

Buenas prácticas para poner en acción en los programas de desarrollo de VM

Síntesis del aprendizaje del campo



**Buenas prácticas para
poner acción
los programas de
desarrollo de VM**

Síntesis del aprendizaje del campo

Diciembre de 2011

Reconocimientos

Este documento es una recopilación de las buenas prácticas del trabajo de los equipos del programa de Visión Mundial para encontrar maneras nuevas y efectivas para mejorar el bienestar del niño y niña en los programas de desarrollo. Estas buenas prácticas han surgido de las innovaciones de los equipos a nivel local. Estos equipos, son muchos para listarlos por nombre, han trabajado con sus comunidades y socios, y con los equipos técnicos de VM para tomar los principios del modelo de programación integrada y convertirlos en enfoque de programación efectivos en su contexto local.

Nos gustaría agradecer el arduo trabajo y dedicación de aquellos equipos a nivel local. También nos gustaría agradecerles por compartir sus éxitos, retos y aprendizaje con nosotros, para que fuera posible que compiláramos este documento.

También nos gustaría agradecer a todos los demás equipos de VM que han apoyado al personal a nivel local en muchas maneras a través de este proceso— incluyendo a aquellas oficinas nacionales, oficinas regionales y en las oficinas de apoyo. El excelente apoyo, inspiración y recursos prácticos provistos por los equipos técnicos del Centro Global de VM han sido de un gran valor en el desarrollo de un enfoque completamente integrado para los programas de desarrollo.

Nosotros tratamos de continuar compilando y compartiendo las buenas prácticas a través de la comunidad de práctica de efectividad del programa. Animamos a los equipos del campo y a otros a continuar compartiendo sus retos y éxitos mientras seguimos avanzando.

*Seamus Anderson y Teresa Wallace
Especialistas Principales de Recursos
de Materiales de la Unidad de Efectividad
de la Programación Integrada, VMI*

Visión Mundial Internacional
800 West Chestnut Avenue,
Monrovia, California 91016-3198 U.S.A.

© World Vision International 2011.

Todos los derechos reservados. Ninguna porción de esta publicación se puede reproducir en forma alguna, a excepción de breves partes en revisiones, sin el previo permiso del autor.

Autores: Seamus Anderson y Teresa Wallace
Proyecto manejado por: Jeremy Bailey
Diseño de interior y diseño: Teresa Wallace, Wayne Dailey
Diseño de portada: Servicios Creativos Globales de VMI
Ilustraciones por Ron Wheeler en CartoonWorks.com
Gráficos por StepFilms y Media, LLC
Manejo de producción: Katie Klopman, Ann Abraham
Correcciones: Joan Laflamme
Revisión final: Audrey Dorsch
Publicado por la Efectividad de Programación Integrada a nombre de Visión Mundial Internacional.

Visión Mundial es una organización cristiana de asistencia, desarrollo y defensoría, dedicada a trabajar con los niños, familias y comunidades para superar la pobreza e injusticia.

Como seguidores de Jesús, Visión Mundial está dedicada a trabajar con las personas más vulnerables del mundo. Visión Mundial sirve a todas las personas sin importar la religión, raza, grupo étnico o sexo.

Índice

Introducción	4
¿Cuáles son las buenas prácticas para poner en acción en los programas de desarrollo?	4
¿Cuál es la guía para los programas de desarrollo?	4
¿Qué hay en este documento?	5
¿Cuáles son las notas complementarias?	7
Aprendiendo junto a la ruta crítica	7
Empezando	7
Avanzando	8
Desarrollo de la competencia integrada	9
La presencia y trabajo de Dios	10
Evaluación	12
Paso 1 :¿Quiénes somos?	18
Paso 2 :¿Quién es usted?	24
Paso 3 :¿Qué se ha hecho ya?	32
Paso 4 :¿Qué más se puede hacer?	40
Paso 5 :¿Qué haremos juntos?.	50
Paso 6 :¿Quién contribuirá con qué?.	66
Paso 7 :¿Cómo nos manejamos juntos?	76
Paso 8 :¿Cómo hacemos juntos la transición?	90

Figuras e ilustraciones

Figura 1. Guía para los programas de desarrollo	4
Figura 2. La ruta crítica	5
Figura 3. Recursos de aprendizaje del desarrollo de competencia integrada	9
Figura 4. La puerta de la decisión	52
Figura 5. Opciones para la colaboración	60
Ilustración 1. Aprendiendo juntos	8
Ilustración 2. Orando	10
Ilustración 3. VM Camboya presenta un cuadro de mensajes de tamaño completo	21
Ilustración 4. Niñas y niños participan en el ejercicio de diagrama de la araña	28
Ilustración 5. El grupo de inicio participa en un ejercicio de globos para explorar los activos ..	34
Ilustración 6. El grupo de inicio escucha a las niñas y los niños durante un ejercicio de mapeo ..	37
Ilustración 7. Un facilitador dirige una conversación con la comunidad	41
Ilustración 8. Una obra de teatro como método para explorar los asuntos con las niñas y niños más vulnerables	45
Illustration 9. El equipo del programa usa las ilustraciones para discutir los resultados con la comunidad.	47
Illustration 10. Los miembros de la comunidad discuten el progreso del programa compartido.	84

Introducción

► ¿Cuáles son las buenas prácticas para poner en acción en los programas de desarrollo?

Este documento provee formas de cómo las buenas prácticas se ponen en acción en los programas de desarrollo de Visión Mundial (VM) a nivel local. Esto ayuda al personal de VM a trabajar con las comunidades y los socios hacia el bienestar sostenido del niño y niña, especialmente con los más vulnerables.

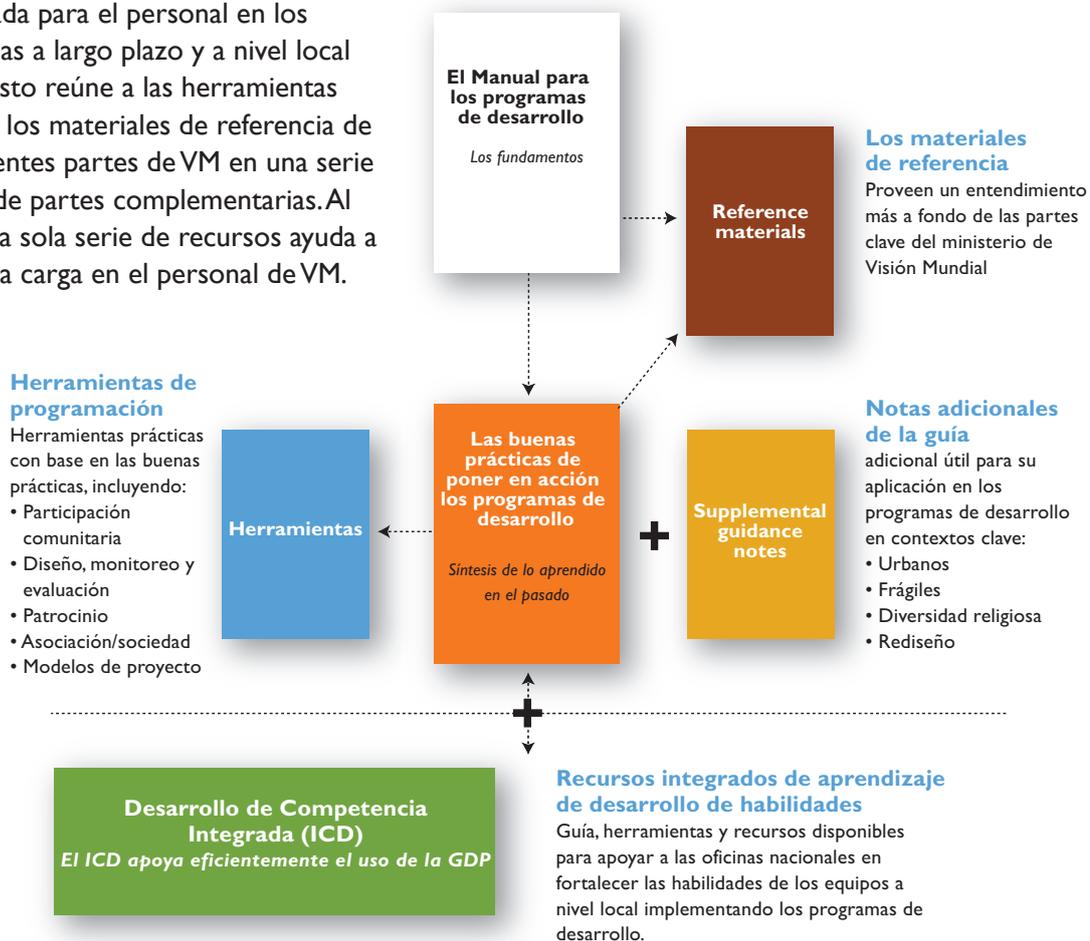
- **Esto está diseñado para que el personal de programa de Visión Mundial a nivel local lo use.**
- **Es una recopilación del aprendizaje y experiencias del personal de primera línea como usted.**
- **Se desarrolla en la experiencia de más de 130 programas de todas las siete regiones.**
- **Todo en este documento se puede adaptar a su contexto y a su programa.**
- **Se debe aplicar de manera flexible, en base a su experiencia y aprendizaje.**
- **Los programas con y sin patrocinio lo pueden usar.**

Este documento –Las buenas prácticas para poner en acción en los programas de desarrollo– el cual acompaña al Manual para los programas de desarrollo, el cual describe lo esencial del enfoque para la programación a largo plazo y a nivel local. Estos documentos son parte de la Guía para los programas de desarrollo.

► ¿Qué es la Guía para los Programas de Desarrollo (GDP)?

La GDP es una tienda de una sola parada para el personal en los programas a largo plazo y a nivel local de VM. Esto reúne a las herramientas clave y a los materiales de referencia de las diferentes partes de VM en una serie flexible de partes complementarias. Al crear una sola serie de recursos ayuda a reducir la carga en el personal de VM.

Figura 1. Guía para los programas de desarrollo



Las partes del ministerio de VM integradas en la GDP incluyen el Aprendizaje a través de la Evaluación con Responsabilidad y Planificación (LEAP), los indicadores para medir el bienestar del niño y niña, el patrocinio infantil, compromisos cristianos, manejo de desastres, defensoría a nivel local, sectores y temas.

La guía para los programas de desarrollo se encuentra en línea en:

¿Qué hay en este documento?

Las buenas prácticas para poner en acción en los programas de desarrollo se organizan a lo largo de la ruta crítica. La ruta crítica es la columna del enfoque del programa de desarrollo de VM. La ruta crítica es una serie de ocho preguntas sencillas que el personal del programa de VM responde junto con los interesados y las comunidades. La ruta crítica está diseñada para ayudar al personal de VM a trabajar de una manera participativa y fortalecida con los interesados y las comunidades para promover el bienestar sostenido del niño y niña, especialmente los más vulnerables.

En base al aprendizaje y a las buenas prácticas de los programas por toda VM, se diseña para desarrollar sobre los esfuerzos locales existentes, y permitir la propiedad local desde el inicio de un programa.

La ruta crítica es un proceso de aprendizaje de acción en lugar de un proceso lineal paso a paso. Los pasos se pueden volver a ver como sea necesario cuando la información nueva esté disponible o cuando cambie el contexto.

Figura 2. La ruta crítica



Este documento ve cada paso de la ruta crítica, desde la Evaluación por medio del Paso 8. Se provee una guía en estos pasos para discernir y reflexionar sobre la presencia de Dios y el trabajo por toda la ruta crítica. Los programas pueden aplicar los pasos de la ruta crítica a más de un nivel, tales como niveles de aldeas, sub-distrito y distrito. Esto permite al personal de programa desarrollar relaciones y colaborar con los interesados relevantes en cada nivel.

Cada paso se organiza en el mismo formato estándar:

La **perspectiva general** provee un resumen del propósito de cada paso.

Las **preguntas guía** proveen áreas clave para pensar acerca de comprometerse con las comunidades e interesados.

Los **resultados** describen los resultados básicos que el equipo de VM junto con las comunidades e interesados logran al final de cada paso.

El **proceso sugerido** describe cómo se puede llevar a cabo el paso en la práctica. El proceso sugerido y las herramientas se basan en el aprendizaje del personal del programa.

Es muy importante recordar que la ruta crítica es un marco flexible que se debe adaptar al contexto local. El personal del programa puede escoger usar las diferentes herramientas que son más adecuadas para su contexto. Cualquier herramienta y proceso adaptados se necesitan **para lograr los resultados para cada paso**.

En base al aprendizaje, cada oficina nacional puede desarrollar una versión contextualizada del enfoque del programa de desarrollo de VM, incluyendo la ruta crítica. La versión de la oficina nacional aplicará las normas de efectividad del programa de VM en el contexto. Las normas definen los principios básicos de los programas de desarrollo de VM y sirven como las bases para la auto-revisión del programa y asegurar la calidad.

Cada paso también contiene consejos, enlaces para las herramientas y los recursos relevantes, y otra guía especial:

Precaución: Palabras de advertencia útiles del personal a nivel local

Ejemplos: Experiencias actuales de los colegas que están implementando los programas de desarrollo

Productos de LEAP: Señala en donde el personal del programa documenta los resultados de los productos de LEAP

Consejos: Consejos útiles del personal para aumentar el éxito

Herramientas: Las herramientas específicas que se pueden usar para trabajar con las comunidades y los interesados en una manera fortalecedora y participativa.

Una nota para comprometer a niñas, niños y jóvenes: Algunos programas pueden encontrar difícil comprometerse con niñas, niños y jóvenes de maneras significativas. Por todo este documento hay consejos sobre las maneras para comprometerse con niñas, niños y jóvenes, ya sea por medio de herramientas que se usan específicamente con ellos o por medio de alguna guía especial en el uso de herramientas que se desarrollaron para los adultos.

La infografía muestra un ejemplo de un paso del programa, titulado "Paso 1: ¿Quiénes somos?". El contenido está organizado en secciones: "Perspectiva general", "Preguntas guía", "Resultados" y "Proceso sugerido".

- Perspectiva general:** Explica que el Paso 1 desarrolla las bases para la relación de Vida Mundial (VM) con los interesados y las comunidades en el área. Menciona que el personal del programa tiene un entendimiento claro y consistente de la identidad de VM en el área local, y que ellos pueden comunicar que la identidad significa en el contexto local. Se anima al personal a trabajar bien como un equipo y a ayudar a los interesados y a VM a comprometerse de manera efectiva entre ellos mismos. Se indica que el personal del programa define claramente que la identidad de este programa de VM desvía del contexto local, y que entonces determinan las maneras más efectivas para comunicar la identidad de VM a los grupos de interesados clave.
- Preguntas guía:** Se listan tres preguntas clave: 1. ¿Cuáles son los elementos clave de la identidad de VM en esta área del programa? 2. ¿Cómo perciben los interesados locales a VM y a otras organizaciones no gubernamentales? 3. ¿Cómo se puede comunicar la identidad de VM más efectivamente a los interesados y a las comunidades en esta área?
- Resultados:** Se listan tres resultados esperados: 1. El personal del programa tiene un claro entendimiento de cómo la identidad global de VM, la estrategia de la oficina nacional y el diagnóstico del programa dan forma a la identidad local de VM. 2. Una serie de mensajes claros y concisos que resumen la identidad de VM en esta área. 3. Un plan de comunicación y materiales para presentar la identidad de VM.
- Proceso sugerido:** Se describe un proceso de tres etapas: 1. Definición de la identidad de VM en el contexto local. 2. Refinando las percepciones actuales. 3. Comunicando la identidad de VM. Se menciona que para los programas que han pasado por este paso, los los locales aprenden a través de día a día con VM.

▶ ¿Qué son las notas de guía complementarias?

Las notas guía complementarias proveen información de ayuda adicional para los programas en contextos desafiantes específicos. Ellos ayudan al personal del programa a aplicar el enfoque del programa de desarrollo de VM en su contexto. Ellos dan una guía adicional sobre cómo cada paso de la ruta crítica se pueden lograr. Las notas guía complementarias no son recursos que se usan solos. Ellas están diseñadas para usarse junto a las Buenas prácticas para poner en acción a los programas de desarrollo.

Las notas guía complementarias están disponibles para los programas que trabajan en:

- contextos urbanos ([Nota guía complementaria para los contextos urbanos](#))
- contextos frágiles ([Nota guía complementaria para los contextos frágiles](#))
- contextos con diferentes religiones ([Nota guía complementaria para los contextos con diferentes religiones](#))
- rediseño ([Nota guía complementaria para los programas en rediseño](#)).

Aprendiendo por a la ruta crítica

El aprendizaje de acción es un proceso estructurado de reflexión y aprendizaje usando la experiencia actual como la fuente de aprendizaje.

La ruta crítica provee una oportunidad excelente para la reflexión estructurada y el aprendizaje. Al usar la experiencia personal como el punto de inicio para la reflexión al inicio de cada paso, las mejoras continuas pueden ser una realidad. Esta práctica del aprendizaje sistemático crea un espacio en el que los miembros del equipo pueden compartir sus puntos de vista, observaciones, preguntas, preocupaciones e ideas.

▶ Empezando

Se anima a los miembros del equipo a pasar tiempo juntos cuando empiecen este viaje. ¿Cómo se puede desplegar la ruta crítica en el área del programa local? ¿Qué competencias se necesitarán para cada paso? ¿Qué le emociona acerca de este proceso? ¿Qué retos son aparentes? ¿Cómo se abordarán esos desafíos? Por supuesto, nadie tendrá las respuestas al principio. Las mejores maneras para proceder surgen a menudo cuando el personal de VM se reúne con los miembros de la comunidad y con los socios y escucha sus consejos.



EJEMPLO DEL CAMPO

Las redes de enseñanza han sido exitosas en VM Camboya. Sus redes de aprendizaje de acción juntan a los programas que son nuevos, maduros y en transición. El personal de estos programas a menudo comparten sus experiencias y trabajan juntos hacia las normas de efectividad del programa. Las lecciones de estas redes se comparten en el foro de aprendizaje de la oficina nacional en donde el enfoque del programa de desarrollo de VM se revisa y adapta con frecuencia para el contexto de Camboya.

▶ Avanzando

Los Recursos de aprendizaje y discernimiento incluyen sugerencias para las actividades de aprendizaje en los puntos clave junto a cada paso de la ruta crítica. También incluye las actividades sugeridas para un evento de aprendizaje del equipo al final de cada paso. Cuando los grupos de trabajo empiezan a formarse en los Pasos 5 y 6, se sugieren las actividades que se pueden hacer con otros. Aprender juntos en esta manera ayudará a desarrollar las relaciones fuertes dentro de los grupos de trabajo. Además, los Recursos de aprendizaje y discernimiento incluyen enfoques sugeridos para alentar a los socios a incorporar el aprendizaje sistemático dentro de su propio proceso de desarrollo.

Las preguntas para la reflexión se incluyen en las secciones **Viendo el pasado** y **Avanzando** son importantes para considerarse cuando el equipo de VM completa cada paso y se prepara para lo siguiente. Ellos demuestran la manera en la que el trabajo en cada paso desarrolla todo para el siguiente. Ellos animan a los miembros del equipo a apreciar todo lo que se ha logrado. Ellos también ofrecen una oportunidad para pensar juntos acerca de los resultados para cada paso y decidir si se necesita hacer más antes de proceder. Pasar tiempo de aprendizaje juntos puede ser vigorizante, interesante y estimulante. Es un tiempo perfecto para:

- apreciar la manera en la que la comunidad, el equipo de programa y otros están creciendo y desarrollando
- reflexionar acerca de los retos que surgen y encontrar maneras para responder
- compartir entendimientos nuevos
- planificar juntos los siguientes pasos
- orar por guía y dar gracias por todo lo que se ha estado logrando.

Así que, ¿cuáles fueron algunos de los éxitos y retos?



Ilustración 1. Aprendiendo juntos

► Desarrollo de la competencia integrada

El Desarrollo de la Competencia Integrada (ICD, por sus siglas en inglés) es complementaria para la Guía para los Programas de Desarrollo (GDP, por sus siglas en inglés). El enfoque de la GDP es una guía para los programas de desarrollo de VM a nivel local; el enfoque del ICD es en desarrollar la competencia del personal para implementar este enfoque del programa de manera efectiva.

