante talleres didácticos”.

10. A partir de aquí, el grupo puede pensar sobre cuál intervención desean tratar a la luz del alcance de su trabajo como voluntario. La creación de un árbol de problemas propicia el entendimiento por parte de los grupos sobre los aspectos de un problema mayor en los que pueden centrarse en vista de sus recursos, el tiempo con que disponen y la participación de la comunidad.
11. Para concluir, reflexione con el grupo a partir de las siguientes preguntas: “Como comunidad, ¿qué aprendimos de este ejercicio? ¿Cómo podríamos valernos de esta información? ¿Cuáles podrían ser algunos de los pasos siguientes?”

**Fuente:** Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS). (2002). *Roles of the Volunteer in Development: Toolkits for Building Capacity* [Rol del Voluntario en el Desarrollo: Herramientas para fortalecer la capacidad], publicación n.º T0005. Washington, D. C.: Cuerpo de Paz.

### Modelo de un árbol de problemas

Modelo de un árbol de problemas (incompleto) para un programa dirigido a huérfanos por el VIH/sida y a niños vulnerables



Adaptado de *Building Blocks in Practice: Participatory Tools to Improve the Development of Care and Support for Orphans and Vulnerable Children* [Elementos fundamentales en la praxis: herramientas participativas para mejorar el desarrollo de cuidados y apoyo para huérfanos y niños vulnerables]. (2004). International HIV/AIDS Alliance [Alianza Internacional contra el VIH/SIDA].





## ¿Cómo podríamos...?

Usted ha identificado los ámbitos problemáticos que suponen desafíos para las personas para quienes diseña. Ahora, procure replantear sus declaraciones del problema con preguntas del tipo “¿Cómo podríamos...?” para convertir esos desafíos en oportunidades para diseñar. El enfoque de la pregunta “¿Cómo podríamos...?” sugiere que una solución es posible y que puede hallarse de diferentes formas creativas. Una pregunta del tipo “¿Cómo podríamos...?”, enmarcada de manera correcta, no sugiere una solución en particular, sino que le brinda un marco para pensar de modo innovador.

**Duración:** una hora

**Dificultad:** moderada

**Materiales:** útiles para escribir y hojas de trabajo con preguntas del tipo “¿Cómo podríamos...?” (que usted creará)

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas adicionales o aclaratorias, formular preguntas, realizar una lluvia de ideas y provocar ideas, impartir instrucciones detalladas, y resumir y analizar las respuestas

### Pasos

1. Dé la bienvenida a los participantes y explique la meta del día: replantear una declaración del problema como una oportunidad que propicie el pensamiento innovador.
2. Comience echándole una mirada a la declaración del problema que creó su grupo. Comparta la hoja de trabajo con preguntas del tipo “¿Cómo podríamos...?” y pida a grupos de dos personas que intenten parafrasear el enunciado original en este marco.
3. La meta es encontrar oportunidades para diseñar el proyecto o la actividad de la comunidad. Entonces, si sus conocimientos sugieren varias preguntas del tipo “¿Cómo podríamos...?”, eso sería fantástico.
4. Ahora pida a los grupos de dos personas que analicen sus preguntas “¿Cómo podríamos...?” y que consideren si dan cabida a una variedad de soluciones. De no ser así, pídale que las amplíen. Las preguntas del tipo “¿Cómo podríamos...?” deben generar un número de respuestas posibles y resultar en una lluvia de ideas.
5. Luego pida a los grupos de dos personas que procuren que las preguntas no sean demasiado amplias. A pesar de que se trata de un proceso complicado, una buena pregunta del tipo “¿Cómo podríamos...?” debería ofrecerles un marco lo suficientemente estrecho como para que se deje claro por dónde se comienza la lluvia de ideas, aunque este debería ser también lo suficientemente amplio como para brindar el espacio necesario para explorar las ideas dándole rienda suelta a la imaginación.
6. Si hay tiempo, reúna a dos grupos de dos personas para que primero compartan sus ideas y luego compartan dos pensamientos clave con el resto del grupo.
7. Para concluir, reflexione con el grupo: “Como comunidad, ¿qué aprendimos de este ejercicio? ¿Cómo podríamos valernos de esta información? ¿Cuáles podrían ser algunos pasos siguientes?”

**Adaptado de** IDEO.org. (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design* [Diseño centrado en las personas: Guía para el trabajo de campo]. San Francisco: IDEO.org.

### Sugerencias útiles

Para obtener más información acerca de las preguntas del tipo “¿Cómo podríamos...?”, remítase a *The Field Guide to Human-Centered Design* [Diseño centrado en las personas: Guía para el trabajo de campo] de IDEO.

## Modelo para formular preguntas del tipo “¿Cómo podríamos...?”

### Transforme sus conocimientos en preguntas del tipo “¿Cómo podríamos...?”

Conocimiento: *Las mujeres desean un espacio privado por donde puedan entrar y salir del baño.*

¿Cómo podríamos...

*... crear una zona privada para las mujeres por donde puedan pasar antes de que salgan completamente del baño?*

Conocimiento: *Sin el mantenimiento adecuado, los baños se ensuciarán muy rápidamente.*

¿Cómo podríamos...

*... diseñar baños para que sea fácil mantenerlos limpios y en buen funcionamiento?*

Conocimiento: *Las personas que viven y trabajan cerca de un baño público desempeñan una función central al dirigir a los usuarios al baño o al alejarlos de este.*

¿Cómo podríamos...

*... fomentar una experiencia que lleve a la comunidad de las inmediaciones a propiciar más su uso?*

Adaptado de IDEO.org. (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design* [Diseño centrado en las personas: Guía para el trabajo de campo]. San Francisco: IDEO.org.



## Lluvia de ideas grupal

Una vez que finalice la fase para descubrir y adquiera más conocimientos acerca de los ámbitos que la comunidad desee abordar, llega la hora de generar ideas nuevas y pasos siguientes, y de meterse de lleno en el proyecto juntos. Realizar una lluvia de ideas brinda una oportunidad para que se compartan y comparen las ideas de todos. Antes de comenzar, asegúrese de estar de acuerdo con el problema o la oportunidad, e indíquelo claramente.

**Duración:** una hora

**Dificultad:** moderada

**Materiales:** rotafolio o trozos grandes de papel, útiles para escribir, notas adhesivas o trozos pequeños de papel, y cinta adhesiva

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas, realizar una lluvia de ideas y provocar ideas, facilitar un debate grupal, impartir instrucciones detalladas, y solicitar ideas y respuestas

### Pasos

1. Dé la bienvenida a los miembros de la comunidad y explique que hoy propondrán ideas en torno al problema o la oportunidad indicados de la comunidad.
2. Cada persona debe tener notas adhesivas en las que pueda escribir, y un bolígrafo o lápiz. Identifique a una o más personas para que tomen notas de manera que a usted no se le pase por alto ninguna idea buena.
3. Lea en voz alta la enunciación del problema o la oportunidad que preparó y pida a los participantes que escriban todas las ideas que tienen sobre el enunciado. Escriba una idea por trozo de papel (o nota adhesiva) y ponga el papel en la superficie de trabajo (pared, mesa, piso, etc.).
4. Luego dé a cada participante la oportunidad de compartir una idea de su lista individual.
5. Como grupo, aproveche cada idea, a medida que se enuncie, haciendo preguntas adicionales y observando el rumbo que toma la actividad. Surgirán muchas ideas nuevas de manera que no exprese su opinión en este momento. Aliente todas las ideas. Recuerde tomar notas.
6. Al finalizar su sesión, agrupe las ideas del proyecto en enfoques similares y escriba un resumen breve de cada enfoque.
7. Procure formular cada enfoque plenamente antes de compararlos.
8. Para concluir, reflexione con el grupo: “Como comunidad, ¿qué aprendimos de este ejercicio? ¿Cómo podríamos valernos de esta información? ¿Cuáles podrían ser algunos pasos siguientes?”

*Observación: Algunos miembros de su equipo tal vez prefieran otra opción a la lluvia de ideas. Esta opción se denomina **bosquejo de ideas** y es similar, aunque depende de la comunicación escrita y no verbal. Esto puede ser útil si algunos miembros del equipo son tímidos o si alguna barrera lingüística les impide comunicarse. En el bosquejo de ideas, cada miembro del equipo dibuja su idea, para lo cual utiliza un bosquejo con unas cuantas notas que luego entrega al siguiente miembro del equipo, quien escribe sus ideas para mejorar la idea en la página, y quien luego lo pasa a la siguiente persona hasta que vuelve a su creador. Como equipo, deberían escoger el método que prefieran, o podrían probar ambos.*

**Adaptado de** Smith, A. y Linder, B. (2014). *IDDS Design Workbook* [Libro de Diseño. Encuentro de diseño para el desarrollo internacional]. Arusha, Tanzania: IDDS.

## Sugerencias útiles

Para garantizar que la sesión de lluvia de ideas sea productiva, organícela de modo tal que dure menos de una hora y se sigan las reglas a continuación que se aplican a estas sesiones:

- No exprese opiniones: no descarte ni critique ninguna idea.
- Aproveche las ideas de los demás: no ponga “peros”, sino solo “y” muchas veces.
- Aliente las ideas producto de la imaginación. Piense con ingenuidad, dejando de lado todo conocimiento de ingeniería respecto a lo que es viable. Acepte las nociones que se alejan de lo establecido, puesto que estas podrían ser la clave para llegar a soluciones innovadoras.
- Opte por un número alto. Procure tantas ideas como sea posible. En una sesión buena, se generarán hasta 100 ideas en una hora.
- Mantenga un enfoque visual. Utilice dibujos o modelos para comunicar las ideas del proyecto.
- Manténgase centrado en el tema.
- Sostenga una conversación a la vez. No se debe interrumpir, desestimar, ser irrespetuoso, ni usar groserías.
- Sea optimista.

También sería una buena idea contar con otra sesión para generar ideas a modo de ver si tienen más ideas después de haber transcurrido cierto tiempo. Con el equipo, escoja entre cuatro y seis enfoques que, en su opinión, valdrá la pena seguir.

Para más información acerca de la lluvia de ideas grupal, véase *IDDS Design Workbook* [Libro de Diseño. Encuentro de diseño para el desarrollo internacional].



## Sesiones de creación conjunta

El objeto de una sesión de creación conjunta es reunir a un grupo de personas de la comunidad, con las que usted esté trabajando, para que diseñe el proyecto junto con usted. La creación conjunta no solo escucha las voces de estas personas, sino que las faculta para que formen parte del equipo. Ustedes pueden crear conjuntamente servicios, investigar cómo trabajan las comunidades o entender cómo ejecutar el proyecto o la actividad.

**Duración:** entre una y tres horas

**Dificultad:** moderada

**Materiales:** trozos grandes de papel, útiles para escribir, notas adhesivas o trozos pequeños de papel, y cinta adhesiva

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas, realizar una lluvia de ideas y provocar ideas, facilitar un debate grupal, impartir instrucciones detalladas, solicitar ideas y respuestas, y resumir y analizar las respuestas

### Pasos

1. Antes de definir el día y la hora para su sesión de creación conjunta, es importante pensar de forma crítica sobre las personas que usted desea que asistan. Quizás se trate de un grupo demográfico específico, como niñas adolescentes u hombres agricultores, o quizás actores influyentes en el gobierno local, o miembros de la comunidad desempleados.
2. Una vez que haya identificado a su público, invítelo personalmente (en persona, por medio de una llamada telefónica, por correo electrónico, etc.).
3. La idea de esta sesión es entablar una relación de comunicación. Asegúrese de captar sus comentarios y tratarlos como cocreadores en lugar de sujetos de una entrevista. La idea es la de que se interesen más en el proyecto y tengan más ansias de verlo hecho realidad.
4. El contenido de la sesión puede enfocarse en expresiones para iniciar una conversación o en una lluvia de ideas grupal. Para este ejercicio, nos centraremos en expresiones para iniciar conversaciones.
5. Antes de la sesión, decida a qué quiere que reaccionen los asistentes con quienes diseña. Por ejemplo, si está diseñando un sistema de saneamiento, podría hacer sugerencias para iniciar conversaciones en torno a los baños y la privacidad. Sugiera tantas ideas como pueda para iniciar la conversación, como: ¿Cómo sería el baño del futuro? ¿Cómo era el baño del pasado? ¿Cómo es un baño presidencial?
6. Una vez que el grupo se haya instalado, comience diciéndole que a usted le interesan sus reacciones a estas sugerencias para iniciar conversaciones. Reconozca que algunas de ellas tal vez sean tontas, otras extrañas y algunas serias. Independientemente de ello, a usted le interesa escuchar los pensamientos y las opiniones de ellos.
7. A medida que los participantes compartan su postura respecto a sus preguntas o afirmaciones, sea receptivo a toda interpretación de los conceptos. Cuando una de las ideas impresione a un participante, formule más preguntas. Usted puede aprender mucho sobre lo que piensan los participantes y lo que podrían desear de un proyecto o una actividad.
8. Después de las conversaciones, puede valerse de estas preguntas para impulsar al grupo a que piense en el futuro:
  - ¿Qué ideas nuevas los entusiasman?
  - ¿Qué los sorprendió sobre algunas de las ideas generadas?
  - ¿Cómo podemos aplicar estas ideas nuevas a nuestro proyecto?
9. Para concluir, reflexione con el grupo:
  - “Como comunidad, ¿qué aprendimos de este ejercicio?”
  - ¿Cómo podríamos valernos de esta información?
  - ¿Cuáles podrían ser algunos pasos siguientes?”

**Adaptado de** IDEO.org. (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design* [Diseño centrado en las personas: Guía para el trabajo de campo]. San Francisco: IDEO.org.



## Sugerencias útiles

Dependiendo del número de participantes, podría ser una buena idea dividirlos en grupos pequeños para coordinar mejor la conversación y la diversidad de voces.

## Estudio de caso sobre las expresiones para iniciar conversaciones, y modelo de una tarjeta

Estas herramientas se utilizaron en Uganda para entender mejor los hábitos financieros locales.





## Puntos de decisión

Los puntos son una herramienta útil para facilitar la toma de decisiones en grupos. Las personas utilizan los puntos para expresar visualmente sus opiniones o votar sobre una cuestión u opción en particular. Los puntos permiten a todos expresar su opinión sobre el resultado, y la visualización del punto de vista del grupo puede tener un efecto poderoso, incluso impactante, en el proceso. Tres de las maneras más comunes en las que se usan los puntos de decisión son para (1) resumir rápidamente la convergencia o la divergencia de opiniones o puntos de vista sobre una cuestión específica, (2) seleccionar las cuestiones más importantes en opinión de los participantes, y (3) escoger entre opciones diferentes.

**Duración:** entre una y dos horas

**Dificultad:** moderada

**Materiales:** trozos grandes de papel, útiles para escribir, y notas adhesivas o trozos pequeños de papel

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas adicionales o aclaratorias, formular preguntas, facilitar un debate grupal, impartir instrucciones detalladas, solicitar ideas y respuestas, resumir y analizar las respuestas, y entender las respuestas

### Pasos

1. Primero, haga los puntos. Recórtelos en papel y tenga cinta adhesiva o pegamento a mano para adherirlos al papel del rotafolio (según se ilustra en el ejemplo más adelante). Si usted trabaja en un entorno rural, sería una buena idea experimentar con frijoles, semillas u otros objetos pequeños que puedan pegarse o disponerse sobre otra superficie. También puede pedir a las personas que simplemente dibujen puntos en el papel del rotafolio donde figuran los problemas o las opciones.
2. Dé la bienvenida a los participantes y explique que hoy expresarán sus opiniones sobre un aspecto del proyecto o la actividad en la que trabajan juntos, o sobre la priorización de ciertas cuestiones. Comparta el tema de debate para hoy.
3. Procure indicar el método que utilizará: método con un punto único o método con puntos múltiples. A continuación, la explicación de ambos.

#### Preguntas con un punto único

- En las preguntas con un punto único los miembros del grupo expresan su punto de vista de inmediato para lo cual colocan un punto de colores en una escala, serie o matriz que permita diferentes opciones.
- Esto se emplea para decidir el siguiente paso en un proceso grupal, para superar un impás en un debate, analizar el parecer de la sesión o el día, o evaluar el proceso grupal.
- Cada persona tiene la oportunidad de colocar un punto, ya sea a la vista de todos o en privado (dependiendo de la cuestión y de la composición del grupo).
- El facilitador no opina al principio, sino que lidera al grupo en una interpretación de los resultados de la votación.

#### Preguntas con puntos múltiples

- En esta versión, todos tienen la posibilidad de colocar varios puntos para indicar sus prioridades en torno a algunas cuestiones u opciones.
- El número de puntos para cada participante depende del número de participantes y del número de cuestiones u opciones. Por ejemplo, si hay 15 opciones entre las cuales escoger y 20 participantes, solo distribuya dos o tres puntos por persona.
- Una vez que se coloquen los puntos, cuéntelos y luego coloque las opciones en secuencia numérica para priorizarlas. No sea demasiado rígido, incluso después de contar los puntos deje que el grupo analice y evalúe las prioridades.

4. Invite al grupo a completar el ejercicio, para lo cual colocarán sus puntos usando el método seleccionado.
5. Para concluir, reflexione con el grupo:
  - “Como comunidad, ¿qué aprendimos de este ejercicio? ¿Cómo podríamos valernos de esta información? ¿Cuáles podrían ser algunos pasos siguientes?”

**Fuente:** Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS). (2002). *Roles of the Volunteer in Development: Toolkits for Building Capacity* [Rol del Voluntario en el Desarrollo: Herramientas para fortalecer la capacidad], publicación n.º T0005. Washington, D. C.: Cuerpo de Paz.

### Sugerencias útiles

Los puntos de decisión pueden utilizarse en prácticamente todo entorno en el que haya un grupo de personas que necesite debatir y llegar a un acuerdo sobre algo. Por ejemplo, podría hablar con un club de *Girls Leading Our World (GLOW)* [Chicas que dirigen nuestro mundo] sobre el uso de preservativos y usar los puntos para que le ayuden a entender la opinión de la gente sobre el asunto o las soluciones que propondría para aumentar el uso de preservativos. En un taller de planificación, podría utilizar los puntos de decisión para decidir los temas de debate más prioritarios para la agenda.

### Modelo de una actividad con puntos de decisión en una hoja de rotafolio

**PREGUNTAS CON UN PUNTO ÚNICO**

Con su primer punto, indique el grado de motivación que siente para respaldar el plan de desarrollo institucional propuesto.

Desmotivado Sumamente motivado

Coloque los dos puntos restantes en los dos temas de desarrollo institucional que cree que debemos priorizar en los próximos seis meses.

<p>Alianzas</p>	<p>Formación de líderes</p>	<p>Mercadotecnia social</p>
<p>Gestión de proyectos</p>	<p>Promoción de una causa</p>	<p>Gestión financiera</p>

**Adaptado de** Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS). (2002). *Roles of the Volunteer in Development: Toolkits for Building Capacity* [Rol del Voluntario en el Desarrollo: Herramientas para fortalecer la capacidad], publicación n.º T0005. Washington, D. C.: Cuerpo de Paz.



## Bisociación

La bisociación es una técnica para generar conceptos nuevos cuando se considera que se han agotado todas las ideas del proyecto. En este enfoque, usted escoge un tema que podría parecer desvinculado de su tema y luego considera todas las maneras en las que se relacionan estas dos ideas. Por ejemplo, si usted está generando ideas para mejorar un centro de salud, tal vez opte por centrarse en los teléfonos celulares en este ejercicio. ¿Cuál es la relación entre los teléfonos celulares y los centros de salud? ¿Mejoran la comunicación entre los profesionales sanitarios y los pacientes? ¿Podrían ayudar a recordar al cliente que se tome su medicamento o que concurra a una cita? ¿Cómo sería una aplicación del centro de salud?

**Duración:** una hora

**Dificultad:** moderada

**Materiales:** rotafolio y útiles para escribir

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas, realizar una lluvia de ideas y provocar ideas, facilitar un debate grupal, impartir instrucciones detalladas, solicitar ideas y respuestas, resumir y analizar las respuestas, y entender las respuestas

### Pasos

1. Dé la bienvenida a los participantes y explique que generarán ideas nuevas y creativas que podrían escapar al pensamiento típico de reuniones anteriores.
2. Divida a los participantes en subgrupos (lo que podría hacer asignándoles números que se repiten y luego separándolos por número, ya que los puntos de vista diferentes en esta actividad podrían generar creatividad).
3. Pida al grupo que reflexione sobre las ideas que han concebido para su proyecto hasta el momento. Tome notas en un rotafolio para visualizar las excelentes ideas que ya han propuesto.
4. Ahora, introduzca la bisociación, para lo cual explicará que algunas veces, cuando un grupo ha estado pensando en ideas durante un largo tiempo, ayuda a cambiar la perspectiva y a pensar de manera diferente para generar ideas nuevas.
5. Pida al grupo que mencione en voz alta unos cuantos elementos o cuestiones de la vida cotidiana que no tomen en cuenta el proyecto. Anótelos en un rotafolio.
6. Ahora escoja uno. Cada grupo contará con 20 minutos para que realicen una lluvia de ideas y escriban o dibujen la relación entre la idea del proyecto y este tema.
7. Optativo, si hay tiempo: Si este tema no genera muchas ideas, escoja otro y repita los pasos.
8. Exhiba la hoja de rotafolio de cada grupo y recorran el área para observarlas.
9. Una vez que todos hayan tomado asiento, formule las siguientes preguntas:
  - ¿Qué los sorprendió sobre las conexiones que vieron entre los temas?
  - ¿Qué ideas nuevas los entusiasman?
  - ¿Cómo podemos aplicar estas ideas nuevas a nuestro proyecto?
10. Para concluir, reflexione con el grupo: “Como comunidad, ¿qué aprendimos de este ejercicio? ¿Cómo podríamos valernos de esta información? ¿Cuáles podrían ser algunos pasos siguientes?”

**Adaptado de** Smith, A. y Linder, B. (2014). *IDDS Design Workbook* [Libro de Diseño. Encuentro de diseño para el desarrollo internacional]. Arusha, Tanzania: IDDS.

### Sugerencias útiles

Podría optar por explicar la bisociación con temas adicionales si usted no obtiene resultados productivos la primera vez, o cada grupo podría escoger un tema diferente.



## HOJA DE TRABAJO PARA SOÑAR

Anote uno o dos conocimientos adquiridos gracias a cada una de las herramientas que se emplearon en esta fase.

Herramienta para soñar que se empleó	Uno o dos conocimientos adquiridos gracias al empleo de la herramienta

Sobre la base de la respuesta a la pregunta anterior, ¿cuáles son las ideas de proyectos más prometedoras que fueron producto de las herramientas que usted y su homólogo emplearon con miembros de la comunidad durante esta fase?

Para cada una de las ideas de proyectos más prometedoras identificadas, ¿qué dudas o preguntas sin respuesta desearía estudiar en mayor detalle? ¿Qué herramientas de las fases anteriores podría usar para este fin?

Anote uno o dos conocimientos adquiridos gracias a cada una de las lentes que se utilizaron en esta fase. Piense en el motivo por el que usted y su homólogo escogieron estas lentes según el contexto cultural.

Lentes que se utilizaron y el motivo	Uno o dos conocimientos adquiridos gracias a la utilización de la lente
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

Sobre la base de la respuesta a la pregunta anterior, ¿qué lentes seguirá utilizando en la siguiente fase y por qué? ¿Hay lentes nuevas que no se han mencionado en el PACA que usted y su homólogo usarían?

**Anote los intereses de la comunidad que se ajustan a su papel de voluntario del Cuerpo de Paz o al alcance del marco del proyecto.**

---



---



---



---



---



---

**Anote los intereses de la comunidad que no se ajustan a su papel de voluntario del Cuerpo de Paz o al alcance del marco del proyecto.**

---



---



---



---



---



---



¿Cuáles son los mayores desafíos que prevé en la transición hacia el comienzo del diseño de un proyecto?

### Consideraciones relativas al seguimiento del proyecto

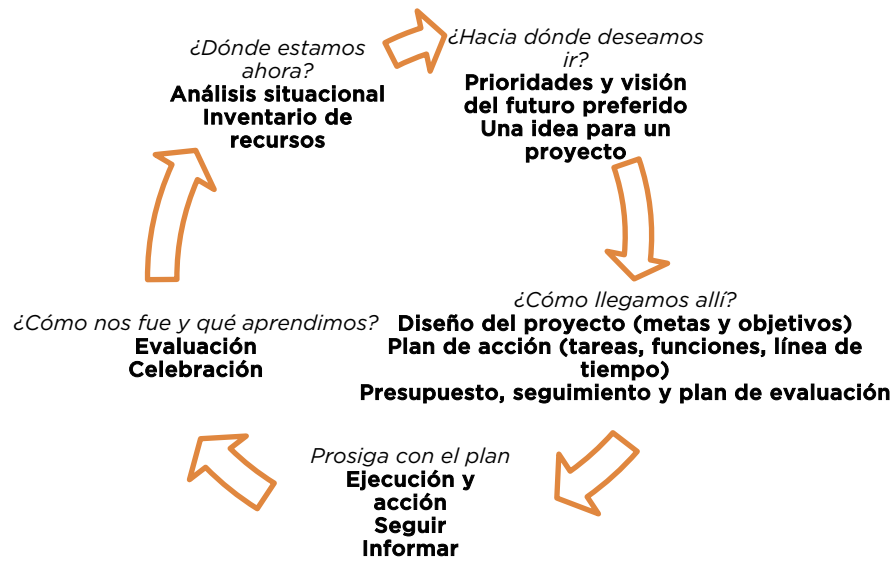
- ¿Cómo planea reconsiderar las ideas que se generaron en la fase para soñar con miembros de la comunidad en el futuro?
- ¿De qué manera usted y los miembros de la comunidad “conectaron los puntos” entre los conocimientos que se adquirieron en las dos fases anteriores a fin de validar las ideas del proyecto generadas en esta fase?
- ¿Cómo podría modificar cualquiera de las ideas del proyecto según los conocimientos adquiridos en las fases anteriores?

