

IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO

MÓDULO

012345

UN PAQUETE DE APRENDIZAJE SOBRE LA COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO SOCIAL Y DEL COMPORTAMIENTO

GUÍA DEL FACILITADOR

Índice

Información General	2
Módulo 4, Sesión 1: Convertir los planes en acción	5
Módulo 4, Sesión 2: Plan de trabajo: ¿Quién? Asociaciones y dotación de personal.....	8
Módulo 4, Sesión 3: Plan de trabajo: ¿Con qué?.....	9
Módulo 4, Sesión 4: Plan de trabajo: ¿Cuándo? Secuencia, período de ocurrencia y sinergia.....	10
Módulo 4, Sesión 5: Agrupación de todos los elementos.....	11
Participación en equipo.....	13
Módulo 4, Sesión 6: Monitoreo del proceso y la calidad	14
Módulo 4, Sesión 7: Uso y distribución de la información de monitoreo.....	15

Información General

Estructura propuesta para el taller

Día 9	Día 10
<p>Revisión del aprendizaje del día anterior</p> <p>Objetivos del módulo 4</p> <p>4-1 Convertir los planes en acción</p> <p>4-2 Plan de trabajo: ¿Quién? Asociaciones y dotación de personal</p> <p>4-3 Plan de trabajo: ¿Por qué?</p> <p>4-4 Plan de trabajo: ¿Cuándo? Secuencia, período de ocurrencia e integración</p> <p>4-5 Agrupación de todos los elementos</p> <p>Participación final en equipo: planes de trabajo</p> <p>Cierre del módulo 4/Presentación preliminar del último día</p> <p>4-6 Monitoreo del proceso y calidad (se puede combinar con el Módulo 5)</p> <p>4-7 Uso y distribución de la información de monitoreo</p>	<p>Revisión del aprendizaje del día anterior</p> <p>¡De regreso a los principios!</p> <p>Retroalimentación final escrita sobre el curso</p> <p>Panel de “expertos”</p> <p>Preparación para el taller parte 2: M&E</p> <p>Asignación final</p> <p>Círculo de cierre: medio día del Día 10</p> <p> Si realiza la versión de 2 partes de este curso, no habrá tiempo programado para enseñar la sesión 6 Monitoreo del proceso y calidad y sesión 7: Uso y distribución de la información de monitoreo. Puede referir a los participantes a esta parte de su <i>Manual</i> y al Paso 5 en su <i>Manual</i>. Una revisión de estas páginas y hojas de trabajo ayudarán a prepararlos para la Parte 2 del taller.</p> <p> Si realiza la versión de 3 partes de este curso, puede ser que tenga tiempo para explorar con algo de detalle las sesiones 6 y 7 del Paso 4. Recomendamos que enseñe el monitoreo en este paso debido a que es aquí, al inicio de la implementación, en donde los planes de monitoreo se determinan en un esfuerzo de CCSyC real.</p>

Objetivos

Al final de este módulo de un día, usted habrá:

- Diseñado un plan de trabajo para una parte de su esfuerzo de CCSyC
- Mencionado por lo menos dos objetivos y organizado materiales y actividades para este plan de trabajo preliminar
- Propuesto a los encargados de la implementación para cada objetivo del plan de trabajo
- Descrito los recursos necesarios para cada objetivo
- Diseñado una cronología para alcanzar cada objetivo

Gráficas, hojas de trabajo, listas de verificación y plantillas recomendadas para este Módulo:

Gráficas	Hojas de trabajo, listas de verificación y ejemplos		
<ul style="list-style-type: none"> • El cuarto paso de un proceso de planificación para CCSyC: Implementación y monitoreo • Tres estrategias clave de CCSyC • Donde el monitoreo se ajusta a CCSyC 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de trabajo: Plan de trabajo detallado • Lista de verificación: Problemas de género en la planificación, implementación y evaluación • Lista de verificación: Plan de dotación de personal del proyecto • Hoja de trabajo: Coordinación de CCSyC • Ejemplo: Herramienta de monitoreo • Lista de verificación: Asociaciones exitosas en CCSyC 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de trabajo: Herramienta para la preparación del presupuesto de CCSyC • Hoja de trabajo: Cómo realizar la toma de decisiones en equipo sobre prioridades del presupuesto • Hoja de trabajo: Plan para identificar y abordar a los proveedores de recursos • Hoja de trabajo: Cómo realizar la toma de decisiones en equipo sobre secuencia, período de ocurrencia y sinergia 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de trabajo: Plantilla para rastrear los puntos de distribución y necesidades de producción • Hoja de trabajo: CCSyC de calidad • Hoja de trabajo: Plan para monitorear el proceso y la calidad de todos los materiales y actividades de CCSyC

Apertura

1. Nuevamente, inicie este día, y cualquier otro día, con el equipo de informes dirigiendo la sesión sobre el **Aprendizaje del día anterior**. Otra vez, asegúrese de que esta vez se utilice para aclarar cualquier confusión o asuntos “pendientes” de las sesiones anteriores. Utilice aproximadamente 30 minutos al día para este ejercicio.
2. Ubique el paso 4 en la Gráfica del Proceso C y aclare el propósito de este paso en el proceso.
3. Revise los objetivos publicados para el módulo cuatro y la manera en que la programación cumplirá con estos objetivos. Muestre las columnas del plan de trabajo a medida avanza con los objetivos, para que puedan ver cómo se desarrolla el trabajo.
4. Recuerden los roles voluntarios para este día (es decir, un encargado de controlar el tiempo, un equipo informativo y un equipo de apoyo logístico).

Módulo 4, Sesión 1: Convertir los planes en acción

- Organice a los participantes en grupos de cuatro y pídale que discutan lo siguiente:
 - ¿Cómo le han ayudado los planes de trabajo en el pasado?
 - ¿Qué desafíos ha enfrentado al desarrollar los planes de trabajo?
 - ¿Qué desafíos ha enfrentado al implementar los planes de trabajo?
- En plenaria, revise **convertir los planes en acción** y el lugar del Paso 4 en el Proceso C. Señale la información general de la hoja de trabajo “Plan de trabajo detallado”. Revise la descripción del *Manual* del plan de trabajo.
- Muestre cómo la primera columna está estructurada en torno a los objetivos, materiales y actividades mencionadas anteriormente en los Pasos 2 y 3. Esta columna podría referirse como “¿Qué funciona bien?”
- Indique a los participantes que el Paso 4 completará el resto de las columnas que responden las siguientes preguntas:
 - ¿Quién? (Socios, personal, voluntarios, miembros de la audiencia)
 - ¿Por qué? (Recursos disponibles y necesarios para cumplir con los objetivos)
 - ¿Cuándo? (Estimar la cronología, dividida en trimestres, si lo considera útil)
- Presente la plantilla del plan de trabajo y pida a los participantes que lo comparen con otros planes de trabajo que hayan visto:
 - ¿Qué ve como ventajas de este formato?
 - ¿Qué espera que represente un desafío?
-  Forme equipos de proyecto y pida a los participantes que diseñen la plantilla que crearán y complete la primera columna de su plan de trabajo. Sugiera que transmitan los objetivos de comunicación con los materiales y actividades correspondientes a la primera columna de su hoja de trabajo. Cada equipo debe trabajar en por lo menos dos objetivos.



Observación a través de un lente de género



En la versión de tres partes de este curso, examine la **lista de verificación: problemas de género en planificación, implementación y evaluación**. A continuación se encuentran tres ejercicios de aprendizaje que abordan directamente los problemas de género.

1. Género: ¿Qué significa realmente? Únase a alguien del sexo opuesto. Cada uno escribe su propia definición de género. Cada participante escribe su propia definición de género. Pregunte:

- *¿Cómo le describiría el género a alguien que entró al salón en este momento?*

Con su compañero, compare las formas en que describe el género. Luego, revise los conceptos en la hoja de trabajo de género y llene los pasos enumerados en el *Manual*. Cada pareja comparte un ejemplo con el pleno.