En cada paso de la ruta crítica, el personal necesitará una combinación de las competencias. Algunas de estas competencias serán particularmente importantes para ciertos pasos. Los recursos de aprendizaje del ICD son una fuente de orientación, herramientas y recursos para apoyar a las oficinas nacionales mientras ellas fortalecen las competencias de los equipos a nivel local implementando los programas de desarrollo.

Los dos conceptos son centrales para entender la construcción general y el diseño de los Recursos de aprendizaje del ICD: **Competencia y aprendizaje**.

Una competencia se forma de una serie de comportamientos que se esperaría ver en los miembros del personal que requieren una competencia en particular. Cada serie de comportamientos se conforman de las habilidades, el conocimiento y las actitudes requeridas. El desarrollo de competencia involucra el desarrollo de aquellas habilidades, conocimiento y actitudes.

El aprendizaje es clave para el desarrollo de la competencia, así como también de la transformación individual, organizativa y de la comunidad. El desarrollo de competencia requiere de una fuerte 'cultura de aprendizaje'. Los individuos necesitan ser aprendices toda su vida. Los equipos necesitan crear y sostener un ambiente en el que el personal pueda apoyar el aprendizaje y desarrollo de unos y otros.

Los recursos de aprendizaje del ICD se muestran a continuación, y se pueden encontrar en el sitio Web de la GDP:

www.wvdevelopment.org

Figura 3. Recursos de aprendizaje de desarrollo de competencia integrada



La presencia y el trabajo de Dios

Perspectiva general



Dios ya está presente y trabajando en las comunidades en las que entra Visión Mundial (VM). El personal de VM busca participar en el trabajo de Dios al buscar y confiar en la guía de Dios para unirse con humildad en el trabajo que Él ya está haciendo entre las niñas, los niños, las familias y comunidades a las que el personal de VM trata de servir.

En cada paso de la ruta crítica es importante tomar el tiempo para orar y reflexionar para discernir y entender la presencia, el trabajo y la voluntad de Dios. Dos recursos apoyan esta oración y reflexión.

El recurso del *marco de trabajo bíblico para los ministerios transformadores de Visión Mundial* ayuda al personal a estudiar y reflexionar sobre la base bíblica de los programas de desarrollo de VM.



Ilustración 2. Oración

Las escrituras buscan módulos que se han desarrollado para cada paso de la ruta crítica para ayudar al personal del programa a orar, estudiar las escrituras y para reflexionar mientras trabajan juntos. Los módulos confirman la función integral que tienen las escrituras en el ministerio de transformación de VM con las niñas, los niños, las familias y comunidades. Las escrituras buscan módulos que se encuentran en los *Recursos de aprendizaje y discernimiento*. Otros enfoques reflejan las diferentes tradiciones de fe del personal del programa que se pueden usar juntas con o en lugar de buscar en las escrituras.

Esta práctica de discernimiento personal y en equipo da forma a la manera en la que el personal de VM trabaja con los socios y las comunidades hacia el bienestar sostenido del niño y niña, y sus familias a través del viaje en la ruta crítica.

Preguntas guía

- ¿Qué evidencia ve usted de la presencia y el trabajo de Dios que ya se encuentra en la comunidad (o comunidades) en donde VM busca asociarse?
- ¿Qué piensa el personal que Dios está diciendo mientras el equipo ora y desea discernir su voluntad para esta comunidad? ¿Qué es lo que Dios desea para las niñas, los niños en este contexto?
- ¿Cuáles son las implicaciones de esto para nuestra vida y trabajo con la comunidad y los socios a nivel local?

Resultados

1. Profundizando en la conciencia y entendimiento de la presencia y el trabajo de Dios en las comunidades a través de cada paso de la ruta crítica.
2. El discernimiento practicado como el diagnóstico, diseño, implementación, manejo, evaluación, transición del personal, y cuando el personal se compromete con las comunidades y se asocia con los grupos y las organizaciones para mejorar el bienestar del niño y niña. Esto incluye la perspectiva y fortalecimiento espiritual requerido para implementar la naturaleza profética del enfoque especial de VM sobre los más vulnerables.
3. Continuar con la formación espiritual del personal y del equipo por medio de las prácticas de disciplinas espirituales, tales como la oración, reflexión, lectura de las escrituras y el estudio de las escrituras, y escuchar a las niñas y niños, y a otros en la comunidad.



EJEMPLO DEL CAMPO

VM Líbano encontró que el Corán y la Biblia dicen acerca del bienestar del niño y niña. Ellos usaron este conocimiento para ayudar a fomentar las buenas relaciones entre los grupos con diferentes tipos de fe.

Proceso sugerido

1. El personal del programa inicia el proceso de la ruta crítica con el estudio y la reflexión personal y grupo. Esto incluye la reflexión usando al *Marco de trabajo bíblico para los ministerios de transformación de Visión Mundial* o usar otros materiales como sea adecuado para el contexto.
2. Los miembros del equipo promueven un ambiente de fe en donde cada uno puede expresar apertura a Dios y dependencia en el trabajo del Espíritu Santo para el trabajo futuro. Los estudios de grupo se deben hacer de una manera que es significativo para el personal con diferentes antecedentes de fe.
3. El personal del programa usa los módulos de búsqueda de las escrituras encontrados en el Recurso de discernimiento para guiar las preparaciones para cada paso de la ruta crítica. Ellos también pueden usar estos con los socios en donde sea adecuado.
4. El personal del programa puede considerar invitar a las iglesias y parroquias a que se les unan en oración unos días antes de las reuniones con los socios y las comunidades. Estos momentos de oración se pueden enfocar en el compromiso del personal con las comunidades y en los asuntos locales específicos que pueden afectar su trabajo. Esta práctica de oración y reflexión en las escrituras debe convertirse en una parte integrada de las reuniones del equipo. Además, puede proveer un testimonio de aliento tanto dentro como fuera de VM. El personal del programa puede integrar esta práctica en las actividades con las iglesias socias y también con otros socios, en donde sea adecuado.

HERRAMIENTAS

- Recurso de discernimiento
- Marco de trabajo bíblico para los ministerios de transformación de Visión Mundial

Perspectiva general



El diagnóstico permite a las oficinas nacionales y de apoyo de Visión Mundial (VM) acordar en si se puede empezar a trabajar en el área. El diagnóstico se basa principalmente en los datos secundarios. En donde no se tenga disponible, o no sea confiable, se pueden recolectar los datos principales limitados. Es importante manejar las expectativas de los interesados durante el diagnóstico, porque todavía no se ha tomado una decisión para empezar un programa nuevo. Por esta razón, el compromiso de la comunidad se debe mantener en un mínimo.

Preguntas guía

- ❏ Es factible y apropiado para VM empezar a trabajar en esta área?
- ❏ Cuáles son los asuntos clave relacionados al bienestar del niño y niña, y vulnerabilidad en esta área? ¿Cuáles son las causas principales de estas que se necesitan entender y abordar?
- ❏ Cómo se financia el programa propuesto? ¿Qué tan factible es el patrocinio infantil o el financiamiento por subvención para este programa?

Resultados

1. Un informe de diagnóstico que identifica los asuntos clave y que necesita de más investigación durante la fase de diseño, incluye:
 - asuntos clave del bienestar del niño y niña, y la vulnerabilidad en el área
 - factores del contexto clave
 - una lista inicial de los interesados clave
2. Análisis de la factibilidad del patrocinio y manejo de riesgo, en donde sea adecuado.
3. Análisis de subvención u otras opciones de financiamiento en donde sea adecuado.
4. Un acuerdo entre la oficina nacional y las oficinas de apoyo sobre si se debe proceder con el componente de diseño del programa propuesto (y por implicación, con el mismo programa). Esto incluye acuerdos sobre cómo se va a financiar la fase de diseño.



EJEMPLO DEL CAMPO

Al principio de un programa nuevo, el equipo de la oficina nacional de VM Etiopía pasó varios días en el área del programa propuesto para orar y ver cómo Dios les habla acerca de sus planes de trabajo aquí.

Existen dos etapas para el proceso de diagnóstico:

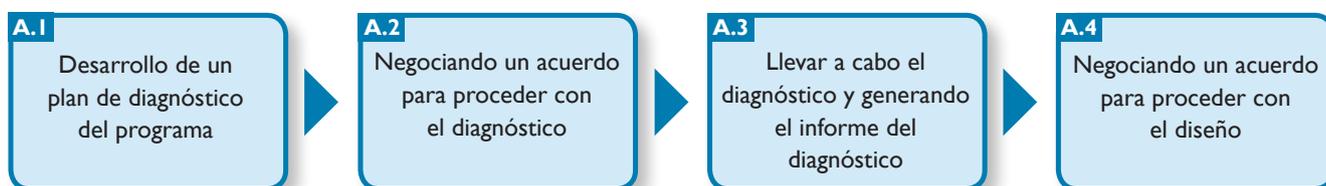
- **Plan del diagnóstico:** Este da unas bases básicas para iniciar el programa propuesto. En donde sea posible, se basa por completo en los datos secundarios y normalmente lo compila el personal de la oficina nacional. El plan de diagnóstico también describe la manera en la que el diagnóstico se realizará y contiene un presupuesto para el diagnóstico.
- **Informe del diagnóstico:** Este da un análisis inicial del contexto y de cualquier asunto clave que se relaciona al bienestar del niño y niña, y la vulnerabilidad en el área general en donde funcionará el programa propuesto. El informe de diagnóstico también describe cómo el proceso de diseño se implementará y contendrá un presupuesto para la fase de diseño.

Cuando se propone el patrocinio, el personal de VM lleva a cabo un diagnóstico de la factibilidad del patrocinio y del manejo de riesgo como parte de todo el diagnóstico.

En los programas que usan financiamiento de subvención la factibilidad de una subvención u otras fuentes de financiamiento se necesitan analizar con cuidado.

Proceso sugerido

El proceso y las herramientas provistas son opcionales. El personal del programa puede escoger otras herramientas que sean más adecuadas para su contexto y que también lograrán los resultados para este paso.



Para los programas que han pasado por este paso, les ha llevado aproximadamente de dos a cuatro meses.

A.1

Desarrollando un plan de diagnóstico del programa

El concepto para un programa nuevo usualmente viene del proceso de planificación de estrategia de la oficina nacional. Los líderes de la oficina nacional discuten el concepto con las oficinas de apoyo para asegurar que existe el apoyo adecuado para el programa propuesto. Una vez que estos acuerdos se han logrado, puede empezar un nuevo diagnóstico.

En esta primera etapa es importante asegurar que los gobiernos local y nacional están de acuerdo con el nuevo programa propuesto. El personal de la oficina nacional organiza discusiones iniciales con los organismos del gobierno local y nacional para presentar a VM, para animar la buena colaboración y para recolectar los datos básicos sobre el bienestar del niño y niña, y la vulnerabilidad.

El personal de operaciones o el Diseño, Monitoreo y Evaluación (DME) de la oficina nacional desarrolla el plan de diagnóstico del programa:

- cómo responde el programa propuesto a la estrategia de la oficina nacional
- cómo se cumple con el criterio de la selección del programa como lo señalado en la estrategia de la oficina nacional
- cómo se alinea con los planes de crecimiento asignados de la oficina nacional y acordados por el grupo de trabajo regional
- la viabilidad de las diferentes fuentes de financiamiento para el programa
- los planes detallados de cómo se llevará a cabo el diagnóstico, quienes estarán participando y a quienes se consultarán
- un presupuesto para cubrir los costos del diagnóstico

Si se propone el patrocinio, el plan dará un análisis inicial de la viabilidad del patrocinio en el contexto específico, cubriendo los asuntos de la economía de escala, estabilidad a largo plazo, el movimiento de la población, la logística de patrocinio y otras organizaciones de patrocinio funcionando en el área.

Si las subvenciones u otras fuentes de financiamiento se proponen, el plan dará un análisis inicial de la viabilidad de estas fuentes, incluyendo el potencial para el compromiso con los donantes locales e internacionales.



HERRAMIENTA

- Diagnóstico del Programa de LEAP

A.2

Negociando un acuerdo para proceder con el diagnóstico

El personal de VM mantiene discusiones iniciales con los líderes comunitarios clave, las iglesias locales (en donde se presente) y los representantes del gobierno local (que pueden actuar como guardianes e influenciar el acceso para la comunidad) para introducir brevemente a VM y para obtener su aprobación para desempeñar el diagnóstico. Puede ser adecuado para el personal de VM compartir el plan del diagnóstico del bosquejo con esos interesados clave.

Una vez que el plan de diagnóstico se finaliza, se envía a la oficina de apoyo para su revisión. La oficina nacional y la oficina de apoyo discute el plan de diagnóstico y presupuesto. Ellos hacen cualquier ajuste necesario y entonces acuerdan si se procede o no con el diagnóstico.



HERRAMIENTA

- Revisión del plan de diagnóstico del programa de LEAP

A.3

Realizando el diagnóstico y generando el informe de diagnóstico

▶ Contratación del equipo de diagnóstico

Una vez que se llega a un acuerdo del plan de diagnóstico y se tienen los fondos, la oficina nacional puede contratar a un equipo de diagnóstico. Esto normalmente requerirá de uno o dos miembros del personal dedicados, uno que será nombrado el líder del equipo de diagnóstico. Aunque el financiamiento esté disponible solamente para el proceso de diagnóstico, es muy útil si el personal contratado para el diagnóstico puede, eventualmente, formar parte del equipo del programa.

La composición del equipo que realiza el diagnóstico puede tener una gran influencia en la calidad del proceso. Asegúrese que existe un balance adecuado de géneros y grupos étnicos. Considere incluir al personal de los departamentos de patrocinio, subvenciones, sectoriales, defensoría y comunicaciones en los puntos adecuados en el proceso, así que ellos pueden contribuir a sus perspectivas y desarrollo de un sentido de compromiso para el programa. También puede ser adecuado incluir al personal de los departamentos del gobierno en el equipo de diagnóstico. Algunos programas han encontrado esto muy efectivo para involucrar al personal de programas con más experiencia en el proceso de diagnóstico.

En algunos casos esto puede ser necesario para usar consultores como parte del equipo de diagnóstico. Si los consultores se usan, entonces ellos deben:

- tomar una función de facilitación
- desarrollar la capacidad del personal del programa
- compromete completamente en todo el proceso del diagnóstico

► **Orientación para el equipo de diagnóstico**

El equipo de diagnóstico, incluyendo cualquier consultor, debe recibir una orientación completa de VM y su enfoque del programa de desarrollo antes de empezar el diagnóstico. Debido a que el equipo se comprometerá con el gobierno y otros interesados clave, ellos deben poder comunicar con seguridad quién es VM y su enfoque central, así como también presentar la ruta crítica. Esto puede ser útil para usar una versión breve de las herramientas Quiénes somos aquí y el Cuadro de mensaje del Paso 1 de la ruta crítica para definir los mensajes clave.

► **Llevar a cabo el diagnóstico**

El diagnóstico debe estar basado principalmente de los datos secundarios. La primera tarea para el equipo de diagnóstico es para identificar a todos los recursos relevantes de los datos secundarios. Estos pueden provenir de los informes y planes del gobierno, de otras agencias, de las organizaciones locales o de experiencia previa de VM en el área. La oficina nacional del personal del DME puede ayudar a identificar los datos secundarios.



EJEMPLO DEL CAMPO

‘Es muy importante usar los datos secundarios que los socios potenciales pueden tener – a menudo, es el más reciente y también ayuda a desarrollar las relaciones.’

— Piloto del IPM, VM Etiopía

Una vez que los datos secundarios se han recolectado y analizado, el equipo de diagnóstico puede identificar las brechas de información que pudieran permanecer. Las entrevistas con los informantes clave se pueden usar para llenar esas brechas restantes. Las entrevistas se pueden diseñar para enfocarse en la información específica que se requiere y se puede tener como objetivo a las fuentes más relevantes. La información recolectada de las entrevistas a los informantes clave se puede usar para verificar la información recolectada por medio de los recursos secundarios. Los especialistas técnicos pueden ayudar a diseñar las preguntas adecuadas para la entrevista.

El diagnóstico debe involucrar a los donantes locales potenciales para investigar su nivel de interés en el apoyo del programa. Esto incluirá un diagnóstico de los donantes pudieran desear para financiar las etapas de diseño del programa, los proyectos particulares dentro de un diseño del programa o ambas.

▶ **Escribir el informe del diagnóstico**

El líder del equipo del diagnóstico toma la responsabilidad principal de escribir el informe del diagnóstico. El informe debe dar un claro análisis inicial del contexto y asuntos relacionados al bienestar del niño y niña en el área. Esto debe también contener un análisis de la situación de las niñas y niños más vulnerables en el área. Una explicación clara de porque el programa es necesario y como es necesario que encaje dentro de la estrategia nacional.

El informe del diagnóstico debe contener una descripción detallada de cómo el proceso de diseño se llevará a cabo: Quién participará, a quién se consultará, qué métodos se usarán y cómo se analizarán los datos. También tendrá un presupuesto para el proceso de diseño y detalle la manera de cómo el diseño se financiará. El número del personal necesario se basa en el número de las áreas del enfoque principales planificadas inicialmente. En general, existe un Facilitador de Desarrollo (FD) para cada una de las áreas de enfoque principales. Si el programa no está financiado por medio del patrocinio, entonces se debe dar una indicación clara de cómo se pueden recaudar subvenciones u otras fuentes de financiamiento para cubrir los costos del proceso de diseño.

HERRAMIENTAS

- *Diagnóstico del programa de LEAP (y la posibilidad de patrocinio y diagnóstico de riesgo)*
- *Revisión del informe de diagnóstico del programa de LEAP*

A.4 **Negociando un acuerdo para proceder con el diseño**

▶ **Las oficinas nacionales y de apoyo revisan el informe de diagnóstico**

El equipo de diagnóstico trabaja con la oficina nacional para revisar y actualizar el informe de diagnóstico. Una vez que el informe de diagnóstico se finalice, se envía a la oficina de apoyo.

La oficina de apoyo revisa el informe de diagnóstico. La oficina nacional y la oficina de apoyo pueden discutir cualquier asunto que surja durante la revisión y puede hacer cualquier ajuste al informe de diagnóstico o el plan de diseño como sea necesario. Como parte de la revisión de la oficina de apoyo considerará la viabilidad del patrocinio o del financiamiento de subvenciones en el contexto.

▶ **La oficina de apoyo está de acuerdo en proceder**

El proceso del diseño se puede financiar:

- como parte de un programa de patrocinio
- con fondos Privados, que No son del Patrocini (PNS)
- por una subvención de un donante, en donde el proceso de diseño sea como una parte integral de un proyecto del donante. En este caso, el informe de diagnóstico se puede mejorar para crear un documento del concepto o una propuesta completa, dependiendo de los requisitos del donante.

▶ **Compartir los resultados del informe de diagnóstico**

Cuando existe un acuerdo para proceder con el proceso de diseño, el equipo de diagnóstico puede compartir los resultados del informe del diagnóstico y los planes del diseño con los líderes clave de la comunidad y los representantes del gobierno local. Como sea adecuado, se deben buscar los acuerdos con el gobierno y los líderes de la comunidad para proceder con el diseño y el programa de VM.

Reflexión y planifican para el siguiente paso

Viendo el pasado

- ¿Qué se descubrió acerca de la comunidad, interesados locales y el bienestar del niño y niña que sea interesante o sorprendente?
- ¿Qué grupos vulnerables existen en el área?
- ¿Se sabe de algún grupo de niñas y niños que esté en situaciones particularmente difíciles o vulnerables?
- ¿Qué otra información se necesita acerca de los grupos vulnerables, información que a menudo se pasa por alto en los datos secundarios?

Puede ser que esta sea la primera vez que el personal de VM se involucre para trabajar como un equipo. La capacidad del personal para apoyarse entre sí mismos será de gran importancia mientras se desarrolla el programa, así que piense acerca de lo que funciona bien y lo que se pudiera mejorar.

- ¿Está el personal del programa abierto al diálogo y al aprendizaje conjunto?
- ¿Es posible asegurar que todas las personas correctas se comuniquen entre sí?
- ¿Cómo pudiera el equipo de diagnóstico trabajar de manera más eficiente con la oficina nacional?

Vea en el pasado y revise los 'Resultados' para el paso de diagnóstico. Reflexione sobre el progreso hecho durante este paso en el logro de estos resultados. ¿Existen algunas brechas? ¿Se necesitan algunas acciones adicionales antes de avanzar al siguiente paso?