### Consideraciones relativas a la sostenibilidad

- Para cada una de las ideas del proyecto generadas en esta fase, ¿cuáles fueron los debates iniciales sobre las funciones de los miembros de la comunidad para dar vida al proyecto?
- ¿Cómo usted y su homólogo garantizarán que las ideas del proyecto que avancen a la fase para diseñar se ejecuten verdaderamente y que la comunidad se haga cargo de ellas?

**Algunas misiones realizan talleres de diseño y gestión de proyectos mientras que otras no lo hacen. Aun cuando su misión no ofrezca este taller, hay un recurso muy útil en internet que usted puede analizar cuando comience a realizar la transición entre las fases para soñar y para diseñar con su comunidad.**

Por medio del diseño y la gestión de proyectos, los voluntarios y sus homólogos se informan sobre la manera de incluir a los miembros de la comunidad en proyectos que avanzan y que satisfacen sus deseos y necesidades, desde el análisis de estos hasta su planificación y ejecución. **Piense en dónde se encuentran en lo que respecta al ciclo de desarrollo de la comunidad y hacia dónde se dirigen:**





## Diseñar: la creación de prototipos y la repetición

Se crea un prototipo de las ideas del proyecto, se ponen a prueba, se refinan y se siguen mejorando.

La fase para diseñar tiene que ver con poner a prueba las ideas del proyecto en la medida de lo posible con tantas personas como se pueda. Utilice la herramienta *Marco de su desafío de diseño* para decidir qué ideas llevar adelante y luego seleccione entre las herramientas siguientes para diseñar el proyecto e incluso determinar la línea de tiempo, el presupuesto, la viabilidad, las partes interesadas y las alianzas.

🔄 **La creación de prototipos** es una manera excelente de repetir ideas de proyectos (que se perfeccionan y mejoran de forma continua) antes de invertir tiempo y recursos importantes para intensificar un proyecto y darle vida (fase para ejecutar).




















¡Esté listo para fracasar y para que el fracaso lo entusiasme! Esto parece ser un contrasentido, pero pocas ideas de diseño son perfectas la primera, la segunda o incluso la tercera vez. La realización de prototipos de la idea del proyecto con usuarios o beneficiarios reales de la comunidad generará comentarios valiosos que se han de incorporar rápidamente a la idea del proyecto, con lo cual mejorará la probabilidad de éxito y sostenibilidad de este.

Esta fase lo ayudará a responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son nuestros desafíos y oportunidades principales con relación al diseño?
- ¿Para quién y para qué estamos diseñando este proyecto?
- ¿Qué recursos tenemos (y necesitamos) para concretar satisfactoriamente el proyecto?
- ¿Cuán viable es nuestra idea del proyecto?
- ¿En qué aspectos del proyecto necesitamos pensar detenidamente?
- ¿Qué necesitamos considerar antes de ejecutar el proyecto?
- ¿Cómo podemos mejorar el diseño del proyecto para aumentar al máximo la probabilidad de éxito?
- ¿Cuáles son las funciones de nuestras partes interesadas y socios?

**RECAPITULACIÓN: ¿Cuándo podría volver a la fase para diseñar?**

- Al iterar, es decir, perfeccionar y mejorar, la idea del proyecto después de recibir comentarios sobre el prototipo
- Cuando la ejecución de uno o más aspectos del proyecto no avance según lo planificado o se encuentre con un obstáculo
- Cuando los socios del proyecto se den cuenta de que tal vez necesiten realizar cambios a la idea del proyecto antes de ampliar para llegar a una sección transversal más ancha de la comunidad

Nombre de la herramienta	Conocimientos adquiridos	
 Marco de su desafío de diseño	Soluciones a problemas y más claridad sobre el proyecto	90
 Lienzo de modelo de negocio	Las oportunidades y las maneras nuevas para hacer crecer el proyecto; las maneras de sustentar su proyecto al interactuar con socios clave e identificar recursos y oportunidades de ingresos	92
  Diseñar para [X]	La visión del proyecto a largo plazo, y las maneras de garantizar la accesibilidad, la utilidad y la flexibilidad del proyecto	94
   Evaluación de los recursos	La viabilidad del diseño de su proyecto, los puntos en los que el proyecto necesita ajustes y las brechas en la planificación del proyecto	95
   Hoja de ruta	El tiempo necesario para ejecutar el proyecto, las partes a las que debería asignarse la responsabilidad, las funciones de las partes interesadas, y los hitos del proyecto	97
  Plan para la evaluación del proyecto de la comunidad	El enfoque para medir el éxito y el impacto del proyecto; las metas, los objetivos y el plan de ejecución del proyecto	98
   El cuestionario sobre la viabilidad	La viabilidad del proyecto, y las metas, los diseños y los objetivos del proyecto que deben modificarse para la ejecución satisfactoria	100
 Los desencadenantes de mejoras	Las perspectivas y las ideas alternativas para mejorar el proyecto	102
  Hojas de trabajo para el presupuesto	Los aspectos financieros del proyecto; dónde y cómo acceder a fondos	104
 El contrato de red para la alianza	Las aptitudes y los activos de los participantes en el proyecto; las maneras de ofrecer y recibir apoyo para el proyecto	107

**Véase la lista maestra de las herramientas del PACA al inicio de la sección “Herramientas”.**

### Sugerencias en cuanto al seguimiento del proyecto

- El seguimiento del avance realizado en los proyectos es importante a lo largo de todas las fases, pero es especialmente importante para la transición entre las fases para diseñar y ejecutar.
- Crear una lista de los pasos importantes a seguir durante la fase para diseñar y determinar lo que conlleva el éxito en cada paso facilitarán en gran medida el seguimiento del proyecto.
- Lleve un registro detallado de los procesos, las herramientas y los conocimientos utilizados para diseñar, realizar prototipos o iterar a lo largo de esta fase de manera que usted y los miembros de la comunidad puedan seguir aprendiendo y mejorando el proyecto.

## **Sugerencias en cuanto a la sostenibilidad**

- A medida que se prepare para emplear las herramientas de la fase para diseñar, invite a los miembros de la comunidad al proceso para que lo ayuden y así se familiaricen con las herramientas y puedan usarlas en el diseño de proyectos futuros.
- Tome especialmente en cuenta toda consideración financiera necesaria para comenzar el proyecto. Asegúrese de que usted y sus socios del proyecto cuenten con un plan realista para la manera en la que se accederá a los fondos, o se los administrará, en especial si el proyecto exigirá inversión y gestión financiera continuas para su sostenibilidad.
- La viabilidad tal vez sea una de las consideraciones más importantes en la fase para diseñar. Si usted y sus socios del proyecto concluyen que la idea del proyecto no es viable, seguramente tampoco será sostenible. Esté listo para modificar o abandonar ideas de proyectos inviables.



## Marco de su desafío de diseño

Lograr el marco correcto para su posible proyecto lo ayudará a comenzar, organizar sus ideas sobre soluciones posibles y, en momentos de ambigüedad, aclarar dónde debería insistir con su diseño.

**Duración:** entre una y dos horas

**Dificultad:** moderada

**Materiales:** hojas de trabajo en blanco para el marco de su desafío de diseño, útiles para escribir y papel

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas, y realizar una lluvia de ideas y provocar ideas

### Pasos

1. Cree una versión en blanco de la hoja de trabajo para el marco de su desafío de diseño que acompaña a esta herramienta (una copia por participante o una copia en una hoja grande de rotafolio).
2. Pida a los participantes que resuman brevemente el problema que están tratando de resolver o la cuestión que están tratando de abordar. Capte todas las ideas por escrito y use esa lista para sugerir una respuesta sucinta a la primera pregunta de la hoja de trabajo: “¿Qué problema está tratando de resolver?”
3. Escriba por primera vez un desafío de diseño (indicación n.º 1 de la hoja de trabajo). El desafío de diseño por escrito debe presentarse en forma de pregunta y guardar relación directa con la respuesta sucinta de los participantes a la pregunta anterior.
4. Los desafíos de diseño que se enmarcaron correctamente conducen al impacto máximo, permiten una variedad de soluciones y toman en cuenta las limitaciones y el contexto. Indique el impacto máximo del proyecto (indicación n.º 2 de la hoja de trabajo), y luego intente articular el desafío de diseño una vez más con el impacto máximo en mente.
5. Una prueba rápida de su desafío de diseño consiste en ver si usted y los miembros de la comunidad pueden sugerir cinco soluciones posibles para su desafío de diseño en solo unos cuantos minutos (indicación n.º 3 de la hoja de trabajo). En tal caso, seguramente estarán haciendo lo correcto.
6. Otro escollo común es examinar un desafío de diseño de manera demasiado estrecha o demasiado amplia. Un desafío examinado de manera estrecha no ofrecerá suficiente espacio para explorar soluciones creativas. Y un desafío examinado de manera amplia no le dará ninguna idea sobre el punto en el que debe comenzar. Escriba algo del contexto y de las limitaciones a las que se enfrenta el proyecto (indicación n.º 4 de la hoja de trabajo). Modifique su desafío de diseño una vez más, según corresponda.
7. Ahora que usted y los miembros de la comunidad han pasado su desafío por esos filtros, revise todas las indicaciones de la hoja de trabajo una vez más (indicación n.º 5 de la hoja de trabajo). Podría parecer repetitivo, pero la pregunta correcta es fundamental para llegar a una buena solución.

**Adaptado de** IDEO.org. (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design* [Diseño centrado en las personas: Guía para el trabajo de campo]. San Francisco: IDEO.org.

### Sugerencias útiles

En ocasiones, es muy difícil lograr que los miembros de la comunidad sinteticen sus pensamientos y sentimientos para nombrar un desafío de diseño de forma sucinta. Sea paciente a medida que facilita este proceso. Invite a todos a participar y ayude a facilitar el consenso del grupo.



## Modelo de la hoja de trabajo para el marco de su desafío de diseño

### Marco de su desafío de diseño

¿Qué problema está tratando de resolver?

*Mejorar las vidas de los niños.*

1. Intente enmarcarlo como un desafío de diseño.

*¿Cómo podríamos mejorar la vida de los niños?*

2. Ahora, indique el impacto máximo que intenta lograr.

*Deseamos que los niños de muy corta edad en comunidades de ingresos bajos prosperen.*

3. ¿Cuáles son algunas de las posibles soluciones a su problema?

Piense en términos amplios. No importa si se comienza un proyecto con base en la intuición, puesto que, aun así, podrían darse resultados sorprendentes.

*Mejor nutrición, interacción de los padres con niños de corta edad para estimular el desarrollo del cerebro, mejor educación en torno a la tarea de ser padres, centros de educación para la primera infancia, mejor acceso a atención neonatal y vacunas.*

4. Finalmente, escriba algo del contexto y de las limitaciones a las que se enfrenta.

Podrían ser geográficas, tecnológicas, temporales o guardar relación con la población a la que intenta llegar.

*Dado que los niños no controlan sus circunstancias, deseamos dirigir nuestra solución a los padres. Deseamos una solución que funcione en diferentes regiones.*

5. ¿Necesita un ajuste su pregunta original? Inténtelo una vez más.

*¿Cómo podrían los padres en comunidades de bajos ingresos asegurarse de que sus hijos prosperen en sus primeros cinco años de vida?*

Adaptado de IDEO.org. (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design* [Diseño centrado en las personas: Guía para el trabajo de campo]. San Francisco: IDEO.org.



## Lienzo de modelo de negocio

La herramienta del lienzo de modelo de negocio brinda un formato sumamente visual para que los grupos debatan sobre las estrategias en torno a los proyectos nuevos y existentes. Los proyectos existentes pueden servirse de esta herramienta para crecer, identificar las oportunidades nuevas y aumentar su eficacia. Los proyectos nuevos pueden servirse de esta herramienta con el fin de crear un plan estratégico para que su idea sea **sostenible**. Piense en el lienzo de modelo de negocio como en un plan de negocio ágil, sucinto y visual.

**Duración:** dos horas

**Dificultad:** moderada

**Materiales:** varias hojas en blanco del lienzo de modelo de negocio; se sugieren: notas adhesivas, bolígrafos de colores, rotafolio o grandes trozos de papel

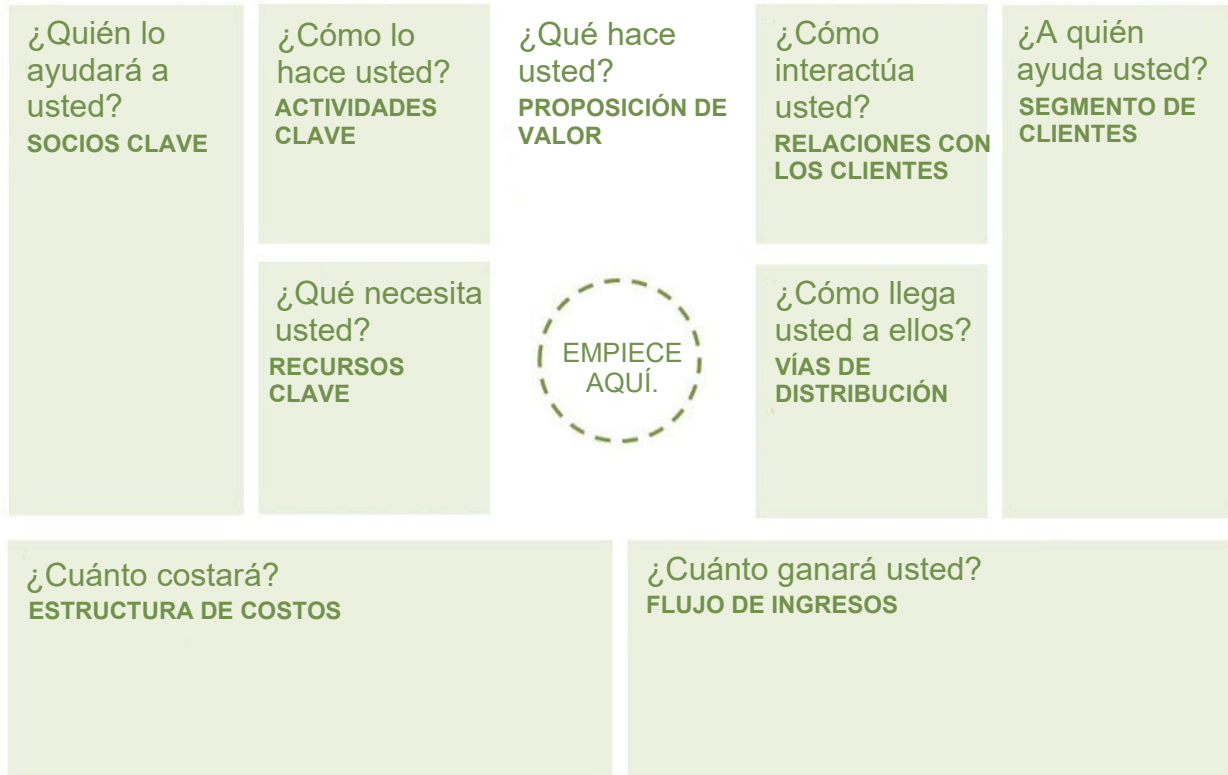
**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas, realizar una lluvia de ideas y provocar ideas, facilitar un debate grupal, impartir instrucciones detalladas, y resumir y analizar las respuestas

### Pasos

1. Guíe a los miembros de la comunidad para que comiencen en el centro del lienzo respondiendo a la pregunta “¿Qué hace usted?”. Asegúrese de responder a esta pregunta en términos específicos, concretos, que describan el valor que el proyecto agrega a la comunidad. Esta pregunta establece la base para el resto del lienzo.
2. Comience a llenar el resto de los espacios en blanco. Considere su primer (segundo o tercer) intento en el lienzo como sesiones para realizar una lluvia de ideas y generar ideas. Si está utilizando una versión grande del lienzo de modelo de negocio con un grupo, considere comenzar con la escritura de palabras clave para cada categoría en notas adhesivas que usted pueda cambiar de lugar o retirar fácilmente del lienzo.
3. Piense en el lienzo de modelo de negocio como en un documento iterativo y actualizable. Las respuestas de su equipo a estas preguntas podrían cambiar drásticamente con el tiempo, pero esta herramienta ayudará a garantizar que los miembros de su equipo estén en sintonía. En cuanto a la **sostenibilidad**, esto contribuirá a asegurar de manera sistemática la interacción con socios clave, la identificación y el aprovechamiento de recursos y la generación de ingresos.
4. Mantenga el lienzo de modelo de negocio en un lugar muy visible para recordar al equipo su estrategia y permitir realizar cambios y agregar información, según sea necesario.

**Adaptado de** Nesta. (2014). *DIY Development Impact & You: Practical Tools to Trigger and Support Social Innovation* [DIY Desarrollo e Impacto, ¡Ya! Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social]. Londres: Nesta.

## Hoja para el lienzo de modelo de negocio



**Adaptado del** diseño original del lienzo de modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur en su libro *Business Model Generation* [Generación de modelos de negocio]. (2010). La empresa Strategyzer AG lo puso a disposición por medio de la organización Creative Commons.



## Diseñar para [X]

Al llegar a esta etapa, usted habrá adquirido muchos conocimientos de la comunidad sobre cómo debería ser el proyecto o la actividad. Usted solicitó comentarios, obtuvo el apoyo de la comunidad y las partes interesadas, y ha llegado el momento de planificar para el futuro para la ejecución final. La utilización de los conceptos de accesibilidad, utilidad y flexibilidad como guía del debate hará que el grupo obtenga una visión a largo plazo para el proyecto de diferentes perspectivas.

**Duración:** entre una y dos horas

**Dificultad:** difícil

**Materiales:** rotafolio o grandes trozos de papel, y útiles para escribir

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas adicionales o aclaratorias, realizar una lluvia de ideas y provocar ideas, facilitar un debate grupal, impartir instrucción detallada, solicitar ideas y respuestas, y resumir y analizar las respuestas

### Pasos

1. Dé la bienvenida a los miembros de la comunidad y aplauda todo el esfuerzo que han hecho para llegar a este punto en el proceso de diseño del proyecto. Explique que analizarán el proyecto desde unas cuantas dimensiones diferentes para asegurarse de que sea el mejor posible antes de pasar a la fase para diseñar.
2. Repase cada aspecto que considerarán:
  - **Diseñar para accesibilidad.** ¿Cuán lejos viajará la gente para participar? ¿Qué tipo de transporte usarán? ¿Con qué frecuencia deberán participar para que sea útil o para que haya un cambio notorio?
  - **Diseñar para utilidad.** ¿Cómo podemos asegurarnos de que los miembros de la comunidad participarán en el proyecto más de una vez? ¿Cómo podemos asegurarnos de que en el diseño se consideren las necesidades de los participantes y se aborden los resultados que desean? ¿Es fácil de usar? ¿Es fácil de entender? ¿Es algo que los participantes desean?
  - **Diseñar para flexibilidad.** ¿Cómo podemos ser receptivos a cambios al proyecto? ¿Cómo seguimos siendo receptivos a los comentarios de la comunidad, una vez que comencemos la ejecución, mientras que nos mantenemos comprometidos con nuestras metas y objetivos?
3. Divida a los participantes en tres subgrupos (lo que podría hacer asignándoles números que se repiten y luego separándolos por número, o dividiéndolos por grupo demográfico, como hombres y mujeres). Asigne una de las dimensiones anteriores a cada grupo.
4. Pida a cada grupo que realice una lluvia de ideas y las escriba o dibuje en una hoja del rotafolio.
5. Exhiba el cartel de cada grupo y recorran el área para observarlos (permítales a los participantes unos cuantos minutos para recorrer la sala y luego, una vez que se sienten, pídale que compartan sus impresiones sobre lo que vieron en las hojas del rotafolio).
6. Una vez que todos estén sentados, pregunte si alguien desea agregar algo a las hojas del rotafolio de los otros grupos.
7. Para concluir, reflexione con el grupo: “Como comunidad, ¿qué aprendimos de este ejercicio? ¿Cómo podríamos valernos de esta información? ¿Cuáles podrían ser algunos pasos siguientes?”

**Adaptado de** Nesta. (2014). *DIY Development Impact & You: Practical Tools to Trigger and Support Social Innovation* [DIY Desarrollo e Impacto, ¡Ya! Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social]. Londres: Nesta.

### Sugerencias útiles

En *IDDS Design Workbook* [Libro de Diseño del Encuentro de diseño para el desarrollo internacional] hay más ideas para diseñar para [X].



## Evaluación de los recursos

El diseño de una solución innovadora y la puesta en práctica son dos cosas diferentes. Este ejercicio individual lo ayudará a entender la viabilidad del diseño del proyecto y los aspectos del proyecto que deberán modificarse.

**Duración:** una hora

**Dificultad:** fácil

**Materiales:** útiles para escribir, notas adhesivas u otros pedazos pequeños de papel para notas, cinta adhesiva, y hoja de trabajo para la evaluación de los recursos

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas, realizar una lluvia de ideas y provocar ideas, facilitar un debate grupal, solicitar ideas y respuestas, y resumir y analizar las respuestas

### Pasos

1. Los elementos principales de la ejecución del proyecto que usted analizará en esta actividad son la distribución de la solución, los socios que necesitará y las capacidades necesarias para la ejecución.
2. Comience a completar la hoja de trabajo para la evaluación de los recursos (podría utilizar notas adhesivas o pequeños trozos de papel con cinta adhesiva de manera que pueda retirarlos más adelante y reutilizar la hoja de trabajo en el futuro). Apunte lo que ya tiene y lo que necesitará. Podría llevar a cabo una sesión grupal para realizar una lluvia de ideas sobre lo que deberá ocurrir con relación a cada una de las categorías principales: distribución, actividades, capacidades y responsabilidades. Por ejemplo, bajo *distribución*, quizás usted compare la opción de visitar varias comunidades, una a la vez, en un lapso de tiempo, con la opción de invitar a representantes de cada comunidad para que concurran a un lugar único. Elabore una hoja de trabajo para la evaluación de los recursos para cada modelo que se compare.
3. A medida que analice todas las ideas del proyecto después de la lluvia de ideas, comience a identificar las necesidades grupales según los miembros de la comunidad que se encuentren en la sala. Luego, incluya una categoría para las necesidades que el grupo no puede satisfacer actualmente o que no puede considerar en ese momento. Puede apuntarlas bajo la categoría de “Aún se necesita”.
4. Fíjese en la manera en que planifica identificar a las personas que ayudarán a llevar adelante el proyecto. ¿Necesita más ayuda o menos ayuda después de evaluar sus recursos?

**Adaptado de** IDEO.org. (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design* [Diseño centrado en las personas: Guía para el trabajo de campo]. San Francisco: IDEO.org.

### Sugerencias útiles

Este ejercicio puede ser sumamente útil no solo para mapear lo que significa la ejecución del programa en términos de la distribución, las actividades, las capacidades y las responsabilidades necesarias, sino también para identificar lagunas en su pensamiento. Esta es una manera de analizar el proyecto en atención al establecimiento de la responsabilidad, la capacidad y el personal.

## Modelo de la hoja de trabajo para la evaluación de los recursos

Hoja de trabajo para la evaluación de los recursos							
Distribución	Actividades	Capacidades	Responsabilidades				Aún se necesita
¿Cómo comunica usted su concepto al mundo? ¿Hay muchas maneras?	¿Qué actividades serán necesarias para que su idea funcione?	¿De qué somos capaces ya?	¿Quién es responsable de hacerlo?				
			Miembros de la comunidad	Equipo a cargo del proyecto	Financiador	Externo	
Ejemplo de un proyecto: club comunitario de música, teatro y danza	Actividades de extensión en aldeas	Transporte		X			Vehículo
	Salón de reunión	Limpieza y mantenimiento	X				Permiso de las autoridades locales

Adaptado de IDEO.org. (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design* [Diseño centrado en las personas: Guía para el trabajo de campo]. San Francisco: IDEO.org.





## Hoja de ruta

Necesitará una línea de tiempo y un plan de acción antes de ejecutar el proyecto y darle vida. Una hoja de ruta puede ayudarlo a cumplir los plazos y a mantenerlo enfocado en el objetivo. Lo ayuda a reunir a las partes interesadas clave en el proyecto y, de manera colectiva, a determinar una línea de tiempo, asignar responsabilidad por cada elemento del proyecto y establecer hitos.

**Duración:** entre una y dos horas

**Dificultad:** moderada

**Materiales:** útiles para escribir, notas adhesivas u otros trozos pequeños de papel para notas, papel y calendario de pared

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas, facilitar un debate grupal, impartir instrucciones detalladas, y resumir y analizar las respuestas

### Pasos

1. Reúna a los miembros de la comunidad, las partes interesadas críticas y los socios que se responsabilizarán de la ejecución de la idea del proyecto.
2. Cree un calendario grande de 12 meses o de los 18 meses próximos. Utilícelo para mapear qué necesita ocurrir y cuándo. Comience adhiriendo notas adhesivas en el calendario que muestren las fechas clave del proyecto.
3. Es fácil perderse en todo lo que necesita ocurrir, por lo tanto, piense en su calendario en secciones. Establezca qué necesita ocurrir en el próximo mes, en tres meses, en un año. Surgirán temas en torno a los diversos tramos del trabajo que deberá realizarse.
4. Piense en los hitos principales en la línea de tiempo del proyecto (cuándo comenzará oficialmente el proyecto, cuándo usted necesitará celebrar reuniones, cuándo pausará para evaluar los éxitos y los desafíos) y apúntelos en el calendario. Utilice una nota adhesiva de color diferente para los hitos o gírelos para que se vean como rombos en lugar de cuadrados y se destaquen.
5. A medida que pegue notas adhesivas al calendario, asigne a un miembro del equipo o a un asociado a cada tramo del trabajo. Identifique a alguien que tendrá el control de cada elemento del proyecto o que lo promoverá y prepárese para responsabilizar a esa persona por esas tareas.

**Adaptado de** IDEO.org. (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design* [Diseño centrado en las personas: Guía para el trabajo de campo]. San Francisco: IDEO.org.

### Sugerencias útiles

Para este ejercicio se necesitará mucho papel. Puede improvisar, de ser necesario. El punto principal es que se trata de un proceso participativo en el que todas las partes interesadas ven lo que debe hacerse para dar vida al proyecto. A lo largo del proyecto podrá hacerse referencia a esta hoja de ruta en cualquier momento. Idealmente, permanecerá en una pared durante todo el proyecto.