2. Imágenes y roles del género. Forme pequeños grupos de un solo sexo y siga los siguientes pasos¹. A medida que el tiempo lo permita, verifique con los otros grupos, pero asegúrese de finalizar el proceso al compartir en plenaria o una perspectiva que tenga ahora sobre el género y CCSyC.

- **Paso uno:** forme grupos del mismo sexo de 4 a 5 personas, mezclándolos entre los proyectos. Como grupo, explique lo que entiende por hombre ideal y/o mujer ideal. Como grupo, vea la explicación y observe qué le dice acerca del género.
- **Paso dos:** cada uno regresa a la hoja de trabajo de escenario de cambio en el módulo dos del proceso CCSyC. Ahora, revise o cree ese escenario de cambio observándolo a través de una lente de género. Piense en la forma en que los hombres y mujeres se representan directa o indirectamente en el escenario.
- **Paso tres:** lea su “escenario de cambio” en voz alta a los demás miembros del grupo y pídale que consideren estas preguntas:
 - *¿Cómo se representan las imágenes de los hombres y mujeres en este escenario? ¿Cómo afectarían sus esfuerzos de CCSyC a estas imágenes?*
- **Paso cuatro:** después de que cada persona haya presentado su escenario de cambio, discúptalo en su grupo:
 - *¿Cuáles son los roles actuales del género en las comunidades en las que está trabajando? ¿De qué maneras podría su trabajo reforzar o desafiar estos roles? ¿Cuáles son los costos y beneficios potenciales de reforzar o desafiar los roles actuales de género?*
- **Paso cinco:** en plenaria, comparta una perspectiva sobre el género y CCSyC obtenida de este trabajo en grupo.

Varios de los recursos mencionados al final de este módulo ofrecen ejercicios y lecturas para explorar el género con más detalle. Por ejemplo, es probable que desee que este grupo enfrente con más detalle el problema del género y la manera en que se ha materializado en sus propias vidas (consulte el juego de herramientas ISOFI) o que examine el género en el contexto de los programas de VIH y SIDA.

¹Kambou, Sara, Veronica Magar, Jill Gay y Heidi Lary. Tools for learning and action on gender and sexuality. Washington, DC: ICRW, 2006).

3.  En equipos del proyecto, revise la lista de verificación de asuntos de género del *Manual* en varias fases de su programa: **planificación, implementación y evaluación.**

Módulo 4, Sesión 2: Plan de trabajo: ¿Quién? Asociaciones y dotación de personal

1. Presente el **plan de trabajo** de la sesión: **¿quién? asociaciones y dotación de personal**.
2.  Forme equipos del proyecto para revisar la **lista de verificación: plan de dotación de personal del proyecto** y la hoja de trabajo “Coordinación de CCSyC”. Con estas listas como referencia, desarrolle un organigrama de la dotación de personal que visualiza para su programa de CCSyC. Publique su organigrama para que otros equipos lo vean y mencione los problemas que pueden desestabilizar la estructura de dotación de personal.
 - *¿Cuál podría ser una forma de fortalecer la dotación de personal de su proyecto?*
3. En plenaria, estudie el **ejemplo: una herramienta de monitoreo**. Imagínese como supervisor; ahora o en algún momento en el futuro.
 - *¿Qué le gusta especialmente de esta herramienta?*
4. Divida el salón en dos grupos. Realice un debate con relación a la siguiente declaración:
 - *Los socios pueden ayudar con la implementación, pero no pueden reducir su carga de trabajo. Desarrollar y mantener las asociaciones en sí requiere demasiado trabajo y su rol de liderazgo, coordinación y monitoreo de las operaciones del programa es esencial (Instituto Nacional del Cáncer 2001).*