Vea los [Recursos de aprendizaje y discernimiento](#) para preguntas adicionales y guía en los ejercicios individuales o de grupo para facilitar la reflexión y aprendizaje.

Viendo hacia el futuro

- ¿Cómo pueden usar estos resultados el equipo y otras personas en el proceso de planificación compartido?
- Cuando el personal se reúne con los interesados locales, ¿cómo se compartirán los resultados de manera respetuosa?
- ¿Cómo animará el personal a la comunidad y a los interesados locales a compartir su propia información y perspectivas con el personal de VM?
- Si el programa va a depender de las subvenciones de donantes para el apoyo, ¿cuáles son algunas condiciones o requisitos que el equipo tendrá que cumplir con los requisitos del donante? ¿Qué clase de habilidades y recursos se necesitarán incluir en el equipo para cumplir con estos requisitos?

Avanzando al Paso 1:

¿Quiénes somos? Los resultados del diagnóstico ayudan al personal a entender cómo se forma la identidad del programa para este contexto específico. ¿Qué resultados tendrán la mayor influencia en la identidad del programa y la función del equipo?



Los productos de LEAP para este paso

- El plan de diagnóstico de LEAP y el informe de diagnóstico de LEAP se redactan, revisan y acuerdan.



Perspectiva general

El Paso 1 desarrolla las bases para la relación de Visión Mundial (VM) con los interesados y las comunidades en el área. Es importante desde el principio que el personal del programa tienen un entendimiento claro y consistente de la identidad de VM en el área local, y que ellos puedan comunicar que la identidad significativa en el contexto local.

Al desarrollar un sentido fuerte de identidad ayudará al personal de programa a trabajar bien como un equipo, y ayudará a los interesados y a VM a comprometerse de manera efectiva entre ellos mismos.

En este paso, el personal del programa define claramente que la identidad de este programa de VM dentro del contexto local. Ellos entonces determinan las maneras más efectivas para comunicar la identidad de VM a los grupos de interesados clave.

Preguntas guía

- ❏ Cuáles son los elementos clave de la identidad de VM en esta área del programa?
- ❏ Cómo perciben los interesados locales a VM y a otras organizaciones no gubernamentales?
- ❏ Cómo se puede comunicar la identidad de VM más efectivamente a los interesados y a las comunidades en esta área?

Resultados

1. El personal del programa tiene un claro entendimiento de cómo la identidad global de VM, la estrategia de la oficina nacional y el diagnóstico del programa dan forma a la identidad local de VM.
2. Una serie de mensajes claros y concisos que resumen la identidad de VM en esta área.
3. Un plan de comunicación y materiales para presentar la identidad de VM.

Proceso sugerido

El proceso y las herramientas provistas son opcionales. El personal del programa puede escoger otras herramientas que son más apropiadas para su contexto que logran los mismos resultados para este paso.

1.1
Definición de la identidad de VM en el contexto local

1.2
Explorando las percepciones existentes

1.3
Comunicando la identidad de VM

Para los programas que han pasado por este paso, les ha tomado aproximadamente de dos a tres semanas.

Definiendo la identidad de VM en el contexto local

El personal del programa necesita estar familiarizado con la identidad global y nacional de VM. Una vez que ellos tengan un claro entendimiento de quién es VM, ellos pueden trabajar en la manera con la que pueden hacer esa identidad relevante en el contexto local.

► El líder del equipo facilita una sesión con el personal del programa

La herramienta de *Quiénes somos aquí* se puede usar para ayudar al personal del programa para pensar en la manera en la que la identidad, la estrategia de la oficina nacional y los resultados del diagnóstico del programa influenciarán la manera en la que VM trabajará en este contexto.

El personal del programa necesitará tomar tiempo para familiarizarse con las características principales de estos documentos importantes antes de hacer el ejercicio de *Quiénes somos aquí*:

- El marco de trabajo del ministerio de VM
- El enfoque integrado de VM y las selecciones a nivel principal
- Informe de diagnóstico del programa
- Estrategia de la oficina nacional.

Como parte de la revisión, el personal del programa considerará los objetivos del bienestar del niño y niña que son una parte de la estrategia de la oficina nacional y discuten la relevancia de estos objetivos para el contexto del programa.

Para promover una integración significativa, puede ser valioso invitar a los miembros de otros equipos relevantes de la oficina nacional para unirse al ejercicio de *Quiénes somos aquí*.

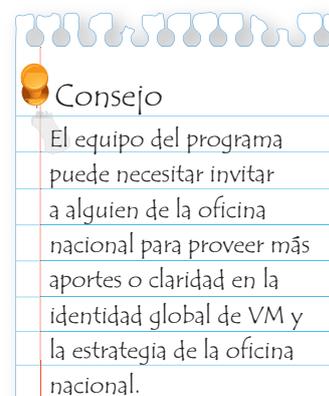
Estos pueden incluir a los equipos de defensoría, sectoriales, patrocinio o comunicaciones. Si VisionFund (subsidiaria de microfinanzas de VM) funciona en el área de impacto del programa, incluye esto como parte de la identidad local de VM.

En los programas con patrocinio la herramienta del Compromiso con la comunidad del patrocinio puede ayudar al personal a desarrollar un entendimiento común de lo básico del patrocinio infantil. Esto puede entonces ayudar al personal a decidir en la función del patrocinio infantil dentro del programa.

En los programas que usan financiamiento de subvenciones reflexionan la manera en la que las identidades del donante pueden influenciar a la identidad de VM. ¿Cómo se puede manejar la visibilidad del donante o de las expectativas de la

► El líder de equipo resume y documenta las implicaciones

Al final de la sesión *Quiénes somos aquí*, el líder de equipo crea un resumen de los asuntos clave discutidos y los acuerdos a los que se llegaron. Este resumen se usará después cuando el equipo desarrolle los mensajes clave y un plan de comunicación.



HERRAMIENTAS

- *Quiénes somos aquí*
- *Marco de trabajo del ministerio*
- *Enfoque integrado y elecciones a nivel de principio*
- *Compromiso con la comunidad de patrocinio*

1.2

Explorando las percepciones existentes

Antes que el personal del programa pueda comunicarse efectivamente con los interesados de la comunidad, ellos necesitan entender las percepciones que ya existen. Tome tiempo para encontrar lo que los interesados ya piensan acerca de VM, otras organizaciones y el proceso de desarrollo de la comunidad. Entonces, modifiquen cualquier plan de comunicación para tratar con las percepciones existentes. Los mensajes incluirían un elemento de ‘olvidar’ acerca de la función de VM, especialmente si VM ha estado trabajando en el área antes.

► El facilitador realiza un ejercicio con los interesados clave de la comunidad

A veces es mejor pedirle a una persona que no sea de VM que investigue acerca de las percepciones existentes. Si los facilitadores son miembros de confianza de la comunidad, ellos serán más efectivos al animar a los interesados a ser honestos en expresarse a sí mismos. Si no se puede identificar a algún facilitador local, entonces el Facilitador de Desarrollo (FD) puede desempeñar esta función.

El FD, junto con el facilitador, necesita primero identificar a los interesados y grupos clave que se necesitan consultar. El facilitador puede usar la herramienta de Explorando las percepciones para entender las percepciones y expectativas actuales.

En los programas con patrocinio, explorar cualquier percepción que pueda existir acerca del patrocinio infantil. Estos pueden venir de las experiencias previas de la comunidad con VM u otras actividades de patrocinio de otras agencias, ya sea en el área local o en otras partes.

En los programas que usan financiamiento de subvenciones, reflexionan sobre cómo la asociación con los donantes locales o internacionales pueden influenciar la manera en la VM es percibida por otros.

► El facilitador resume las percepciones existentes de la comunidad

Un resumen de este ejercicio que documenta las percepciones existentes que ellos han encontrado muy útiles cuando el equipo del programa empieza a desarrollar mensajes clave y una estrategia de comunicaciones.



HERRAMIENTA

• Explorando las percepciones



EJEMPLO DEL CAMPO

En la derecha hay algunos ejemplos de las percepciones de la comunidad en un programa aplicando el enfoque del programa de desarrollo de VM durante el rediseño. El entendimiento de estas percepciones ayudó al equipo del programa a desarrollar mensajes efectivos y responsivos

— VM Etiopía





EJEMPLO DEL CAMPO

El ejercicio de explorando las percepciones se realizaron por el ministerio de los asuntos sociales en Líbano. En Etiopía, VM pidió a los miembros respetados de la comunidad que llevaran a cabo el ejercicio.

Al pedirle a una persona que no sea miembro del personal de VM que haga esto, es más fácil para las comunidades ser honestas en sus comentarios.

1.3

Comunicando la identidad de VM

► El líder del equipo facilita la sesión con el equipo y el personal relevante

Los líderes de equipo pueden usar la herramienta del Cuadro de mensaje para crear mensajes claros, consistentes que comunican la manera en la que VM trabaja en esta área. Esta herramienta ayuda a los líderes de equipo y sus equipos a:

- reflexiona en lo que se ha estado aprendiendo acerca de la identidad global y local, y acerca de las percepciones existentes de la comunidad
- use este entendimiento para desarrollar los mensajes que comuniquen de manera efectiva en el contexto local.

Considere incluir al personal de defensoría o comunicaciones cuando se desarrolle el cuadro de mensajes, para que la defensoría se pueda integrar en el programa desde un punto temprano.

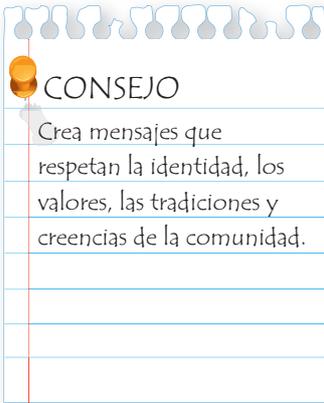
En los programas con patrocinio, asegura que la comunicación sobre el patrocinio infantil sea parte del mensaje general para la comunidad. El Apéndice A de la herramienta de Cuadro de Mensaje puede ayudar al equipo a crear los mensajes del patrocinio adecuados localmente.

HERRAMIENTA

• Cuadro de Mensaje



Ilustración 3. VM Camboya presenta un cuadro de mensaje de tamaño completo



CONSEJO

Crea mensajes que respetan la identidad, los valores, las tradiciones y creencias de la comunidad.

► El personal de VM desarrolla un bosquejo del plan de las comunicaciones y los materiales

Un buen plan de comunicaciones es importante para ayudar a VM a proveer la información correcta para la gente correcta, en el momento correcto, en una manera en la que sea entendible para ellos. Al parecer aquellos interesados diferentes –niñas, niños, oficiales del gobierno, líderes de la comunidad u organizaciones locales– necesitarán información diferente, presentada en maneras diferentes.

El líder del equipo crea un plan de comunicaciones que describe el cómo y cuándo el equipo comunicará los mensajes generados en el cuadro de mensajes. El bosquejo del Plan de comunicaciones se puede usar para este propósito. Use las redes existentes para sacar estos mensajes. Si es posible, los grupos de compromiso y las organizaciones en donde ellos se reúnen, y tratan de obtener a los líderes para compartir estos mensajes con sus grupos. El líder del equipo debe identificar y crear los medios de comunicación que el equipo usará con cada audiencia. También, el líder del equipo documenta los mecanismos de retroalimentación que se usarán para asegurar que los mensajes se entiendan.

En los programas con patrocinio, el personal empieza a desarrollar las comunicaciones del patrocinio y mapear la introducción del patrocinio infantil a la comunidad. Los mensajes del patrocinio son integrados dentro del plan de comunicación general.

En los programas que usan el financiamiento de subvenciones, el plan de comunicaciones deben incluir cómo comunicarse efectivamente con los donantes. sobre cómo comunicar efectivamente en el contexto local.

► Los líderes de equipo comparten el plan y los materiales con la oficina nacional para revisarlos y acordar sobre ellos

Es importante que el plan y los materiales de comunicación desarrollados por el programa sean consistentes con las normas de la oficina nacional. Antes de usar los materiales, el líder de equipo invitará a la oficina nacional a que los revise y mejore.

En algunos casos, el plan y los materiales los desarrollará el equipo de la oficina nacional, en este caso, los materiales deben ser revisados y mejorados por el equipo de programa para asegurar que ellos trabajan bien en el contexto local.

Para asegurar que los materiales de comunicación trabajan bien, ellos se deben probar primero en una pequeña parte de la comunidad antes de que ellos se usen ampliamente.

HERRAMIENTAS

- Plan de comunicación

¡Precaución!

Evite dar la impresión de que VM llega para resolver los problemas con la comunidad. En lugar de eso, transmita el mensaje de que VM busca trabajar con humildad con otras personas.



Los productos de LEAP para este paso

- El cuadro de mensaje contiene una descripción de cómo el programa contribuye a la estrategia de la oficina nacional. Esta información se puede usar en la sección de 'Bases del programa' del Documento del Diseño del Programa (DDP). El cuadro de mensaje también se puede anexar como un apéndice en el DDP.

Reflexión y planificación para el siguiente paso

Viendo al pasado

Reflexione sobre las percepciones que surgen en el ejercicio con los miembros de la comunidad.

- ¿Qué sorpresas había ahí?
- ¿Cómo influyen estas percepciones la manera en la que el personal trabajará en esta área del programa en bases diarias?
- ¿Cómo puede el personal conservar las percepciones positivas? ¿Cómo puede el personal abordar las percepciones negativas?
- ¿Cómo pueden los valores centrales de VM, así como también las declaraciones de la visión y misión de VM contribuir o trabajar en equipo, y resistencia cuando las circunstancias son difíciles?
- ¿Por qué es importante que los equipos del programa reflejen esto en el trabajo diario?
- ¿Cómo puede el equipo estar actualizado sobre los cambios de la estrategia de la oficina nacional?
- ¿Por qué es importante que el trabajo del programa esté alineado con la estrategia de la oficina nacional?
- ¿Existen otros grupos que se deben considerar en el plan de las comunicaciones?
- ¿Cómo responderán los grupos vulnerables al cuadro de mensajes?
- ¿Cómo responderán los representantes del gobierno o los líderes de la comunidad?
- ¿Existen mensajes adaptados para abordar las necesidades e intereses únicos de los niños, niñas, mujeres y hombres?

Vea el pasado y revise los 'Resultados' para el Paso 1. Reflexione sobre el progreso hecho durante este paso en el logro de estos resultados. ¿Existen brechas? ¿Existen acciones adicionales que se necesiten para avanzar al siguiente paso?

Vea los Recursos de aprendizaje y discernimiento para preguntas adicionales y guía sobre los ejercicios individuales y de grupo para facilitar la reflexión y el aprendizaje.

Viendo al futuro

En el Paso 1 se preparó al equipo a comprometer a la comunidad y a los interesados locales en una manera clara, de confianza y transparente por toda la ruta crítica. Cuando el personal procede por la ruta crítica, el aprendizaje y la experiencia continuarán adaptando su entendimiento y el trabajo que hará VM. El equipo compartirá los mensajes de VM, así como también escuchará con cuidado lo que los interesados de la comunidad están compartiendo acerca de lo que se está haciendo actualmente. El Paso 2 también es un paso base importante para el desarrollo de relaciones en el área del programa:

- ¿Cómo se puede asegurar el equipo que ellos están escuchando activamente y responder a la voz de la comunidad cuando ellos empiezan a trabajar juntos?
- ¿Cómo desarrollarán relaciones con las niñas, niños y jóvenes claros y adecuados mientras el personal procede al Paso 2?
- ¿Cómo puede el personal continuar para mejorar el plan de comunicaciones mientras continúa trabajando en la ruta crítica?

Paso 2

¿Quién es usted?



Perspectiva general

En el Paso 2, el personal de programa de Visión Mundial (VM) empieza su relación con los interesados locales y las comunidades. Es importante para iniciar su relación bien, presentando las bases para una relación a largo plazo y fortalecedora que está desarrollada en la transparencia, confianza y respeto mutuo.

El discernimiento y la sabiduría son vitales en esta etapa temprana. El personal del programa estará trabajando con el gobierno y otros interesados clave para seleccionar las áreas de enfoque principal para el programa y para identificar a los individuos y grupos clave que pueden empezar a trabajar hacia el bienestar del niño y niña. Estos se pueden identificar en maneras que sean abiertas y transparentes, y que tengan un impacto duradero en niñas, niños, especialmente los más vulnerables.

Preguntas guía

- ¿Cómo está organizada la comunidad (incluyendo a los grupos sociales, grupos vulnerables y organizaciones formales/informales)?
- ¿Qué interesados están ya participando en el trabajo hacia el bienestar del niño y niña en esta área? ¿Qué interesados están trabajando con los niños y niñas más vulnerables?
- ¿Cuáles interesados potenciales podrían estar involucrados en el trabajo hacia el bienestar del niño y niña en esta área?

Resultados

- Áreas de enfoque principales identificadas.
- Interesados clave en el área de enfoque principal identificados.
- El personal del programa tiene un entendimiento de cómo el gobierno y otros interesados clave están contribuyendo al bienestar sostenido del niño y niña.
- El grupo de inicio se ha empezado a formar.

Proceso sugerido

El proceso y las herramientas provistas son opcionales. El personal del programa puede escoger otras herramientas que sean más apropiadas para su contexto que lograrán los mismos resultados para este paso.

2.1
Definiendo las áreas de enfoque principales

2.2
Aprendiendo acerca del bienestar del niño y niña

2.3
Formando al grupo de inicio

Para los programas que han pasado por este paso, les tomó aproximadamente de cuatro a seis semanas.

2.1 Definiendo las áreas de enfoque principales

Un área de enfoque principal es un área geográfica más pequeña dentro del área general del impacto del programa.

Al seleccionar las áreas de enfoque principales permite que se empiece con pequeños esfuerzos y gradualmente aumentar el alcance y la escala. Cada oficina nacional puede desarrollar la guía adecuada para el contexto en el tamaño de las áreas de enfoque principales para asegurar que el personal pueda:

- desarrollar relaciones a nivel local
- entender las funciones de los interesados y las dinámicas de poder local
- identificar los recursos y activos locales
- entender cómo la cultura y el comportamiento locales afectan a las niñas y niños
- entender la vulnerabilidad, incluyendo los asuntos que pueden estar escondidos o 'invisibles'
- crear sociedades efectivas

► Los interesados clave definen las áreas de enfoque principales

Desarrollar sobre los resultados del diagnóstico, el personal del programa usa los siguientes criterios para identificar las áreas de la necesidad más grande dentro del área de impacto del programa:

- áreas en donde existen niveles más altos de necesidad alrededor del bienestar del niño y niña
- las áreas en donde existen poblaciones más grandes de niñas y niños más vulnerables o los grupos vulnerables
- las áreas en las que son más vulnerables para el medio ambiente y amenazas climáticas
- las áreas con límites geográficos que se correlacionan con las estructuras del gobierno local
- las áreas que tienen el potencial de mejorar los conectores y mitigar los divisores
- las áreas en donde los niveles de migración no representan un riesgo crítico a la sostenibilidad de los resultados del programa

Al alinear las áreas de enfoque principales a los límites administrativos locales existentes pueden proveer oportunidades útiles para integrar las iniciativas de defensoría dentro del diseño del programa. También es importante considerar los conflictos actuales e históricos entre los diferentes grupos de personas.

En los programas con patrocinio, VM debe seleccionar las áreas de enfoque principales con una población suficiente de niñas y niños para registrarlos y cubrir toda la primera fase del programa— normalmente los primeros cinco años. El programa puede requerir que el trabajo empiece en un área de enfoque principal para introducir el patrocinio, así que es importante saber que cuando inicie el registro (algunas veces rápido), habrá suficientes niñas y niños para registrar (se aconseja usar la herramienta de Proyección y distribución de niñas y niños registrados (NNR)). Revise el plan de crecimiento de los/as niños/as registrados/as y el presupuesto para tener unas cifras aproximadas. Cuando las cifras aproximadas solamente cuentan a las niñas y niños que al parecer son elegibles para la selección en el patrocinio.

En base a su aprendizaje, el líder de equipo y el Facilitador de Desarrollo (FD) se reúne con los representantes del gobierno y otros interesados clave para seleccionar las áreas de enfoque principales. Un proceso conjunto y transparente de la toma de decisiones es clave. El grupo puede empezar por revisar los criterios de la lista anterior y agregar cualquier otro que sean adecuados para su contexto.