## Plan para la evaluación del proyecto de la comunidad

El plan para la evaluación del proyecto de la comunidad lo ayudará a medir el éxito y el impacto de un proyecto. Es importante formular este plan a medida que se diseña el proyecto. Este plan lo ayudará a tener una idea más clara de las metas, los objetivos y el plan de ejecución del proyecto.

**Duración:** entre una y dos horas para formular el plan y tiempo adicional para recabar datos      **Dificultad:** moderada

**Materiales:** papel, útiles para escribir, hojas de trabajo para el plan para la evaluación del proyecto de la comunidad (o copiadas en un rotafolio)

**Tareas para la comunicación lingüística:** realizar una lluvia de ideas y provocar ideas, facilitar un debate grupal, y resumir y analizar las respuestas

### Pasos

1. Reúna a los miembros de la comunidad que participan en la planificación y ejecución del proyecto.
2. Repase las metas y los objetivos del proyecto. Las preguntas clave para su evaluación por lo general se desprenden directamente de las metas y los objetivos del proyecto.
3. Identifique entre tres y cinco preguntas clave que guiarán y centrarán el interés de sus labores de evaluación. Podría ser una opción reformular simplemente sus metas y objetivos de afirmaciones a preguntas.
4. Con el grupo, complete la hoja de trabajo para el plan para la evaluación del proyecto de la comunidad.
5. Analice con el grupo el plan que creó y haga cualquier cambio necesario.
6. Recabe la información según este plan en los momentos apropiados durante el proyecto o al culminar el mismo.
7. Toda vez que realice cambios o ajustes al proyecto, asegúrese de actualizar el plan para la evaluación según corresponda.

**Fuente:** Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS). (2003). *The New Project Design and Management Workshop Training Manual* [El nuevo manual de capacitación en diseño y manejo de proyectos], publicación n.º T0107. Washington, D. C.: Cuerpo de Paz.

### Sugerencias útiles

Si bien podría desear medir todo lo que sea posible sobre el proyecto, procure limitarse a los indicadores clave que lo ayudarán a determinar el grado de éxito del proyecto.

Tal vez no sea posible medir el éxito de todo el proyecto sobre la base del momento en el que se realiza el proyecto y la fecha en que usted concluya su servicio. En tal caso, asegúrese de identificar al menos unas cuantas preguntas críticas que usted pueda responder antes de concluir su servicio. En el proceso de respuesta a esas preguntas iniciales, puede fortalecer la capacidad de los líderes del proyecto para que continúen la evaluación después de su partida.

## Hoja de trabajo para el plan para la evaluación del proyecto de la comunidad

Esta hoja de trabajo lo ayudará a planificar la manera de medir el éxito y el impacto del proyecto (extraída de *The New Project Design and Management Workshop Training Manual* [El nuevo manual de capacitación en diseño y manejo de proyectos]).

Preguntas clave	Información cuantitativa y cualitativa	Fuentes de información	Métodos para recabar información	Quién participa y cuándo
¿Qué desea saber?	¿Qué tipo de información necesita?	¿Dónde puede encontrar la información?	¿Cómo recabará la información?	¿Quién recogerá y analizará la información? ¿Cuándo?



## El cuestionario sobre la viabilidad

Este cuestionario ayuda a poner a prueba la viabilidad del diseño del proyecto. Los conocimientos que obtenga de este análisis lo ayudarán a determinar si necesita modificar las metas y los objetivos del proyecto.

**Duración:** una hora

**Dificultad:** fácil

**Materiales:** útiles para escribir y papel

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas, facilitar un debate grupal, resumir y analizar las respuestas, y entender las respuestas

### Pasos

1. Repase las preguntas de la prueba de la viabilidad que figuran al final de esta herramienta. Agregue o modifique preguntas pertinentes para el proyecto específico en el que trabaja, según corresponda.
2. Reúna a los miembros de la comunidad para analizar la viabilidad del diseño del proyecto.
  - Si el grupo es pequeño, podría decidir sentarse con el grupo y analizar cada pregunta. Anote las respuestas en papel para que puedan reconsiderarse una vez más en el futuro.
  - Si el grupo es grande, sería conveniente que lo divida en grupos de trabajo más pequeños para trabajar en las preguntas. Vuelva a agruparlos en un solo grupo para que informen sobre lo que debatieron en los grupos pequeños. Lleguen a un consenso de todo el equipo. Procure anotar las respuestas en papel.
3. Asegúrese de que haya un plan claro para los próximos pasos después de que se hayan respondido las preguntas sobre la viabilidad. Esto podría significar avanzar con el proyecto según esté diseñado, decidir que aún hay más por hacer antes de avanzar con la ejecución o posiblemente abandonar el proyecto en su totalidad.

**Fuente:** Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS). (2002). *Roles of the Volunteer in Development: Toolkits for Building Capacity* [Rol del Voluntario en el Desarrollo: Herramientas para fortalecer la capacidad], publicación n.º T0005. Washington, D. C.: Cuerpo de Paz.

### Sugerencias útiles

Recuerde que este ejercicio es una verificación del instinto que en última instancia podría cambiar el diseño del proyecto. Manténgase receptivo a esa posibilidad y prepare a sus homólogos y a la comunidad para ella. Si es necesario modificar los planes, presente las modificaciones como oportunidades para perfeccionar y mejorar el proyecto a fin de intensificar su impacto.

## **Preguntas para la evaluación de la viabilidad**

1. ¿Qué circunstancia que escapa a su control directo podría llevar al fracaso de este proyecto?

2. ¿Cómo pueden ustedes (la comunidad) mejorar la probabilidad de éxito para el proyecto?

3. Teniendo en cuenta todo, ¿acaso los beneficios del proyecto justifican los costos?

4. ¿Tiene la comunidad la capacidad de manejar y mantener un proyecto de este tipo y alcance? En caso contrario, ¿cómo podemos acotar el interés para que sea más manejable y sostenible?



## Los desencadenantes de mejoras

Este ejercicio conlleva una colección de preguntas que pueden usarse para ayudar a usted y a la comunidad a considerar su trabajo de manera diferente. Estas preguntas, inspiradas en la herramienta SCAMPER (creada por el educador Bob Eberle en la década de los 90), están diseñadas para provocar maneras nuevas de pensar y abordar el proyecto desde distintos ángulos.

Las preguntas de esta herramienta presuponen que cualquier cosa nueva es una modificación de algo que ya existe. Esto tal vez no sea siempre verdad, pero abordar el trabajo desde esta perspectiva puede ser útil cuando se intenta articular la singularidad del proyecto o la forma en que este aprovecha las labores previas.

**Duración:** una hora

**Dificultad:** moderada

**Materiales:** hoja de trabajo para SCAMPER y útiles para escribir

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas, facilitar un debate grupal, impartir instrucciones detalladas, y entender las respuestas

### Pasos

1. Dé la bienvenida a los miembros de la comunidad y explique que procurarán analizar el proyecto desde diferentes perspectivas con la esperanza de obtener ideas nuevas y mejorarlo.
2. Entregue la hoja de trabajo para SCAMPER. Separe a los participantes en grupos con igual número de participantes. Cada grupo trabajará en un desencadenante de mejoras. Si el grupo es pequeño, asigne a cada grupo dos desencadenantes de mejoras. Idealmente, cada grupo debería estar compuesto por tres personas.
3. Explique que formular estas preguntas sobre el proyecto nos ayudará a reflexionar sobre perspectivas nuevas y generar diferentes ideas para modificar nuestro trabajo.
4. Dé a cada grupo 20 minutos para trabajar en el desencadenante de mejoras asignado. A continuación, pida a cada grupo que entregue su hoja de trabajo al grupo vecino para analizarla y añadir información. Esto hará que los dos grupos ofrezcan sus percepciones sobre cada desencadenante de mejoras.
5. Tras finalizar la hoja de trabajo para SCAMPER, pida a cada grupo que comparta sus tres ideas principales acerca de los desencadenantes de mejoras con todo el grupo.
6. Una vez que todo el grupo se haya reunido, pida a los participantes que reflexionen sobre el ejercicio y debatan. ¿Qué pensamientos importantes provocó el ejercicio? ¿Qué posibles mejoras surgieron?
7. Para concluir, reflexione con el grupo: “Como comunidad, ¿qué aprendimos de este ejercicio? ¿Cómo podríamos valernos de esta información? ¿Cuáles podrían ser algunos pasos siguientes?”

**Adaptado de** Nesta. (2014). *DIY Development Impact & You: Practical Tools to Trigger and Support Social Innovation* [DIY Desarrollo e Impacto, ¡Ya! Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social]. Londres: Nesta.

### Sugerencias útiles

Para obtener más información acerca de los desencadenantes de mejoras, véase *DIY Toolkit* [herramientas de DIY].



## Hoja de trabajo para SCAMPER (su contenido fue extraído de las herramientas de DIY)

---

### Sustituir

¿Qué materiales o recursos puede reemplazar o cambiar para mejorar su trabajo? ¿Qué otros materiales para el proceso podría usar? ¿Qué reglas podría sustituir?

---

### Combinar

¿Qué ocurriría si combinara diferentes aspectos de su trabajo para crear algo nuevo? ¿Qué ocurriría si combinara fines u objetivos? ¿Qué podría combinar para aumentar al máximo la adopción de su trabajo? ¿Cómo podría combinar talento y recursos para crear un enfoque nuevo?

---

### Adaptar

¿Cómo podría adaptar o reajustar su trabajo para cumplir mejor otro fin o uso? ¿A quién o qué debe emular para adaptar su trabajo? ¿A qué otro contexto podría aplicar su trabajo? ¿Qué otros productos o ideas podría utilizar como inspiración?

---

### Modificar

¿Qué podría agregar para modificar su trabajo? ¿Qué podría subrayar o destacar para crear más valor? ¿Qué elemento de su trabajo podría fortalecer para crear algo nuevo?

---

### Provecho distinto

¿Puede aprovechar su trabajo en otra parte? ¿Quién más podría sacar provecho de su trabajo? ¿De qué otra manera podría trabajar, quizás en otro entorno? ¿Podría reutilizar ideas o alguna otra cosa de un proyecto anterior?

---

### Eliminar

¿Cómo podría agilizar o simplificar su trabajo? ¿Qué elementos de su trabajo podría hacer más interesantes? ¿Qué elementos de su trabajo o incluso reglas podría eliminar? ¿Qué podría tener en su lugar?

---

### Revertir

¿Qué ocurriría si revirtiese su proceso o lo secuenciara de forma diferente? ¿Qué ocurriría si hiciera exactamente lo contrario de lo que está tratando de hacer ahora? ¿Cómo puede reorganizar su trabajo?

---



## Hojas de trabajo para el presupuesto

Las hojas de trabajo para el presupuesto brindan una manera de verificar la situación y una guía para planificar el gasto. Ayudan a ofrecer información oportuna sobre los requisitos para obtener conocimientos especializados externos o capacitación para personas locales, además de préstamos, subvenciones u otro financiamiento necesario para adquirir equipos y materiales.

**Duración:** una hora

**Dificultad:** difícil

**Materiales:** rotafolio, útiles para escribir, cinta adhesiva, y folletos (hojas de trabajo para el presupuesto)

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas, realizar una lluvia de ideas y provocar ideas, facilitar un debate grupal, impartir instrucciones detalladas, y entender las respuestas

### Pasos

1. Prepare tres hojas del rotafolio para recursos humanos y trabajo, materiales e insumos, y costos de viaje y demás.
2. Reúna a los miembros de la comunidad y explíqueles que crearán entre todos un presupuesto para el proyecto para así saber cuánto dinero necesitarán o si será necesario reducir la envergadura del proyecto. Explique el significado de cada una de las tres categorías.
3. Pida a los miembros de la comunidad que realicen una lluvia de ideas sobre los distintos recursos necesarios para el proyecto y sobre la categoría a la que pertenece cada recurso. Escriba las respuestas en el papel del rotafolio cuya categoría sea la adecuada. Si el grupo no sabe qué contestar o no menciona recursos importantes, haga preguntas inquisitivas para provocar más ideas.
4. Vuelva a cada elemento y analice cuánto necesitará y los costos relacionados. Escríbalo junto al elemento en el papel del rotafolio. Procure considerar lo que está disponible a nivel local y lo que necesitará con ayuda externa. ¿Alguien tiene conexiones con personas externas a la comunidad a quienes podría solicitar ayuda?
5. Revíselo con todo el grupo y escriba su presupuesto en las tres hojas de trabajo para el presupuesto. Complete las hojas de trabajo para el presupuesto y analice si hay ámbitos o elementos que deban modificarse.

**Fuente:** Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS). (2003). *The New Project Design and Management Workshop Training Manual* [El nuevo manual de capacitación en diseño y manejo de proyectos], publicación n.º T0107. Washington, D. C.: Cuerpo de Paz.

### Sugerencias útiles

Si el presupuesto necesario es superior a los recursos con los que el grupo cuenta actualmente, analice las maneras en las que podría hallar recursos dentro de la comunidad. Esto podría abarcar desde ideas para recabar fondos hasta donaciones en especie y trabajo o transporte a un valor descontado. ¡Sea creativo e ingenioso!

Para obtener más información acerca de las hojas de trabajo para el presupuesto, véase *The New Project Design and Management Workshop Training Manual* [El nuevo manual de capacitación en diseño y manejo de proyectos] del Cuerpo de Paz.

## Hojas de trabajo para el presupuesto

### HOJA DE TRABAJO N.º 1 PARA EL PRESUPUESTO

Nombre del proyecto: \_\_\_\_\_

Tareas (del plan de acción)	Recursos humanos o mano de obra necesarios (instructores, docentes, técnicos, conductores, obreros de la construcción, etc.)	Costo	Número de personas	X	Número de días	X	Salario/día o trabajo	=
		Subtotal						

### HOJA DE TRABAJO N.º 2 PARA EL PRESUPUESTO

Nombre del proyecto: \_\_\_\_\_

Tareas (del plan de acción)	Materiales/insumos/equipamiento	Transporte/otras partidas de gastos	Costo unitario	X	n.º necesario	=	Subtotal

### HOJA DE TRABAJO PARA LA SÍNTESIS DEL PRESUPUESTO

Nombre del proyecto: \_\_\_\_\_

Categoría presupuestaria	Costo total por categoría	Monto suministrado por la comunidad o grupo del proyecto	Monto suministrado por socio(s) del proyecto	Monto necesario procedente desde fuera de la comunidad

**MODELO DE HOJA DE TRABAJO N.º 1 PARA EL PRESUPUESTO**

Nombre del proyecto: \_\_\_\_\_

<b>Tareas</b> (del plan de acción)	<b>Recursos humanos o mano de obra necesarios</b> (instructores, docentes, técnicos, conductores, obreros de la construcción, etc.)	<b>Costo</b> Número de personas X Salario/día o trabajo = Subtotal	<b>Número</b> de días X	<b>Salario/día</b> o trabajo =
1. Dirigir un campamento de concientización medioambiental - 40 jóvenes en total	Líderes de concientización medioambiental por parque (tiempo del personal donado por parque)* Docentes participantes a nivel local (tiempo de docentes donado por escuela) Asistente administrativo del parque (tiempo del personal donado por parque) Usuarios tradicionales de bosques locales	2 3 1 3	3 (día prep. + campamento de 2 días) 3 (día prep. + campamento de 2 días) 2 días (equivalente) 1 día (equivalente)	20,00 20,00 15,00 10,00 <b>Subtotal para la tarea 1</b> <b>30,00/</b> <b>(330,00)</b>
2. Planificar y ejecutar un proyecto de conservación en la escuela Plantar hilera de árboles vivos para evitar la erosión en el extremo de la cancha. Etc.	Docentes participantes (tiempo de docentes donado por escuela) Personal del parque para ayudar a planificar y asesorar respecto al proyecto	2 1	2 días (equivalente) 1,5 días (equivalente)	20,00 20,00 <b>Subtotal para la tarea 2</b> <b>(110,00)</b>
<b>Subtotal de esta página</b>				<b>30,00</b>
<b>Tiempo personal donado</b>				<b>(440,00)</b>

\*( ) = donación

Fuente: Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS). (2003). *The New Project Design and Management Workshop Training Manual* [El nuevo manual de capacitación en diseño y manejo de proyectos], publicación n.º T0107. Washington, D. C.: Cuerpo de Paz.



## El contrato de red para la alianza

Esta plantilla de un “contrato” insta a las partes interesadas en el proyecto a analizar las aptitudes y los activos disponibles entre todos los participantes en el proyecto y a empezar a pensar en maneras de ofrecer y recibir apoyo mutuo.

**Duración:** una hora

**Dificultad:** fácil

**Materiales:** útiles para escribir y la hoja de trabajo para el contrato de red suministrada a continuación

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas, facilitar un debate grupal, impartir instrucciones detalladas, y resumir y analizar las respuestas

### Pasos

1. Reúna a los socios del proyecto, las partes interesadas en el proyecto y a los miembros de la comunidad para hablar sobre la creación de una red de socios para el proyecto.
2. Explique al grupo qué es un “socio de red”.
  - Haga hincapié en la abundancia de activos representados en el grupo y las maneras diversas en las que los participantes pueden respaldar las iniciativas de los demás para avanzar el proyecto.
  - Pida al grupo que ofrezca algunos ejemplos del apoyo que le gustaría recibir u ofrecer en este proyecto.
3. Dé al grupo cinco minutos en silencio para reflexionar individualmente sobre el compromiso que están a punto de contraer en calidad de socios de redes y cuya duración será la del proyecto.
4. Vuelva a reunir a todo el grupo y entregue a cada participante una copia de la hoja de trabajo para el contrato de red.
5. Pida a unos cuantos participantes que hablen al grupo sobre las maneras en las que pueden contribuir al proyecto.
6. Una vez que los participantes se sientan cómodos con la idea, pídeles que escriban sus ideas individuales como un contrato informal en la hoja de trabajo suministrada.
7. Mantenga los acuerdos en un lugar en el que se puedan consultar y ver más adelante.

**Fuente:** Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS). (2003). *The New Project Design and Management Workshop Training Manual* [El nuevo manual de capacitación en diseño y manejo de proyectos], publicación n.º T0107. Washington, D. C.: Cuerpo de Paz.

### Sugerencias útiles

Ejemplos de apoyo entre socios incluyen suministrar puntos de contacto, compartir materiales de recursos, colaborar en un intercambio de la comunidad o excursiones, ofrecer conocimientos especializados en seguimiento y evaluación o presupuestación, o analizar los planes del proyecto.

**Hoja de trabajo para el contrato de red**

**CONTRATO DE RED**

**ENTRE** \_\_\_\_\_ (usted)

**Y SUS SOCIOS DE RED:**

<b>Nombre</b>	<b>Mejor manera para comunicarse</b>
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

**COMPROMISOS PARA BRINDAR APOYO:**

<b>Quién</b>	<b>Cuestión o tipo de apoyo</b>	<b>Cuándo</b>
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

**Firmas:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Fuente:** Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS). (2003). *The New Project Design and Management Workshop Training Manual* [El nuevo manual de capacitación en diseño y manejo de proyectos], publicación n.º T0107. Washington, D. C.: Cuerpo de Paz.





## HOJA DE TRABAJO PARA DISEÑAR

---

Anote uno o dos conocimientos adquiridos gracias a cada una de las herramientas que se emplearon en esta fase.

Herramienta para diseñar que se empleó	Uno o dos conocimientos adquiridos gracias al empleo de la herramienta

Sobre la base de la respuesta a la pregunta anterior, ¿cuáles son los principios y las consideraciones de diseño más importantes para el proyecto a medida que usted avanza?

Anote uno o dos conocimientos adquiridos gracias a cada una de las lentes que se utilizaron en esta fase. Piense en el motivo por el que usted y su homólogo escogieron estas lentes según el contexto cultural.

Lentes que se utilizaron y el motivo	Uno o dos conocimientos adquiridos gracias a la utilización de la lente

Sobre la base de la respuesta a la pregunta anterior, ¿qué lentes seguirá utilizando en la siguiente fase y por qué? ¿Hay lentes nuevas que no se han mencionado en el PACA que usted y su homólogo usarían?

¿Hay consideraciones relativas al diseño del proyecto que desearía analizar aún más? ¿Qué herramientas de las fases anteriores podría usar para este fin?

Con una mirada hacia el futuro, ¿cómo planifican usted y su homólogo realizar un prototipo o una prueba piloto del proyecto antes del lanzamiento? ¿Cómo será?

¿Cuáles son las consideraciones presupuestarias primarias para el proyecto?

Piense en el resultado o los resultados que busca con este proyecto. Estos resultados importantes son las metas para su proyecto. El número de metas dependerá del alcance del proyecto comunitario. La mayoría de los proyectos pequeños solo tienen una o dos metas.

Metas del proyecto:

- reformulan la visión y el enfoque en cuanto a lo que debe lograrse;
- definen los resultados o los cambios a largo plazo que el proyecto generará; y
- son realistas e incluyen un marco temporal general.

**Apunte aquí su(s) meta(s).**

---

---

---

---

---

---

---

---

Los objetivos son similares a las metas, pero mucho más específicos y centrados en los resultados a corto plazo que usted necesita cumplir para alcanzar las metas a más largo plazo del proyecto.

Los objetivos...

- son los resultados a corto plazo que usted necesita obtener para alcanzar las metas a más largo plazo del proyecto;
- son INTELIGENTES: específicos, medibles, alcanzables, realistas y de duración determinada; y
- responden a estas preguntas: ¿Cuál es el grupo objetivo/quiénes son las personas objetivo que se espera que cambien? ¿Qué acción o cambio se espera? ¿Cuándo podría lograrse la acción o el cambio deseado? ¿Qué grado de cambio se espera?

**Apunte los objetivos para cada meta antes mencionada.**

---

---

---

---

---

---

---

---

## Consideraciones relativas al seguimiento del proyecto

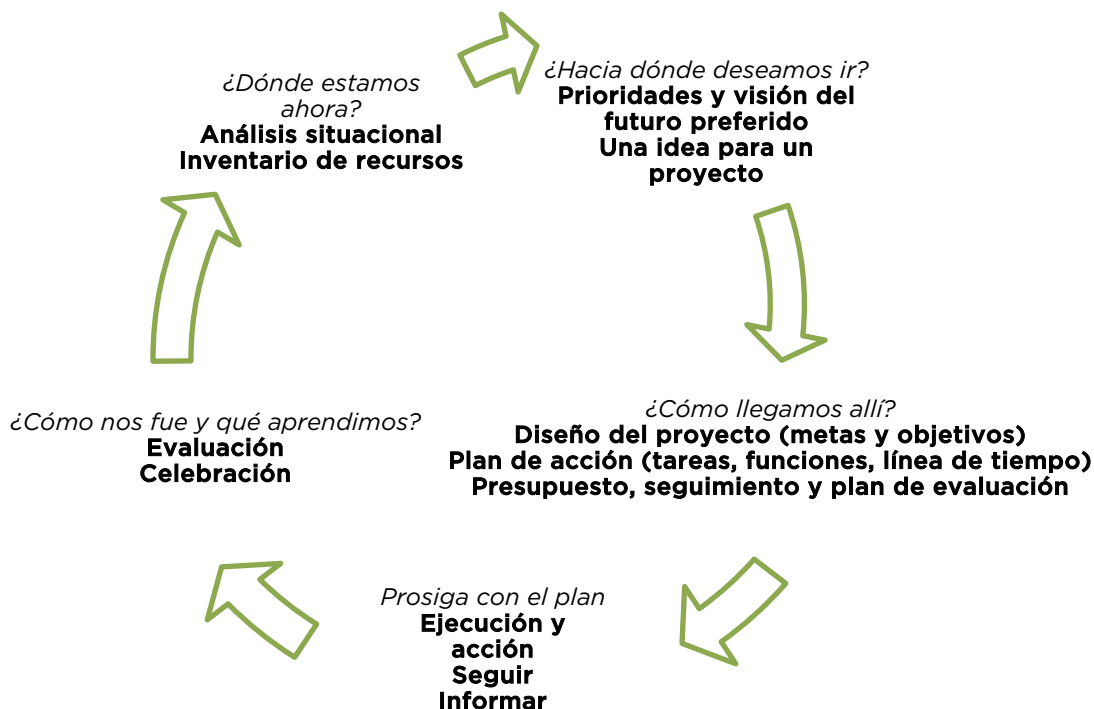
- ¿Qué pasos dará para darle seguimiento al proyecto a medida que pase el tiempo?
- ¿Cómo se presentará el éxito en cada paso?
- ¿Cómo ha incorporado con el tiempo la capacidad para modificar el proyecto según los resultados de sus actividades de seguimiento?

## Consideraciones relativas a la sostenibilidad

- Si su apoyo del proyecto en calidad de voluntario del Cuerpo de Paz terminase en este mismo instante, ¿qué aspectos del proyecto sufrirían más? ¿Qué pueden usted y su homólogo hacer para afianzar la participación comunitaria en cada uno de estos aspectos del proyecto?
- ¿Cómo garantizará que el proyecto sea autosuficiente, respalde a la comunidad y no necesite apoyo financiero y de gestión continuo a medida que pase el tiempo?

Algunas misiones realizan talleres de diseño y gestión de proyectos mientras que otras no lo hacen. Aun cuando su misión no ofrezca este taller, hay un recurso muy útil en internet que usted puede analizar cuando comience a realizar la transición entre las fases para soñar y para diseñar con su comunidad.

Por medio del diseño y la gestión de proyectos, los voluntarios y sus homólogos se informan sobre la manera de incluir a los miembros de la comunidad en proyectos que avanzan y que satisfacen sus deseos y necesidades, desde el análisis de estos hasta su planificación y ejecución. **Piense en dónde se encontraban en lo que respecta al ciclo de desarrollo de la comunidad y hacia dónde se dirigen:**





## Ejecutar: la ejecución del proyecto

¡Dé vida al proyecto! Póngalo en marcha, continúe perfeccionándolo y cimiente una sostenibilidad perdurable.