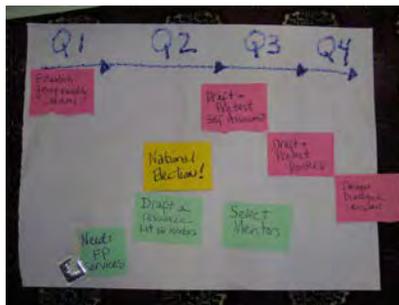
Un grupo se prepara para **defender** esta declaración y el otro equipo **discute** esta afirmación al citar experiencias del pasado con los socios.
5. En plenaria, revise la **lista de verificación: asociaciones exitosas en CCSyC**. Discuta la siguiente pregunta:
 - *¿Cómo confirman las experiencias que acaba de compartir la importancia de cualquiera de estos lineamientos?*
6.  Forme equipos del proyecto para desarrollar la segunda columna del plan de trabajo preliminar. Esta columna nombra a *quien*; socios, personal, voluntarios y miembros de la audiencia, realizará el trabajo relacionado con el material o actividad indicada. Las siguientes tareas de aprendizaje pueden ayudar a preparar a los participantes para que terminen la segunda columna de su plan de trabajo.

Módulo 4, Sesión 3: Plan de trabajo: ¿Con qué?

1. Presente el **plan de trabajo** de la sesión: **¿con qué?**
2. En plenaria, revise la hoja de trabajo “Herramienta para preparar el presupuesto de CCSyC” con sugerencias para asegurarse de que la implementación permanezca dentro del presupuesto. Pregunte a los participantes:
 - *¿Qué otros costos necesita considerar que no estén en la hoja de trabajo?*
3.  En equipos del proyecto, pídale a los grupos que usen la hoja de trabajo “Herramienta para preparar presupuestos de CCSyC” para empezar a calcular los costos para las actividades que se enumeran en la primera columna del plan de trabajo. Una vez completen el borrador de la lista de costos, los grupos deben utilizar la hoja de trabajo “Cómo tomar decisiones en equipo sobre las prioridades del presupuesto” para asegurarse de que existen suficientes fondos o hacer elecciones sobre las prioridades del presupuesto. Haga énfasis en que es importante que los costos para las actividades y el presupuesto general para el proyecto sea realista.
4. Divida a los participantes en dos grupos. Pídale que anoten y discutan lo siguiente:
 - *¿Qué desafíos enfrenta al enfocarse en los proveedores de recursos para financiar las actividades o encontrar otros métodos de financiamiento?*
5. Una vez se organizan los grupos, pídale que intercambien las listas. Pídale a los grupos que revisen la lista de los demás y que proporcionen sugerencias para abordar cada desafío.
6. Después de que estén organizados los grupos, regrese al pleno y pida a los participantes que voten por las sugerencias más realistas.
7. En plenaria, revise la hoja de trabajo “Plan para identificar y enfocar a los proveedores de recursos”.
8.  Forme equipos del proyecto y pídale que completen la tercera columna del plan de trabajo preliminar; “¿Con qué?” Esta columna es el lugar para enumerar los recursos que usarán para cumplir los objetivos. Dependiendo de la experiencia e intereses de los grupos, estos pueden trabajar con número reales e insertar los cálculos de costos en su plan de trabajo.

Módulo 4, Sesión 4: Plan de trabajo: ¿Cuándo? Secuencia, período de ocurrencia y sinergia

1. En plenaria, presente el **plan de trabajo** de la sesión: **¿cuándo? secuencia, período de ocurrencia y sinergia**.
2. En plenaria, demuestre cómo trabajar a través de las secuencias, período de ocurrencia y sinergia de los materiales/actividades en una iniciativa de CCSyC que los participantes planifican implementar (representado por los facilitadores).
3. Discuta en plenaria:
 - *¿Con qué estaba de acuerdo con respecto a las decisiones del equipo sobre cómo cronometrar y establecer la secuencia de sus actividades?*
 - *¿Qué habría sugerido a este equipo en lo que respecta a período de ocurrencia y secuencia? ¿Por qué?*
4.  Forme equipos del proyecto y use la hoja de trabajo “Cómo tomar decisiones en equipo para las secuencias, período de ocurrencia y sinergia” y siga los Pasos 1 a 6 en la hoja de trabajo, y finalice con la pregunta:
 - *¿Qué observa ahora en lo que respecta a secuencia, período de ocurrencia y sinergia entre los materiales/actividades de su esfuerzo de CCSyC?*
 - *¿Qué desearía hacer o determinar antes de poder finalizar este plan de trabajo?*
5.  Al final de esta sesión, divida por última vez en equipos del proyecto para elaborar el último juego de columnas en el plan de trabajo. Esta columna indica “¿cuándo?” implementarán los materiales y actividades.