¡Precaución!

Los interesados locales pueden tratar de influir la selección de las áreas de enfoque principales para su beneficio personal, tribal/tribu u otro.

HERRAMIENTA

- Proyección y distribución de NNR

CONSEJO

Por toda la ruta crítica, haga un ambiente seguro en donde exista un lugar para el diálogo abierto y en donde se permita que haya desacuerdos.

Considere los recursos humanos y financieros disponibles cuando seleccione las áreas de enfoque principales. El grupo puede decidir identificar todas las áreas potenciales de enfoque principales en este momento y dar prioridad al crecimiento y expansión. El grupo puede acordar trabajar inicialmente en una, algunas o todas las áreas de enfoque principales. Si la sociedad civil es débil, puede existir una necesidad de tener a más de un FD para un área de enfoque principal dada.

Para VM, típicamente un FD sirve a cada una de las áreas de enfoque principales. Esto puede variar dependiendo del tamaño geográfico, densidad de la población y otros factores. Si es necesario, los límites de las áreas de enfoque principales se pueden ajustar en los últimos pasos de la ruta crítica.

En los programas que usan las subvenciones como financiamiento, Es importante incluir a los donantes en esta discusión, para considerar sus perspectivas y políticas, y para mantenerles informados.

2.2 Aprendiendo acerca del bienestar del niño y niña

► El FD aprende de los interesados clave

En cada área de enfoque principal, el FD inicia las discusiones informales (entrevistas con los informantes clave) con los interesados que están involucrados en mejorar o tienen influencia sobre el bienestar del niño y niña en el área. Estos interesados pueden haberse identificado durante el proceso de diagnóstico. Por medio de estas discusiones, el FD aprende acerca del área de enfoque principal y acerca del trabajo y las metas de los interesados. El FD también puede usar el Cuadro de mensajes para compartir acerca de VM.

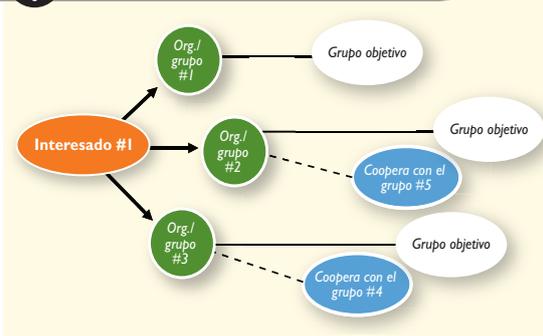
El FD puede elegir crear una guía de entrevista para usarla en las reuniones con los que tienen el poder, los portadores del deber y los interesados clave. Las preguntas clave por hacerse incluyen:

- ¿Qué está pasando actualmente en el área? ¿Existen esfuerzos y activos existentes, valiosos y en curso en la comunidad?
- ¿Cuáles son las políticas sociales y servicios públicos que afectan a las niñas y los niños? ¿Están los servicios disponibles y accesibles?
- ¿Quién está trabajando actualmente con las niñas, los niños y jóvenes? ¿Quién está trabajando con las niñas y los niños más vulnerables? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su trabajo?
- ¿Quiénes son las niñas y niños más vulnerables, y las familias más vulnerables?
- ¿Cuál de ellas/ellos tiene una vida más difícil?
- ¿Quiénes son los actores en quienes confían y son necesarios, incluyendo a los líderes formales e informales, y portadores del deber? ¿Quiénes son los que tienen el poder, líderes de la opinión y los que toman las decisiones? (Los que tienen el poder pueden incluir tanto a los líderes formales como a los informales).
- ¿Ha habido recientes eventos significativos que indiquen un cambio en los contextos rurales o urbanos, tales como migración o proyectos de construcción principales?
- ¿Qué planes de manejo de desastres o políticas existen en el área de enfoque principal? (Esto lo puede organizar el gobierno o las organizaciones de la sociedad civil.)

CONSEJO

Haga las mismas preguntas a diferentes personas y compare las respuestas de diferentes fuentes para verificar la información.

EJEMPLO DEL CAMPO



Este diagrama muestra la manera en la que VM Albania mapea la información de cada uno de los interesados clave, incluyendo su aprendizaje acerca de otras organizaciones y grupos que trabajan en el área.
— VM Albania y Kosobo

Durante estas conversaciones, el FD puede usar la Tabla de análisis del interesado para registrar la lista de los interesados. Estos pueden incluir las unidades del gobierno, organizaciones no gubernamentales, organizaciones basadas en la comunidad, organizaciones basadas en la fe (tanto las iglesias como otros grupos de fe), grupos del sector privado y los grupos informales. La lista de interesados involucrados en el programa aumentará y cambiará con el tiempo, y la tabla provee una manera de dar seguimiento a esta información.

Al establecer las relaciones de trabajo con la lista expandida de interesados en el área de enfoque principal, el FD empieza a entender:

- las prioridades de los grupos y las organizaciones participantes
- la capacidad de los grupos y organizaciones participantes
- las percepciones de los diferentes grupos, organizaciones y unidades del gobierno
- la credibilidad de los grupos y organizaciones participantes

También se recomienda que en este punto, el FD y el líder del equipo usen la herramienta de la Puerta de la decisión. Los resultados de esta herramienta ayudan al equipo a entender los asuntos de la sociedad civil clave y a desarrollar un enfoque adecuado para la implementación efectiva del enfoque de la programación de desarrollo de VM en su contexto. También informará su compromiso con el gobierno local. Esta herramienta se usará de nuevo en el Paso 5 con los socios a nivel local.

El FD conoce acerca de las perspectivas y los planes del gobierno

El FD conoce a los interesados del gobierno para conocer acerca de las diferentes unidades del gobierno que trabajan en el área de enfoque principal y sus prioridades y planes actuales. El FD recolecta información del gobierno que afecta al bienestar del niño y niña, incluyendo:

- políticas, leyes, responsabilidades y mandatos
- ministerios, departamentos y agencias
- estructuras, sistemas y procesos del gobierno a nivel local
- representantes y líderes
- planes y presupuestos
- entrega de servicio a nivel local

El FD puede usar la herramienta de *Entendiendo las estructuras del gobierno* o una herramienta similar para documentar la información recolectada. Alguna de la información se puede sacar de los documentos de estrategia de la oficina nacional.

Conforme el FD se compromete con los diferentes representantes del gobierno, él/ella también empezará a identificar a los que tienen el poder y a los portadores del deber legítimos dentro de la estructura del gobierno local. Esto aumenta el entendimiento del equipo de las obligaciones y contribuciones existentes para el bienestar del niño y niña.

HERRAMIENTAS

- *Tabla de análisis de los interesados*
- *La puerta de la decisión*

¡PRECAUCIÓN!

Procure no ser muy crítico del desempeño del gobierno, lo cual pudiera poner en riesgo la cooperación futura.

HERRAMIENTA

- *Entendiendo las estructuras del gobierno*

► El FD escucha a las niñas y los niños

El FD se compromete de manera intencional con las niñas, los niños y jóvenes, incluyendo a los más vulnerables, en actividades participativas para conocer más acerca de los interesados involucrados en el bienestar del niño y niña. Las niñas, los niños y jóvenes a menudo conocen mejor acerca de quién está haciendo qué para impactar al bienestar del niño y niña (para bien o para mal), en quién pueden confiar y quiénes son los niños y niñas más vulnerables.

El FD reconoce y trabaja con los ‘cuidadores’ (personas que controlan o influyen el acceso a los niños y niñas) y con los grupos naturales de niñas y niños. El FD puede usar el Diagrama de araña o una herramienta similar para entender a quién acuden las niñas y los niños cuando necesitan ayuda o apoyo. El FD también puede usar unas cuantas de las preguntas guía listadas en la página 24 con los interesados clave.

Ilustración 4. Niñas y niños participan en el ejercicio del Diagrama de araña.



Antes de reunirse con las niñas y los niños, el personal de VM y cualquier voluntario primero debe:

- recibir orientación básica sobre la protección infantil
- firmar un acuerdo de observar el Comportamiento de protección infantil de VMI
- obtener un acuerdo de los padres o cuidador para comprometer a las niñas y niños en esta actividad (cuando sea adecuado)
- Completar cualquier otro paso de la participación infantil requerida por la oficina nacional o las Normas de la protección infantil de VMI

Aquí y durante toda la ruta crítica, VM necesita tomar pasos similares para asegurar que las niñas y niños estén seguros. Estos pasos deben ser implementados de una manera que promuevan la concientización de y compromiso con los derechos del niño y niña a la protección.

El equipo del programa puede agregar interesados nuevos identificados por las niñas y niños, y les comparan con los interesados identificados por los interesados clave. Agregue a los interesados identificados por las niñas y niños a la Tabla de análisis del interesado.



HERRAMIENTAS

- Diagrama de araña
- Tabla de análisis del interesado

2.3

Formando al grupo de inicio

El grupo de inicio es un término que VM usa para describir a un grupo de interesados clave en el área de enfoque principal, el cual desempeña una función a corto plazo de catalizador del compromiso de la comunidad para mejorar el bienestar del niño y niña. Los miembros del grupo de inicio se comprometen a diseñar y dirigir un diálogo de fortalecimiento para ayudarles a identificar su visión y prioridades para el bienestar del niño y niña. El grupo de inicio termina después de la cumbre de la comunidad.

El FD se reúne con los representantes del gobierno y otros interesados clave para explicar el propósito del grupo de inicio e identificar a los miembros potenciales del grupo de inicio. El grupo discute y llega a un acuerdo sobre el criterio para seleccionar a los miembros del grupo de inicio. El criterio puede incluir:

- cuidado genuino para y compromiso con niñas y niños
- entendimiento de las políticas, leyes, responsabilidades y mandatos
- deseo de trabajar con otros para mejorar el bienestar del niño y niña, especialmente para los más vulnerables
- respeto por y un deseo de trabajar con, una amplia variedad de interesados, incluyendo a niñas y niños, y los más vulnerables, sin tener preferencias ni prejuicios
- capacidad de liderazgo entre los miembros jóvenes de la comunidad
- capacidad de representar una sección de agencias, del gobierno, organizaciones basadas en la fe, organizaciones basadas en la comunidad, el sector privado e iglesias
- respeto por el grupo que están representando
- capacidad de representar la diversidad del área de enfoque principal—género, grupo étnico y equilibrio social.

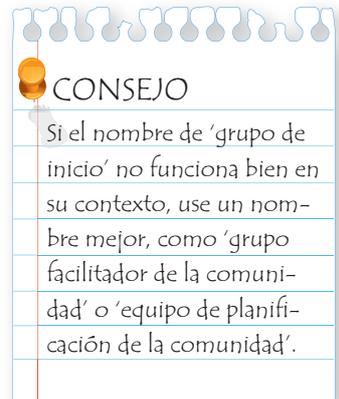
Durante esta reunión, el FD puede compartir la información acerca de los interesados identificados por medio de las discusiones informales y los ejercicios realizados con las niñas, los niños y jóvenes. Usando el criterio acordado, se puede seleccionar una lista de los miembros potenciales del grupo de inicio a partir de los interesados clave (alrededor de 8 a 15). Entonces se invitará a estas personas para que comiencen con el grupo de inicio. El FD puede sugerir incluir a los representantes de los grupos más vulnerables, en maneras adecuadas a la edad. En los contextos en donde el FD anticipa un alto movimiento, se puede invitar a interesados clave adicionales para asegurar que hay miembros suficientes hasta finalizar el Paso 4.

¿Qué pasa si ya existe un grupo de inicio?

En algunos contextos ya existe una red, coalición u otra entidad con funciones y responsabilidades similares a un grupo de inicio. El FD necesita considerar cómo comprometerse con esta entidad existente y compartir la ruta crítica con ellos.

Juntos pueden decidir qué resultados de cada paso de la ruta crítica se han o no logrado a la fecha. Solamente los resultados que no se han logrado o no se han logrado por completo necesitan cubrirse por completo.

La entidad existente puede tener ya prioridades y metas. El FD trabaja con el grupo para decidir si es posible hacer estas metas más enfocadas en el bienestar sostenido del niño y niña, especialmente los más vulnerables. Esto puede incluir agregar a los miembros para llenar las brechas en base al criterio de la selección de los interesados.



CONSEJO
Cuando los FD viven en la comunidad muestra que están comprometidos para desarrollar relaciones. Esto también ayuda a los FD a entender las dinámicas de la comunidad.

Al formar el grupo de inicio, el FD se compromete en las dinámicas locales de poder. El statu quo se puede cuestionar y cambiar a largo plazo como un resultado de la formación del grupo de inicio. Esto requiere de discernimiento cuidadoso ya que puede llevar a la oposición.

En algunos casos no es posible trabajar por completo con una entidad existente, por ejemplo, por la corrupción o la fuerte discriminación en contra de los más vulnerables. En estos casos el FD puede facilitar la formación de un grupo de inicio y después decidir el nivel de compromiso con la entidad existente.

En los contextos en donde los líderes locales son percibidos como injustos, corruptos o que discriminan, puede ser preferible para el FD invitar a los interesados para el grupo de inicio directamente, sin la participación de los líderes locales.

En algunos contextos, el FD necesita tiempo adicional antes de formar el grupo de inicio. Para hacer esto, el FD puede invitar a los interesados clave a las reuniones en el Paso 3.1 sin llamarlo grupo de inicio. Esto da al FD y a otros interesados una oportunidad para saber acerca uno del otro.



Comprometiendo a niñas, niños y jóvenes

Las herramientas de participación de niños y niñas, y los recursos que se pueden usar con niñas, niños y jóvenes se encuentran disponibles en el sitio Web de la [Guía para los programas de desarrollo](#).



EJEMPLO DEL CAMPO

En algunos lugares, tales como Albania, las niñas y niños fueron incluidos en un grupo de inicio de adultos. En Armenia, se formó un grupo de inicio de niños y niñas. El grupo de inicio de niños y niñas trabajó junto con el grupo de inicio de adultos y les informó. En Líbano, el grupo de inicio de niños y niñas incluyó activamente a las niñas y niños más vulnerables.

Los grupos de inicio de niñas, niños y jóvenes pueden ser una manera efectiva de promover la participación infantil y aumentar la conciencia de las perspectivas de las niñas y niños. Las niñas, niños y jóvenes también pueden formar una parte dinámica al presentar los básicos del patrocinio infantil.



Productos de LEAP para este paso

- El personal de programa resume el proceso usado para seleccionar las áreas de enfoque principales y los factores importantes que influyen la selección. Este resumen irá dentro de la sección de 'Bases del programa' del DDP.
- El personal del programa empieza a desarrollar una Tabla de análisis de interesados mostrando a los interesados clave del bienestar del niño y niña, y la naturaleza y nivel de su influencia sobre el bienestar del niño y niña. El personal continúa agregando a esta tabla durante toda la ruta crítica. Esta tabla formará parte del análisis del contexto de la sociedad civil y las secciones de la descripción del programa del DDP.

Reflexión y planificación para el siguiente paso

▶ Viendo el pasado

Con el tiempo se desarrollará el entendimiento de la comunidad conforme el personal se compromete con los diferentes interesados.

- ¿Cómo difieren las perspectivas de cada grupo acerca de los activos y retos del bienestar del niño y niña?
- ¿Qué es lo que pudiera causar alguna de esas diferencias?
- ¿Tienen los/as niños/as diferentes perspectivas que los adultos?
- ¿Identificaron los/as niños/ a diferentes interesados comprometidos con el bienestar del niño y niña que los que los adultos identificaron?
- ¿Se están pasando por alto algunas opiniones?

Piense acerca de lo que se sabe ahora acerca de los grupos vulnerables.

- ¿Qué políticas o prácticas del gobierno a nivel local afectan al bienestar del niño y niña?
- ¿Cómo se les puede incluir no como víctimas pasivas pero como personas únicamente resistentes con las capacidades y redes valiosas personales?
- ¿Qué estrategias ayudarán a incluirles más en cada paso del proceso?
- ¿Cómo puede el equipo de VM animar al grupo de inicio a valorar la contribución y las perspectivas de los más vulnerables?

Regrese y revise los 'Resultados' del Paso 2. Reflexione sobre el progreso hecho durante este paso al lograr estos resultados. ¿Existen brechas? ¿Se necesita tomar alguna acción adicional antes de avanzar al siguiente paso?

Vea [Los recursos de aprendizaje y discernimiento](#) para cualquier pregunta adicional y guía sobre los ejercicios individuales y de grupo para facilitar la reflexión y aprendizaje.

▶ Viendo el pasado

- ¿Cuánto tiempo influenciará la composición del grupo de inicio su entendimiento del bienestar del niño y niña?
- ¿Están las niñas, los niños y jóvenes representados de manera efectiva?
- ¿Qué hay de los padres?
- ¿Qué normas sociales serán importantes para respetar cuando la discusión se hace más profunda?

Perspectiva general



El Paso 3 se refiere a permitir al grupo de inicio entender mejor el compromiso del niño y niña, y la vulnerabilidad; y empiece a tomar acción. En donde sea posible, el personal del programa de Visión Mundial (VM) anima y permite a los miembros del grupo de inicio a tomar el liderazgo en esto explorando y el proceso de planificación.

El grupo de inicio mismo puede crecer y cambiar durante este proceso conforme se identifiquen a más interesados clave, quienes pueden contribuir al bienestar del niño y niña. Es importante que el grupo esté abierto y sea inclusivo, permitir dar la bienvenida a miembros nuevos y permitir a otros que se vayan.

Una vez que el grupo de inicio esté listo, inicia a planificar las maneras efectivas de comprometer a la comunidad sobre los asuntos del bienestar del niño y niña, con el apoyo del personal del programa. Se pone énfasis al compromiso significativo de niñas, niños y grupos que son vulnerables y marginados. El grupo se enfoca primero en los activos y recursos que ya existen en la comunidad y apoyan al bienestar del niño y niña, y después trata activamente de fortalecer a estos activos.

Preguntas guía

- ❏ Cómo ven los miembros del grupo de inicio al bienestar del niño y niña, y a la vulnerabilidad?
- ❏ Qué grupos tienen la mayor influencia sobre el bienestar del niño y niña en el área?
- ❏ Cómo puede el grupo de inicio comprometer efectivamente a la comunidad en un diálogo de fortalecimiento sobre el bienestar del niño y niña?

Resultados

1. Los miembros del grupo de inicio tienen un entendimiento compartido del bienestar del niño y niña, y vulnerabilidad.
2. El grupo de inicio ha identificado lo que se está haciendo actualmente para mejorar al bienestar del niño y niña dentro del área, y los activos locales que contribuyen al bienestar del niño y niña.
3. El grupo de inicio ha desarrollado un plan para comprometer a la comunidad.
4. Los miembros del grupo de inicio tienen una capacidad aumentada para diseñar y guiar un proceso de compromiso de la comunidad efectivo y fortalecedor enfocado en el bienestar del niño y niña.

Proceso sugerido

El proceso y las herramientas provistas son opcionales. El personal del programa puede escoger otras herramientas que sean más apropiadas para su contexto que lograrán los mismos resultados para este paso.

3.1

Profundizando en el entendimiento del bienestar del niño y niña

3.2

Planificando para el compromiso de la comunidad

Para los programas que han pasado por este paso, se han llevado aproximadamente de seis a diez semanas.

3.1

Profundizando en el entendimiento del bienestar del niño y niña

En el Paso 3.1 el grupo de inicio se reúne para profundizar su entendimiento sobre el bienestar del niño y niña, y la vulnerabilidad e identificar a todos los interesados involucrados en el mejoramiento del bienestar del niño y niña, algunos de los cuales se pueden volver miembros adicionales del grupo de inicio. Los miembros del grupo de inicio también obtendrán oportunidades para explorar y mejorar el entendimiento en su contexto.

El Paso 3.1 está estructurado en torno a tres reuniones por separado. Cada reunión tiene su propia guía de facilitación: Explorando nuestro contexto, Parte 1, Explorando nuestro contexto, Parte 2 y Explorando nuestro contexto, Parte 3.

Sin embargo, el Facilitador de Desarrollo (FD), junto con el grupo de inicio, puede decidir qué tan a menudo y por cuánto tiempo se reúnen para trabajar con los objetivos en estas guías de facilitación. El personal de los programas de desarrollo de VM ha aprendido:

- Realizar muy pocas reuniones puede no proveer suficiente tiempo para el FD y para los miembros del grupo de inicio para conocerse bien entre sí. Esto puede debilitar el compromiso del grupo y la capacidad de trabajar juntos.
- Realizar demasiadas reuniones puede ser más difícil para que participen los miembros del grupo de inicio o puede atrasar el compromiso de la comunidad por mucho tiempo.