¡La fase para ejecutar implica ponerse manos a la obra! En esta fase, todo el trabajo que usted y la comunidad hicieron durante las fases para soñar y diseñar se convierte en realidad. Si bien a veces es posible que la ejecución del proyecto no progrese según el plan o el cronograma, y usted tal vez necesite ajustar su plan de trabajo o desviarse de este, recuerde pasarla bien y celebrar el avance gradual alcanzado hacia el logro de la meta general del proyecto.

En esta fase, usted hará malabarismos con algunas tareas, como coordinar varias actividades al mismo tiempo, orientar y motivar al equipo de ejecución, manejar posiblemente un presupuesto, comunicar el avance a las partes interesadas en el proyecto, perfeccionar el alcance del trabajo y el enfoque con base en conocimientos nuevos, y documentar los logros y contratiempos de la ejecución del proyecto. Hay muchas cosas que ocurren en esta fase, pero a estas alturas de su servicio usted y los miembros de la comunidad con quienes trabaja seguramente estarán listos y deseosos de acoger un cambio de ritmo.










Esta fase lo ayudará a responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las tareas, funciones y la línea de tiempo críticas para la ejecución del proyecto?
- ¿Cómo podemos poner a prueba aspectos del proyecto antes de su ejecución (prueba piloto) a gran escala?
- ¿Cómo está avanzando el proyecto? ¿Qué cambios o ajustes se necesitan?
- ¿Cómo se compara la ejecución del proyecto con las expectativas?
- ¿Cómo podríamos registrar o documentar el impacto del proyecto?
- ¿Cómo podemos aumentar (ampliar) el impacto del proyecto?
- ¿Verdaderamente tienen control del proyecto los miembros de la comunidad? ¿Es sostenible?

**RECAPITULACIÓN: ¿Cuándo podría volver a la fase para ejecutar?**

- Antes de repetir el proyecto o ampliarlo para incluir a otras comunidades o miembros de la comunidad

## Nombre de la herramienta Conocimientos adquiridos

	<b>Hoja de trabajo para el plan de acción</b>	El plan de ejecución del proyecto orientado a la acción, con línea de tiempo, función de los miembros de la comunidad, metas y objetivos del proyecto	<b>116</b>
	<b>Lista de verificación para el seguimiento del proyecto</b>	La progresión y el estado de las tareas según las metas, los objetivos y el plan de ejecución del proyecto	<b>118</b>
	<b>La fotografía participativa</b>	Los resultados del proyecto y los cambios a través de la documentación fotográfica	<b>120</b>
	<b>Historias de cambio</b>	Los resultados del proyecto y los cambios que se observan mediante las entrevistas y los relatos personales	<b>122</b>
	<b>La diagramación del pasado y el presente</b>	El cambio en una comunidad desde el comienzo del proyecto; los motivos del cambio; las consecuencias y la eficacia del proyecto	<b>124</b>
	<b>Marco de las maneras de crecer</b>	La eficacia de las soluciones, las intervenciones y el diseño del proyecto; las maneras de ampliar y adaptar una proposición o crear una nueva	<b>126</b>
	<b>Prueba piloto</b>	Las maneras de adaptar y mejorar el proyecto; la reacción de los beneficiarios a su proyecto; las maneras de usar los recursos de mejor forma; la eficacia del plan de evaluación	<b>128</b>
	<b>El plan de ampliación</b>	Las maneras de extender el proyecto a otros beneficiarios	<b>130</b>
	<b>Reflexión sobre el desarrollo sostenible</b>	Los factores centrales que permitirán continuar el proyecto después de que usted termine su servicio	<b>132</b>

Véase la lista maestra de las herramientas del PACA al inicio de la sección “Herramientas”.

### Sugerencias en cuanto al seguimiento del proyecto

- El seguimiento del avance realizado en los proyectos es importante a lo largo de todas las fases, pero es especialmente importante para la transición entre las fases para diseñar y ejecutar.
- Tome nota del avance realizado en el proyecto, consulte con frecuencia sus notas en el proceso a fin de recordar los conocimientos adquiridos anteriormente que podrían incidir en el proyecto durante su ejecución.
- ¿Necesita volver a alguna fase para entablar más relaciones o adquirir conocimientos adicionales antes de la ejecución?
- Trace etapas intermedias en su camino al “éxito” y procure realizar seguimiento para ver cuándo llega a cada etapa, haciendo modificaciones según sea necesario y documentando los ajustes.
- Asegúrese de consultar a los beneficiarios del proyecto durante su ejecución para solicitar sus percepciones acerca del avance y el éxito del proyecto. Esto también le permitirá perfeccionar el proyecto según sea necesario y medir su eficacia.



## **Sugerencias en cuanto a la sostenibilidad**

- A medida que se prepara para usar herramientas de la fase para ejecutar, invite a los miembros de la comunidad al proceso para que ayuden, de manera que se familiaricen con las herramientas y puedan usarlas en el diseño de proyectos futuros.
- Procure compartir las funciones en el proyecto con los líderes a lo largo de la ejecución de manera que puedan seguir el proyecto después de que usted ya no esté en la comunidad.
- Una vez completado el proyecto, analice los resultados del proyecto con los miembros de la comunidad para documentar el cambio que se ha realizado y planificar proyectos futuros, de ser necesario.
- La viabilidad tal vez sea una de las consideraciones más importantes en la fase para diseñar. Si usted y sus socios del proyecto concluyen que la idea del proyecto no es viable, seguramente tampoco será sostenible. Esté listo para modificar o abandonar ideas de proyectos inviables.



## Hoja de trabajo para el plan de acción

Después de que los miembros de la comunidad conciben plenamente el diseño del proyecto, están listos para el plan de acción. La hoja de trabajo para el plan de acción ayuda a pensar en las tareas para los objetivos del proyecto, las funciones y las responsabilidades de los miembros de la comunidad y de otras partes interesadas en el proyecto, y la línea de tiempo para completar el proyecto.

**Duración:** una hora

**Dificultad:** moderada

**Materiales:** rotafolio, marcadores, hojas de trabajo para el plan de acción, útiles para escribir, trozos de papel, y cinta adhesiva

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas, facilitar un debate grupal, impartir instrucciones detalladas, y resumir y analizar las respuestas

### Pasos

1. Prepare hojas del rotafolio similares a la hoja para el plan de acción y anote los distintos objetivos del proyecto.
2. Entregue a todos una copia de la hoja de trabajo para el plan de acción y describa brevemente el proceso general.
3. Defina los términos clave “tarea” y “objetivo” para el grupo, explicando su relación, y dé ejemplos que ilustren cómo secuenciar tareas dependientes de tareas previas.
4. Explique que como grupo escribirán un plan de acción para el proyecto a partir de las tareas.
5. Repase cada objetivo y, de manera colectiva, escriba las tareas asociadas con cada uno. Luego ordene secuencialmente las tareas. *Observación: Esto puede hacerse en trozos de papel que puedan pegarse al rotafolio de manera que usted pueda cambiar la secuencia de las tareas, de ser necesario.*
6. Una vez que se identifiquen las tareas y se coloquen en el orden correcto, repase con el grupo y decida las funciones y las responsabilidades. ¿Quién realizará cada tarea? Asegúrese de anotar las respuestas en el rotafolio o la hoja de trabajo.
7. Después de asignar cada tarea a una persona, en grupo, decida la línea de tiempo para realizar cada tarea. No pierda de vista su meta de la línea de tiempo general para el proyecto, dado que algunas tareas tal vez deban realizarse más rápidamente que otras. Procure tomar nota de todo para no perder el rumbo.

**Fuente:** Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS). (2003). *The New Project Design and Management Workshop Training Manual* [El nuevo manual de capacitación en diseño y manejo de proyectos], publicación n.º T0107. Washington, D. C.: Cuerpo de Paz.

### Sugerencias útiles

Dependiendo del grado de complejidad del proyecto, podría ser útil escribir los objetivos con antelación de manera que el grupo pueda realizar una lluvia de ideas en torno a las tareas relacionadas con cada objetivo.

Dependiendo de su grupo, puede escoger entre escribir en papel de rotafolio las tareas o simplemente escribirlas en las hojas de trabajo para el plan de acción.

Para obtener más información acerca de las hojas de trabajo para el plan de acción, véase *The New Project Design and Management Workshop Training Manual* [El nuevo manual de capacitación en diseño y manejo de proyectos] del Cuerpo de Paz.





## Lista de verificación para el seguimiento del proyecto

Una lista de verificación básica lo ayuda a seguir el avance sistemático del proyecto. Es importante formular esta lista de verificación a medida que se diseñe el proyecto. Esta lista lo ayudará a tener una idea más clara de las metas, los objetivos y el plan de ejecución del proyecto.

**Duración:** entre 30 minutos y una hora para formular la lista de verificación y tiempo adicional para recabar datos

**Dificultad:** fácil

**Materiales:** papel, útiles para escribir, hojas de trabajo para la lista de verificación para el seguimiento del proyecto (o copiadas en un rotafolio)

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas, realizar una lluvia de ideas y provocar ideas, resumir y analizar las respuestas, y entender las respuestas

### Pasos

1. Reúna a los miembros del equipo de planificación y ejecución del proyecto.
2. Analice las diversas etapas de su plan de ejecución para pensar en los aspectos del proyecto que querrá seguir y en las maneras en que los seguirá.
3. En grupo, complete la lista de verificación para el seguimiento del proyecto (véase la página siguiente).
4. Repase la lista de verificación que elaboró y haga cualquier cambio necesario.
5. Recabe la información de acuerdo con la lista de verificación a lo largo de la ejecución del proyecto.
6. Cuando haga cambios o ajustes al proyecto, haga lo posible por actualizar la lista de verificación para el seguimiento, según corresponda.

**Fuente:** Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS). (2003). *The New Project Design and Management Workshop Training Manual* [El nuevo manual de capacitación en diseño y manejo de proyectos], publicación n.º T0107. Washington, D. C.: Cuerpo de Paz.

### Sugerencias útiles

Piense de la forma más amplia posible sobre todos los aspectos diferentes del proyecto que usted podría seguir. Esto lo ayudará a estar mejor preparado para seguir encaminado con el proyecto.

Si finalmente se le ocurren muchas cosas para seguir y la lista lo abruma, considere agruparlas en conjuntos. Por ejemplo, si hay tres cosas diferentes en su lista que generan el mismo resultado (como el de llevar a cabo un evento de capacitación bien planificado), usted podría agruparlas en un conjunto.

## Lista de verificación para el seguimiento del proyecto

Cree una lista de verificación que lo ayude a seguir el avance sistemático de su proyecto.

¿Qué seguir?	Cosas y lugares a verificar	¿Cómo?	¿Quién lo hace?	¿Cuándo?

## Modelo de lista de verificación para el seguimiento del proyecto

¿Qué seguir?	Cosas y lugares a verificar	¿Cómo?	¿Quién lo hace?	¿Cuándo?
Materiales y equipamiento	Inventario, estimaciones, conocimientos de embarque, estado del equipamiento, abastecimiento de repuestos, etc.	Visitas Reuniones	Participantes del proyecto	A diario
Presupuesto	Libros de contabilidad, cuentas financieras y bancarias, comparación de los gastos planificados con los gastos reales	Libros de contabilidad/libros mayores Análisis del presupuesto	Contador Equipo del proyecto	Semanalmente
Interés y motivación	Asistencia, participación, ingresos de miembros nuevos, comité que está trabajando, etc.	Hojas de asistencia Informes	Equipo del proyecto	Semanalmente
Capacitación y educación	Asistencia a las sesiones, material aprendido, aptitudes nuevas adquiridas, número de materiales creados, calidad, etc.	Hojas de asistencia Pruebas (por ejemplo, pruebas antes y después de la capacitación) Observación	Equipo del proyecto	Semanalmente
Funciones y responsabilidades	Horarios de trabajo, calidad del trabajo, desempeño, puntualidad, contratos, evaluación del desempeño laboral, etc.	Informes Evaluación del desempeño laboral	Equipo del proyecto	Mensualmente
Necesidades administrativas	Permisos y licencias adquiridos, documentos adecuados disponibles, etc.	Informes	Equipo del proyecto	Mensualmente

**Fuente:** Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS). (2003). *The New Project Design and Management Workshop Training Manual* [El nuevo manual de capacitación en diseño y manejo de proyectos], publicación n.o T0107. Washington, D. C.: Cuerpo de Paz.



## La fotografía participativa

La fotografía participativa es una herramienta creada para documentar el cambio social en grupos marginados. Para los fines del PACA, se está adaptando para documentar las etapas de la ejecución del proyecto. Esta herramienta posibilita a los participantes la documentación del avance del proyecto y los resultados mediante una serie de fotografías de “antes” y “después”.

**Duración:** varias horas para la planificación inicial, la capacitación de los participantes en el proyecto, el acompañamiento de los participantes en el programa y los comentarios para ellos, además del examen de las fotografías

**Dificultad:** difícil

**Materiales:** papel, útiles para escribir, cámara(s), y un medio para ver las fotografías digitalmente e imprimirlas

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas e impartir instrucciones detalladas

### Pasos

1. Se capacita a las personas sobre el funcionamiento de las cámaras y la composición de una fotografía. Pueden comenzar mirando las fotografías de periódicos y revistas y analizando los componentes buenos o malos de la fotografía. Las fotografías buenas por lo general narran una historia por sí solas.
2. Decidir qué fotografiar. En este punto, los fotógrafos planean a quién o qué fotografiarán, dónde y cómo lo harán, y a quién presentarán las fotografías.
3. Los fotógrafos salen a la comunidad y toman fotografías según su plan.
4. Compartir las fotografías tomadas y reflexionar sobre ellas. Los fotógrafos revelan las fotografías y cada uno muestra lo que ha fotografiado y comparte el porqué de la toma. Los fotógrafos comparten el significado que sus fotografías tienen para ellos como individuos, identifican los temas comunes que surgen y las lecciones que han aprendido sobre varias cuestiones que afectan a su comunidad.
5. Presentación de las fotografías a los demás. Esto puede hacerse de diversas maneras. Por ejemplo, puede hacerse una exhibición en un lugar público, como una escuela, un hospital o un lugar de trabajo, o puede crearse un libro con fotografías y venderse con la finalidad de recaudar fondos para las cámaras o los proyectos de servicio.

**Adaptado de** International HIV/AIDS Alliance [Alianza Internacional contra el VIH/SIDA]. (2006). *Tools Together Now! 100 participatory tools to mobilise communities for HIV/AIDS* [Herramientas juntas ahora! Cien herramientas participativas para movilizar a las comunidades contra el VIH/SIDA]. Hove, Reino Unido: International HIV/AIDS Alliance [Alianza Internacional contra el VIH/SIDA].

### Sugerencias útiles

Las fotografías deben llevar los créditos de la siguiente manera: © Fotógrafo/organización asociada [si corresponde]/Cuerpo de Paz.

La fotografía puede ser un verdadero arte, si bien a los niños y a los adultos se les hace fácil practicarla. Para obtener los mejores resultados, es una buena idea pedir a un fotógrafo profesional local que capacite a los participantes. Siempre pida permiso antes de tomar una fotografía de alguien y asegúrese de que la persona sepa para qué se usará esa fotografía. Las cámaras pueden ser costosas, pero en gran parte de las grandes urbes se cuenta con cámaras de cartón más económicas. Otra opción lo sería compartir cámaras entre la gente.

## Modelo de un formulario del Cuerpo de Paz con cláusula de exención de responsabilidad aplicable a fotografías

### Autorización para uso de información personal

Yo, \_\_\_\_\_, por medio de la presente, autorizo al Cuerpo de Paz para que utilice, reproduzca o publique de manera continua, a nivel mundial, exentos de regalías y sin restricciones, mi nombre, mi fotografía, los negativos e impresiones de las fotografías, las cintas de video o las demás grabaciones de audio o visuales de mi persona, mis posesiones y relatos, y todo otro documento, escrito, declaración, grabación, representación o información que yo pudiese suministrar de conformidad con los términos de esta autorización y para los fines autorizados por la Ley sobre el Cuerpo de Paz. (Adjuntar o describir el artículo al que aplica la autorización, si corresponde).

En concreto, por la presente autorizo al Cuerpo de Paz para que utilice, reproduzca o publique alguno de los elementos antes mencionados, o todos ellos, y a que se refiera a mi persona en relación con estos elementos para que promueva esta organización empleando varios medios de comunicación y de publicidad como, entre otros, sitios web, libros, publicidad de servicio público en estaciones televisivas o radiales, transmisiones televisivas o radiales, publicidad directa por correo, publicidad impresa, folletos, volantes, carteles, artículos, editoriales, discursos, diálogos en mesas redondas, entrevistas radiales, y programas televisivos.

Reconozco que no recibiré compensación alguna del Cuerpo de Paz en relación con esta autorización o el uso de los elementos antes mencionados de conformidad con la presente autorización.

---

Firma y fecha





## Historias de cambio

El enfoque de las historias de cambio es una técnica participativa para el seguimiento de proyectos. Implica recabar historias del cambio que experimentan los participantes en el programa e identificar de forma sistemática los temas comunes que emergen. Estos temas pueden servir para orientar las modificaciones al proyecto o describir los resultados de este.

Este enfoque le permitirá registrar relatos que destacan mejoras importantes en la vida de los participantes en el proyecto desde que comenzaron a participar en una capacitación, actividad o proyecto patrocinado por el Cuerpo de Paz. Confiere a los miembros de la comunidad la oportunidad de evaluar los resultados directos del proyecto. Las historias de cambio son especialmente eficaces cuando se utilizan con un proyecto de mayor envergadura. Tras la recolección de estas historias, se recomienda que usted facilite una actividad comunitaria para compartir los resultados del proceso de recolección, según sea apropiado desde el punto de vista cultural.

**Duración:** varias horas

**Dificultad:** moderada

**Materiales:** papel, útiles para escribir, optativo: grabadora de audio o filmadora para captar la narración de la historia por los participantes del programa

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas adicionales o aclaratorias, realizar una lluvia de ideas y provocar ideas, facilitar un debate grupal, impartir instrucciones detalladas, y resumir y analizar las respuestas

### Pasos

1. Reúna al equipo de planificación y ejecución del proyecto. Explique al equipo las historias de cambio y que usted desearía analizar la posibilidad de emplear esta herramienta en su proyecto. Si el equipo decide que es una buena idea emplear el enfoque de las historias de cambio, proceda al siguiente paso.
2. Trate lo siguiente:
  - Identificar momentos o aspectos clave del proyecto que sería beneficioso captar con el enfoque de las historias de cambio.
  - Establecer quiénes serán los entrevistadores (quién estará a cargo de obtener las historias).
  - De ser necesario, ofrecer una breve capacitación para los entrevistadores.
  - Establecer cuáles serán las preguntas clave. Podría ser útil consultar las herramientas para la entrevista en la guía de campo para buscar ideas.

**Interponer las siguientes frases en sus preguntas para las historias de cambio podría ayudar a provocar respuestas más específicas:**

*“Teniendo en cuenta este último mes...”* ayuda a los entrevistados a centrar sus pensamientos en un período de tiempo concreto.

*“¿... qué cree que fue...?”* lleva a los entrevistados a usar su propio criterio.

*“... el más importante...”* indica a los entrevistados que deben ser selectivos y que deben priorizar.

*“... cambio...”* indica a los entrevistados que deben mencionar y describir efectos específicos.

*“... en la calidad de vida...”* indica a los entrevistados que deben nombrar y describir los efectos específicos que percibieron a título personal como resultado del proyecto.

*“¿... de su hogar?”*, al igual que la frase anterior, establece límites para las respuestas de los entrevistados.

3. De ser necesario, realice una breve sesión de capacitación para los entrevistadores.
4. Obtenga de cada entrevistado un formulario de consentimiento firmado. Cuando un narrador relate una historia, la persona que recabe la historia necesitará explicar primero cómo se utilizará la historia y

verificar que el narrador acepte la utilización prevista. Siempre debe preguntarse a los narradores si desean o no que su nombre acompañe el relato. En caso de que la respuesta sea negativa, deberán suprimirse los nombres de la historia a partir de ese momento. Si se menciona a una persona o a un grupo, o si pueden identificarse a estos en un relato que otra persona cuente, pida al narrador que consulte con las terceras partes si se oponen o no a que se mencionen sus nombres en el relato. Si un narrador desea relatar una historia sobre un tercero sin nombrar a esa persona, deberá protegerse la identidad de esa persona.

5. Utilice uno de estos tres medios para captar las historias:
  - entrevistas y apuntes (o grabación de audio o filmación de video);
  - debates grupales y toma de apuntes (o grabación de audio o filmación de video); y
  - registro de la historia escrito directamente por los participantes en el programa.

**Observación:** Para cada historia, procure anotar quién recabó la historia y cuándo, de manera que pueda verificar su precisión y realizar el seguimiento que sea necesario.

6. Con el equipo de su proyecto, repase las historias de cambio que recogió. Analice los diversos temas emergentes en las historias. ¿Son temas que esperaba encontrar? ¿Hay temas inesperados? ¿Hay temas negativos o lecciones aprendidas? Sobre la base de los temas que surgieron, analice si podría hacer cambios al proyecto para observar cambios más importantes en el futuro en torno a los resultados que espera lograr con respecto al proyecto.
7. Comparta los resultados de este proceso con los participantes en el programa.
8. Repita este proceso según corresponda a lo largo del proyecto.

**Adaptado de** Skovdal, M. y Cornish, F. (2015). *Qualitative Research for Development: a guide for practitioners* [Investigación cualitativa para el desarrollo: una guía para los profesionales]. Rugby, Reino Unido: Practical Action.

### Sugerencias útiles

Intente categorizar las historias entre tres y cinco temas. Esto lo ayudará a centrar su análisis, no solo identificando los resultados, sino también generando maneras de mejorar su proyecto.

Al igual que con todo lo que haga, utilice este proceso para recolectar y analizar historias de cambio como un proceso para fortalecer la capacidad junto con el equipo del proyecto.

Asegúrese de que los narradores compartan tanto como puedan sobre el quién, el qué, el dónde, el cuándo, el cómo y el porqué de su historia de manera que usted tenga un panorama tan completo como sea posible de lo que ocurrió (y sigue ocurriendo).

### Ejemplo de una guía de preguntas: Historias de cambio sobre permahuertas

Ya debería conocer el hogar, pero de ser necesario, preséntese y explique que está allí para obtener comentarios sobre la permahuerta y ver cómo puede ayudarlos de ahora en adelante.

- ¿Cuándo y cómo se enteraron de la permahuerta? ¿Cuánto tiempo después de la capacitación comenzó a trabajar en su propia permahuerta?
- ¿Cuál es el recuerdo más vívido que tiene de su experiencia con la permahuerta?
- ¿Qué es algo que le hubiera gustado haber sabido antes de comenzar a trabajar en su permahuerta (algo para lo cual no estaba capacitado)?
- ¿Qué cambios han visto usted y los miembros de su hogar en sus vidas desde que inició su propia permahuerta?
- De esos cambios, ¿qué diría que es lo más importante que usted y los miembros de su hogar vivieron durante ese período?



## La diagramación del pasado y el presente

Este diagrama muestra el cambio en una comunidad desde el comienzo de su proyecto o iniciativa comunitaria. Recuerde: su definición de comunidad para los fines de esta herramienta variará de proyecto en proyecto. Puede utilizarse una diagramación del pasado y el presente para explorar el cambio en el tiempo en una situación en particular, explorar las consecuencias de un acontecimiento en particular, evaluar la eficacia o la incidencia de una iniciativa comunitaria o proyecto y entender la manera en la que los acontecimientos importantes afectan a las personas de formas diferentes.

**Duración:** varias horas para la planificación inicial, para hacer que los participantes creen sus propios diagramas del pasado y el presente, para el análisis y, si se desea, para crear un diagrama grupal del pasado y el presente

**Dificultad:** moderada

**Materiales:** papel, útiles para escribir, papel para rotafolio, y marcadores si se hará un diagrama grupal

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas, impartir instrucciones detalladas, y resumir y analizar las respuestas

### Pasos

1. Reúna a los participantes de la comunidad.
2. Explique a los participantes el objeto de la diagramación del pasado y el presente.
3. Acuerde el período al que se referirá al decir “pasado”. Este podría ser el momento anterior a un suceso o acontecimiento importante, por ejemplo, antes de un cambio importante en la ley, antes del comienzo de una iniciativa comunitaria o antes de que el VIH surgiese en la comunidad.
4. Pida a los participantes que hagan individualmente un dibujo de la situación dada antes del suceso o del acontecimiento, o que escriban sobre ella. Ejemplos de lo que los participantes podrían considerar lo serían los cambios en las actitudes y los comportamientos de las personas, en la comunidad, los servicios, las políticas y las leyes, la economía o el medio ambiente.
5. Luego, pida a los participantes que dibujen o escriban sobre la situación según es en la actualidad.
6. Con todo el grupo, pida a los participantes que comparen y presenten sus dibujos o descripciones. Analice lo que cambió, lo que no ha cambiado y las razones de ello.
7. Optativo: Cree un diagrama grupal del pasado y el presente que se base en los diagramas individuales de los participantes.

**Adaptado de** International HIV/AIDS Alliance [Alianza Internacional contra el VIH/SIDA]. (2006). *Tools Together Now! 100 participatory tools to mobilise communities for HIV/AIDS* [¡Herramientas juntas ahora! Cien herramientas participativas para movilizar a las comunidades contra el VIH/SIDA]. Hove, Reino Unido: International HIV/AIDS Alliance [Alianza Internacional contra el VIH/SIDA].