Puede ser que desee que los equipos hagan referencia nuevamente a cronogramas que diseñaron en el Paso 3 para sus estimaciones mientras realizaban este ejercicio.

Las tareas de aprendizaje que se encuentran en este paso, se recomiendan como una manera de enseñar las sutilezas involucradas en la realización de un cronograma realista y efectivo para la implementación de CCSyC. Camine y visite el trabajo para cada equipo, diríjalos si es necesario. Estimule a todos los miembros del equipo a que participen de igual manera para crear una exposición realista (consulte la siguiente sesión para obtener detalles). No es necesario que los equipos compartan su trabajo, ya que lo harán durante la siguiente sesión.

Módulo 4, Sesión 5: Agrupación de todos los elementos

1. Presente la sesión **Agrupación de todos los elementos**.

2.  Forme equipos del proyecto y pídale a los participantes que revisen y redefinan todos sus planes de trabajo y creen una exposición para recolectar la retroalimentación de los colegas.
3. En plenaria, cada equipo del proyecto muestra su plan de trabajo y asigna a un miembro para que se quede con el cartel. Otros colegas caminan y hacen preguntas sobre el plan de trabajo que están visitando. Se podrían utilizar nuevamente las señales de tránsito, según se describió en el Paso 1.

4.  Después de intercambiar la retroalimentación, forme equipos del proyecto. Los equipos deben revisar los planes de trabajo y la retroalimentación. Cada participante toma un turno entrevistando a un miembro de otro equipo con las siguientes preguntas:
- *¿Qué aspecto de sus planes de CCSyC considera que será MÁS valioso para abordar el problema real que enfrentan?*
 - *¿Qué parte de su plan no está claro o está incompleto en su cabeza?*
5. Pídale a cada equipo del proyecto que comparta un aspecto de sus planes que el pleno considere que es más prometedor, al igual que una parte que espera aclarar o mejorar para la implementación.
6. Revise la lista de sugerencias para implementar la calidad. Pídale a los participantes que consideren los programas de comunicación en los que trabajaron en el pasado. Al trabajar en grupos de tres, describa una estrategia que hayan visto que se utiliza para garantizar la calidad.
- *Mencione lo que fue efectivo en el liderazgo.*
 - *Mencione lo que fue efectivo en el trabajo en equipo.*



Si este es el cierre de la primera parte del taller, puede elegir dar a cada equipo retroalimentación específica sobre su plan de trabajo con recomendaciones para los siguientes pasos en el sitio, antes de regresar al Módulo 5. Además, puede ser útil revisar las listas de verificación y hojas de trabajo disponibles en el *Manual*.



Si está dando el curso en 2 fases, mañana sería el cierre de la Parte 1. Revise cualquier retroalimentación que pueda haber estado recopilando de los participantes y las notas que tiene de las sesiones diarias del **Aprendizaje del día anterior** para que pueda aclarar o explorar cualquier tema pendiente dentro del grupo.

Una técnica para obtener retroalimentación continua de los participantes se llama “Tablero de Notas”.¹ Esta es una manera en la que usted podría considerar utilizar dicho tablero:

1. Cree un cartel con cuatro filas y cuélguelo cerca de la salida del área del taller. Las cuatro filas deben leer: claridad, utilidad, ritmo, otros.
2. Cree y nombre una serie de columnas para diferentes temas o módulos del taller y cree una escala (1 = bajo; 4 = alto) en la que los participantes califiquen su satisfacción con cada uno de los temas usando los criterios indicados anteriormente.
3. Cuelgue un sobre con tarjetas de comentarios dentro del mismo para que los participantes puedan agregar comentarios anónimos después de calificar el cartel.