Recomendaciones para trabajar con el grupo de inicio:

- La participación sostenida al organizar de manera intencional reuniones de acuerdo a la disponibilidad de las personas. Considere el tiempo y el día de preferencia, asuntos de seguridad y pérdida de ingreso potenciales.
- Seleccionar una ubicación neutral para las reuniones que permitan la participación de todos los miembros del grupo de inicio.
- Proveer un ambiente seguro y que dé la bienvenida a todos para que se comprometan libremente y tengan una voz igual. Puede haber un poco de experiencia de esto en el pasado, con los que tienen el poder y los líderes dominando los procesos de toma de decisiones.
- Conectarse con los miembros del grupo de inicio con intereses en común para demostrar los beneficios de las redes.
- En cada oportunidad desarrolle de acuerdo a las habilidades de facilitación de los miembros del grupo. Si alguno de los miembros del grupo de inicio tiene la capacidad, pídale que facilite las reuniones.
- Fomentar las relaciones en curso con los miembros, reuniéndoles de manera informal y conciéndoles a nivel personal. Conozca acerca de los grupos y organizaciones para las que pertenecen y las dinámicas y relaciones entre ellos.
- Animar al grupo de inicio a que incluya y se enfoque en los más vulnerables.
- En donde sea posible, anime al grupo de inicio a que se comprometa con los donantes locales para que la relación del donante no sea dependiente de VM.



Comprometiéndose con niñas, niños y jóvenes

Si el grupo de inicio tiene a niñas, niños y jóvenes como miembros, o en un grupo paralelo, puede existir confusión o resistencia a sus funciones de los adultos.

En donde sea posible, se incluyen sugerencias y guía para la participación infantil en este paso en las herramientas existentes. Además, existen sugerencias para herramientas por separado que se pueden usar específicamente con las niñas, los niños y jóvenes. Estas herramientas se pueden encontrar bajo el Paso 3 del sitio Web de la [Guía para los programas de desarrollo](#).

▶ Explorando el bienestar del niño y niña en el contexto

▶ El grupo de inicio explora lo que el bienestar del niño y niña significa para su contexto

En la primera reunión del grupo de inicio, el FD comparte acerca de VM, usando la *Caja de mensajes*. En los programas con patrocinio, el FD incluye la información básica acerca del patrocinio infantil.

Explorando nuestro contexto, Parte 1 se puede usar en este punto, facilitado por el FD o por un miembro del grupo de inicio. Esta herramienta ayuda a los miembros del grupo de inicio para empezar a explorar lo que significa el bienestar del niño y niña en su contexto, para identificar los recursos y los activos existentes que crean un ambiente en donde las niñas y los niños se desarrollen, y para identificar a los interesados adicionales que están comprometidos al bienestar del niño y niña en el área de enfoque principal. Los interesados nuevos se pueden agregar a la *Tabla de análisis del interesado*.

El grupo de inicio puede escoger invitar a los interesados nuevos identificados para unirse al grupo. El FD puede compartir el criterio para los miembros del grupo de inicio definidos en el Paso 2, y el grupo puede discutir y acordar sobre el criterio antes de seleccionar a los miembros nuevos. Al final de cada reunión, los miembros del grupo registran y resumen su aprendizaje.



HERRAMIENTA

- Explorando nuestro contexto, Parte 1

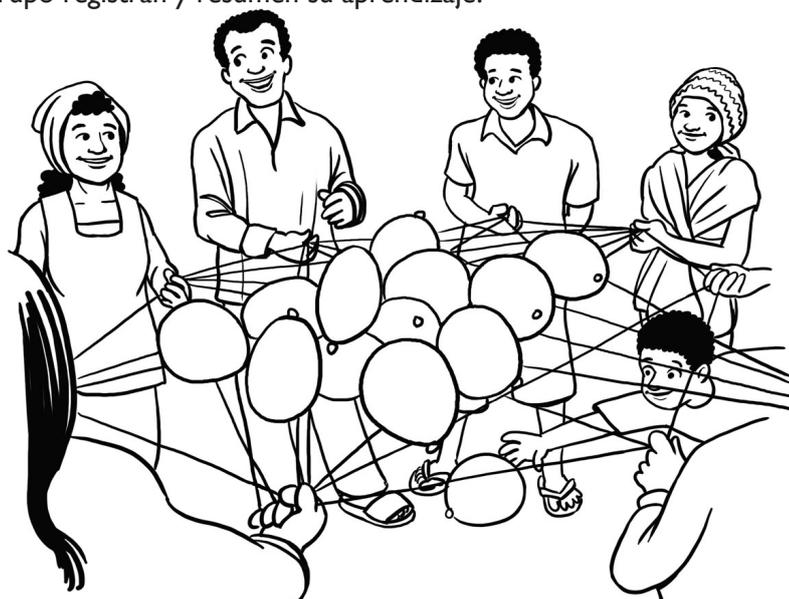


Ilustración 5. El grupo de inicio participa en un ejercicio con globos para explorar los activos.

▶ El grupo de inicio explora quiénes son los niños y niñas más vulnerables

VM tiene un enfoque especial en los más vulnerables. El FD puede usar *Explorando nuestro contexto*, Parte 2 con el grupo de inicio para empezar a entender los asuntos de la vulnerabilidad. La herramienta ayuda a identificar a las niñas y los niños más vulnerables, para determinar en dónde se encuentran y para entender los factores sociales, del medio ambiente y económicos que causan la vulnerabilidad.

El grupo de inicio entonces extiende la lista de los interesados generados en el paso anterior y les agrega a la *Tabla de análisis del interesado*. El grupo puede desear invitar a algunos de ellos a unirse al grupo de inicio.



HERRAMIENTA

- Explorando nuestro contexto, Parte 2



EJEMPLO DEL CAMPO

“El ejercicio de ‘Tome un paso’ (encontrado en Explorando nuestro contexto, Parte 2) es una manera muy efectiva de aumentar la participación de las niñas y niños más vulnerables. Después de realizar el ejercicio con niñas, niños y adultos, los grupos de inicio se dieron cuenta que ellos no habían incluido a muchos de las niñas y niños más vulnerables en sus discusiones. Entonces ellos tomaron pasos deliberados para contactar a aquellos grupos vulnerables y les incluyeron en maneras adecuadas”.

—VM Armenia

► El grupo de inicio profundiza su entendimiento del bienestar del niño y niña

El FD y los miembros del grupo de inicio pueden usar Explorando nuestro contexto, Parte 3 para profundizar su entendimiento del bienestar del niño y niña al ver los diferentes aspectos del desarrollo infantil. Entonces el grupo revisa los resultados del diagnóstico del programa y aprende acerca de los compromisos y planes del gobierno local. El grupo de inicio revisa otra vez su lista de interesados y agrega a cualquier interesado nuevo identificado a la tabla de análisis del interesado.

Luego, los miembros del grupo de inicio discuten sus intereses en ayudar a facilitar un proceso de compromiso de la comunidad más amplio y afirmar su compromiso para continuar como parte del grupo de inicio. El FD puede señalar las actividades propuestas para el grupo de inicio en base a la ruta crítica.

Finalmente, el grupo de inicio identifica a los interesados que ellos necesitan consultar y mantenerles informados de sus planes y trabajo.

3.2

Planificación para el compromiso comunitario

► El grupo de inicio lleva a cabo un ejercicio de mapeo social

Antes de planificar el compromiso comunitario más amplio, el grupo de inicio lleva a cabo un ejercicio de mapeo social para entender mejor la manera en la que se organiza el área de enfoque principal. En donde no se tenga disponible una herramienta de mapeo adecuada localmente, el grupo de inicio puede usar la herramienta de Mapeo social. Este ejercicio ayuda a los miembros del grupo de inicio a contribuir su propia experiencia y entendimiento del área de enfoque principal para:

- identificar a los grupos sociales formales e informales, políticos y basados en la fe en todos los sectores de la comunidad
- identificar a las personas y grupos más vulnerables
- identificar los peligros y riesgos naturales y sociales que crean la vulnerabilidad.

En base a los resultados del ejercicio de mapeo social, el grupo de inicio identifica a quien se compromete en un proceso de compromiso comunitario más amplio. El grupo de inicio identifica tantos grupos como sea posible, incluyendo a los grupos de niñas y niños. Se debe hacer un esfuerzo especial para asegurar que las niñas y los niños más vulnerables, y sus cuidadores estén incluidos.

HERRAMIENTA

- Explorando nuestro contexto, Parte 3

HERRAMIENTA

- Mapeo social

► El grupo de inicio discute un proceso más amplio del compromiso de la comunidad

El FD y los miembros del grupo de inicio discute y acuerda sobre los objetivos del proceso más amplio del compromiso de la comunidad. Existen cuatro razones principales para el compromiso:

1. catalizar la discusión en torno al bienestar del niño y niña, y aprender la manera en la que definen los diferentes grupos al bienestar del niño y niña.
2. identificar los riesgos y peligros que enfrentan las niñas y los niños, especialmente los más vulnerables, y empezar a explorar sus causas subyacentes.
3. identificar los recursos y activos existentes que permiten a las niñas y los niños desarrollarse en su comunidad
4. identificar una visión común para el bienestar del niño y niña, y una serie inicial de prioridades

Antes de continuar, el grupo de inicio puede querer formar un equipo de planificación para co-facilitar la planificación y las preparaciones para el compromiso de la comunidad.

► El grupo de inicio identifica, selecciona y adapta las herramientas de compromiso

El FD y los miembros del grupo de inicio identifican los métodos que se usarán para el compromiso de la comunidad más amplio. Los miembros del grupo de inicio pueden compartir sus propios métodos, y el FD puede también ofrecer métodos usados por VM, tales como la herramienta de Conversaciones de la comunidad.

Los miembros del grupo seleccionan métodos que sean apropiados para su contexto y que lograrán los objetivos de este compromiso.

El FD anima al grupo de inicio a seleccionar métodos que reflejen un enfoque que aprecie y desarrolle, lo que realmente está sucediendo en la comunidad.

Las conversaciones de la comunidad

junta a los grupos de individuos para que se comprometan en un diálogo acerca de su visión y prioridades para mejorar el bienestar del niño y niña en el área.

Los participantes comparten lo que ellos piensan, sienten y escuchan lo que otros piensan y sienten.

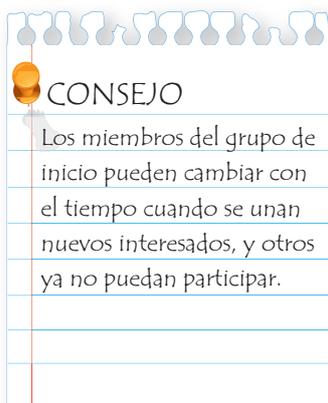
Las conversaciones son catalizadas por una serie de preguntas, junto con lo visual para cada pregunta para estimular la discusión y el debate.

La herramienta de Conversaciones de la comunidad se puede usar con los grupos de individuos de todas las edades, y las visuales se pueden adaptar para cada contexto.

(Ver las páginas 9 y 10 de la herramienta de Conversaciones de la comunidad para una explicación detallada.)

Una herramienta opcional a considerar es la herramienta de Identificación de y escuchar a las niñas y niños más vulnerables, la que provee un proceso participativo al escuchar a las niñas y niños más vulnerables.

Sin importar qué método se seleccione, es importante usar las mismas preguntas en cada conversación para que la información recolectada se pueda resumir. El FD y el grupo de inicio selecciona los métodos y hace cualquier adaptación que sea necesaria para su contexto.



HERRAMIENTAS

- *Conversaciones de la comunidad*
- *Identificación de y escuchar a las niñas y niños más vulnerables*



Comprometiendo a niñas, niños y jóvenes

Aunque la herramienta de Conversaciones de la comunidad es adecuada para usarse con niñas, niños y jóvenes, el grupo de inicio también puede elegir usar otras herramientas. Vea el sitio Web de la [Guía para los programas de desarrollo](#) bajo el Paso 3 para las herramientas de participación del niño y niña que se pueden usar con las niñas, los niños y jóvenes cuando se comprometen con la comunidad.



Ilustración 6. El grupo de inicio escucha a las niñas y niños durante un ejercicio de mapeo.

► El grupo de inicio selecciona a los facilitadores y a los que toman notas

Utilice a los miembros del grupo de inicio tanto como sea posible para servir como los facilitadores para el proceso del compromiso de la comunidad. Además, el grupo de inicio (o equipo de planificación) pueda querer considerar a otros en la comunidad que tienen experiencia para facilitar las conversaciones. Los miembros del personal de las organizaciones locales basadas en la comunidad, los líderes de los grupos de jóvenes, líderes de la iglesia y a los maestros locales son todos facilitadores potenciales.

Cuando se seleccionen los facilitadores, considere a los grupos que ya se identificaron por medio del ejercicio de mapeo social e igualarlos con los facilitadores que:

- sus grupos asignados confían en ellos y los aceptan
- tiene el mismo idioma, grupo étnico, género y antecedentes culturales

Es importante considerar las dinámicas de poder cuando seleccionen a los facilitadores. Los grupos vulnerables pueden requerir enfoques diferentes en términos de acceso, lugar de reunión, idioma, cultura y otros factores.

El grupo de inicio debe también identificar a los que tomen notas, quienes asistirán a los facilitadores al documentar las reuniones con cada grupo.

► El grupo de inicio desarrolla un plan de compromiso de la comunidad

El FD y el grupo de inicio (o equipo de planificación) puede usar la sección de planificación de las *Conversaciones con la comunidad* para iniciar la planificación y preparación para el compromiso de la comunidad. Aunque el método señalado en la herramienta es para las ‘conversaciones de la comunidad’, el proceso de planificación es relativamente el mismo sin importar los métodos que se hayan escogido.

La herramienta de *Conversaciones con la comunidad* ayudan al grupo de inicio (o equipo de planificación) a crear un plan visual que mapea a los grupos, a sus facilitadores asignados y a los que toman notas de los métodos a usarse y el tiempo y el lugar para cada una de las reuniones.

Al desarrollar el plan, el grupo de inicio considera la amplitud y profundidad del compromiso necesario para una visión compartida y las prioridades para el bienestar del niño y niña que surjan. El número de grupos involucrados dependerá de la capacidad del grupo de inicio y de los facilitadores. En algunas áreas, el compromiso puede ser extenso y llevarse varias semanas. En otras áreas puede ser más limitado y llevarse menos tiempo.

El producto principal del proceso de la planificación es un plan detallado para el compromiso con los grupos en el área de enfoque principal.

► Los facilitadores y los que toman notas reciben capacitación

El grupo de inicio y el FD pueden usar la herramienta de *Taller de capacitación para el facilitador* para desarrollar la capacidad de los facilitadores y los que toman notas en preparación para el compromiso de la comunidad. Esta herramienta provee capacitación para usarla en las conversaciones de la comunidad. Si se han seleccionado otros métodos, modifique esta capacitación o identifique a los capacitadores que pueden proveer la capacitación sobre los métodos elegidos.

Asegúrese que los facilitadores conozcan acerca de las herramientas y metodologías elegidas y adaptadas por el grupo de inicio y tengan una oportunidad de practicar el uso de las mismas. Ellos también aprenderán la manera de comprometerse con y guiar a los grupos de manera exitosa. Esta capacitación también provee una manera efectiva para mejorar las herramientas antes de usarlas en el compromiso general con la comunidad.

Los facilitadores se deben comprometer en tantos diálogos como sea posible, asegurándose de escuchar a las niñas, los niños y jóvenes niños y jóvenes más vulnerables, y a sus familias y cuidadores. Esto lleva a un mayor entendimiento y concientización, propiedad, compromiso con el proceso y la transparencia.

HERRAMIENTA

- *Conversaciones con la comunidad*

CONSEJO
Asegúrese de que los facilitadores entienden que su función principal es escuchar y facilitar en lugar de guiar u orientar.

HERRAMIENTA

- *Taller de capacitación del facilitador*



Los productos de LEAP para este paso

- El personal del programa continúa para desarrollar la Tabla de análisis del interesado al insertar la información recolectada de estos grupos de inicio durante las reuniones. Se puede usar un resumen de esta tabla en el análisis de la sociedad civil y de las secciones de descripción del programa del DDP.

Reflexión y planificación para el siguiente paso

Viendo al pasado

- ¿Cómo entienden los miembros del grupo al crecimiento del bienestar del niño y niña en este paso?
- ¿Qué tensiones surgen entre los interesados en las reuniones?
- ¿Existen algunos intereses de conflicto en torno al bienestar del niño y niña en la comunidad que necesiten abordarse antes que el grupo avance?
- ¿Cómo se están incluyendo las perspectivas y contribuciones de las niñas y niños en el proceso?
- ¿Cómo se pueden fortalecer las dinámicas del grupo con el tiempo, especialmente aquellas entre niños/as y adultos en el grupo de inicio?
- ¿Cómo ayudan las contribuciones de los miembros del grupo de inicio a desarrollar un entendimiento más profundo de cómo las estructuras locales y los sistemas impactan al bienestar del niño y niñas, especialmente a los más vulnerables?
- ¿Cómo afectará este entendimiento a los pasos futuros en el proceso de planificación?

Es importante tener a los facilitadores correctos para el compromiso de la comunidad, así que los miembros de la comunidad se sienten cómodos y confiados durante las conversaciones. Entre más miembros del grupo de la comunidad se puedan identificar con los miembros del grupo de inicio o facilitadores, más cómodos se sentirán ellos/as.

- Reflexione sobre los facilitadores que se eligieron. ¿Se eligieron a las personas correctas para comprometerse con los diferentes grupos de la comunidad?

Vea en el pasado y revise los 'Resultados' para el Paso 3. Reflexiones acerca del progreso hecho durante este paso en el logro de estos resultados. ¿Existen brechas? ¿Se necesitan acciones adicionales para avanzar al siguiente paso?

Vea los [Recursos de aprendizaje y discernimiento](#) para preguntas adicionales y guía sobre los

Viendo hacia el futuro

- ¿Cómo fortalecerá el grupo de inicio al programa que surge en las siguientes etapas?
- ¿Qué se puede hacer en este punto para asegurar que el entusiasmo del grupo por el bienestar del niño y niña, y la inclusión de las niñas y niños más vulnerables se sostiene?

La manera en la que los miembros del grupo de inicio y otros facilitadores se comprometen con la comunidad es tan importante como la información que ellos/as comunican.

- ¿Se han preparado de manera adecuada y se les han dado las herramientas que necesitan para comprometerse con la comunidad de manera efectiva?

Las conversaciones genuinas requieren de humildad y respeto en la parte del facilitador.

- ¿Cómo se puede ayudar a los facilitadores a crear lugares para que los grupos de la comunidad compartan sus perspectivas de manera abierta?
- ¿Se dan cuenta ellos/as de la gran importancia de su trabajo?

Perspectiva general



En el Paso 4, los miembros del grupo de inicio trabajan con los grupos de la comunidad local para desarrollar una visión compartida del bienestar del niño y niña, y una serie de prioridades iniciales para tomar acción. Este es un proceso que identifica, aprecia y desarrolla sobre las fortalezas y los recursos que ya tienen los interesados y las comunidades.

Es importante que este proceso identifique e incluya a las niñas y niños más vulnerables, y a aquellos que a menudo son marginados. Las buenas habilidades de facilitación son esenciales aquí, especialmente cuando se compromete a las niñas y niños, en particular a los más vulnerables.

El personal del programa de Visión Mundial (VM) no guía este proceso. Idealmente su función es facilitar y apoyar al grupo de inicio al realizar el compromiso con la comunidad. Esto aumentará la posibilidad de que el proceso y los resultados sean propiedad de la localidad y por lo tanto sean sostenibles a largo plazo.