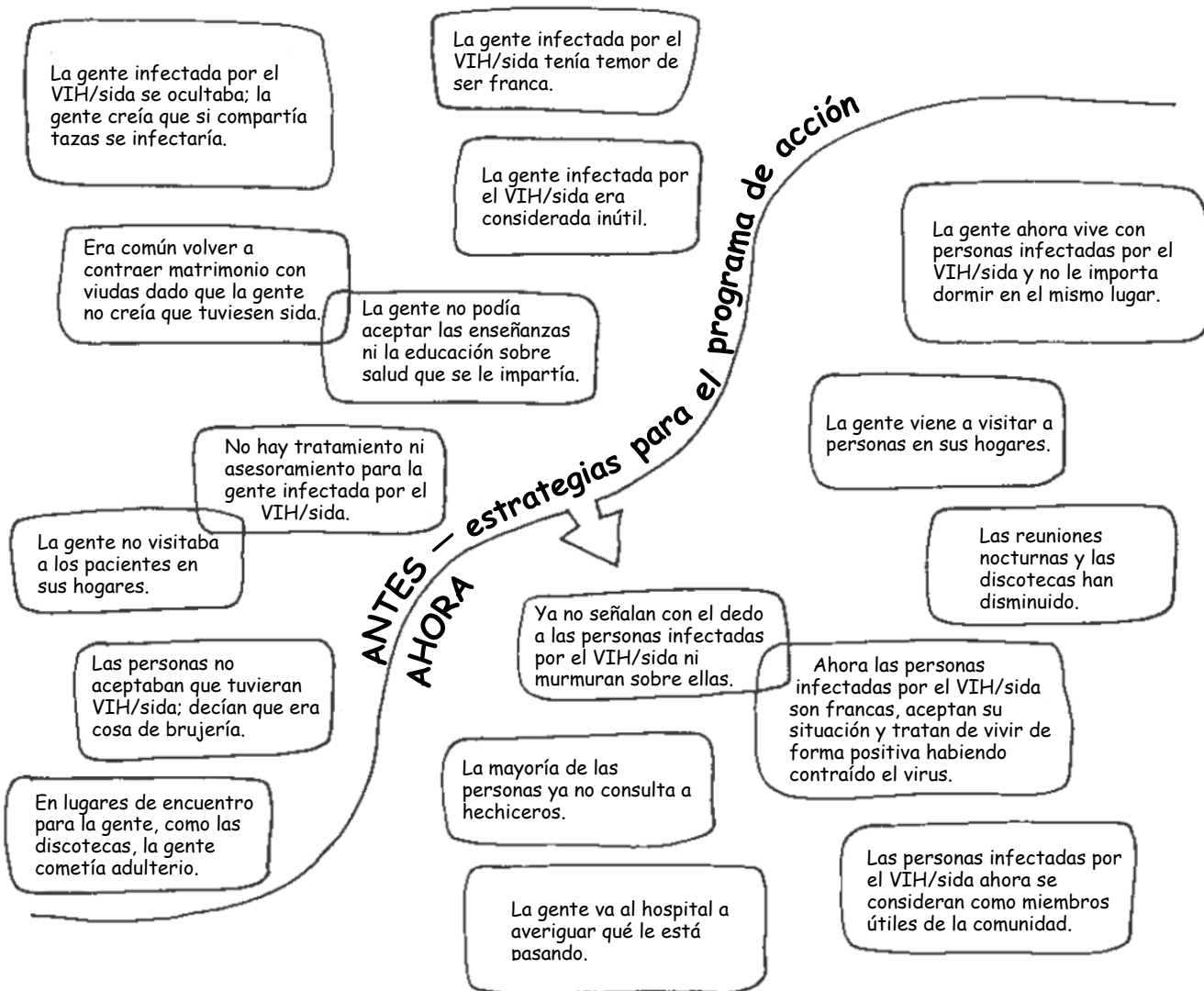
### Sugerencias útiles

Cuando se habla de un cambio a nivel de la comunidad, es importante asegurarse de representar bien los diferentes puntos de vista, dado que las personas experimentan cambios de manera diferente.

La diagramación del pasado y el presente es una herramienta útil para seguir o evaluar el cambio (por ejemplo, ¿qué ha cambiado como resultado de la acción comunitaria?).

Propicie una evaluación equilibrada mediante un debate de lo que no ha cambiado y de lo que ha cambiado.

## Modelo de la diagramación del pasado y el presente



Adaptado de International HIV/AIDS Alliance [Alianza Internacional contra el VIH/SIDA]. (2006). *Tools Together Now! 100 participatory tools to mobilise communities for HIV/AIDS* [Herramientas juntas ahora! Cien herramientas participativas para movilizar a las comunidades contra el VIH/SIDA]. Hove, Reino Unido: International HIV/AIDS Alliance [Alianza Internacional contra el VIH/SIDA].



## Marco de las maneras de crecer

Esta herramienta es una forma visual de identificar posibles dificultades en la ejecución de un proyecto. Contribuirá a establecer si las soluciones y las intervenciones que se le ocurrieron para responder a los problemas identificados en la comunidad son graduales, evolutivas o revolucionarias, así como si se extienden o se adaptan, o crean una proposición totalmente nueva. Esta herramienta ayudará a evaluar si usted y la comunidad cuentan con los medios para implementar con eficacia el diseño del proyecto que usted creó.

**Duración:** entre 30 minutos y una hora

**Dificultad:** fácil

**Materiales:** útiles para escribir, notas adhesivas, hojas de trabajo para el marco de las maneras de crecer (o copiadas en un rotafolio)

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas adicionales o aclaratorias, formular preguntas, impartir instrucciones detalladas, y resumir y analizar las respuestas

### Pasos

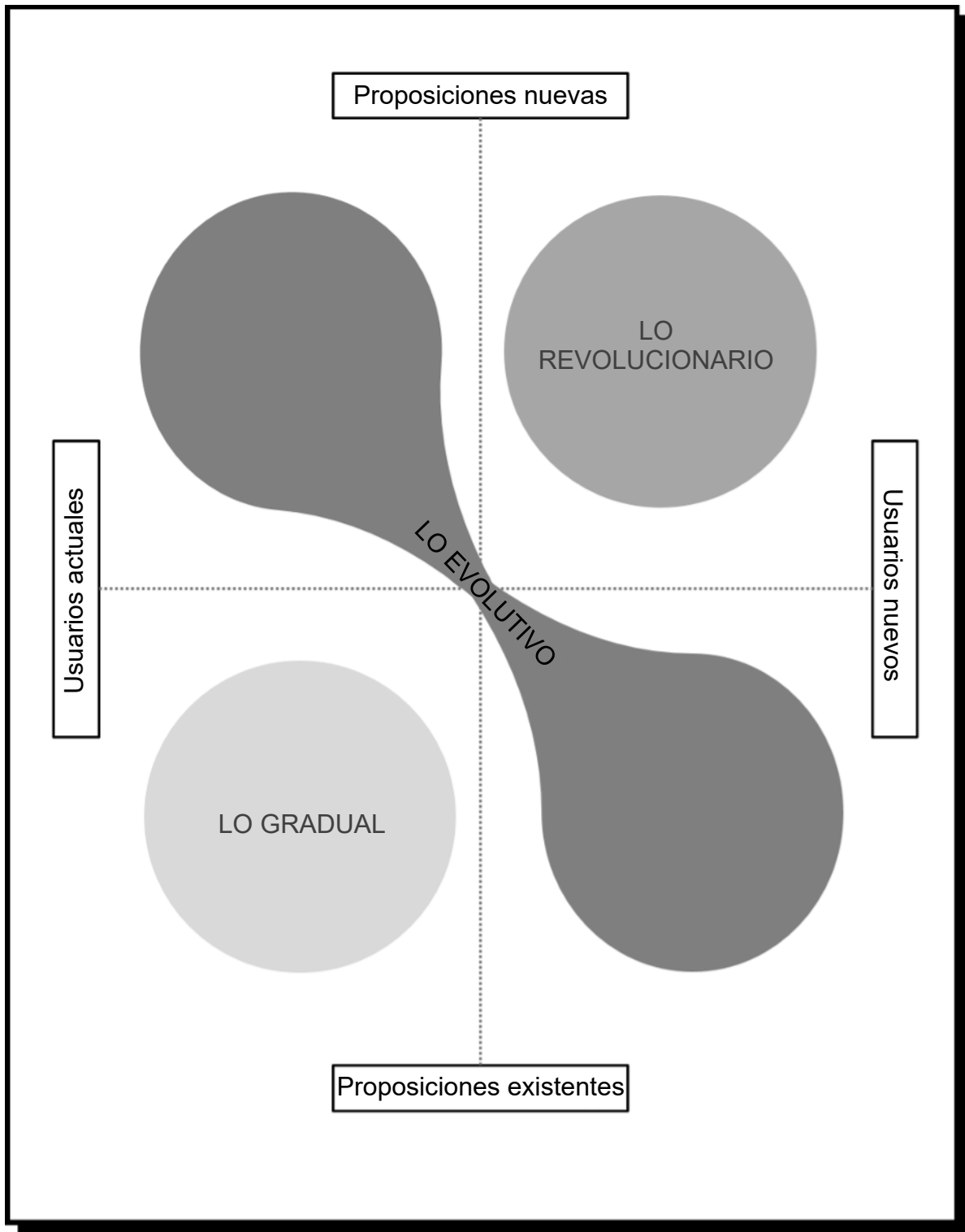
1. Reúna al grupo central de los miembros de la comunidad interesados en el diseño del proyecto y a toda otra parte interesada pertinente. Imprima copias de la hoja de trabajo para el marco de las maneras de crecer a continuación o dibuje uno en una hoja de papel grande. El eje vertical representa la novedad de lo que el proyecto ofrece y el eje horizontal representa a los usuarios, los beneficiarios o los participantes en el proyecto.
2. A continuación, diagrame sus soluciones, diseñe ideas o planifique intervenciones en la hoja de trabajo. Explique que sobre el eje horizontal se escribirán las proposiciones nuevas, mientras que las que se forman gradualmente, con base en las proposiciones existentes, se escribirán debajo. Una idea o una intervención dirigida a los usuarios nuevos se escribirá a la derecha del eje vertical, mientras que una que afecte a los usuarios actuales se escribirá a la izquierda.
3. Fíjese en la distribución, desde lo gradual hasta lo revolucionario. ¿Hay brechas? ¿Hay partes de la matriz en blanco y otras que están llenas? En tal caso, ¿desea crear soluciones que llenen los cuatro cuadrantes?

**Adaptado de** IDEO.org. (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design* [Diseño centrado en las personas: Guía para el trabajo de campo]. San Francisco: IDEO.org.

### Sugerencias útiles

Recuerde pensar bien en lo que el grupo de la comunidad puede lograr de manera realista y en lo que beneficiará más a la población objetivo. Si bien le podría entusiasmar más la perspectiva del pensamiento revolucionario, a menudo el cambio gradual y evolutivo tiene un mayor impacto.


Hoja de trabajo para el marco de las maneras de crecer



Adaptado de IDEO.org. (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design* [Diseño centrado en las personas: Guía para el trabajo de campo]. San Francisco: IDEO.org.



## Prueba piloto

Reconocida como la práctica óptima en el campo del  desarrollo internacional, la prueba piloto es una manera de poner a prueba a un plazo más largo la idea del proyecto y de planificar a menor escala. La realización de la prueba piloto de un proyecto puede ayudarlo a:

- reconocer los posibles problemas con su enfoque, desde el comienzo y antes de que se intensifiquen convirtiéndose en problemas más grandes;
- corregir y adaptar el proyecto antes de la ejecución a gran escala;
- identificar los desafíos imprevistos que podrían surgir durante la ejecución (logística, capacitación, etc.);
- medir la reacción de su población objetivo al proyecto;
- determinar si usted necesita dedicar más tiempo o recursos a ciertos aspectos del proyecto; y
- poner a prueba y corregir su plan de evaluación para garantizar que usted esté midiendo los resultados deseados de la mejor manera posible.

**Duración:** meses

**Dificultad:** difícil

**Materiales:** todo lo necesario para ejecutar el proyecto a pequeña escala

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas, y realizar una lluvia de ideas y provocar ideas

### Pasos

1. Procure que todos los componentes de la planificación estén en su lugar para el comienzo de su prueba piloto. Esto comprende:
  - haber establecido un grupo de trabajo de la comunidad dedicado al proyecto y haberse comprometido a reunirse con regularidad para analizar y ofrecer comentarios sobre el avance;
  - haber creado el proyecto de manera participativa, según las necesidades y los activos identificados que expresaron el grupo objetivo y las partes interesadas de la comunidad;
  - haber creado un plan de ejecución claro en el que se esbocen los componentes y las actividades centrales del proyecto, con líneas de tiempo;
  - haber establecido un equipo de ejecución que entienda sus funciones y responsabilidades; y
  - haber creado un plan de seguimiento y evaluación específico para la prueba piloto a fin de captar los resultados de la prueba.
2. Identifique la población objetivo que se someterá a la prueba piloto. Debe ser tan similar como sea posible a la población objetivo del proyecto a gran escala.
3. Capacite a los miembros del equipo de ejecución antes de comenzar la prueba piloto. Esto es importante para asegurarse de que todos los integrantes del equipo coincidan y trabajen con la misma visión en mente.
4. Solidifique su logística para la prueba piloto. ¿Tiene todos los materiales que necesita? ¿Identificó un lugar claro para realizar la prueba piloto? ¿Ha resuelto todo asunto con relación al transporte? ¿Ha reservado el lugar donde se impartirá la capacitación?
5. Recabe información con frecuencia, tanto datos cualitativos como cuantitativos, sobre el funcionamiento de su prueba piloto. Esto incluye recabar los comentarios de los miembros de su equipo de ejecución sobre el proceso de la prueba piloto.



6. Con frecuencia, comparta con las partes interesadas de la comunidad el avance realizado. Considere organizar reuniones informativas periódicas. Ser transparente sobre la manera en que la prueba piloto avanza será muy útil para lograr la confianza y el apoyo de la comunidad. Esto será esencial en la obtención de la autorización para ampliar el proyecto.
7. ¡No olvide divertirse y disfrutar de la experiencia de dar vida a las ideas y la visión del proyecto! Celebre los éxitos, sin importar cuán pequeños podrían parecer.


**Adaptado de** IDEO.org. (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design* [Diseño centrado en las personas: Guía para el trabajo de campo]. San Francisco: IDEO.org.

**Adaptado de** la Oficina de Salud de los Adolescentes del Departamento de Salud y Servicios Humanos de los EE. UU. (HHS, por sus siglas en inglés). (2011). *Tips and Recommendations for Successfully Pilot Testing Your Program* [Consejos y recomendaciones para poner a prueba satisfactoriamente pruebas piloto de su programa]. Rockville, Maryland: HHS.

## Sugerencias útiles

Formule un plan claro para realizar el seguimiento del desempeño de su prueba piloto. Dado que su prueba piloto ofrece la mejor oportunidad para determinar qué funciona bien y qué no lo hace antes de la ejecución a gran escala, es importante tener un plan para solicitar comentarios (tanto de su equipo de ejecución como de los participantes en la prueba piloto), seguir las actividades y los resultados, y registrar todo ajuste que realice o que necesite realizar a su enfoque y su plan para obtener los resultados deseados del proyecto.

Procure no apartarse del plan de ejecución a pesar de la tentación de realizar grandes cambios si las cosas no van exactamente según el plan. Modifique de manera moderada, según sea necesario, pero resístase al impulso de establecer predicciones o supuestos arrolladores sobre la ejecución a gran escala con base en estas conclusiones iniciales.

Comparta con la comunidad el avance realizado y los resultados de su prueba piloto. Aproveche esto como si fuese una oportunidad para comenzar a desarrollar la concientización de la comunidad y fortalecer las alianzas clave. Esto será importante y útil para la ejecución exitosa, así como para la  **sostenibilidad** del proyecto. Piense en invitar a los miembros de la comunidad a una reunión para celebrar el lanzamiento a gran escala del proyecto una vez que haya compilado los resultados de la prueba piloto. Esta es una manera excelente de promover los efectos positivos que tuvo su prueba piloto en los participantes, así como de ratificar su valor para la comunidad.



## El plan de ampliación

¿Qué hace una vez que haya finalizado la fase de la prueba piloto del proyecto? ¡Elabore un plan de ampliación! Un plan de ampliación aprovecha el éxito de la prueba piloto al extender el alcance de su trabajo a una población más grande. Esto podría significar replicar el proyecto en diferentes lugares geográficos, interactuar y colaborar con diferentes organizaciones, o ampliar el alcance y la profundidad del problema que el proyecto aborda. Antes de decidir cómo y cuándo ampliar, será importante crear una visión compartida con los miembros de la comunidad para la ampliación. El plan de ampliación procura simplemente esto, mediante el fomento del diálogo serio con las partes interesadas internas y externas.

**Duración:** varios días

**Dificultad:** difícil

**Materiales:** un lugar para impartir el taller, hojas de trabajo para el plan de ampliación (o copiado al rotafolio), útiles para escribir, y papel

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas, realizar una lluvia de ideas y provocar ideas, y resumir y analizar las respuestas

### Pasos

1. Organice un taller para reunir a miembros de la comunidad, socios, organizaciones, beneficiarios del proyecto y otras partes interesadas importantes (aldeanos de edad avanzada, líderes de la comunidad, prestadores de servicios, etc.) para ejecutar el proyecto.
2. Trabaje con los participantes para repasar los cinco ámbitos clave esbozados en la hoja de trabajo siguiente. El repaso de las preguntas en la hoja de trabajo ayudará a propiciar una conversación crítica en profundidad para determinar si usted está listo para ampliar el proyecto.
3. Una vez que complete la hoja de trabajo, tal vez requiera de días adicionales para mantener más consultas y realizar posiblemente modificaciones al plan de ampliación.

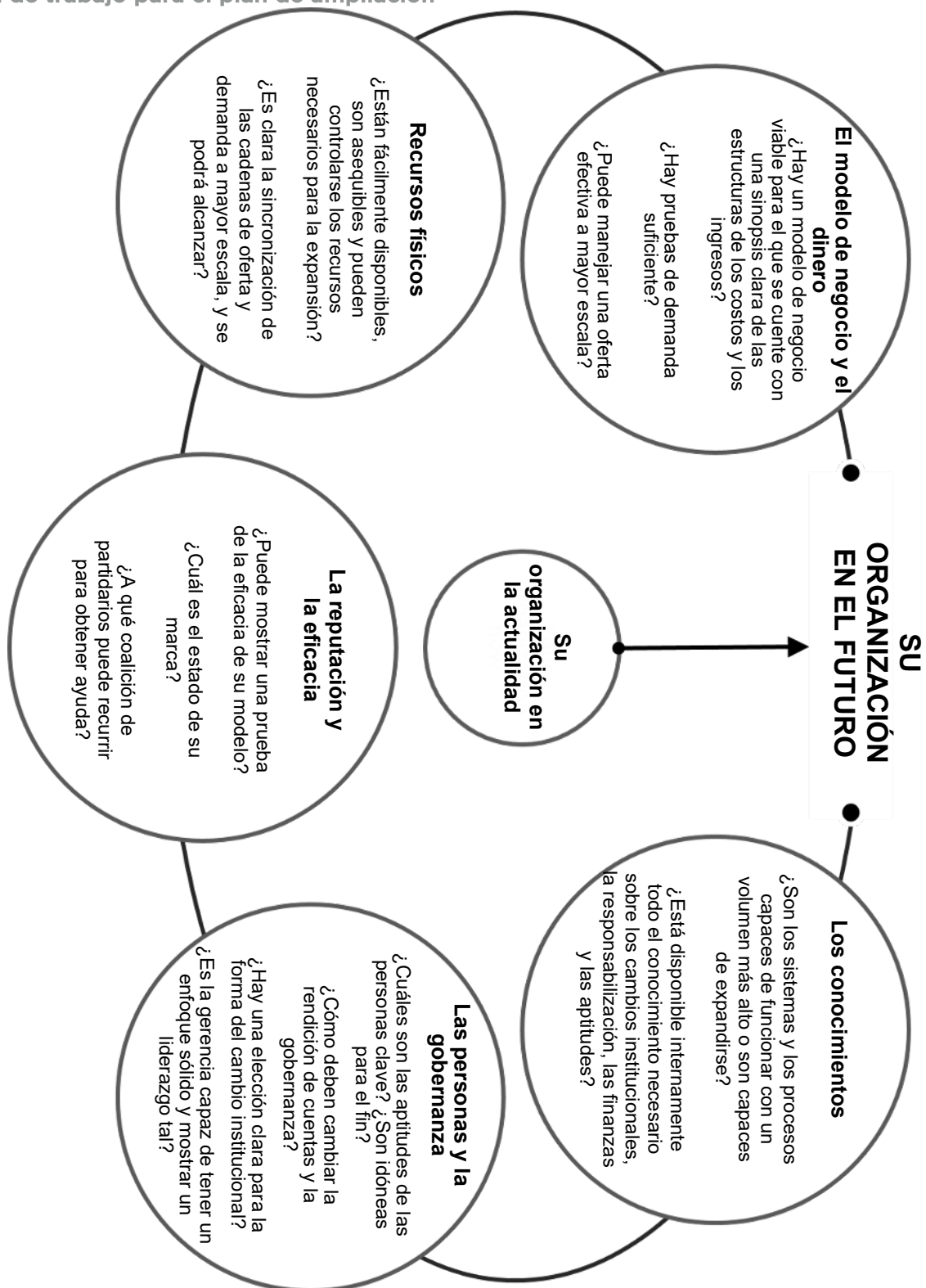
**Adaptado de** Nesta. (2014). *DIY Development Impact & You: Practical Tools to Trigger and Support Social Innovation* [DIY Desarrollo e Impacto, ¡Ya! Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social]. Londres: Nesta.

### Sugerencias útiles

Recuerde escribir tantos datos fácticos como sea posible al momento de completar la hoja de trabajo, en lugar de solo suministrar datos anecdóticos. Tal vez necesite recolectar y preparar estos datos antes de la reunión.

Aliente a los participantes para que sean tan francos, honestos, detallistas y críticos de sí mismos como sea posible. Cuantos más detalles brinden, mejor será, puesto que esto le permitirá entender la situación de forma más profunda.

## Hoja de trabajo para el plan de ampliación



Adaptado de Nesta. (2014). *DIY Development Impact & You: Practical Tools to Trigger and Support Social Innovation* [DIY Desarrollo e Impacto, ¡Ya! Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social]. Londres: Nesta.



## Reflexión sobre el desarrollo sostenible

Esta herramienta brinda una oportunidad para descubrir cuestiones en juego mientras trabaja junto con los miembros de la comunidad para crear proyectos a largo plazo que seguirán prosperando después de que usted haya terminado su servicio.

**Duración:** entre 2 y 3 horas

**Dificultad:** moderada

**Materiales:** papel de rotafolio para tomar notas, cuaderno para copiar notas del rotafolio, marcadores, y útiles para escribir

**Tareas para la comunicación lingüística:** formular preguntas, facilitar un debate grupal, y resumir y analizar las respuestas

### Pasos

1. Durante la elaboración y ejecución de la idea del proyecto, encuentre tiempo para liderar un debate dirigido con el grupo de planificación comunitaria del proyecto según las preguntas a continuación:  
*¿Es nuestro proyecto...*
  - ... **sostenible** desde el punto de vista cultural? ¿Se enmarca el enfoque o concepto básico en las convicciones y tradiciones locales, aprovechándolas, o se le considerará inaceptable una vez que usted, el voluntario, parta?
  - ... **sostenible** desde el punto de vista político? Cuando ya no haya un trabajador extranjero del **desarrollo** en el proyecto, ¿será sostenible dentro del contexto sociopolítico?
  - ... **sostenible** desde el punto de vista económico? ¿Serán suficientes los recursos locales o la capacidad para generarlos cuando partan las personas externas que brindan apoyo como usted, el voluntario?
  - ... **sostenible** desde el punto de vista gerencial? ¿Habrá capacidad de gestión local para llevar adelante el trabajo cuando usted, el voluntario, parta?
  - ... **sostenible** desde el punto de vista medioambiental? A medida que el proyecto se desarrolle, ¿podrá el medio ambiente soportar la utilización de los recursos?
2. Siga considerando estas cuestiones y, durante el ciclo de vida del proyecto, reflexione sobre estas preguntas nuevamente.

**Fuente:** Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS). (2005). *PACA: Using Participatory Analysis for Community Action* [PACA: Utilización del análisis participativo para la acción comunitaria], publicación n.º M0086. Washington, D.C.: Cuerpo de Paz.



## HOJA DE TRABAJO PARA EJECUTAR

---

Anote uno o dos conocimientos adquiridos gracias a cada una de las herramientas que se emplearon en esta fase.

Herramienta para ejecutar que se empleó	Uno o dos conocimientos adquiridos gracias al empleo de la herramienta

Sobre la base de su respuesta a la pregunta anterior, ¿cuáles son los siguientes pasos que usted y los miembros de la comunidad planean realizar?

En retrospectiva, ¿usted y su homólogo escogieron realizar un prototipo o una prueba piloto del proyecto antes de su lanzamiento? ¿Qué aprendieron usted y la comunidad acerca del proceso?

Anote uno o dos conocimientos adquiridos gracias a cada una de las lentes que se utilizaron en esta fase. Piense en el motivo por el que usted y su homólogo escogieron estas lentes según el contexto cultural.

Lentes que se utilizaron y el motivo	Uno o dos conocimientos adquiridos gracias a la utilización de la lente
▶	
▶	
▶	
▶	

Sobre la base de la respuesta a la pregunta anterior, ¿qué lentes seguirá utilizando en la siguiente fase y por qué? ¿Hay lentes nuevas que no se han mencionado en el PACA que usted y su homólogo usarían?

**Aproveche esta oportunidad para volver a las metas del proyecto y perfeccionarlas.**

**Recuerde que las metas del proyecto:**

- reformulan la visión y el enfoque en cuanto a lo que debe lograrse;
- definen los resultados o los cambios a largo plazo que el proyecto generará; y
- son realistas e incluyen un marco temporal general.

**Repase su(s) meta(s) en este espacio.**

**Aproveche esta oportunidad para volver a los objetivos del proyecto y perfeccionarlos.**

**Recuerde que los objetivos:**

- son los resultados a corto plazo que usted necesita obtener para alcanzar las metas a más largo plazo del proyecto;
- son INTELIGENTES: específicos, mensurables, alcanzables, realistas y de duración determinada; y
- responden a estas preguntas: ¿Cuál es el grupo objetivo/quiénes son las personas objetivos que se espera que cambien? ¿Qué acción o cambio se espera? ¿Cuándo podría lograrse la acción o el cambio deseado? ¿Qué grado de cambio se espera?