En la opción de un curso dado en tres partes, puede indagar un poco más los aspectos de producción antes de que los grupos finalicen sus planes de trabajo. De ser así, a continuación encontrará una idea para realizar un ejercicio con los participantes:

En el pleno, discuta sus experiencias con relación al siguiente mito:

- *Mito*: las personas necesitan la información que les proporcionamos, así que tendremos un gran número de solicitudes para nuestros materiales.
- *Hecho*: “Si lo imprimimos, vendrán” es verdadero sólo si imprime dinero. Para la mayoría de programas, la promoción efectiva es determinante para que los materiales lleguen a las manos de aquellos que los necesitan. Distribuir los productos impresos es un tan desafiante y tan importante como desarrollarlos y por lo tanto, necesita un plan y un presupuesto.¹



En equipos del proyecto, desarrolle un plan de producción y distribución. Utilice la hoja de trabajo “Plantilla para rastrear los puntos de distribución y necesidades de producción (Por material o actividad)” si le es útil.

1. (National Cancer Institute, 2001)

Participación en equipo

A continuación se encuentra una descripción de la asignación del equipo para el cierre del Módulo 4. Revíselo en plenaria para mayor claridad y de suficiente tiempo para que los grupos preparen una ayuda visual que presentarán a sus colegas.

Última participación en equipo para el Módulo 4: Implementación

Su equipo desarrollará un plan de trabajo preliminar para por lo menos dos objetivos de la comunicación que incluyen:

- Objetivos, materiales y actividades
- Encargados de la implementación
- Recursos
- Período de ejecución

En su presentación, también incluya:

- Cuándo y cómo planifica la evaluación preliminar de los materiales antes de la producción

Módulo 4, Sesión 6: Monitoreo del proceso y la calidad

1. En plenaria, discuta qué significa monitoreo. Pregunte a los participantes:
 - *¿Qué partes de esta descripción de monitoreo son particularmente útiles para usted?*
2. Forme grupos pequeños para discutir las iniciativas de CCSyC en la que los participantes han estado involucrados en el pasado. Comparta las discusiones en grupo en plenaria.
3. Señale la **gráfica: en dónde se ajusta el monitoreo en CCSyC** mostrando el análisis formativo/de situación (Paso 1), investigación fundamental (Paso 2), monitoreo (Paso 4) y evaluación (Paso 5).
4. Forme grupos pequeños para revisar y discutir la tabla de los **tipos de evaluación: propósito, preguntas respondidas e ejemplos de indicadores** que proporciona la información general sobre las distinciones entre cada paso. Pídales a los grupos que anoten tres preguntas que tengan acerca del monitoreo de los esfuerzos de CCSyC.
5.  En equipos del proyecto, pídeles a los participantes que revisen el **ejemplo: cuestionario de monitoreo de periódicos y lista de monitoreo de distribución de materiales**. Los equipos del proyecto deben seleccionar por lo menos un material del proyecto y completar la hoja de trabajo “Plan para monitorear el proceso y calidad de todos los materiales y actividades de CCSyC”.

Módulo 4, Sesión 7: Uso y distribución de la información de monitoreo

1. Presente la sesión **uso y distribución de la información de monitoreo**. Pregunte a los participantes si alguno tiene experiencia usando la información de monitoreo en sus programas.
2. Forme grupos pequeños para comparta ejemplos en los que haya tenido que perfeccionar o ajustar sus programas a la mitad de su curso, cuando las evaluaciones indicaron que su programa no estaba funcionando como se pretendía originalmente.
 - *¿Cómo recibió el personal esta información? ¿Los trabajadores de campo? ¿Los grupos clave de la comunidad? ¿Los patrocinadores? ¿Los patrocinadores?*
 - *¿Qué ha encontrado que es más importante sobre el diseño de las evaluaciones intermedias?*
 - *¿Qué recomienda con respecto al uso e intercambio de resultados?*
3. Discuta brevemente en plenaria.