Preguntas guía

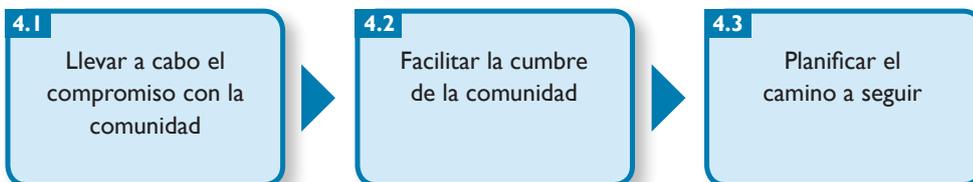
- ❏ Qué activos y recursos ya existen y que permiten a las niñas y niños desarrollarse?
- ❏ Cuáles son las brechas en el bienestar del niño y niña?
- ❏ Quiénes son las niñas y niños más vulnerables? ¿Cuáles son sus activos clave y sus retos principales?
- ❏ Cuáles son la visión y las prioridades de la comunidad para mejorar y sostener el bienestar del niño y niña, especialmente los más vulnerables?
- ❏ Qué grupos y organizaciones pueden trabajar juntas en el área local para abordar la visión y las prioridades para el bienestar del niño y niña de la comunidad?

Resultados

1. Un número creciente de personas en el área de enfoque principal acerca del bienestar del niño y niña, y poder explicar la que podría ser una buena vida para los niños/as en su comunidad.
2. Existe un aumento de concientización sobre la situación de las niñas y niños más vulnerables en la comunidad.
3. Un número creciente de individuos, grupos y organizaciones que están motivadas y comprometidas para mejorar el bienestar del niño y niña, especialmente de los más vulnerables.
4. Se están desarrollando y llegando a un acuerdo de, por parte de la comunidad, una visión inicial y las prioridades clave para el bienestar del niño y niña.

Proceso sugerido

El proceso y las herramientas provistas son opcionales. El personal del programa puede escoger otras herramientas que son más adecuadas para su contexto y que lograrán los mismos resultados para este paso.



Para los programas que han pasado por este paso, les ha llevado aproximadamente de seis a diez semanas.

4.1 Llevar a cabo el compromiso con la comunidad

Los facilitadores (incluyendo al Facilitador de Desarrollo (FD) y a los miembros del grupo de inicio) facilitan el proceso de compromiso con la comunidad planificado en el Paso 3. El FD puede querer acompañar a los facilitadores en su primera o en dos conversaciones para proveer capacitación y enseñanza. La calidad de las conversaciones puede mejorar significativamente al animal a los facilitadores a que reflexionen sobre la manera en la que ellos/as se desempeñaron y hacer adaptaciones si es necesario.



Ilustración 7. Un facilitador lleva a cabo las conversaciones con la comunidad.

También es importante durante el proceso de compromiso establecer modelos de aprendizaje. Reunirse con frecuencia con los facilitadores y miembros del grupo de inicio puede proveer oportunidades valiosas para reflexionar y aprender de sus experiencias. Este aprendizaje puede entonces llevar a un mejor desempeño. Use una herramienta de reflexión sobre la acción, tal como la herramienta de De más a menos interesante, para el aprendizaje y la reflexión. Los Recursos de aprendizaje y discernimiento proveen estas herramientas y un proceso.

Sea flexible en adaptar el plan de compromiso de la comunidad basado en la información nueva recolectada de las conversaciones. Por ejemplo, se pueden identificar grupos más vulnerables y se pueden organizar los momentos para las reuniones para que ellos también tengan la oportunidad de participar.

Organice un sistema para recabar la información conforme es recopilada y archivada de manera que esté accesible y sea significativa para la comunidad.



EJEMPLO DEL CAMPO

“Nosotros queríamos una manera visual para compartir los resultados del compromiso con la comunidad, así que nosotros los compartimos en forma de un árbol. El troco y las ramas eran las áreas de prioridad que se habían identificado; las raíces eran las acciones concretas de las cosas que se podrían hacer; y los frutos en el árbol eran las áreas en las que el bienestar del niño y niña se mejoraría. Durante la cumbre, los miembros de la comunidad agregaron un sol, que simboliza los cambios en el comportamiento que fueron necesarios y también agregaron gotas de lluvia para simbolizar a todos los socios trabajando juntos”.

— VM Armenia



HERRAMIENTAS

- *Resumen del compromiso con la comunidad*
- *Herramientas de aprendizaje de acción como parte de los Recursos de aprendizaje y discernimiento*

► El grupo de inicio resume el aporte de la comunidad

Al final del proceso de compromiso con la comunidad del FD, los miembros del grupo de inicio, facilitadores y los que toman notas analizan sus resultados y resumen las prioridades y los activos. El grupo puede usar la herramienta de *Resumen del compromiso con la comunidad* o una herramienta similar para resumir las prioridades. El FD y los miembros del grupo de inicio preparan esta información resumida para presentarla en el siguiente paso.

4.2

Facilitando la cumbre de la comunidad

► El FD y el grupo de inicio co-facilitan la cumbre de la comunidad

El grupo de inicio organiza una cumbre en el área de enfoque principal que reúne a los representantes de cada uno de los grupos de compromiso con la comunidad para discutir los resultados de las discusiones del grupo. El FD co-facilita la cumbre con los facilitadores que tienen más experiencia del grupo de inicio. Ellos primero presentan los resultados resumidos y luego, usando la herramienta de la Cumbre de la comunidad, facilitan un diálogo para lograr los siguientes resultados:

- compartir los resúmenes del aporte de la comunidad acerca del bienestar del niño y niña de todos los diferentes grupos involucrados en el compromiso con la comunidad
- desarrollar la propiedad a través de un proceso compartido de selección de las prioridades del bienestar del niño y niña
- desarrollar una declaración descriptiva de la visión en torno a cada prioridad del bienestar del niño y niña
- empezar a formar los grupos de trabajo para trabajar unidos en cada una de las prioridades acordadas del bienestar del niño y niña.

Puede ser que el proceso de compromiso con la comunidad no señale las brechas críticas existentes en la salud y educación que fueron identificados durante el diagnóstico del programa. En este caso el líder del equipo y el FD considera la manera en la que presenta y discute estas brechas como parte de la cumbre de la comunidad.

El grupo de inicio puede desear invitar a interesados iniciales para la cumbre. El compromiso con los interesados nuevos pueden desarrollar su entendimiento del bienestar del niño y niña en el área de enfoque principal y aumentan su participación en el proceso general.

En las áreas de enfoque principales (en términos geográficos o de población) puede ser apropiado mantener un número por separado de cumbres para las porciones diferentes del área de enfoque principal, posiblemente llevan a una sola cumbre con los representantes de las cumbres anteriores.



Comprometiendo a niñas, niños y jóvenes

Existen oportunidades en esta etapa para las niñas, los niños y jóvenes para mostrar, informar y compartir los resultados del compromiso con la comunidad. Vea en el sitio Web la [Guía para los programas de desarrollos](#) en el Paso 4 las herramientas para las niñas, los niños y jóvenes cuando se realiza la cumbre de la comunidad.

Entender y aplicar los principios presentados en la herramienta Desarrollo del consenso para ayudar a que los participantes de la cumbre lleguen a una visión en común y una serie de prioridades. Asegúrese de documentar las discusiones y cualquier acuerdo al que se llegue. Mantenga y organice los registros de las conversaciones y las reuniones para que ellos las puedan usar en pasos posteriores en la ruta crítica.

En los programas con patrocinio, al final de la cumbre, el FD y el especialista en patrocinio deben presentar brevemente el patrocinio infantil a los participantes de la cumbre. Ellos explicarán la manera en la que el patrocinio infantil puede contribuir a la visión del bienestar del niño y niña, y las prioridades identificadas por las comunidades. Es importante poner énfasis en que la comunidad está involucrada activamente en la selección y monitorio de niñas y niños registrados, y en desarrollar respuestas para los asuntos de niñas y niños registrados. Esto debe empezar a aumentar conciencia entre la comunidad más amplia de cómo el patrocinio infantil puede ayudarles a monitorear los cambios en la vida de niños/as, especialmente los más vulnerables. Use el Cuadro de mensajes del equipo desarrollado en el Paso 1, para comunicar mensajes acerca del patrocinio infantil.

En los programas que usan financiamiento de subvenciones, es importante que el grupo de inicio tenga expectativas realistas de los beneficios potenciales y las limitaciones de trabajar con donantes de subvenciones.

HERRAMIENTAS

- Cumbre de la comunidad
- Desarrollando consenso



Productos de LEAP para este paso

- Los procesos de compromiso con la comunidad generan mucha información que será útil cuando se escriba la sección del programa del DDP. El análisis del contexto, 'Estado del bienestar del niño y niña', y las secciones de 'Las bases del programa' del DDP se pueden escribir todas usando la información de los resúmenes del compromiso con la comunidad.
- El personal del programa recaba los resúmenes de cada área de enfoque principal dentro del área de impacto del programa antes de poner esta información en el DDP.
- Alguna de la información recolectada del compromiso con la comunidad puede también ser útil como una medida de la línea base de algunos aspectos de la pobreza o bienestar del niño y niña. El personal del programa asegura que se registre esta información y se organice bien para que ellos puedan verla después cuando empiecen a diseñar el estudio de la línea base.



EJEMPLO DEL CAMPO

En Líbano, VM y los socios locales enfrentan un desafío único. Poco después de la cumbre de la comunidad, una inundación golpeó el área. El equipo del programa de VM quiso responder en una manera que continuaría fortaleciendo y desarrollando la capacidad de los socios locales. El equipo del programa trabajó con la oficina nacional así como también a los socios locales para evaluar la situación, para considerar las opciones de programación y para responder juntos. El esfuerzo de colaboración probó ser un éxito.

► El FD y los interesados selectos evaluaron las prioridades iniciales para la inclusión de los más vulnerables

VM tiene un fuerte compromiso para asegurar que el programa planificado tendrá un impacto sobre las niñas y niños más vulnerables con el tiempo. El FD facilitará ahora una reflexión planificada con cuidado en este enfoque especial en los más vulnerables. En muchos casos, el grupo de inicio puede participar en esta reflexión. En algunos casos, las sensibilidades y la marginalización de las niñas y niños más vulnerables son tan fuertes que puede existir una verdadera resistencia para el enfoque especial en las niñas y niños más vulnerables. En estas situaciones, el DF lleva a cabo la reflexión con unos cuantos interesados locales seleccionados, que son sensibles a y entienden la situación de las niñas y niños más vulnerables. El grupo trabaja con las prioridades que surgieron de la cumbre de la comunidad, revisando estas prioridades para asegurar que ellos:

- incluyana los más vulnerables
- desarrollan sobre los activos y recursos existentes de los más vulnerables
- abordan los factores sociales y ambientales que causan la vulnerabilidad.

Si existe una preocupación de que las niñas y niños más vulnerables no están incluidos o al parecer no se benefician, el FD y los interesados seleccionados pueden:

- usar la herramienta de *identificación de y escuchar a las niñas y niños más vulnerables* para profundizar su entendimiento acerca de los más vulnerables.
- considere la manera de fortalecer una inclusión de los más vulnerables dentro de las prioridades para el bienestar del niño y niña. Existen varias maneras para hacer esto:
 - asegurando la inclusión de los más vulnerables en las prioridades existentes
 - estableciendo una prioridad nueva enfocada en las niñas y niños más vulnerables.

Si lo anterior no es posible, entonces VM puede desarrollar los proyectos específicos enfocados en las niñas y niños más vulnerables. VM trabajará, cuando sea apropiado, con por lo menos un grupo u organización local en la planificación e implementación de estos proyectos especiales. Ver el Paso 5 para más detalles.

Ilustración 8. Una obra de teatro es un método para explorar los asuntos con las niñas y niños más vulnerables.



HERRAMIENTA

- *Identificación de y escuchar a las niñas y niños más vulnerables*



Productos de LEAP para este paso

- Las reflexiones del FD y el grupo de inicio sobre el estado de los más vulnerables se pueden usar en el 'Estado del bienestar del niño y niña', y en las secciones del 'Enfoque del programa' del DDP. La sección del 'Estado del bienestar del niño y niña' del DDP contiene una descripción del estado de las niñas y niños más vulnerables. La sección del 'Enfoque del programa' contiene una descripción de cómo se incluirán los grupos más vulnerables y se beneficiarán del programa.
- Estas reflexiones se pueden usar para establecer una línea base de la actitud de la comunidad hacia los grupos vulnerables, y la capacidad de los grupos vulnerables de participar en la vida de la comunidad. El personal del programa debe hacer un registro cuidadoso del estado de los grupos más vulnerables en esta etapa para que el personal del programa y la comunidad puedan monitorear cómo el estado y la participación de los grupos más vulnerables cambian con el tiempo.

► **El FD, los representantes del grupo de inicio y de la comunidad discuten y llegan a un acuerdo sobre el camino a seguir**

Los grupos de la comunidad han desarrollado la visión y las prioridades del bienestar del niño y niña. Ahora el FD y los miembros del grupo de inicio se reúnen para discutir la manera de avanzar juntos para abordar las prioridades del bienestar del niño y niña de la comunidad y hacer un progreso hacia la visión de la comunidad.

El FD puede introducir el concepto de ‘grupos de trabajo’. Los grupos de trabajo se componen de grupos y organizaciones, incluyendo a las unidades del gobierno local, quienes quieren trabajar juntos en una prioridad en particular del bienestar del niño y niña. Puede ser que los grupos de trabajo ya existan en el área de enfoque principal, y el FD identificará a los grupos existentes que se pueden unir y fortalecerse. Los grupos de trabajo realizarán el análisis de las causas para su prioridad del bienestar del niño y niña. Después ellos considerarán los diferentes enfoques para abordar su prioridad.

Si todavía no existe una red en el área, entonces el FD puede sugerir formar una red para el bienestar del niño y niña. Una red para el bienestar del niño y niña es un grupo de individuos informal, grupos y organizaciones que se reúnen con el propósito de promover el compartir, el aprendizaje y la colaboración entre aquellos que trabajan para mejorar el bienestar del niño y niña. La red no es una sociedad, sino un espacio para que los individuos en la comunidad trabajen en las diferentes prioridades del bienestar del niño y niña para conectarse. Una red de individuos comprometidos también puede asegurar que se está teniendo un progreso en la visión de la comunidad para el bienestar del niño y niña.

El FD también discute las funciones futuras de los miembros del grupo de inicio. El propósito y la función del grupo de inicio termina con la culminación de la cumbre de la comunidad. Sin embargo, los miembros del grupo de inicio que representan a un grupo local, la organización o unidad del gobierno local pueden escoger unirse a un grupo de trabajo en particular enfocado en una de las prioridades del bienestar del niño y niña. Los individuos que han participado en el grupo de inicio pueden escoger participar en una red del bienestar del niño y niña.

► **Los grupos de inicio comparten la visión y las prioridades del bienestar del niño y niña con la comunidad en general**

Ahora, el grupo de inicio da retroalimentación a la comunidad en general sobre el acuerdo de las visiones y áreas de prioridad, y el camino a seguir propuesto. Al compartir esto con la comunidad en general y al obtener la retroalimentación de la comunidad en general y las adquisiciones fortalecen el compromiso de la comunidad de trabajar juntos para mejorar el bienestar del niño y niña. Compartir en maneras creativas y asegurar que existen oportunidades para la comunidad para discutir y proveer retroalimentación.

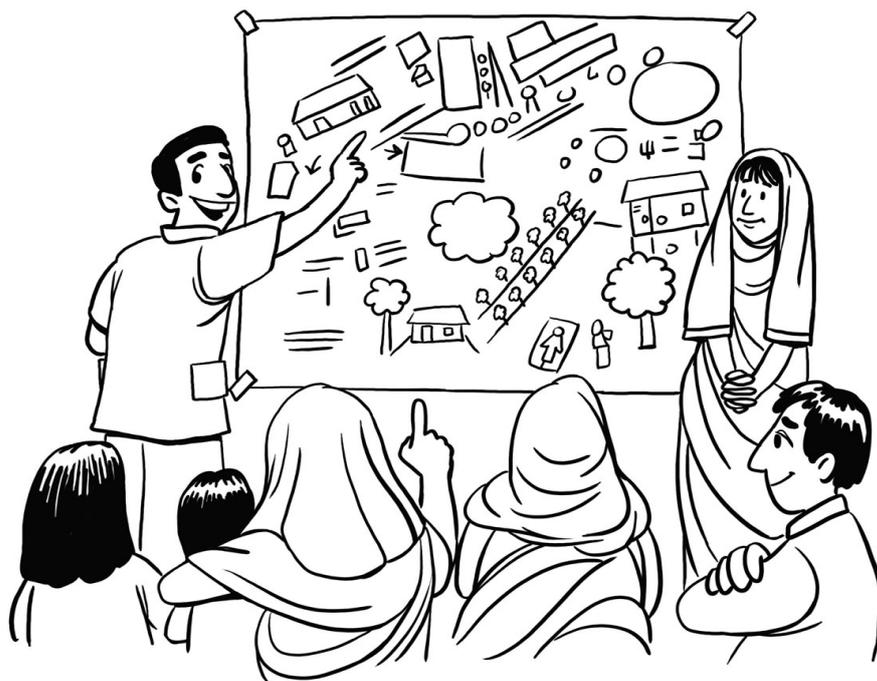


Ilustración 9. El equipo del programa usa las ilustraciones para discutir los resultados con la comunidad.

En los programas con patrocinio, estas reuniones con la comunidad en general son una buena oportunidad para el FD y los miembros del grupo de inicio para introducir el patrocinio infantil a los interesados y miembros de la comunidad. Ellos pueden explicar la manera en la que el patrocinio infantil puede contribuir a la visión y las prioridades del bienestar del niño y niña de la comunidad. El DF también puede explorar la manera en la que los miembros de la comunidad y los grupos de trabajo se pueden involucrar en el manejo del patrocinio.

Las reuniones contribuirán a aumentar la conciencia entre la comunidad en general acerca de cómo el enfoque de VM para el patrocinio infantil puede ayudar a la comunidad a ayudar a sus niños y niñas, especialmente a los más vulnerables. El equipo del programa puede usar un cuadro de mensajes creado en el Paso 1 para comunicar los mensajes de patrocinio.

En los programas que usan financiamiento de subvenciones, un bosquejo o concepto del diseño del programa se puede escribir en esta etapa. Este documento se basará en el aporte recibido de la comunidad y otros interesados durante los Pasos del 2 al 5. Puede dar una clara indicación de las áreas geográficas y temáticas que un programa cubrirá. Esto puede entonces compartirse con los donantes potenciales. Los donantes pueden basarse localmente o pueden accederse por medio de las oficinas de apoyo.

► **El grupo de inicio celebra los esfuerzos y la solidaridad**

Los miembros del grupo de inicio llevan a cabo una celebración adecuada para el contexto cultural, para celebrar sus esfuerzos y solidaridad. Esta celebración marca la transición del trabajo del grupo de inicio para la siguiente fase del análisis y planificación.

► El equipo del programa de VM discute las posibles contribuciones de VM

El equipo del programa de VM se reúne para discutir y decidir sobre las posibles contribuciones de VM para las prioridades del bienestar del niño y niña en el área de enfoque principal. VM puede contribuir a algunas o todas las prioridades, y puede contribuir en una variedad de maneras. VM puede enfocarse en la movilización y fortalecimiento organizativo, o en algunos casos, VM puede contribuir solamente de manera mínima, tales como en una función de agente. Asegúrese de que la oficina de apoyo está involucrada en esta discusión.

Ahora se forma el grupo de trabajo en torno a cada prioridad del bienestar del niño y niña. Cada grupo de trabajo puede tener un nivel diferente de apertura y deseo para trabajar con VM sobre una prioridad en particular del bienestar del niño y niña. En el Paso 5, las discusiones abiertas acerca del tipo de contribuciones que VM puede hacer, junto con otros miembros del grupo de trabajo guiarán a una colaboración exitosa. Asegurar que la naturaleza y escala de las contribuciones de VM estén alineadas con la identidad de VM (basadas en la estrategia nacional) y recursos disponibles (incluyendo la capacidad técnica).



Los productos de LEAP para este paso

- El personal del programa documenta todas las visiones y prioridades de las diferentes áreas de enfoque principales y las usa para empezar a desarrollar una meta del programa. Esta es una buena oportunidad para compartir las prioridades que surjen con la oficina de apoyo. La meta del programa se finaliza en el Paso 6.

Reflexión y planificación para el siguiente paso

▶ Viendo hacia el pasado

- ¿Qué se ha aprendido acerca de cómo la variedad de relaciones dentro de la comunidad ayudan a apoyar las mejoras en el bienestar del niño y niña?
- ¿Cómo se pueden fortalecer y proteger estas relaciones?