**Repase sus objetivos en este espacio.**

## Consideraciones relativas al seguimiento del proyecto

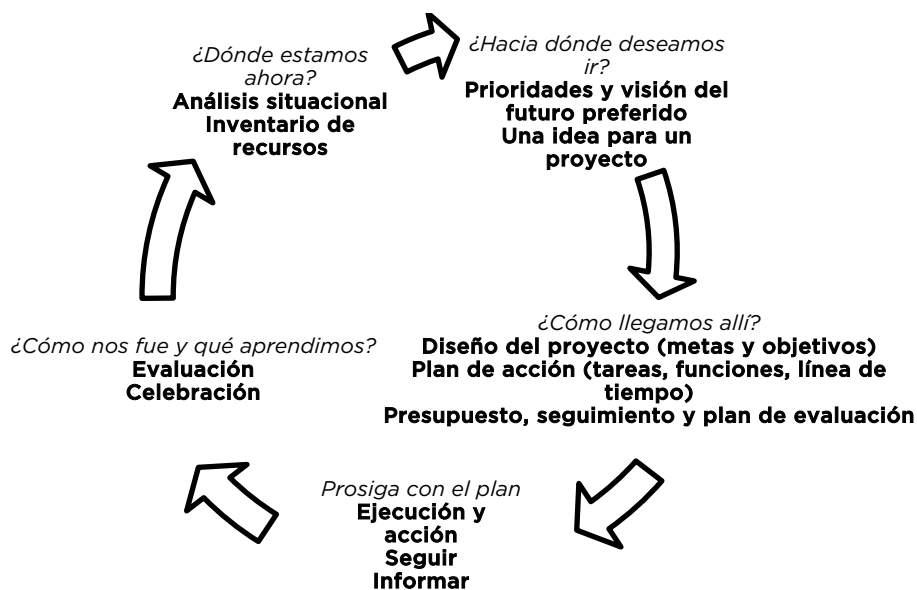
- ¿Cómo lograrán usted y su homólogo la participación de la comunidad en el seguimiento del proyecto?
- ¿Cómo modificará el proyecto con el tiempo según los resultados de sus actividades de seguimiento?

## Consideraciones relativas a la sostenibilidad

- ¿Hay alguna inquietud inicial que usted y su homólogo tengan sobre el control del proyecto por parte de la comunidad? En tal caso, ¿cómo la abordarán?
- ¿Hay otros miembros de la comunidad con quienes usted trabajó en fases anteriores que podrían ser incorporados al proyecto?

Algunas misiones realizan talleres de diseño y gestión de proyectos mientras que otras no lo hacen. Aun cuando su misión no ofrezca este taller, hay un recurso muy útil en internet que usted puede analizar cuando comience a realizar la transición entre las fases para soñar y para diseñar con su comunidad.

Por medio del diseño y la gestión de proyectos, los voluntarios y sus homólogos se informan sobre la manera de incluir a los miembros de la comunidad en proyectos que avanzan y que satisfacen sus deseos y necesidades, desde el análisis de estos hasta su planificación y ejecución. **Piense en dónde se encontraban en lo que respecta al ciclo de desarrollo de la comunidad y hacia dónde se dirigen:**





5

# *El PACA por sector*



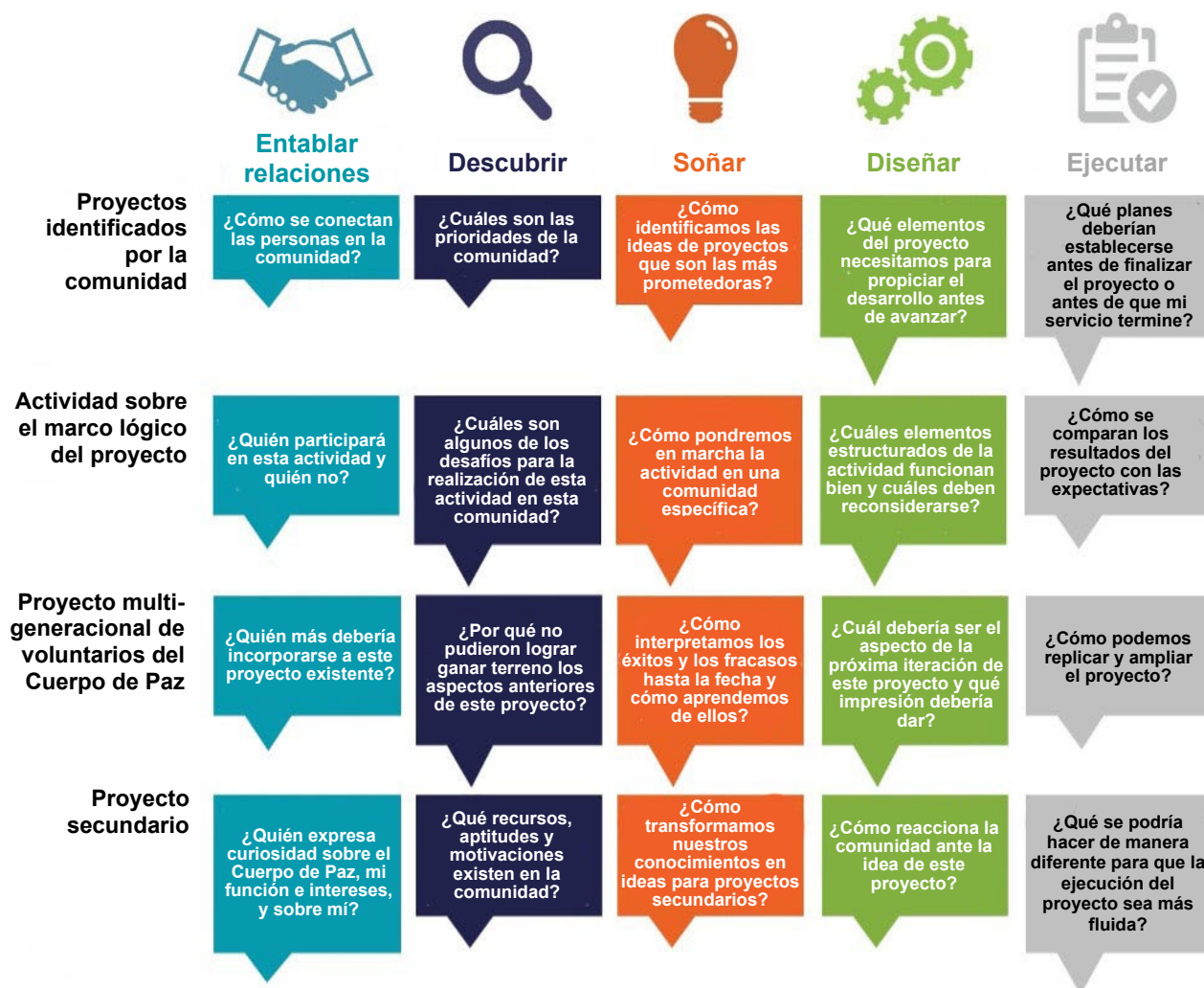
**Cuerpo  
de Paz**



# LA IMPORTANCIA DEL PACA PARA LOS PROYECTOS DE SU SECTOR

Usted se convirtió en voluntario del Cuerpo de Paz para atender a un sector específico y contribuir a las iniciativas de desarrollo de ese sector establecidas por el Cuerpo de Paz a nivel mundial. También escogió su país de servicio y, desde entonces, se comprometió a propiciar las metas, los objetivos y las actividades de proyectos para ese país esbozadas en el marco lógico del proyecto de su sector.

Independientemente de la naturaleza de su misión individual, y de las expectativas establecidas durante la capacitación previa a su servicio acerca de las actividades de proyectos que usted llevará a cabo en la comunidad del país anfitrión propias de un sector, cada uno de los proyectos del Cuerpo de Paz puede beneficiarse del PACA. El proceso del PACA (sus lentes, sus fases y sus herramientas) los ayuda a usted y a la comunidad a garantizar que el proyecto en cuestión sea participativo, se adapte a las realidades de la comunidad, lo lidere la comunidad y lo dirija esta una vez que usted haya terminado su servicio, independientemente del punto de partida del proyecto.



En las siguientes páginas se describen de forma general las herramientas más útiles de la guía de campo para cada sector. Asimismo, en esta sección se introducen herramientas del PACA adicionales para cada sector, las que pueden encontrarse en los folletos del PACA por sector separados.

# EL PACA PARA LA AGRICULTURA

---

## La importancia del PACA para la agricultura

Los voluntarios del ámbito agrícola pueden valerse de las herramientas participativas del PACA con el objeto de facultar a las personas locales para que hagan cambios realistas y sostenibles que ellos desean hacer en sus vidas y en situaciones. Al emplear herramientas de visualización simples, los voluntarios del ámbito agrícola ayudan a los agricultores locales y a sus familias, o a grupos relacionados con la agricultura, a que desempeñen una función activa en la identificación y el análisis de sus propias condiciones, recursos, problemas y activos. Providos de esta información, los voluntarios ayudan a los participantes a diseñar, ejecutar y evaluar actividades con base empírica que probablemente tengan los resultados que se deseen.

## Perfiles de los miembros de la comunidad

Los miembros de la comunidad que participan con mayor frecuencia en los proyectos agrícolas son:

**Los pequeños agricultores:** Personas que, junto con los miembros de su hogar, realizan gran parte de las labores en sus fincas para producir la mayor parte de los alimentos de primera necesidad principalmente para su propio consumo.

**Los grupos de agricultores:** Grupos que se forman por muchas razones, como, entre otras, compartir experiencias y recibir capacitación o información para mejorar la productividad agrícola; reunir recursos y mejorar el acceso a insumos agrícolas, como semillas, fertilizantes o crédito; y agrupar la producción a fin de mejorar el acceso al mercado, las ventas y las ganancias.

## Consideraciones clave del PACA para los voluntarios y los proyectos del ámbito agrícola

A medida que trabaje con los miembros de su comunidad y emplee las herramientas en la guía de campo para dar vida a proyectos del ámbito agrícola, considere las siguientes preguntas clave:

- ¿Qué tipos de actividades agrícolas se practican en su comunidad?
- ¿Qué servicios y prestadores de servicios técnicos para la agricultura están disponibles en su comunidad?
- ¿Ya hay servicios o vínculos en la comunidad entre los agricultores, o entre los agricultores y los servicios de extensión o asesoría agrícola públicos o privados?
- ¿Quién tiene acceso a las oportunidades, los recursos y los servicios?
- ¿Quién controla o toma decisiones sobre estas oportunidades, recursos y servicios?
- ¿Cuál es la función de consideraciones de género y edad en estas actividades o servicios? Por ejemplo, ¿cuáles son las normas o los roles de género que contribuyen a las prácticas agrícolas locales (o que las podrían restringir)? ¿Pueden las mujeres o los jóvenes acceder a los servicios?
- ¿Cuáles son las expectativas culturales que afectan a los hombres y las mujeres en la agricultura?
- ¿Cuáles son las expectativas culturales que afectan la participación de los jóvenes en la agricultura?
- ¿Hay algún profesional o persona capacitada en la comunidad con la que usted pueda trabajar?
- ¿Hay agricultores individuales que parezcan muy motivados y respetados con quienes pueda trabajar?
- ¿Hay algún grupo informal o formal de agricultores en la comunidad con el que usted pueda trabajar?

# EL PACA PARA LA AGRICULTURA

---

¿Cómo podría usar las herramientas en la guía de campo en calidad de voluntario del ámbito agrícola?

## **Calendarios estacionales**

### **Entablar relaciones**

Ilustran las variaciones estacionales en la precipitación y la temperatura, la producción de cultivos y ganadería, la disponibilidad y la demanda de la mano de obra, las plagas y las enfermedades, y los acontecimientos sociales importantes.

## **Horario de las actividades cotidianas**

### **Entablar relaciones**

Esta herramienta puede propiciar el entendimiento y la apreciación mutuos entre hombres y mujeres respecto a sus funciones y contribuciones a la familia, la agricultura u otras actividades agrícolas.

## **Caminata por la comunidad**

### **Entablar relaciones**

El recorrido a pie por el campo o los huertos brinda una oportunidad para observar las actividades y prácticas cotidianas y estacionales, así como para entablar relaciones con los agricultores.

## **Árbol de problemas**

### **Soñar**

Ayuda a un agricultor o a un grupo de agricultores a entender mejor las cuestiones y a diferenciar entre las causas y los efectos.

## **Hoja de trabajo para el plan de acción**

### **Ejecutar**

Utilizando la información provista por los hogares agrícolas o los grupos de agricultores, se elabora un plan de acción que identifica las metas y los objetivos, las acciones, las funciones y el marco temporal correspondiente.

## **Prueba piloto**

### **Ejecutar**

Se realiza una intervención a pequeña escala para poner a prueba prácticas nuevas y analizar los resultados. Por ejemplo, un agricultor o un grupo de agricultores pueden iniciarse en la piscicultura, comenzando con un pequeño estanque piscícola y teniendo la intención de ampliar si la prueba sale bien.

## **La diagramación del pasado y el presente**

### **Ejecutar**

Esta herramienta es un método simple pero efectivo de visualizar el cambio. Por ejemplo, miembros de la comunidad pueden trazar mapas de un sistema agrícola antes y después de sembrar árboles y establecer estanques piscícolas.

## EL PACA PARA LA AGRICULTURA

---

Por añadidura, aquí se indican unas cuantas herramientas por sector que son fundamentales para realizar un PACA sólido que se centre en la agricultura.

### Mapa de la finca/Mapeo agrícola según el género

#### Descubrir

Esta herramienta es útil para ilustrar el uso del espacio físico en una finca y para trazar mapas de las actividades agrícolas descritas por los granjeros y los miembros del hogar.

Fuente: [80 Tools for Participatory Development \[80 herramientas para el desarrollo participativo\]](#)

### Transecto y diagramación de parcelas

#### Descubrir

Ilustra los diversos aspectos de la gestión de parcelas agrícolas: los cultivos y las variedades, las prácticas culturales, los problemas y el potencial. Puede ser un punto inicial para analizar opciones.

Fuente: [80 Tools for Participatory Development \[80 herramientas para el desarrollo participativo\]](#)

### Censo de problemas agrícolas

#### Descubrir

Se utiliza el mapa de la finca y los modelos agrícolas creados con los agricultores y los miembros del hogar para crear un inventario de los problemas que afectan el uso de los recursos, catalogar el sistema de producción e identificar los obstáculos.

Fuente: [80 Tools for Participatory Development \[80 herramientas para el desarrollo participativo\]](#)

### Matriz para la evaluación de soluciones

#### Soñar

Los participantes identifican en primer lugar los problemas específicos y luego elaboran sus propios criterios y evalúan la viabilidad y la sostenibilidad de las soluciones posibles.

Fuente: [80 Tools for Participatory Development \[80 herramientas para el desarrollo participativo\]](#)

### Plan de la finca

#### Diseñar

A partir del mapa de la finca y de otras herramientas, se exploran opciones para crear la finca y los pasos necesarios para lograrlo.

Fuente: [80 Tools for Participatory Development \[80 herramientas para el desarrollo participativo\]](#)

### Seguimiento participativo (realización de las tareas)

#### Ejecutar

Estos formularios simples permiten a los agricultores o grupos de agricultores seguir el avance de las tareas asignadas en el plan de trabajo y brindar comentarios.

Fuente: [80 Tools for Participatory Development \[80 herramientas para el desarrollo participativo\]](#)

Encontrará instrucciones detalladas para estas y muchas más herramientas del PACA por sector en el folleto separado del PACA para la agricultura.

# EL PACA PARA LA AGRICULTURA

---

## El PACA para la agricultura en acción

Una nueva voluntaria del ámbito agrícola realiza una “caminata por la huerta” todas las mañanas para visitar las huertas en la aldea. Cuando regresa a su hogar, incorpora la ubicación de los senderos y las huertas a su mapa de la comunidad. Hace un dibujo de cada huerta que visitó, incluso de la fuente de agua y de otros recursos para la horticultura, y luego apunta los nombres de los agricultores.

La voluntaria también dedica tiempo cada día a observar las huertas de los agricultores, sus cultivos y sus prácticas. Formula una variedad de preguntas a los agricultores para entender mejor las prácticas de horticultura locales (dónde adquirieron las semillas u otros insumos, qué hacen con los productos cosechados) y, sobre todo, para entablar una relación de confianza.

Después de invertir este tiempo caminando por la comunidad y trazando mapas de esta, la voluntaria identifica a varios agricultores interesados y motivados, y programa reuniones con ellos y con los miembros de sus familias en sus hogares o en las huertas para hablar sobre las maneras de mejorar la productividad. Realiza caminatas por la comunidad con sus alumnos para entender el panorama económico desde sus perspectivas.

Utiliza las herramientas a continuación:

1. **Mapa de la finca.** Con papel del que se usa en las carnicerías, los hombres, los niños, las mujeres y las niñas que conforman el hogar de la finca dibujan las diferentes actividades y los activos (recursos) que producen alimentos y apoyan la subsistencia del hogar.
2. **Mapa de los sistemas agrícolas.** Los miembros de la familia trazan conexiones entre cada una de las actividades en el mapa de la finca.
3. **Horario de actividades cotidianas.** En una línea de tiempo de 24 horas, cada miembro de la familia anota la hora en que realiza las diferentes actividades de las que se responsabiliza cada día y el tiempo total que les dedica a estas en un día.
4. **Calendario estacional.** En una línea de tiempo de 12 meses, cada miembro de la familia anota las actividades importantes y el momento en que ocurren en el año, en particular las estaciones y las distintas actividades agrícolas.
5. **Árbol de problemas.** Los miembros de la familia identifican problemas específicos de la huerta (por ejemplo, demasiada sombra, animales que se comen los cultivos, plagas y enfermedades) para analizar las causas y los efectos e identificar soluciones.
6. **Hoja de trabajo para el plan de acción.** Se dibuja un plan para poner en práctica soluciones que aborden los problemas, las necesidades o los deseos que supongan prioridades.
7. **Prueba piloto.** Los miembros de la familia formulan un plan para poner a prueba una práctica nueva a pequeña escala y evaluar los resultados.
8. **Seguimiento participativo (realización de las tareas).** Los miembros de la familia utilizan la matriz para la evaluación de soluciones para realizar el seguimiento de lo que se logra a medida que se llevan a cabo las acciones.

# EL PACA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO COMUNITARIO

---

## La importancia del PACA para el desarrollo económico comunitario

El sector para el Desarrollo Económico Comunitario del Cuerpo de Paz se basa en la convicción de que los miembros de la comunidad y las organizaciones comunitarias se encuentran en la mejor posición para determinar por sí mismos el proceso de desarrollo local. Pese a algunas limitaciones lingüísticas, los proyectos de los voluntarios pertenecientes a este sector aprovechan los activos existentes de una comunidad fortaleciendo la capacidad de los miembros de la comunidad para identificar y crear oportunidades locales con miras a su desarrollo económico y comunitario. La aplicación de la lente del idioma aumentará su eficacia en el uso de las herramientas del PACA, independientemente de su nivel de competencia en el idioma local y sus limitaciones.

## Perfiles de los miembros de la comunidad

Los miembros de la comunidad que participan con mayor frecuencia en los proyectos para el desarrollo económico comunitario son:

**Los hogares:** hombres, mujeres, niños y niñas; jóvenes y adultos; líderes de la comunidad; unidades familiares; pequeños agricultores

**Las empresas:** propietarios de pequeños negocios (aspirantes y actuales); agroempresas; grupos de artesanos; asociaciones de agricultores; grupos de mujeres que realizan actividades que generan ingresos; empresarios

**Las organizaciones:** asociaciones; cooperativas; instituciones; organizaciones sin fines de lucro; entes gubernamentales; escuelas; organizaciones de la sociedad civil; cámaras de comercio; y grupos de ahorro de la comunidad

## Consideraciones clave del PACA para los voluntarios y los proyectos del ámbito del desarrollo económico comunitario

A medida que trabaje con los miembros de su comunidad y emplee las herramientas en la guía de campo para dar vida a proyectos del ámbito del desarrollo económico comunitario, considere las siguientes preguntas clave:

- ¿Cuáles son las principales instituciones, organizaciones, asociaciones sin fines de lucro y demás grupos involucrados con la comunidad? ¿Qué contribuye cada uno a la comunidad o al desarrollo económico local?
- ¿Hay ya servicios o vínculos en la comunidad entre estos varios actores individuales y grupales?
- ¿Cuáles son las actividades económicas, las oportunidades y los recursos primarios en su comunidad? ¿Quién tiene acceso a ellos? ¿Quién no tiene acceso?
- ¿Cuál es la función de consideraciones de género y edad en estas actividades, oportunidades y recursos? Por ejemplo, ¿cuáles son las normas o los roles de género que contribuyen a determinar quién inicia o es propietario de un negocio? ¿Pueden los jóvenes acceder a servicios de ahorro y crédito?
- ¿Cuáles son las expectativas culturales que afectan a hombres y mujeres en lo que respecta a las actividades que generan ingresos, las finanzas domésticas (cuestiones de dinero) y las funciones de liderazgo en labores de desarrollo de la comunidad?
- ¿Cuáles son las variables económicas y culturales que afectan a las opciones y las vías de la subsistencia de los jóvenes?
- ¿Quiénes son las personas profesionales o capacitadas en la comunidad con quienes usted puede asociarse en proyectos para el desarrollo económico comunitario?



# EL PACA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO COMUNITARIO

---

¿Cómo podría emplear las herramientas en la guía de campo en calidad de voluntario del ámbito del desarrollo económico comunitario?

## Mapeo de la comunidad

### Entablar relaciones

Al trazar un mapa de la comunidad, adopte un enfoque que se base en los activos: destacar visualmente los lugares, las personas y las características geográficas más valiosas para los miembros de la comunidad. Cuando analice el mapa final, explore los recursos y los activos destacados. Analice las interconexiones y las relaciones clave entre los activos y pregunte cómo los miembros de la comunidad pueden valerse de los activos de nuevas maneras.

## Personajes

### Descubrir

Ya sea que ayude a un propietario de un negocio pequeño a mejorar su negocio, a una asociación a atraer a miembros nuevos o a una organización comunitaria a idear servicios nuevos para sus beneficiarios, la creación de una serie de personajes ayuda a generar percepciones sobre la manera de fortalecer las conexiones y las interacciones con miembros específicos de la comunidad y otras partes interesadas clave.

## Bisociación

### Soñar

Dado que los proyectos para el desarrollo económico comunitario algunas veces parecen abstractos o intangibles (en comparación con un proyecto del ámbito agrícola para sembrar, o un proyecto del ámbito sanitario para la prevención de la malaria), esta técnica generadora de ideas puede ofrecer comparaciones útiles que arraigan un proyecto para el desarrollo económico comunitario en términos que sean más conocidos para los miembros de la comunidad.

## Evaluación de las necesidades y su priorización

### Soñar

Las comunidades suelen generar muchas ideas para proyectos relacionados con el desarrollo económico comunitario. ¡A veces es difícil saber por dónde comenzar! La identificación de necesidades comunes y su priorización puede ayudar a inspirar la acción sobre cuestiones de importancia para todos en la comunidad.

## Lienzo de modelo de negocio

### Diseñar

Este gráfico visual sucinto, de una página, articula la proposición de valor y otros aspectos clave de una propuesta de producto, servicio, iniciativa, programa o empresa. Adapte las preguntas y las consideraciones del lienzo según sea necesario al tipo de propuesta en consideración.

## Evaluación de los recursos

### Diseñar

¡Esta es obvia! Los proyectos sostenibles para el desarrollo económico comunitario aprovechan los activos existentes de la comunidad y determinan la manera de servirse de ellos para alcanzar las metas del desarrollo local.

## **El plan de ampliación**

### **Ejecutar**

Los proyectos para el desarrollo económico comunitario tienen el mayor impacto y la mayor sostenibilidad cuando se amplían para llegar a una proporción más grande de la comunidad. Utilice el plan de ampliación para ayudar a las organizaciones de la comunidad a ampliar sus programas, a los emprendedores sociales a aumentar el impacto o a las asociaciones a construir redes más fuertes en su entorno de operación.

# EL PACA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO COMUNITARIO

---

Por añadidura, aquí se indican unas cuantas herramientas por sector que son fundamentales para realizar un PACA sólido que se centre en el desarrollo económico comunitario.

## **Encuesta de mercado**

### **Descubrir**

Esta herramienta muestra un perfil de la actividad económica de su comunidad y, en particular, la importancia económica de la base de recursos naturales.

**Fuente:** [A Volunteer's Guide to Community Entry \[Una guía para el voluntario sobre el ingreso a la comunidad\]](#)

## **Perfil de la capacidad de las ONG**

### **Descubrir**

Esta es una de muchas herramientas similares que pueden emplearse para evaluar la capacidad existente de una organización y formular estrategias continuas para el fortalecimiento de la capacidad.

**Fuente:** [An NGO Training Guide for PCVs \[Una guía de capacitación para los voluntarios del Cuerpo de Paz sobre las ONG\]](#)

## **Cadenas de valor**

### **Soñar**

Esta herramienta ayuda a pensar detenidamente en cada paso que un proceso, proyecto o producto propuesto da desde el comienzo (creación) hasta el final (uso) y a determinar si cada actor tiene el suficiente incentivo o interés para conectar todas las partes.

**Fuente:** [IDDS Design Workbook \[Libro de Diseño. Encuentro de diseño para el desarrollo internacional\]](#)

## **Herramientas para la toma de decisiones (varias)**

### **Soñar**

Hay una variedad de herramientas participativas excelentes para promover la toma de decisiones estructurada en lo que respecta a la clasificación y la exploración de prioridades de desarrollo económico comunitario local, como el análisis de matriz de decisión, la técnica de grupo nominal, la clasificación en pares y el análisis de Pareto.

**Fuente:** [MindTools](#)

## **Análisis del campo de fuerzas**

### **Diseñar**

Esta herramienta puede ayudarlo a pensar detenidamente en las ventajas y las desventajas de un cambio de diseño a su proyecto por medio del listado, el análisis y la evaluación de todas las fuerzas a favor y en contra del cambio propuesto antes de implementar plenamente el cambio.

**Fuente:** [MindTools](#)

## **Flujograma de innovación**

### **Ejecutar**

La innovación es un determinante del crecimiento económico y del desarrollo de la comunidad. Esta herramienta proporciona una sinopsis estructurada de las diversas etapas de un proceso de innovación y lo guía por las personas, los recursos, las aptitudes y las actividades necesarias para dar vida a la idea de su proyecto.

**Fuente:** [DIY Toolkit \[Herramientas de DIY\]](#)

Encontrará instrucciones detalladas para estas y muchas más herramientas del PACA por sector en el folleto separado del PACA para el desarrollo económico comunitario.

# EL PACA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO COMUNITARIO

## El PACA para el desarrollo económico comunitario en acción

Un voluntario del ámbito del desarrollo económico comunitario está ansioso por inspirar a la juventud local para que sea más emprendedora. ¡Sería también fantástico si algunos jóvenes terminaran lanzando empresas rentables y, mejor aún, si lanzaran empresas sociales que tuviesen un impacto positivo en la comunidad! La tasa de desempleo local entre los jóvenes es alta y el voluntario del ámbito del desarrollo económico comunitario cree que los jóvenes pueden desarrollar la capacidad para crear sus propias oportunidades económicas en la comunidad y fuera de esta.

El director de la escuela, de quien el voluntario se hizo amigo al comienzo del servicio durante las fases para entablar relaciones y descubrir, recientemente le pidió al voluntario que apoyara a un grupo de alumnos de escuela secundaria que expresaron interés en establecer un club de negocios extracurricular.

El voluntario cuenta con un grupo de alumnos interesados con los que puede establecer el club, pero desea asegurarse de que todos los alumnos tengan la oportunidad de participar. Pero ¿cuáles son los intereses de los alumnos? ¿Cuáles son las actividades económicas locales más viables? ¿Cómo puede el voluntario convencer a los alumnos de la importancia de una mentalidad empresarial (además de las aptitudes comerciales tradicionales), independientemente de sus vías de subsistencia individuales? Y, ¿cómo podría el voluntario propiciar el emprendimiento social entre los alumnos?

El voluntario del Cuerpo Paz utiliza las herramientas a continuación para interactuar con los alumnos en un proceso participativo que da vida e interés al club de emprendimiento:

1. la **caminata por la comunidad**, que realiza con los alumnos para entender el panorama económico desde sus perspectivas;
2. el **calendario estacional**, que crea con alumnos y docentes para entender mejor los ciclos económicos y las estaciones de la comunidad;
3. la herramienta para **realizar entrevistas**, que el voluntario del Cuerpo de Paz emplea a fin de apoyar a los alumnos para que aprendan de los propietarios de negocios y los emprendedores exitosos de la ciudad quienes comparten las lecciones que han aprendido con base en sus experiencias;
4. el **mapa de personas y conexiones**, que después de que el voluntario del Cuerpo Paz realiza las sesiones de capacitación para los alumnos sobre la mentalidad empresarial y el emprendimiento social ayuda a los alumnos a explorar y analizar las posibles oportunidades en la comunidad para las empresas (tradicionales y sociales), así como a identificar a otros alumnos que podrían tener aptitudes y perspectivas valiosas que podrían aportar al club;
5. la **transferencia de sus conocimientos**, que apoya una conversación del club sobre lo que los alumnos han aprendido hasta el momento respecto a las oportunidades más viables y prometedoras para una empresa liderada por el grupo en su comunidad;
6. las diversas **herramientas para la toma de decisiones**, que se encuentran en el folleto del PACA para el sector de desarrollo económico comunitario y que contribuyen a que se propongan ideas y se prioricen, y en última instancia se seleccione una idea para una empresa social que el club dirija;
7. el **lienzo de modelo de negocio**, que brinda un marco específico para un debate grupal sobre la planificación del lanzamiento y las operaciones del emprendimiento social del club; y
8. el **flujograma de innovación** en el folleto del PACA para el sector de desarrollo económico comunitario que define a las personas, los recursos, las aptitudes y las actividades necesarios para dar vida a su idea de emprendimiento social!

# EL PACA PARA LA EDUCACIÓN

---

## La importancia del PACA para la educación

El enfoque del PACA ayuda a los voluntarios a participar más resueltamente con sus colegas y los alumnos en la escuela, y a analizar e identificar los vínculos estratégicos con los socios de la comunidad en el aula y fuera de esta. Además de las asignaturas docentes, los voluntarios del ámbito educativo suelen identificar proyectos secundarios en sus escuelas: actividades de enriquecimiento, como la creación de una biblioteca, la coordinación de clubes de lectura, la promoción de ferias de ciencias o la identificación de una brecha en el ámbito sanitario o de servicios. Esto último a veces implica impartir clases de conocimientos prácticos o vincularse con alguna oficina distrital que gestione servicios para necesidades especiales a fin de poner materiales a la disposición de los alumnos que sufran de una discapacidad visual.

## Perfiles de los miembros de la comunidad

Los miembros de la comunidad que participan con mayor frecuencia en los proyectos educativos son:

**Los alumnos:** Los alumnos matriculados en la escuela son centrales para el trabajo en el sector de la educación que se realiza a nivel mundial.

**Los docentes:** El trabajo con los docentes para identificar los activos y las oportunidades en el aula y fuera de ella es esencial para el éxito de los proyectos educativos.

**Los padres y las familias:** La red directa de un alumno desempeña una función muy importante en el apoyo de las iniciativas educativas en escuelas y en la comunidad en general.

## Consideraciones clave del PACA para los voluntarios y los proyectos del ámbito educativo

A medida que trabaje con los miembros de su comunidad y emplee las herramientas en la guía de campo para dar vida a proyectos del ámbito educativo, tenga en cuenta las siguientes consideraciones clave:

- Además de la escuela, ¿qué instalaciones, servicios y prestadores de servicios educativos están disponibles en su comunidad? ¿A nivel de distrito?
- ¿Hay vínculos en la comunidad entre las escuelas, las organizaciones de la comunidad, los servicios de familia y los servicios de salud?
- ¿Quién tiene acceso a las oportunidades, los recursos y los servicios educativos? ¿Cómo se da cabida e incluye a los alumnos que tengan necesidades especiales? ¿Se cuenta con materiales especiales?
- ¿Quién controla o toma decisiones sobre estas oportunidades, recursos y servicios?
- ¿Cuál es la función de consideraciones de género y edad en los servicios educativos?
- ¿Cuáles son las expectativas culturales que afectan a los hombres y las mujeres en las escuelas y los entornos educativos?
- ¿Cuáles son las expectativas culturales que afectan el aprendizaje de los jóvenes? ¿De los docentes?
- ¿Hay otras personas en la comunidad con las que pueda trabajar en fomento de oportunidades o necesidades educativas más amplias? ¿Oportunidades escolares extracurriculares? ¿Práctica de inglés?

# EL PACA PARA LA EDUCACIÓN

---

¿Cómo podría usar las herramientas en la guía de campo en calidad de voluntario del ámbito educativo?

## Mapa de personas y conexiones

### Descubrir

Visualizar la manera en que los aportes y la participación de la comunidad más amplia (padres, familiares, etc.) incidirían en un programa o intervención escolar nuevo.

## Realización de entrevistas

### Descubrir

Informarse sobre los éxitos y los desafíos pasados, actuales y futuros en la escuela. En muchos sitios de voluntarios, la escuela es el punto de ingreso a la comunidad. Las entrevistas son una manera excelente de presentarse, conocer a sus colegas y entender cómo funcionan las cosas.

## Definición de su público

### Soñar

Informarse más sobre las necesidades específicas de su escuela, la historia de los docentes y alumnos, y, si se trabaja fuera de la escuela, las necesidades educativas y las contribuciones de los padres y los miembros de la comunidad.

## Árbol de problemas

### Soñar

Determinar las cuestiones que afectan el desempeño escolar o los desafíos que inciden en la capacitación de los docentes. Tratar con sus colaboradores proposiciones hipotéticas del tipo “si... entonces...” sobre los diversos resultados (positivos, negativos y neutrales) que un cambio o una intervención que se hayan propuesto pudieran traer consigo.

## Puntos de decisión

### Soñar

¡Hay que asegurarse de que se escucha la opinión de todos! Esta herramienta brinda un medio de bajo riesgo por el cual todos los miembros del personal de la escuela pueden expresar sus opiniones. Pueden utilizarse materiales como calcomanías o etiquetas circulares; sin embargo, otras alternativas disponibles a nivel local, como piedras o tapas de botellas, también funcionarían.

## Hoja de trabajo para el plan de acción

### Ejecutar

Se identifican las tareas y se establece un ritmo razonable (línea de tiempo) para completar un proyecto escolar. Los aportes de los homólogos y demás en la comunidad escolar ayudarán a crear una lista realista de las tareas.



# EL PACA PARA LA EDUCACIÓN

---

Por añadidura, aquí se indican unas cuantas herramientas por sector que son fundamentales para realizar un PACA sólido que se centre en la educación.

## **Organigrama**

### **Descubrir**

Se traza la función de cada miembro de la comunidad escolar para procurar entender la cadena de mando, establecer la confianza con los colegas y hacer las cosas de una manera en que los colegas del país anfitrión consideren profesional. Se crea una representación gráfica de la estructura humana en su escuela que refleje la jerarquía operativa interna.

Fuente: [Asociación Nacional de Educación](#)

## **Herramienta para el perfil escolar**

### **Descubrir**

Se inicia una misión para identificar los hechos y comprender de mejor forma la demografía, la geografía local, las prácticas operativas y la historia que conforman el contexto de su escuela. Gran parte de esta información puede revelarse de manera informal por medio de las conexiones con los colegas docentes, lo que asienta los cimientos de su trabajo futuro.

Fuente: [Asociación Nacional de Educación](#)

## **Perfil lingüístico de la comunidad**

### **Descubrir**

Se saca a la luz el entorno lingüístico dinámico de su escuela y la comunidad circundante. Esto lo ayudará a planificar con precisión la cantidad de contenido que puede presentarse en una actividad, colaborar con un colega que podría traducirlo de ser necesario y preparar materiales de la manera más adecuada.

Fuente: [Asociación Nacional de Educación](#)

## **Análisis de materiales**

### **Descubrir**

Antes de pasar a enseñar o a enseñar conjuntamente, se identifican y exploran los materiales anteriores y actuales que estén disponibles en la escuela. Los colegas y los alumnos interpretarán estas labores como una señal de un docente serio y profesional. Además, el análisis de los materiales lo ayudará a comenzar a planificar la lección, determinar si se necesitan materiales extras y descubrir los mecanismos escolares existentes para la producción de materiales.

Fuente: [Asociación Nacional de Educación](#)

## **Visitas domiciliarias**

### **Diseñar**

Garantiza que usted ponga en marcha las actividades escolares de una manera que dé cabida a las realidades a las que se enfrentan los alumnos fuera de la escuela. Un par de visitas domiciliarias estratégicas puede fundamentar el lugar y el momento para el establecimiento de los clubes, si se asignará tarea y la manera de hacerlo, y el momento de celebrar una reunión de padres en la escuela.

Fuente: [Asociación Nacional de Educación](#)

Encontrará instrucciones detalladas para estas y muchas más herramientas del PACA por sector en el folleto separado del PACA para la educación.

# EL PACA PARA LA EDUCACIÓN

---

## El PACA para la educación en acción

Una voluntaria del ámbito educativo llega a su nueva escuela a enseñar inglés. El director de la escuela le pide que enseñe dos divisiones de séptimo grado y dos divisiones de octavo grado, comparta métodos didácticos creativos e identifique maneras de propiciar la educación de las niñas. Su homólogo, docente también de inglés, dicta clases en las otras dos divisiones de séptimo y octavo grados. En el transcurso de su servicio, la voluntaria del Cuerpo de Paz utiliza las herramientas a continuación, de la guía de campo del PACA y el folleto del PACA para el sector educativo, para ayudarse a fundamentar la manera en la que planificará las lecciones de inglés, colaborará con otros docentes e identificará, diseñará y ejecutará actividades de enriquecimiento:

1. **Herramienta para el perfil escolar.** La voluntaria del Cuerpo de Paz se embarca en una misión de investigación en busca de datos demográficos anteriores y actuales de los docentes y los alumnos, detalles sobre la geografía local y detalles sobre la misión, las tradiciones, la historia y las operaciones de la escuela. Participa en las asambleas escolares al igual que los otros docentes, canta canciones en la reunión de la mañana y sigue el protocolo para la salida de los alumnos. Sus colegas nuevos la consideran profesional.
2. **Organigrama.** La voluntaria del Cuerpo de Paz se reúne con la directora y su homólogo para informarse sobre el personal de la escuela y toma notas sobre las funciones, las obligaciones y las responsabilidades de cada cargo. Luego se reúne con el director del departamento de Inglés para solucionar un conflicto de programación y solicitar materiales.
3. **Análisis de materiales.** La voluntaria del Cuerpo de Paz ubica el plan de estudios para Inglés y trabaja con su homólogo para compartir el trabajo de planificación de lecciones y abordar las competencias requeridas. También busca en el depósito libros de texto de Inglés y cuadernillos de ejercicios para los alumnos y concluye que debería realizar un pedido de cuadernillos de ejercicios adicionales a la organización Darien Book Aid.
4. **Evaluación de las necesidades y su priorización.** La voluntaria del Cuerpo de Paz le pregunta a su supervisor si puede hacer una actividad de priorización en una reunión de personal. Ella y su equipo concluyen que todos se enfrentan al problema de que los alumnos no hacen la tarea.
5. **Visitas domiciliarias.** La voluntaria del Cuerpo de Paz sugiere hacer visitas domiciliarias con su homólogo para informarse más sobre lo que está ocurriendo en el hogar que propicia o impide el que los alumnos hagan la tarea. Luego, organizan actividades en la escuela que promueven la concientización entre los alumnos sobre estos apoyos y barreras, y sugieren pasos concretos para que los alumnos hagan la tarea.
6. **A pelar la cebolla.** La voluntaria del Cuerpo de Paz y su homólogo descubren que, al finalizar el segundo periodo académico, la mayoría de los alumnos, que en el pasado había completado la tarea algunas veces, estaba trabajando más, mientras que los alumnos que nunca habían hecho la tarea no mostraban ningún cambio. Usan la herramienta “A pelar la cebolla” en una reunión de personal y deciden que necesitan ver si el segundo grupo de alumnos tiene las aptitudes de lectura necesarias para trabajar independientemente.
7. **Seguimiento con CORE Phonics del avance que se ha logrado.** La voluntaria del Cuerpo de Paz se vale de CORE Phonics para evaluar las aptitudes de descodificación básicas y observa que algunos alumnos solo reconocen palabras que han memorizado de vista. Comparte las conclusiones con su homólogo y el director y juntos determinan la mejor manera de intervenir para alfabetizar y ayudar a estos alumnos a leer de manera independiente.

# EL PACA PARA EL MEDIO AMBIENTE

---

## La importancia del PACA para el medio ambiente

En la mayoría de las comunidades en las que viven los voluntarios, los miembros de la comunidad suelen estar al tanto del vínculo entre el medio ambiente local y su propio bienestar. Dado que tantas comunidades dependen de los recursos naturales locales para su subsistencia, los voluntarios del ámbito medioambiental pueden poner en práctica el PACA para explorar y descubrir cómo los miembros de la comunidad perciben y se relacionan con la base de recursos naturales local. El enfoque en las herramientas participativas del PACA posibilita la evaluación de las necesidades de la comunidad conforme al género e invita a los miembros de la comunidad a manifestar sus inquietudes y expresar una manera singular para hacerse cargo de proyectos medioambientales. A medida que los voluntarios aprendan sobre la relación de sus comunidades con el medio ambiente local, se convertirán en activos de la comunidad más valiosos con respecto al fortalecimiento de la capacidad y el desarrollo.

## Perfiles de los miembros de la comunidad

Los miembros de la comunidad que participan con mayor frecuencia en los proyectos medioambientales son:

**Los agricultores y los propietarios rurales:** personas que están interesadas en gestionar con responsabilidad los recursos naturales de su tierra

**Los miembros del hogar:** miembros de la comunidad que están comprometidos a implantar prácticas ecológicas, como el manejo de los desperdicios sólidos, la plantación de árboles y el uso de cocinas que consumen de manera eficiente el combustible

**Los jóvenes:** la juventud que suele estar ansiosa por convertirse en ciudadanos activos y conscientes del ambiente

**Los gobiernos locales:** actores influyentes que están deseosos de instituir políticas medioambientales e iniciativas comunitarias

## Consideraciones clave del PACA para los voluntarios y los proyectos del ámbito medioambiental

A medida que trabaje con los miembros de su comunidad y emplee las herramientas en la guía de campo para dar vida a proyectos del ámbito medioambiental, considere las siguientes preguntas clave:

- ¿Cuáles son las cuestiones medioambientales clave a las que se enfrenta su comunidad? ¿Cómo inciden estas cuestiones en la salud, la prosperidad y el bienestar de los miembros de la comunidad, tanto ahora como en el futuro?
- ¿Qué cuestiones medioambientales preocupan más a los miembros de la comunidad? ¿Cómo varían estas inquietudes de acuerdo con los diferentes grupos (por ejemplo, las mujeres, los agricultores, los jóvenes, los líderes de la comunidad, los comerciantes locales y los propietarios de negocios)?
- ¿Qué necesitan hacer las personas para abordar de manera eficaz estas cuestiones?
- ¿Por qué conviene (o no conviene) a la gente cambiar su conducta de manera que se aborden estas cuestiones?
- ¿Cuáles son las barreras que evitan que las personas adopten conductas nuevas (por ejemplo, educativas, culturales, logísticas y financieras)?
- ¿Qué instalaciones, organizaciones y prestadores de servicios existen en su comunidad que puedan prestar apoyo técnico, logístico, educativo o financiero adecuado para sus labores medioambientales?
- ¿Quién tiene acceso a los recursos y los servicios que brindan estas entidades?

# EL PACA PARA EL MEDIO AMBIENTE

---

¿Cómo podría usar las herramientas en la guía de campo en calidad de voluntario del ámbito medioambiental?

## **Caminata por la comunidad**

### **Entablar relaciones**

Camine por la comunidad y observe las prácticas y las condiciones medioambientales.

## **Mapeo de la comunidad**

### **Entablar relaciones**

Esta herramienta puede ayudarlo a identificar la forma en la que las personas interactúan con el medio ambiente y visualizar cómo desean mejorarlo.

## **Análisis FODA**

### **Descubrir**

Un análisis FODA guía su trabajo con grupos focales para evaluar las posibles soluciones a las cuestiones medioambientales.

## **Evaluación de las necesidades y su priorización**

### **Soñar**

Utilice esta herramienta para trabajar con grupos focales para identificar las cuestiones ambientales que más preocupan a la comunidad.

## **El contrato de red para la alianza**

### **Diseñar**

Insta a los participantes del proyecto a considerar cómo pueden contribuir al éxito del proyecto y comprometerse a hacer eso. El contrato de red para la alianza también es útil para realizar el seguimiento de quienes participen en su proyecto y de la manera en que lo hacen.

## **Plan para la evaluación del proyecto de la comunidad**

### **Diseñar**

Con la utilización de esta herramienta, puede detallar cómo medirá el éxito de su programa, idealmente cuando aún esté diseñando su proyecto.

## **Reflexión sobre el desarrollo sostenible**

### **Ejecutar**

Esta reflexión guía el debate durante el cual las partes interesadas consideran la sostenibilidad (desde los puntos de vista medioambiental, cultural, político, económico y administrativo) del proyecto después de que usted parta.

## **Historias de cambio**

### **Ejecutar**

Los participantes en el proyecto comparten historias que describen cómo su proyecto los afectó. Puede utilizar estos relatos para modificar su proyecto o registrar su impacto.

## EL PACA PARA EL MEDIO AMBIENTE

---

Por añadidura, aquí se indican unas cuantas herramientas por sector que son fundamentales para realizar un PACA sólido que se centre en el medio ambiente.

### Gráfico de historias de la comunidad

#### Descubrir

Utilice esta herramienta para hablar con los residentes de la comunidad de larga data e informarse sobre cómo se han modificado las condiciones medioambientales con el tiempo y el impacto que esto ha tenido.

Fuente: [80 Tools for Participatory Development \[80 herramientas para el desarrollo participativo\]](#)

### Diagrama de cuenca

#### Descubrir

Esta es una de muchas herramientas similares que pueden emplearse para evaluar la capacidad existente de una organización y formular estrategias continuas para el fortalecimiento de la capacidad.

Fuente: [80 Tools for Participatory Development \[80 herramientas para el desarrollo participativo\]](#)

### Mapa sobre el uso de espacios municipales

#### Descubrir

Colaborar con grupos para identificar recursos de propiedad compartida (por ejemplo, tierras de pastoreo, bosques, zonas para la pesca) y las personas que se sirven de ellos.

Fuente: [80 Tools for Participatory Development \[80 herramientas para el desarrollo participativo\]](#)

### Mapa de intercambios

#### Descubrir

Diagramar lo que dicen las personas y las maneras en las que obtienen e intercambian información puede ayudar a identificar el medio más eficaz para comunicarse con los públicos objetivos.

Fuente: [80 Tools for Participatory Development \[80 herramientas para el desarrollo participativo\]](#)

### Autoevaluación de la planificación y análisis de campo

#### Soñar

Esta herramienta les facilita a las personas analizar las labores medioambientales anteriores y aprender de ellas.

Fuente: [80 Tools for Participatory Development \[80 herramientas para el desarrollo participativo\]](#)

### Matriz de objetivos

#### Diseñar

Los miembros de la comunidad visualizan los objetivos del proyecto y las maneras de lograrlos.

Fuente: [80 Tools for Participatory Development \[80 herramientas para el desarrollo participativo\]](#)

Encontrará instrucciones detalladas para estas y muchas más herramientas del PACA por sector en el folleto separado del PACA para el medio ambiente.

# EL PACA PARA EL MEDIO AMBIENTE

---

## El PACA para el medio ambiente en acción

Un voluntario del ámbito medioambiental llega a su sitio listo para ayudar a su nueva comunidad a gestionar los recursos naturales de manera inteligente. A su agencia patrocinadora, el Ministerio de Bosques y Recursos Naturales, le preocupa la deforestación en todo el país y desearía que el voluntario del Cuerpo de Paz ayude a motivar a los miembros de la comunidad a plantar árboles en la zona. Además, hay un comité de medio ambiente en el lugar integrado por miembros de la comunidad de voluntarios con quienes se reunirá con frecuencia en los próximos meses.

El voluntario del Cuerpo de Paz y el comité de medio ambiente deciden centrarse en la solución del déficit de agua producto de una sequía extensa. Su plan comprende:

- promover una campaña para la gestión del suelo que enseñará y motivará a los hogares a realizar prácticas simples, como producción de abono y construcción de bermas y canales;
- enseñar a los horticultores y pequeños agricultores la manera de implantar sistemas agroforestales en sus campos; y
- organizar a la comunidad para establecer una zona de protección a lo largo del arroyo de la comunidad.

El voluntario y el comité de medio ambiente utilizan las herramientas a continuación para ayudar con el desarrollo del proyecto:

1. **Caminata por la comunidad.** El voluntario del Cuerpo de Paz recorre la comunidad a pie y toma nota de las condiciones medioambientales y las prácticas que observa. Los residentes de la ciudad son su guía en la mayoría de estas caminatas y el voluntario mejora su conocimiento lingüístico con las preguntas que formula.
2. **Mapeo de la comunidad.** El voluntario del Cuerpo de Paz y el comité trazan un mapa de su comunidad, con especial interés en las prácticas medioambientales que observaron.
3. **Evaluación de las necesidades y su priorización.** El voluntario del Cuerpo de Paz utiliza esta herramienta para localizar las cuestiones medioambientales que más preocupan a la comunidad. Entre otras cosas, se entera de que al comité le preocupa la profundización de la escasez de agua, una temporada de lluvias más breve y un clima más cálido.
4. **Mapa de intercambios.** El voluntario del Cuerpo de Paz trabaja con el comité para identificar las maneras más eficaces de comunicarse con los públicos objetivos mediante la diagramación de lo que la gente dice y las maneras en las que obtienen e intercambian información.
5. **Plan para la evaluación del proyecto de la comunidad.** El comité decide cómo medir el éxito definitivo del proyecto.
6. **Hoja de trabajo para el plan de acción.** Esto garantiza que todos los que participen en el proyecto aceptarán las tareas del proyecto y al encargado de cada tarea. En este caso, los miembros del comité presentarán talleres a la comunidad, visitarán hogares, establecerán una parcela para demostración de las huertas biointensivas, obtendrán financiamiento del Programa de Asistencia a Pequeños Proyectos (SPA, por sus siglas en inglés) para árboles de semillero y visitarán a los jefes comunales para obtener su apoyo para el proyecto.
7. **Historias de cambio.** Una vez que el proyecto esté en marcha, esta herramienta ayudará a registrar su impacto y a reconsiderar el programa, además de garantizar el apoyo y la participación continuos de la comunidad.
8. **Reflexión sobre el desarrollo sostenible.** La reflexión centrada permitirá al comité identificar cómo mantener la sostenibilidad (desde los puntos de vista medioambiental, cultural, político, económico y administrativo) del proyecto una vez que el voluntario ya no esté.



# EL PACA PARA LA SALUD

---

## La importancia del PACA para la salud

En el sector de la salud, el Cuerpo de Paz está bien posicionado para desempeñar una función vital en las labores que abordan las necesidades sanitarias globales críticas. Millares de voluntarios trabajan a nivel de la comunidad con dedicación y entusiasmo para facilitar la concientización, la educación, el cambio conductual y el mejoramiento de la atención.

Resulta esencial que los voluntarios del ámbito sanitario empleen las herramientas del PACA para:

- forjar alianzas y promover el diálogo efectivo, dos elementos esenciales para el éxito de las intervenciones de salud basadas en la comunidad;
- facultar a las comunidades para que se ubiquen a la vanguardia de su propio desarrollo sanitario;
- descubrir lo que dificulta acceder a servicios de salud y de apoyo comunitario; y
- diseñar y ejecutar actividades de proyectos que la comunidad lidere y controle.