Piense en los interesados que se excluyen de las conversaciones acerca del bienestar del niño y niña.

- ¿A quiénes no se ha escuchado? ¿Qué tan importantes son sus voces
- ¿Cómo se pueden incluir activamente en el futuro a estos grupos excluidos?
- ¿Se incluyeron a los más vulnerables de maneras significativas en las conversaciones y en la cumbre de la comunidad?
- ¿Cómo se puede mantener el compromiso con los más vulnerables? ¿Qué se puede hacer para asegurar que sus perspectivas y contribuciones se valoren?
- ¿Cómo ha influenciado el compromiso del grupo de inicio con la comunidad a la visión del bienestar del niño y niña expresado en la cumbre de la comunidad?

Vea en el pasado y revise los 'Resultados' para el Paso 4. Reflexione sobre el progreso hecho durante este paso en lograr estos resultados. ¿Existen algunas brechas? ¿Se necesitan algunas acciones adicionales antes de avanzar al siguiente paso?

Ver los *Recursos de aprendizaje y discernimiento* para preguntas adicionales y guía en los ejercicios individuales y de grupo para facilitar la reflexión y el aprendizaje.

▶ Viendo hacia el futuro

- ¿Cómo puede el equipo del programa ayudar a los grupos de trabajo a mantener la visión de la comunidad en mente mientras ellos están planificando sus proyectos compartidos?
- ¿Cómo se continuará comunicando el equipo del programa con los grupos de la comunidad?



Perspectiva general

El Paso 5 se enfoca en facilitar un proceso de planificación fortalecido y colaborativo. El resultado debe ser un plan de acción que se ha desarrollado por los interesados locales y que le pertenece por completo a la comunidad y a aquellos que estarán trabajando juntos. Al parecer habrá un plan de acción por separado para cada una de las prioridades del bienestar del niño y niña identificadas por la comunidad en el Paso 4. El proceso de planificación lo guiará los interesados locales, idealmente, con la facilitación y apoyo del personal de Visión Mundial (VM). Esto desarrolla la sostenibilidad desde el inicio al maximizar la propiedad de los interesados y comunidades locales.

Antes de empezar el proceso de planificación conjunto, revise que todos los interesados relevantes han sido invitados para unirse al proceso. Es importante establecer una atmósfera abierta, transparente y de apoyo por todo el proceso y para mantener un enfoque en los niños y niñas, y los grupos más vulnerables.

El personal del programa y los interesados locales necesitarán discutir y acordar sobre la mejor manera de trabajar unidos para el proceso de planificación y también para implementar los proyectos propuestos. La función de VM durante la planificación y la implementación debe decidir conjuntamente por todos los interesados relevantes.

El bosquejo de los planes del proyecto que surgen de este proceso debe:

- enfocarse en las prioridades identificadas por la comunidad
- abordar las causas, no sólo los síntomas
- desarrollar en y fortalecer los recursos y activos locales
- incluir a los más vulnerables.

Preguntas guía

- ❏ Dado el contexto de la sociedad civil, ¿cuál es la función más adecuada para VM en permitir a los grupos y organizaciones locales para trabajar juntos de manera efectiva hacia la visión de la comunidad para el bienestar del niño y niña?
- ❏ Cuáles son las causas y los activos relacionados a las prioridades del bienestar del niño y niña de la comunidad?
- ❏ Qué enfoque se debe usar para abordar las causas, y qué modelos del proyecto local y global se pueden aplicar?
- ❏ Cómo se incluirán las perspectivas, prioridades y necesidades de los más vulnerables en el proceso de planificación?
- ❏ Cómo se implementará e integrará el manejo de patrocinio? ¿Es factible para VM trabajar con socios en algunos o todos los aspectos?
- ❏ Es posible para VM facilitar las relaciones entre los grupos de trabajo y los donantes locales?

Resultados

1. Aumento de consultoría, intercambio de información, cooperación y coordinación entre los grupos, organizaciones y portadores del deber sobre los asuntos del bienestar del niño y niña.
2. Los grupos de trabajo son establecidos, enfocados en las prioridades del bienestar del niño y niña.
3. Los grupos de trabajo acuerdan sobre las estructuras adecuadas para la colaboración y han desarrollado las metas compartidas, los objetivos y enfoques para abordar sus prioridades del bienestar del niño y niña.
4. Los grupos de trabajo han empezado a planificar los proyectos compartidos y para definir los principios y reglas para trabajar juntos.

Proceso sugerido

El proceso y las herramientas provistas son opcionales. El personal del programa puede escoger otras herramientas que son más adecuadas para su contexto y que lograrán los mismos resultados para este paso.



Para los programas que han pasado por este paso, les ha llevado aproximadamente de seis a ocho semanas.

Procesos en curso por el Paso 5:

- Red para el bienestar del niño y niña en el área de enfoque principal es fortalecido o surgiente.
- VM y los grupos de trabajo consultan con los interesados clave y los líderes de la comunidad, y les informan de los planes y el progreso.
- VM empieza a planificar la integración del patrocinio con los grupos de trabajo.

5.1 Explorando cómo trabajar juntos

Entendiendo el contexto de la sociedad civil

▶ Cada grupo de trabajo examina el contexto de la sociedad civil para su prioridad

El Facilitador de Desarrollo (FD), los grupos y las organizaciones locales, y las unidades del gobierno local interesados en cada una de las prioridades del bienestar del niño y niña, ahora analizan el contexto de la sociedad civil general para su prioridad en el área de enfoque principal. Usando una herramienta como la Puerta de decisiones, cada grupo de trabajo puede evaluar el contexto actual. Esta herramienta ayudará al grupo de trabajo a determinar la mejor manera de trabajar juntos a través del análisis de la causa y planificación del proyecto compartido. El grupo de trabajo no decidirá sobre las formas colaborativas para su grupo hasta después en el Paso 5.

A través de una serie de preguntas, la herramienta de la Puerta de decisión crea un puntaje que indica aproximadamente el contexto de la sociedad civil. El puntaje de resultado indica una de las siguientes tres categorías:

- **Movilizar:** En la sociedad civil baja en donde los grupos de sociedad civil son débiles o no existen, los grupos locales son movilizados para iniciar la acción en torno a la prioridad del bienestar del niño y niña.
- **Catalizar y fortalecimiento organizativo:** Si la sociedad civil está preparada y tiene algo de capacidad, los grupos existentes se reúnen para colaborar en el bienestar del niño y niña mientras fortalecen la capacidad de los grupos locales.
- **Unirse:** En donde la sociedad civil es fuerte, existen sociedades que están listas para trabajar en la prioridad del bienestar del niño y niña se pueden unir y fortalecer. Chaque groupe de travail utilise également l'outil *Decision Gate (Grille de décision)* pour définir le rôle le plus approprié pour VM. Le *Guide du partenariat local* inclut des informations détaillées sur la *Decision Gate (Grille de décision)* et l'approche du renforcement organisationnel de VM.

Cada grupo de trabajo también usa la herramienta de la Puerta de decisión para considerar la función más adecuada para VM. El Manual de asociación local incluye la información detallada en la Puerta de Decisión el enfoque de VM para el fortalecimiento organizativo.

Figure 4. La Decision Gate (Puerta de Decisión)



▶ Formando un grupo de trabajo

Un grupo de trabajo se compone de las organizaciones y grupos que están buscando las maneras de trabajar juntas en una o más de las prioridades del bienestar del niño y niña de la comunidad.

▶ El grupo de trabajo identifica al grupo de trabajo adicional

En este momento el grupo de trabajo puede no contener a todos los actores relevantes clave. El grupo de trabajo, con la participación de los FD, deben identificar los interesados adicionales relevantes que se deben unir al grupo.

HERRAMIENTAS

- Puerta de decisión
- Manual de asociación local

Considere los siguientes factores cuando identifican a los miembros potenciales del grupo de trabajo:

- ¿Existe algún grupo u organización informal o formal trabajando en el área de enfoque principal?
- ¿Involucra su trabajo contribuir a la prioridad del bienestar del niño y niña?
- ¿Está su organización deseosa y lista para colaborar?
- ¿Son seguras para las niñas y los niños?
- ¿Tienen responsabilidad de contribuir a la prioridad del bienestar del niño y niña (tales como las unidades del gobierno local)?

Los miembros potenciales del grupo de trabajo vienen de:

- la sociedad civil, incluyendo los grupos formales e informales, iglesias y otras organizaciones basadas en la fe
- el sector público (gobierno)
- el sector privado (negocios).

En los contextos en donde unos cuantos grupos u organizaciones con quienes asociarse, tratan de involucrar a los líderes reconocidos o a aquellos que ya están ayudando a las niñas y los niños. Los miembros del grupo de trabajo también pueden estar interesados en participar en una red más amplia para el bienestar del niño y niña.

► Los miembros del grupo de trabajo, el FD y los interesados nuevos invitados se reúnen para formar un grupo de trabajo nuevo

En este punto en la ruta crítica cada grupo de trabajo nuevo atraviesa el proceso de formar relaciones nuevas, desarrolla el consenso y establece la propiedad. En este punto de inicio, cada grupo de trabajo se reúne para que los miembros aprendan más uno del otro, revise lo que ha sucedido a la fecha y discuta los siguientes pasos. La función del FD es facilitar o co-facilitar esta reunión dependerá de la capacidad de los miembros del grupo de trabajo.

Los temas sugeridos a cubrirse, incluyen lo siguiente:

- Discuta la prioridad del bienestar del niño y niña identificada por la comunidad. Revise la información que se ha recolectado por medio de los pasos anteriores relacionados a la prioridad, incluyendo el trabajo del grupo de trabajo para definir el bienestar del niño y niña, y la vulnerabilidad. La prioridad puede necesitar mejorarse o enfocarse, dependiendo de la capacidad del grupo.
- ¿Cómo puede una prioridad contribuir a la visión de la comunidad para el bienestar del niño y niña?
- Comparta acerca de sus organizaciones o los grupos que están representando, incluyendo sus prioridades, objetivos actuales y grupos objetivos. Considere usar la herramienta de la Cebolla.
- Discuta el crecimiento organizativo y las metas del desarrollo de capacidad.
- Identifique cualquier conexión que los miembros tengan con los donantes locales o cualquier experiencia de trabajo con los donantes locales.
- Mapeo de las relaciones de los actores clave involucradas en esta prioridad del bienestar del niño y niña. Considere usar la herramienta de la *Relación de la red*.

Acuerde proceder hacia la planificación de un proyecto compartido. Esto incluye acordar sobre:

- las tareas involucradas en el proceso de planificación
- el tiempo para el proceso de planificación
- las funciones, responsabilidades y recursos necesarios para este proceso de planificación.

CONSEJO

Si VisionFund u otra institución de microfinanzas funciona en el área, considérelas como miembros potenciales del grupo de trabajo.

CAUTION!

Tenga cuidado de no influenciar la formación del grupo de trabajo con una promesa de los recursos.

En los programas sin patrocinio, el grupo de trabajo necesitará hacer un diagnóstico realista de su capacidad para trabajar con, y ganar las subvenciones de los donantes locales. Considere que donantes locales pudieran estar interesados en el área de prioridad del grupo de trabajo, ya sea que los miembros del grupo tengan experiencia trabajando con donantes o si cualquier miembro del grupo tiene conexiones actuales con los donantes locales.

Dependiendo de la capacidad del grupo, el FD puede tener una función en el desarrollo de capacidad de los miembros del grupo para ayudarles a comprometerse directamente con los donantes locales.

Consideraciones del patrocinio

En esta etapa, el equipo del programa identifica y diagnostica quien podría trabajar junto en el manejo del patrocinio. Esto puede incluir una organización socia de patrocinio. Estas son organizaciones que, típicamente, trabajan con niñas y niños, y están buscando mejorar su contribución para el bienestar del niño y niña. Seleccionar y monitorear a las niñas y los niños fortalecen un enfoque en el patrocinio del socio, y responder a, las niñas y los niños más vulnerables. El especialista en patrocinio puede usar la Guía de patrocinio para trabajar con los socios para diagnosticar el interés y las capacidades de los socios potenciales.



HERRAMIENTAS

- La cebolla
- Relación
- Guía del patrocinio para trabajar con los socios

5.2

Analizar las causas, los activos y recursos existentes



Analizando las causas

Cada grupo de trabajo investiga a fondo su prioridad del bienestar del niño y niña para entender las causas de los asuntos identificados en esta prioridad.

Primero, el grupo de trabajo revisa los datos de diagnóstico del programa y otra información recolectados durante los pasos anteriores de la ruta crítica. Otros miembros, también tienen información relevante o datos que pueden compartirse con el grupo de trabajo.

Una herramienta del Árbol de problema, mapeo de la mente o herramientas similares que se pueden usar para realizar el análisis de las causas. Cuando los factores de riesgo naturales o ambientales, tales como una inundación normal o sequía de la temporada se ha identificado en el Paso 4, estos factores se deben analizar a fondo.

Contexto de la sociedad civil

Si el contexto es uno de movilización o fortalecimiento organizativo, El grupo de trabajo y el FD analizan las causas y los activos que se relacionan a la prioridad del bienestar del niño y niña, así como también a la necesidad para movilizar y el desarrollo de la capacidad. Por ejemplo, ellos investigarían la razón por la que algunos grupos fuertes y organizaciones en esta área de enfoque principal y las organizaciones que surgen en otras áreas de enfoque principales.

Si existe una sociedad, el grupo de trabajo y el FD revisan las causas anteriores y analizan los activos. Dependiendo de la capacidad, este análisis puede o no haber sido el adecuado. El grupo de trabajo puede trabajar con la Confraternidad para desempeñar un análisis la primera vez, para mejorar la calidad de cualquier análisis existente o para ampliar cualquier análisis cuando aumente el alcance del proyecto compartido.

Cuando las prioridades del bienestar del niño y niña relacionadas a la protección infantil, educación o salud se han identificado, el grupo de trabajo puede usar ADAPT, que significa Herramienta de Análisis, Diseño y Planificación. ADAPT es un documento que el personal de VM puede usar con el grupo de trabajo para analizar las causas y ver las opciones potenciales de la programación para abordar las causas identificadas. Se están desarrollando las ADAPT para otras áreas de prioridad.

Dependiendo de la capacidad, el FD anima a los miembros del grupo de trabajo para facilitar y co-facilitar este proceso. El FD y los miembros del grupo de trabajo selecciona los métodos que igualan su capacidad. Esto desarrolla un proyecto compartido basado en el conocimiento y la experiencia locales, y aumenta la propiedad local. Considere involucrar a los especialistas técnicos de VM para proveer la asistencia técnica durante toda esta investigación de las causas, en particular durante el análisis.

El grupo de trabajo realiza esta investigación con las organizaciones relevantes y los miembros de la comunidad. Comprometer a los interesados de la comunidad permite a la comunidad desarrollar un mejor entendimiento de su propia situación y las soluciones que pueden mejorar el bienestar del niño y niña.



Comprometiendo a las niñas, los niños y jóvenes

Si las niñas, los niños y jóvenes están haciendo la planificación para las actividades que implementarán ellos mismos, el equipo del programa puede adaptar las herramientas de *Árbol de problemas* y *el Mapeo de la mente* para este propósito.

También considere realizar un análisis distinto de causas entre las niñas y niños más vulnerables. La herramienta de la identificación de y escuchar a las niñas y los niños más vulnerables provee una guía sobre el comprometer a las niñas y los niños más vulnerables.

Antes de reunirse con las niñas y niños, el personal de VM y cualquier voluntario de VM primero deben:

- recibir una orientación básica de la protección infantil
- firmar un acuerdo para observar los Protocolos de comportamiento de la protección infantil de VMI
- obtener el acuerdo de los padres o cuidadores para comprometer a las niñas y niños en esta actividad (cuando sea adecuado)
- completar cualquier otro paso de la protección infantil requerido por la oficina nacional o las normas de la protección infantil de VMI (tales como las revisiones de antecedentes).

Aquí y por toda la ruta crítica, VM necesita tomar pasos similares para asegurar que las niñas y los niños están seguros. Estos pasos se deben implementar de una manera que promuevan la concientización de y el compromiso con los derechos y protección infantil.



Productos de LEAP para este paso

- El análisis de la causa forma una parte central de la sección del DDP de las 'Bases del proyecto'. El FD provee un resumen de los resultados del análisis de la causa para cada prioridad del bienestar del niño y niña al líder del equipo. El líder del equipo junta todos los resultados relevantes de cada área de enfoque principal para hacer un resumen que se pueda usar en las 'Bases del proyecto'.

HERRAMIENTAS



- *Árbol de problemas*
- *Mapeo de la mente*
- *ADAPT para la protección infantil*
- *ADAPT para la educación*
- *ADAPT para la salud y nutrición*
- *Identificación de y escuchar a las niñas y niños más vulnerables*

▶ Revisar los activos y recursos existentes

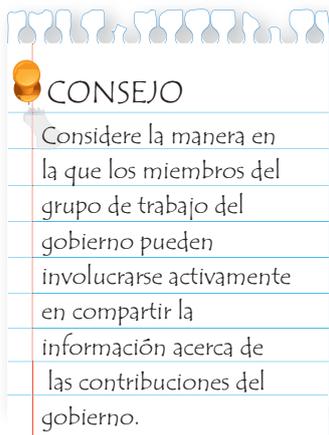
Los grupos de trabajo ahora revisan los resultados de los pasos anteriores y otra información acerca de las contribuciones existentes, los compromisos y las actividades que contribuyen a la prioridad del bienestar del niño y niña. El grupo asegura que todos los actores clave en el área de enfoque principal y en las áreas alrededor que se han identificado. Si se requiere de información más profunda, los miembros del grupo de trabajo se pueden escoger para visitar a los grupos y las organizaciones que desempeñan el trabajo relacionado a la prioridad del bienestar del niño y niña, así como también los beneficiarios.

Cada grupo de trabajo investiga las metas, el alcance, los enfoques, métodos, calidad e impacto de todos los esfuerzos existentes que contribuyen al bienestar del niño y niña, especialmente los más vulnerables. Los grupos de trabajo buscan encontrar los esfuerzos que han logrado el mayor impacto, y la razón de esto. Esta revisión proveerá información que los miembros del grupo de trabajo pueden aplicar cuando consideran los enfoques y planifican un proyecto compartido. Los miembros del grupo de trabajo también deben revisar sus grupos meta, para entender cómo algunos esfuerzos se pueden mejorar otros productos, para evitar la duplicación innecesaria y para evitar cualquier brecha.

Cada grupo de trabajo puede usar la herramienta de Entendiendo las estructuras del gobierno para aumentar su entendimiento de las estructuras del gobierno que apoyan a un área específica del bienestar del niño y niña. El personal de VM puede usar esta herramienta en el Paso 2 y puede compartir sus resultados iniciales. Ahora, el grupo de trabajo explorará las estructuras del gobierno en una manera más profunda para entender las políticas específicas del gobierno que apoya la prioridad del bienestar del niño y niña del grupo. Algunas de estas políticas pueden haberse identificado ya si el grupo de trabajo ha usado una herramienta de ADAPT. Cada grupo de trabajo puede usar también la herramienta de Entendimiento de las políticas públicas para investigar las políticas específicas relacionadas al bienestar del niño y niña.

Durante este proceso cada grupo de trabajo debe buscar afirmar la función y contribución del gobierno local y proveedores de servicio. Al mismo tiempo que es esencial que los grupos de trabajo consideran si el gobierno está cumpliendo con sus compromisos y si el gobierno mejoraría su desempeño. El diagnóstico de la calidad de los servicios provee una oportunidad para mejorar la responsabilidad y la entrega de servicios básicos para el bienestar del niño y niña.

La Voz y Acción Ciudadanas (VAC) es un modelo del proyecto de VM diseñado para aumentar el diálogo entre los ciudadanos y el gobierno para mejorar la responsabilidad del gobierno en su entrega de servicios básicos, como cuidado de la salud y la educación. El análisis de la política pública mencionada arriba preparará a un grupo de trabajo para implementar la VAC, ellos deben escoger hacerlo. La VAC se puede seleccionar como un componente de un plan del proyecto compartido para una prioridad específica como la salud o educación.