## Perfiles de los miembros de la comunidad

Los miembros de la comunidad que participan con mayor frecuencia en los proyectos sanitarios son:

**Los individuos y los hogares:** embarazadas; madres y padres; abuelas; niños y niñas adolescentes; niños menores de cinco años; adultos y niños afectados o infectados por el VIH

**Los prestadores de servicios médicos:** médicos; enfermeros; parteras; vacunadores; profesionales de salud de la comunidad; parteras sin titulación oficial; curanderos tradicionales; asistentes sociales

**Los líderes de la comunidad:** docentes; consejeros escolares; líderes religiosos y comunitarios; oficiales de salud o asistentes sociales distritales

## Consideraciones clave del PACA para los voluntarios y los proyectos del ámbito sanitario

A medida que trabaje con los miembros de su comunidad y emplee las herramientas en la guía de campo para dar vida a proyectos del ámbito sanitario, considere las siguientes preguntas clave:

- ¿Quién realiza actividades sanitarias en su comunidad y cuáles son?
- ¿Qué instalaciones, servicios y prestadores de servicios sanitarios están disponibles en su comunidad?
- ¿Hay ya servicios o vínculos en la comunidad entre los centros de salud, las organizaciones de la comunidad y las escuelas, entre otros?
- ¿Quién tiene acceso a las oportunidades, los recursos y los servicios?
- ¿Quién controla o toma decisiones sobre estas oportunidades, recursos y servicios?
- ¿Cuál es la función de consideraciones de género y edad en estas actividades o servicios? Por ejemplo, ¿cuáles son las normas o los roles de género que contribuyen a riesgos para la salud en la comunidad? ¿Tienen los jóvenes acceso a servicios?
- ¿Cuáles son las expectativas culturales que afectan a hombres y mujeres en lo que atañe a la salud?
- ¿Cuáles son las expectativas culturales que afectan la salud de los jóvenes?
- ¿Hay algún profesional o persona capacitada en la comunidad con la que usted pueda trabajar?
- ¿Hay algún grupo de apoyo a la salud en la comunidad? ¿Deportes u otros grupos sociales?

## EL PACA PARA LA SALUD

---

¿Cómo podría usar las herramientas en la guía de campo en calidad de voluntario del ámbito sanitario?

### **Calendarios estacionales (para salud y enfermedades)**

#### **Entablar relaciones**

Esta herramienta facilita la observación de las relaciones entre el bienestar, las enfermedades y los cambios estacionales.

### **Mapeo de la comunidad (para establecimientos y servicios de salud)**

#### **Entablar relaciones**

Por medio del mapeo de los servicios disponibles, se comprende de mejor forma el apoyo institucional. Considere utilizar esta herramienta con entrevistas informales o grupos focales formales para determinar dónde el servicio es óptimo y dónde hay lagunas.

### **Árbol de problemas**

#### **Soñar**

Por medio del dibujo de un tronco, raíces y ramas de un árbol, los miembros de la comunidad pueden identificar un problema de salud y la causa y efecto de esta cuestión, lo cual conlleva debates fructíferos orientados a encontrar una solución.

### **Hoja de trabajo para el plan de acción**

#### **Ejecutar**

Utilice esta herramienta para ayudar a gestionar la ejecución de las actividades del proyecto de salud mediante la formulación de un plan de acción que contenga las tareas para cada objetivo del proyecto, funciones y responsabilidades de la comunidad y otras partes interesadas en el proyecto, así como la línea de tiempo para terminar el proyecto.

### **La fotografía participativa**

#### **Ejecutar**

La fotografía participativa brinda a las partes interesadas la posibilidad de documentar sus necesidades relacionadas con la salud. Ya sea que se trate de niñas adolescentes que captan la realidad de la higiene menstrual, para respaldar mejor las necesidades de agua, saneamiento e higiene en la escuela, o de un grupo de apoyo al tema del VIH que documente el estigma percibido en la comunidad, esta herramienta es un medio para que los miembros de la comunidad hagan oír su voz en el diseño del proyecto.

## EL PACA PARA LA SALUD

---

Por añadidura, aquí se indican unas cuantas herramientas por sector que son fundamentales para realizar un PACA sólido que se centre en la salud.

### **Mapeo de servicios de salud y comunitarios**

#### **Descubrir**

Esta herramienta lo ayudará a identificar los servicios de salud y los servicios comunitarios (dónde se encuentran, quién los conoce, quién tiene acceso a ellos), y las estrategias que pueden llevarse adelante para mejorar lo que ya existe.

**Fuente:** [International HIV/AIDS Alliance \[Alianza Internacional contra el VIH/SIDA\]. \*Tools Together Now!\* \[¡Herramientas juntas ahora!\]](#)

### **Diagrama de tendencias**

#### **Descubrir**

Esta herramienta ofrece a los miembros de la comunidad la posibilidad de reflexionar sobre las tendencias o los cambios con el transcurso del tiempo. Una vez que se establezca una tendencia, el diagrama podrá estimular una conversación sobre el motivo por el que ocurrieron los cambios, y las expectativas o los anhelos de los miembros de la comunidad para el futuro, además de las estrategias en respuesta a estas tendencias.

**Fuente:** [International HIV/AIDS Alliance \[Alianza Internacional contra el VIH/SIDA\]. \*Tools Together Now!\* \[¡Herramientas juntas ahora!\]](#)

### **Trayectoria de salud**

#### **Descubrir**

Al trazar el relato de la salud de una persona en un período de tiempo, incluidos los momentos buenos y malos, el tratamiento y el apoyo que recibió, y los desafíos a los que se enfrentó, usted podrá identificar dónde es posible mejorar el acceso a la salud y las maneras para cooperar en aras de un mejor acceso.

**Fuente:** [International HIV/AIDS Alliance \[Alianza Internacional contra el VIH/SIDA\]. \*Tools Together Now!\* \[¡Herramientas juntas ahora!\]](#)

### **Proyección**

#### **Soñar**

Con esta herramienta, podrá valerse del poder de la proyección para ayudar a un huérfano, un niño vulnerable o una persona infectada por el VIH a dar un paso más allá de su situación actual y ver cómo las decisiones que toman hoy inciden en sus vidas futuras.

**Fuente:** [International HIV/AIDS Alliance \[Alianza Internacional contra el VIH/SIDA\]. \*Tools Together Now!\* \[¡Herramientas juntas ahora!\]](#)

### **Matriz de impacto**

#### **Soñar**

Esta es una excelente manera de ver cómo una estrategia o actividad incidirá seguramente en una comunidad. Analiza el número de personas en las que la actividad tendrá un efecto y la intensidad de esa actividad, y luego compara estos factores para mostrar el impacto general.

**Fuente:** [International HIV/AIDS Alliance \[Alianza Internacional contra el VIH/SIDA\]. \*Tools Together Now!\* \[¡Herramientas juntas ahora!\]](#)

### **Lo más fácil**

#### **Diseñar**

Esta es una manera excelente de dirigir un debate sobre el motivo por el que ciertas actividades y servicios serían más fáciles de realizar que otros en su comunidad. Esta herramienta también ayuda a diferenciar entre los obstáculos y las oportunidades para introducir actividades nuevas.

**Fuente:** [International HIV/AIDS Alliance \[Alianza Internacional contra el VIH/SIDA\]. \*Tools Together Now!\* \[¡Herramientas juntas ahora!\]](#)

Encontrará instrucciones detalladas para estas y muchas más herramientas del PACA por sector en el folleto separado del PACA para la salud.

# EL PACA PARA LA SALUD

## El PACA para la salud en acción

En las primeras semanas de su servicio, la homóloga de una voluntaria del ámbito sanitario mencionó una y otra vez que había una tasa alta de embarazos entre las adolescentes de la comunidad y que muchas niñas luego descubrían que tenían VIH en una etapa avanzada del embarazo. La voluntaria del Cuerpo de Paz decidió dedicar unas cuantas semanas a entablar relaciones intencionales que no solo establecerían la confianza con la comunidad, sino que también ayudarían a obtener cierta perspectiva sobre la situación de las jóvenes. Su homóloga colaboró con entusiasmo y las dos se sirvieron de las herramientas del PACA a continuación para dirigir sus labores.

1. Comenzaron con una **caminata por la comunidad**. La voluntaria del Cuerpo de Paz y su homóloga lograron tener conversaciones valiosas para informarse más sobre los servicios de salud convencionales y los tradicionales. Además, la voluntaria se valió de unas cuantas referencias de la **realización de entrevistas** para llevar a cabo entrevistas informales con miembros de la comunidad y profesionales del sector sanitario. Esta actividad simple energizó a la voluntaria y a las personas con las que habló.
2. A partir de su presentación a miembros de la comunidad (entre quienes había muchas niñas adolescentes, padres y docentes) y profesionales sanitarios, la voluntaria del Cuerpo de Paz y su homóloga programaron conversaciones posteriores para completar un **mapeo de la comunidad** centrado en los servicios de salud tradicionales y convencionales, un **calendario estacional** y un **mapeo de las redes sociales**.
3. Por medio de estas reuniones, la voluntaria del Cuerpo de Paz entabló una relación más estrecha con unas cuantas niñas adolescentes y mujeres jóvenes. Las invitó a su casa unas cuantas tardes por semana para compartir tiempo juntas. Durante estas reuniones, el grupo comenzó a escribir **diarios** basados en las indicaciones que daba la voluntaria.
4. Por otra parte, la voluntaria del Cuerpo de Paz **diagramó tendencias** con el grupo, lo cual la ayudó a entender cuándo comenzaron a aumentar las tasas del VIH con respecto a estas jóvenes.
5. Al cabo de unos cuantos meses de reuniones con las chicas, se tornó obvio que muchas jóvenes en la comunidad mantenían relaciones sexuales con hombres de mayor edad a cambio del pago de la cuota escolar. La voluntaria decidió que necesitaba unas cuantas perspectivas diferentes sobre el tema, de manera que organizó grupos focales individuales con jovencitas adolescentes, cuidadores, personal de las escuelas, la comunidad religiosa y profesionales del ámbito sanitario. Durante estas conversaciones, empleó la herramienta del **árbol de problemas** para ayudar a los miembros de la comunidad a identificar los problemas de salud que tenían las mujeres jóvenes y sus causas y efectos. A partir de eso comenzaron a sostener conversaciones sobre soluciones fructíferas a estos desafíos.
6. La voluntaria y su homóloga identificaron a líderes en cada uno de estos ámbitos para ayudar a establecer las maneras de mejorar los resultados con respecto a la salud de estas jóvenes. Con este grupo comenzaron a soñar lo que era posible. Si bien sugirieron muchas opciones, el equipo sabía que debía dirigir su atención a un proyecto que pudiese alcanzarse y que aún tuviese un impacto. La voluntaria del Cuerpo de Paz y su homóloga guiaron al grupo por la actividad de la **matriz de impacto** para identificar dónde centrar su energía el año siguiente.

El equipo decidió centrarse en el fortalecimiento de la capacidad para atender a adultos y establecer servicios de salud más sólidos para la juventud. En el transcurso de los próximos 14 meses, un equipo ejecutor constituido por líderes jóvenes y miembros de la comunidad adulta logró capacitar a 70 educadores sobre salud reproductiva, servicios para el VIH, y prevención de la violencia de género; establecer grupos juveniles centrados en la prevención y en los adolescentes infectados por el VIH; capacitar en centros de salud locales; promover la causa ante el ministerio de salud para lograr el acceso sistemático a preservativos y elementos esenciales de planificación familiar; y establecer juntas asesoras para jóvenes a cargo de fiscalizar, seguir y evaluar estos proyectos, así como rendir cuentas con relación a ellos.

# EL PACA PARA LA JUVENTUD EN EL DESARROLLO

---

## La importancia del PACA para la juventud en el desarrollo

Los voluntarios del ámbito de la juventud en el desarrollo se destacan en sus comunidades por las relaciones que entablan con los jóvenes y sus cuidadores. Al poner en práctica el enfoque del PACA, los voluntarios del ámbito de la juventud en el desarrollo pueden trabajar con jóvenes para ayudarlos a identificar las necesidades de la comunidad, sus intereses y aptitudes a fin de encontrar soluciones en respuesta a sus inquietudes. Este enfoque faculta a los jóvenes para que sean capaces de resolver problemas de modo activo en sus comunidades y convertirse en agentes de cambio en pro de la comunidad.

## Perfiles de los miembros de la comunidad

Los miembros de la comunidad que participan con mayor frecuencia en los proyectos de la juventud en el desarrollo son:

**Los jóvenes:** jóvenes de entre 15 y 24 años que están ansiosos por trabajar en sus comunidades

**Los padres y cuidadores:** adultos que velan por las necesidades físicas y socioemocionales de los jóvenes

**Los prestadores de servicios a jóvenes:** individuos que trabajan directamente con jóvenes o que trabajan con organizaciones que atienden a los jóvenes. Estos pueden incluir a docentes, mentores, entrenadores, etc.

## Consideraciones clave del PACA para los voluntarios y los proyectos del ámbito de jóvenes en el desarrollo

A medida que trabaje con los miembros de su comunidad y emplee las herramientas en la guía de campo para dar vida a proyectos de jóvenes en el desarrollo, considere las siguientes preguntas clave:

- ¿Cuáles son los diferentes períodos en la vida de un joven? ¿Cómo se describiría la transición de la infancia al período adulto?
- ¿Quiénes son los diferentes tipos de jóvenes en su comunidad?
- ¿Cuáles son las expectativas culturales de los jóvenes respecto a la aceptación de las responsabilidades de los adultos, como el trabajo y el matrimonio?
- ¿Qué servicios, como las escuelas, los clubes, los centros juveniles, los centros de salud y las instituciones religiosas, están disponibles para los jóvenes?
- ¿Cuál es la función de consideraciones de género y edad en el acceso de los jóvenes a estos servicios?
- ¿Quiénes son los prestadores de servicios que apoyan a los jóvenes, por ejemplo, jóvenes de mayor edad, docentes, entrenadores, líderes religiosos?
- ¿Qué problemas de salud afectan específicamente a los jóvenes?
- ¿Cuáles son los desafíos con los que se enfrentan los jóvenes para obtener empleo?
- ¿Qué hacen los jóvenes en su tiempo libre?
- ¿Qué funciones de liderazgo desempeñan los jóvenes en su comunidad?

# EL PACA PARA LA JUVENTUD EN EL DESARROLLO

---

¿Cómo podría emplear las herramientas en la guía de campo en calidad de voluntario del ámbito de la juventud en el desarrollo?

## Mapeo de la comunidad

### Entablar relaciones

Esta actividad permite a los jóvenes determinar los activos y las necesidades de la comunidad antes de comenzar un proyecto. Asimismo, el mapeo ayuda a los jóvenes a identificar a las partes interesadas que pueden incorporar a sus proyectos.

## Definición de su público

### Soñar

Para todos los proyectos, los jóvenes necesitarán definir a su público objetivo. ¿A quién beneficiará el proyecto? Alumnos, jóvenes fuera del ámbito escolar u otra población específica. Esta herramienta ayuda a los jóvenes a responder a estas preguntas.

## Puntos de decisión

### Soñar

Esta es una manera rápida y fácil de incorporar a los jóvenes en el proceso de toma de decisiones. Todos pueden hacerse oír por medio de los puntos de decisión.

## El contrato de red para la alianza

### Diseñar

Las alianzas son esenciales para cualquier proyecto comunitario eficaz. Los socios de la comunidad pueden ayudar a la juventud a alcanzar sus metas al respaldarla con servicios de voluntariado, compartir recursos o diseminar su mensaje. Esta herramienta puede llevar a los jóvenes a considerar la función de socios.

## Prueba piloto

### Ejecutar

La realización de una prueba piloto para un proyecto es una manera excelente para que los jóvenes pongan a prueba sus ideas y adquieran práctica en la ejecución de su proyecto mientras manejan las expectativas de su comunidad.

## La diagramación del pasado y el presente

### Ejecutar

Esta es una herramienta para alentar a la juventud a reflexionar sobre el cambio que han presenciado mediante acciones propias o de terceros. También puede desencadenar un diálogo fructífero sobre lo que aún debe cambiar.

# EL PACA PARA LA JUVENTUD EN EL DESARROLLO

---

Por añadidura, aquí se indican unas cuantas herramientas por sector que son fundamentales para realizar un PACA sólido que se centre en la juventud en el desarrollo.

## Clasificar

### Entablar relaciones

Este método puede representar visualmente los problemas a los que se enfrentan los jóvenes. Los posibles ámbitos de debate podrían incluir las diferencias de género entre los jóvenes, la matriculación escolar y la juventud fuera del ámbito escolar.

## Identificar su conocimiento de V<sup>2</sup>

### Descubrir

Esta actividad incluye un proceso para que los jóvenes revelen lo que ya saben sobre una cuestión. También alienta a la juventud a analizar algunas de las causas de la cuestión con el uso de un enfoque para un mapeo mental.

**Fuente:** [Volunteerism Action Guide - Multiplying the Power of Service \[Guía para la acción del voluntariado: Multiplicando el poder del servicio\]](#)

## Clasificación

### Soñar

Esta herramienta facilita el que los jóvenes se expresen, clasifiquen sus respuestas e identifiquen soluciones.

**Fuente:** [Volunteerism Action Guide - Multiplying the Power of Service \[Guía para la acción del voluntariado: Multiplicando el poder del servicio\]](#)

## Plan de acción de V<sup>2</sup>

### Diseñar

Con esta herramienta, podrá valerse del poder de la proyección para ayudar a un huérfano, un niño vulnerable o una persona infectada por el VIH a dar un paso más allá de su situación actual y ver cómo las decisiones que toman hoy inciden en sus vidas futuras.

**Fuente:** [Volunteerism Action Guide - Multiplying the Power of Service \[Guía para la acción del voluntariado: Multiplicando el poder del servicio\]](#)

## Evaluación y reflexión de V<sup>2</sup>

### Ejecutar

Esta es una excelente manera de ver cómo una estrategia o actividad incidirá seguramente en una comunidad. Analiza el número de personas en las que la actividad tendrá un efecto y la intensidad de esa actividad, y luego compara estos factores para mostrar el impacto general. Esto posibilita un análisis por la comunidad de la manera de mejorar una actividad e identificar qué estrategias no usar en caso de que el impacto que se tuvo haya sido insignificante.

**Fuente:** [Volunteerism Action Guide - Multiplying the Power of Service \[Guía para la acción del voluntariado: Multiplicando el poder del servicio\]](#)

Encontrará instrucciones detalladas para estas y muchas más herramientas del PACA por sector en el folleto separado del PACA para la juventud en el desarrollo.



# EL PACA PARA LA JUVENTUD EN EL DESARROLLO

---

## El PACA para la juventud en el desarrollo en acción

Un voluntario del ámbito de la juventud en el desarrollo está entusiasmado porque trabajará con jóvenes en la comunidad para establecer un club de voluntarios. Dado que el entorno de la aldea en la que trabaja el voluntario presenta escasos recursos, y la mayoría de las familias batalla para sobrevivir, el voluntario de la juventud en el desarrollo espera infundir un espíritu de voluntariado entre los jóvenes que realmente desean marcar la diferencia en diferentes sectores dentro de la comunidad.

El voluntario del Cuerpo Paz se sirve de las herramientas a continuación para interactuar con los jóvenes durante un proceso participativo que dirige el interés del club de voluntarios y transforma las ideas en acción.

1. **Mapeo de la comunidad** con los miembros del club de voluntarios para identificar qué les gusta a los jóvenes más sobre su comunidad y provocar conversaciones sobre ámbitos que más se beneficiarían de los servicios de un club de voluntarios.
2. Creación de un **calendario de eventos estacionales** con alumnos y docentes para entender mejor los eventos especiales de la comunidad a lo largo del año que podrían usarse como punto de partida para los servicios del club de voluntarios.
3. Con la ayuda del voluntario del Cuerpo de Paz, los alumnos emplean la herramienta de **definición de su público** para comprender en quién deben centrar su trabajo de voluntariado.
4. La herramienta de **clasificación** fomenta las conversaciones en el club sobre lo que los alumnos han aprendido hasta el momento respecto a las oportunidades más viables y prometedoras para los proyectos de servicio en su comunidad.
5. La herramienta de la **evaluación y reflexión de V<sup>2</sup>** ayudará a los jóvenes a formular estrategias y planificar sus proyectos de servicios, así como a analizar el impacto que su servicio podría tener en la comunidad.

6

# *Recursos y contenido conexos*



**Cuerpo  
de Paz**



## **¡Más herramientas participativas!**

El contenido de la guía de campo incluye material de las siguientes fuentes, las que en su conjunto contienen centenares de herramientas participativas adicionales que pueden emplearse como parte del PACA.

### ***80 Tools for Participatory Development***

Geilfus, F. (2008). *80 Tools for Participatory Development: Appraisal, Planning, Follow-up and Evaluation* [80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo y evaluación]. San José, Costa Rica: IICA.

### ***Building Blocks in Practice: Participatory Tools***

International HIV/AIDS Alliance [Alianza Internacional contra el VIH/SIDA]. (2004). *Building Blocks in Practice: Participatory Tools to Improve the Development of Care and Support for Orphans and Vulnerable Children* [Elementos fundamentales en la praxis: herramientas participativas para mejorar el desarrollo de cuidados y apoyo para huérfanos y niños vulnerables].

### ***Designing for Behavior Change, A Practical Field Guide***

The Technical and Operational Performance Support (TOPS) Program [Programa de Apoyo al Desempeño Técnico y Operativo]. (2017). *Designing for Behavior Change: A Practical Field Guide* [Diseño para cambio de comportamiento: Una guía de campo práctica]. Washington, D. C.: The Technical and Operational Performance Support Program [Programa de Apoyo al Desempeño Técnico y Operativo].

### ***Development Impact & You***

*Development Impact & You: Practical Tools to Trigger and Support Social Innovation* [DIY Desarrollo e Impacto, ¡Ya! Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social]. Londres: Nesta. (2014).

### **Oficina de Salud de los Adolescentes del Departamento de Salud y Servicios Humanos de los EE. UU. (HHS)**

Oficina de Salud de los Adolescentes del Departamento de Salud y Servicios Humanos de los EE. UU. (HHS). (2011). *Tips and Recommendations for Successfully Pilot Testing Your Program* [Consejos y recomendaciones para poner a prueba satisfactoriamente pruebas piloto de su programa]. Rockville, Maryland: HHS.

### ***IDDS Workbook***

Smith y Linder. (2014). *IDDS Design Workbook* [Libro de Diseño. Encuentro de diseño para el desarrollo internacional]. Arusha, Tanzania: IDDS.

### **IDEO**

IDEO.org. (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design* [Diseño centrado en las personas: Guía para el trabajo de campo]. San Francisco: IDEO.org.

### **International HIV/AIDS Alliance. *Tools Together Now!***

International HIV/AIDS Alliance [Alianza Internacional contra el VIH/SIDA]. (2006). *Tools Together Now! 100 participatory tools to mobilise communities for HIV/AIDS* [¡Herramientas juntas ahora! Cien herramientas participativas para movilizar a las comunidades contra el VIH/SIDA]. Hove, Reino Unido: International HIV/AIDS Alliance [Alianza Internacional contra el VIH/SIDA].

## **Mind Tools**

www.mindtools.com

## **Asociación Nacional de Educación**

www.nea.org

## **The New Project Design and Management Workshop**

Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS). (2003). *The New Project Design and Management Workshop Training Manual* [El nuevo manual de capacitación en diseño y manejo de proyectos], publicación n.º T0107. Washington, D. C.: Cuerpo de Paz.

## **An NGO Training Guide for PCVs**

Oficina Internacional Apoyo a Programación y Capacitación (OPATS). (2003). *An NGO Training Guide for PCVs* [Una guía de capacitación en materia de las ONG para los voluntarios del Cuerpo de Paz], publicación n.º M0070. Washington, D. C.: Cuerpo de Paz.

## **PACA: Using Participatory Analysis for Community Action**

*PACA: Using Participatory Analysis for Community Action* [PACA: Utilización del análisis participativo para la acción comunitaria], publicación n.º M0086. Washington, D. C.: Cuerpo de Paz. (2005).

## **Peace Corps Gender Guidance**

Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS). (2015). *Guidance for Promoting Gender Equality and Women's Empowerment in Peace Corps Programming* [Orientación para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en la programación del Cuerpo de Paz], publicación n.º M0117. Washington, D. C.: Cuerpo de Paz.

## **A Practical Guide for Facilitating Social Change**

Hunjan y Pettit. (2011). *POWER: A PRACTICAL GUIDE FOR FACILITATING SOCIAL CHANGE* [Una guía práctica para facilitar el cambio social]. Fife, Kirkcaldy: Carnegie UK Trust.

## **Qualitative Research for Development: A Guide for Practitioners**

*Qualitative Research for Development: A Guide for Practitioners* [Investigación cualitativa para el desarrollo: una guía para los profesionales]. Rugby, Reino Unido: Practical Action. (2015).

## **Robert Chambers Archive Participatory Workshops: A sourcebook of 21 Sets of Ideas and Activities**

Chambers, R. (2002). *Participatory Workshops: A Sourcebook of 21 Sets of Ideas and Activities* [Talleres participativos: Un libro de consulta de 21 conjuntos de ideas y actividades]. Londres y Sterling, Virginia: Earthscan.

## **Roles of the Volunteer in Development**

Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS). (2002). *Roles of the Volunteer in Development: Toolkits for Building Capacity* [Rol del Voluntario en el Desarrollo: Herramientas para fortalecer la capacidad], publicación n.º T0005. Washington, D. C.: Cuerpo de Paz.

## **Volunteerism Action Guide – Multiplying the Power of Service**

Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS). (2009). *Volunteerism Action Guide – Multiplying the Power of Service* [Guía para la acción del voluntariado: Multiplicando el poder del servicio], publicación n.º CD062. Washington, D. C.: Cuerpo de Paz.

### **A Volunteer's Guide to Community Entry**

Oficina de Apoyo a la Programación y la Capacitación en el Extranjero (OPATS). (2002). *A Volunteer's Guide to Community Entry* [Una guía para el voluntario sobre el ingreso a la comunidad], publicación n.º M0071. Washington, D. C.: Cuerpo de Paz.

# PACA

Guía de campo

*Para Voluntarios*



**Cuerpo  
de Paz**