HERRAMIENTAS

- *Entendiendo las estructuras del gobierno*
- *Entendiendo las políticas públicas*
- *Modelo de la Voz y Acción Ciudadanas*

5.3 Acordar una meta, objetivos y un enfoque para cada proyecto compartido

▶ Creando una meta y objetivos

Cada grupo de trabajo discute y acuerda en una meta guiada y objetivos del proyecto compartido para su prioridad del bienestar del niño y niña. La meta del bienestar del niño y niña une, inspira y guía el trabajo de colaboración del grupo de trabajo. La meta debe también estar alineada con la visión de la comunidad para el bienestar del niño y niña. Los objetivos del proyecto compartido definen lo que el grupo de trabajo espera lograr. La herramienta del Río de la vida, el Árbol objetivo o herramientas similares se pueden usar para facilitar el acuerdo en una meta y objetivos.

Contexto de la sociedad civil

Si el contexto es uno que moviliza o fortalecimiento organizativo, el FD y el grupo de trabajo acuerdan una meta y los objetivos para movilizar, desarrollar la capacidad y mejorar el bienestar del niño y niña.

Si ya existe una sociedad, el grupo de trabajo y el FD trabajan junto con la Confraternidad para revisar y ver como sea necesario y acordar sobre una meta y los objetivos del proyecto compartido. En donde se solicite, VM puede contribuir a la sociedad al ofrecer el desarrollo de capacidad que fortalecerá la capacidad de la organización miembro y también puede permitir a la asociación que aborde las nuevas necesidades, grupos y áreas geográficas. La gran inclusión de las niñas, los niños y las familias más vulnerables pueden ser una contribución clave de VM para fortalecer las sociedades existentes.

El FD debe también provocar y asegurar la inclusión de los más vulnerables si su voz y bienestar no se han incluido todavía.

Si al parecer las niñas y niños más vulnerables no han sido impactados por la visión de la comunidad, prioridades y grupos de trabajo existentes, VM inicia un proceso distintivo para movilizar y desarrollar la capacidad entre los más vulnerables. Ver el cuadro de abajo.

CON-
Conforme se desarrollan las metas y los objetivos, asegúrese que las prioridades de la comunidad no se perdieron o comprometieron por la agenda de los diferentes miembros del grupo de trabajo.

Enfoque especial en los más vulnerables

El personal de VM se asegura que con el tiempo, el programa abordará las prioridades y necesidades de las niñas y los niños más vulnerables.

Representación de los más vulnerables:

Incluir a las niñas y niños más vulnerables y a los miembros de su familia en cada punto en el que la comunidad está comprometida. Esto puede suceder a través de los individuos y los grupos que representan a los más vulnerables.

Seleccionando como objetivo a los más vulnerables:

Incluir a los más vulnerables como los beneficiarios o participantes del proyecto. Los grupos de trabajo identifican a las niñas y niños más vulnerables y trabajan con ellos y sus familias, grupos y organizaciones cuando ellos analizan las causas y activos. Esto incluye el análisis de las barreras para la participación.

Cuando sea apropiado, considere usar la ADAPT para la protección infantil o el modelo del proyecto de la Defensoría de protección infantil para el diseño del proyecto.

Distintos proyectos enfocados en las niñas y niños más vulnerables:

Si las prioridades de la comunidad no se enfocan en las niñas y los niños más vulnerables, o los grupos no están deseosos de incluir a las niñas y niños más vulnerables, VM puede iniciar un análisis y el proceso de la planificación. Si es posible, VM trabajará con por lo menos un grupo local para desarrollar e implementar dichos proyectos especiales.

Movilización de la comunidad en torno a un asunto sensible:

Algunas veces existe una necesidad de un proyecto compartido para sensibilizar, despertar o movilizar a la comunidad en torno a un asunto de la violencia, explotación o exclusión.

HERRAMIENTAS

- Río de la vida
- Árbol de objetivo
- ADAPT para la protección infantil
- Modelo del proyecto de la defensoría para la protección infantil

► Seleccionar un enfoque del proyecto

► Los grupos de trabajo consideran los enfoques potenciales y acuerdan sobre un enfoque para lograr sus objetivos

Con la meta y los objetivos acordados, los miembros del grupo de trabajo ahora considera una gama de enfoques potenciales y acuerdan en un enfoque integrado para lograr sus objetivos. Ellos buscan los enfoques que aborden las causas, desarrollen en los activos existentes y los sistemas y estructuras fortalecidas para el bienestar del niño y niña.

Tanto como sea posible, los enfoques deben:

- desarrollar en el trabajo existente de los miembros del grupo de trabajo
- desarrollar en los enfoques locales exitosos y existentes
- haga uso de los recursos y activos locales
- desarrolle la capacidad local para abordar el asunto
- desarrolle una buena práctica global
- mejore el bienestar del niño y niña
- aborde las necesidades de los más vulnerables
- fortalezca a los proveedores de servicios locales para que sean más accesibles y responsables
- transforme las estructuras y los sistemas, al cambiar las políticas, los sistemas, las prácticas y actitudes que afectan al bienestar del niño y niña

¡PRECAUCIÓN!

Tenga cuidado de no imponer los enfoques de VM en el grupo de trabajo. Considere cuidadosamente a nivel local los enfoques desarrollados.

El FD y el especialista técnico relevante de VM pueden compartir con el grupo de trabajo acerca de los modelos del proyecto de VM para el diseño del proyecto. También, otros miembros del grupo de trabajo pueden compartir acerca de los enfoques potenciales. Estos se pueden incluir en las opciones por sector aprobados por el gobierno.

Los modelos del proyecto de VM junta a las buenas prácticas reconocidas globalmente para mejorar el bienestar del niño y niña. Ellos proveen enfoques sectoriales o inter sectoriales para consideración de los miembros del grupo de trabajo. Estas opciones del proyecto son destiladas del aprendizaje de VM y otras organizaciones. Sin embargo, los modelos del proyecto no son requeridos. Considere otros miembros del proyecto de los miembros y enfoques del grupo de trabajo, incluyendo los esfuerzos del gobierno.

El grupo de trabajo puede usar una herramienta como la de Mapeo de lo pasado para compartir los enfoques potenciales y considerar la manera en la que se alinean con la visión y los objetivos del grupo. El grupo de trabajo también toma en cuenta los recursos que se requieren y están disponibles.



Comprometiendo a las niñas, los niños y jóvenes

Vea en el sitio Web de la [Guía para los programas de desarrollo](#) bajo el Paso 5 para los enfoques del proyecto que se pueden usar con las niñas, los niños y jóvenes. Se tendrán herramientas y enfoques adicionales disponibles.

Discuta la manera en la que se puede sostener cualquier enfoque propuesto. La sostenibilidad se refiere a la capacidad de la sociedad civil y de los miembros del grupo de trabajo para mantener y mejorar el bienestar del niño y niña después de que VM termina con su participación.

Una manera de promover la sostenibilidad es asegurar que cualquier factor de riesgo subyacente identificado y abordado. Los factores de riesgo sociales, ambientales y económicos, tales como inundaciones regulares o acceso limitado a los mercados puede debilitar fácilmente los beneficios del enfoque del proyecto escogido.

Los especialistas técnicos de VM pueden asistir al grupo de trabajo al seleccionar y adaptar los enfoques apropiados, y también puede compartir acerca de las prácticas prometedoras y las lecciones aprendidas. La participación de un especialista técnico también significa que el FD podrá apoyar la facilitación del grupo de trabajo ya que existe otra persona del personal de VM que puede presentar las contribuciones potenciales de VM.

El especialista técnico trabaja en una manera que fortalece a los socios locales, reconociendo sus diferentes niveles de capacidad. Si VisionFund u otra institución de microfinanzas están funcionando en el área, considere las oportunidades para la colaboración. La [Guía sobre la colaboración entre las instituciones de microfinanzas, los PDA y oficinas nacionales](#) pueden ser un recurso útil para dicha colaboración.

HERRAMIENTAS

- Mapeo de lo pasado
- Modelos del proyecto de VM

Consideraciones del patrocinio

En este momento el FD comparte con los grupos de trabajo los requisitos y las consideraciones del patrocinio que surgen de un compromiso a largo plazo a un grupo de niños y niñas en un área en particular. Es importante que los grupos de trabajo entienden por completo las fortalezas y preocupaciones del patrocinio infantil porque esto dará forma a la participación y las decisiones de VM. La *Guía del patrocinio en el diseño de la programación* está disponible para ayudar a este proceso. Las consideraciones clave incluyen lo siguiente:

- VM necesita continuar trabajando en un área de enfoque principal por lo menos de siete a diez años si existen niñas y niños registrados.
- La selección y el monitoreo del patrocinio infantil crea oportunidades para los socios y grupos de la comunidad para proveer el enfoque en las niñas y niños. Los miembros del grupo de trabajo pueden explorar las oportunidades para estar involucrados en la selección, monitoreo y compromiso para responder a las necesidades de las niñas y niños.
- El FD usa la herramienta de la Selección del niño para asegurarse que las niñas y los niños registrados para el patrocinio son seleccionados de entre las niñas y niños que se benefician de los proyectos compartidos. Las niñas y niños no se registran sino hasta finales del Paso 6.

HERRAMIENTA

- Selección de niñas y niños
- Guía del patrocinio en el diseño de la programación

5.4

Llegar a un acuerdo sobre cómo colaborar juntos y hacer el bosquejo de un plan del proyecto compartido

▶ Llegar a un acuerdo sobre la(s) forma(s) de colaboración

▶ El FD y cada grupo de trabajo acuerdan sobre una forma de colaboración de cómo trabajarán juntos

Los miembros del grupo de trabajo evalúan su contexto actual y la capacidad para ayudarles a determinar qué forma o formas de colaboración son las adecuadas para el grupo de trabajo. (Vea las tablas de la siguiente página para las definiciones de los tipos comunes de las formas de colaboración.)

El grupo de trabajo elige la mejor manera de colaborar usando los resultados de la herramienta de la Puerta de decisión, del Paso 5.1. Además, considere estos cuatro factores:

1. los resultados deseados específicos
2. la preparación y deseo de las organizaciones para trabajar juntos
3. la compatibilidad de los valores de las organizaciones involucradas
4. el tiempo disponible para trabajar juntos

En algunos ambientes, el FD puede jugar dos funciones diferentes: La de un agente de sociedad local y una persona del personal de VM que representa los intereses y la perspectiva de VM en la sociedad o red. Es importante para el FD explicar e identificar estas dos funciones claras para los socios a nivel local.



HERRAMIENTA

• Puerta de decisión

Figura 5. Opciones para la colaboración

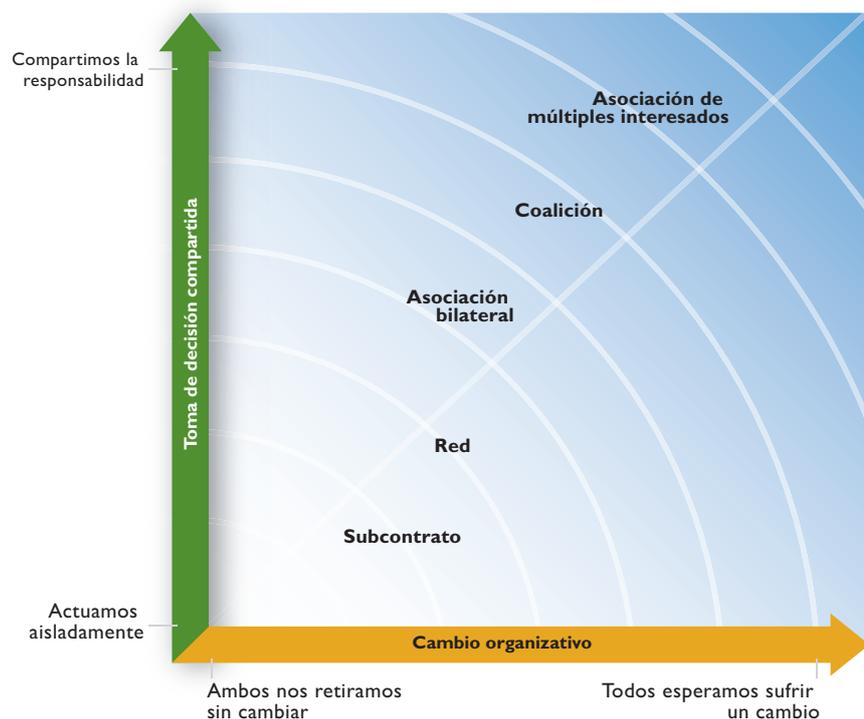


Tabla 1. Formas de colaboración para los múltiples grupos (para tres o más grupos)

FORMA	DEFINICIÓN	PROPÓSITO TÍPICO
RED	Cualquier grupo de individuos u organizaciones que, en bases de voluntario, intercambian información, para de alguna manera coordinar las acciones y organizarse a sí mismos en dicha manera que su autonomía individual permanezca intacta.	La fortaleza y naturaleza de las relaciones en las redes pueden variar mucho. Sin embargo, las organizaciones generalmente se conectan en una red para compartir la información y las prácticas prometidas, para coordinar las actividades, para establecer las normas y buscar una voz común sobre los asuntos específicos de defensoría.
COALICIÓN	Una relación activa entre las organizaciones para aumentar la contribución de cada organización para una misión común o complementaria. A menudo incluirá la coordinación de las actividades y los planes, y la cooperación (que puede incluir los recursos compartidos y la experiencia). Algún nivel de acuerdo informal se hace para asegurar los beneficios y los riesgos se comparten.	Responder a las necesidades para la coordinación y cooperación. La colaboración se ve como una manera de obtener la confianza que pueda guiar a una sociedad más integrada en el futuro.
ASOCIACIÓN	Una relación activa entre las organizaciones que han alcanzado una etapa de cooperación definida. Esto se señala y gobierna por un acuerdo informal o formal para combinar sus recursos y experiencia para llevar a cabo una serie específica de actividades. Tanto los beneficios como los riesgos se comparten entre los socios en lo que a menudo es un proceso de co-creación.	La implementación del programa que usa los enfoques innovadores, planificados en conjunto. Las sociedades se pueden usar para los propósitos de defensoría y pueden ser transversales.

Tabla 2. Formas de colaboración para dos grupos

FORMA	DEFINICIÓN	PROPÓSITO TÍPICO
RELACIÓN SUBCONTRACTO	Una relación basada en un contrato definido y asegurado en el que el pago se hace normalmente para un servicio o producto.	El servicio contratado o provisión del producto. La implementación normalmente se hace bajo un subcontrato, posiblemente en un contexto de un monitoreo basado en el proceso de desarrollo de capacidad.
SOCIEDAD BILATERAL	Una relación activa entre dos organizaciones que ha llegado a una etapa de cooperación definida. Ésta está señalada y gobernada por un acuerdo informal o formal, para combinar sus recursos y una experiencia para llevar a cabo una serie de actividades específica. Los beneficios y riesgos se comparten entre los socios en lo que a menudo es un proceso de co-creación.	Como con una sociedad de múltiples miembros, esto se enfoca en un proyecto o programa que entrega enfoques e influencia innovadores y de co-creación. La naturaleza de transformación al parecer es menos que con la sociedad con múltiples miembros debido a la falta de las perspectivas y capacidades diferentes.

Haciendo el bosquejo de un plan de proyecto compartido

Cada grupo de trabajo hace el bosquejo de un plan de proyecto compartido que es adecuado para sus formas de colaboración. El proyecto compartido incluye los objetivos para abordar la prioridad del bienestar del niño y niña, y los planes para el fortalecimiento organizativo para los miembros del grupo de trabajo. Mientras un marco lógico no se requiere, el plan se debe mostrar claramente la manera en la que las actividades y los productos contribuyen a la meta y los objetivos del grupo de trabajo.

En los programas con patrocinio, los FD comparten el enfoque del patrocinio de VM y explica sus requisitos e implicaciones de alto nivel. Esta información permite que cada grupo de trabajo planifique los proyectos compartidos que abordan las necesidades y oportunidades para las niñas y los niños que priorizan, entienden que algunos de estos niños y niñas se pueden registrar para el patrocinio infantil.

En los programas usando el financiamiento de subvención los grupos de trabajo necesitan asegurar que los planes compartidos toman en cuenta cualquier requisito, expectativa y estrategias del donante. En algunos casos, los donantes locales pueden tener sus propios modelos que se deben usar para presentar el plan compartido. Sería necesario primero para el grupo familiarizarse con estos requisitos y modelos.

Contexto de la sociedad civil

Si el contexto es uno de movilización o fortalecimiento organizativo del FD y el grupo de trabajo puede hacer un bosquejo de un plan integrado que incluye la movilización, el desarrollo de capacidad y mejora del bienestar del niño y niña. El FD puede necesitar trabajar con los individuos, grupos y organizaciones que participan en maneras que sean útiles para ellos, tales como esquemas audiovisuales en lugar de un documento formal. Vea el cuadro de abajo para conocer más acerca de un enfoque para movilizar y desarrollar la capacidad de los grupos locales.

Si existe una sociedad, el grupo de trabajo y el FD pueden trabajar con ellos para revisar su plan de proyecto existente.



HERRAMIENTA

- Modelo del proyecto de movilización de la comunidad

¡PRECAUCIÓN!

Tenga cuidado de no influenciar el desarrollo del plan con la promesa de los recursos.

Empezando un proyecto compartido para movilizar y desarrollar la capacidad

En donde existen o no solamente grupos u organizaciones débiles para una prioridad del bienestar del niño y niña en particular, VM y los miembros del grupo de trabajo pueden empezar un proyecto compartido para movilizar a los grupos nuevos y desarrollo de la capacidad de los grupos y organizaciones débiles.

El modelo del proyecto de Movilización de la comunidad es una opción que se puede usar para desarrollar un proyecto compartido para movilizar y desarrollar la capacidad local.

Cada grupo de trabajo crea un plan del proyecto compartido

El plan incluye los siguientes elementos:

- antecedente, importancia y contexto de esta prioridad del bienestar del niño y niña
- meta y objetivos del proyecto
- análisis de las causas y activos, incluyendo los esfuerzos existentes
- lógica para el enfoque elegido
- plan de la actividad
- el plan de monitoreo y evaluación

- el plan de manejo de riesgo (incluyendo una mitigación de desastres y un plan de manejo y un plan de protección infantil)
- quejas y mecanismo de respuesta (especialmente acerca del informe del comportamiento inapropiado hacia las niñas y los niños por el personal, voluntarios o visitantes)
- presupuesto tentativo y recursos propuestos de financiamiento
- y otros recursos. contributions possibles en termes de ressources
- quelles relations les membres de ce groupe de travail entretiendront-ils avec les autres groupes, organisations et partenariats qui œuvrent pour le bien-être des enfants
- plans de durabilité indiquant comment le rôle de VM évoluera au fil du temps et comment les systèmes locaux et les structures locales pourront pérenniser les bénéficos du projet.

El plan del proyecto compartido también incluirá los acuerdos de trabajo. Esto se ve en el Paso 6.3.

Las herramientas de LEAP se usan para la documentación del proyecto y programa de VM. Aunque estas plantillas pueden proveer una guía de ayuda para completar el plan del proyecto, ellas no se deben requerir o imponer a los grupos de trabajo. Otros miembros del grupo de trabajo pueden tener sus propios enfoques de diseño, monitoreo y evaluación. Los grupos de trabajo deben decidir juntos los modelos que mejor les quedan para sus propósitos.

Los miembros del grupo de trabajo pueden seleccionarse en este momento para medir la capacidad de su grupo y su capacidad organizativa individual usando una herramienta, tales como la Auto evaluación de capacidad. Estas herramientas evalúan las capacidades necesarias para cumplir con las funciones y responsabilidades acordadas en el grupo de trabajo. Los resultados de la auto evaluación informan el plan de desarrollo de capacidad, y ellos proveen o ayudan a prepararse para una medida de la línea base de la capacidad organizativa.

► Cada grupo de trabajo acuerda sobre cómo su proyecto compartido se monitoreará y evaluará

Una vez que el proyecto compartido se ha diseñado, el grupo de trabajo selecciona los indicadores específicos para el monitoreo y evaluación del enfoque. Los indicadores potenciales se pueden seleccionar del gobierno u otros indicadores recomendados de las organizaciones. El FD también puede compartir los indicadores relevantes del Compendio de los indicadores para la medición del bienestar del niño y niña. Cuando sea relevante, el diseño del proyecto, los indicadores para la medición de los objetivos del bienestar del niño y niña también se deben incluir.

También incluya las mediciones que permitan que el grupo de trabajo monitoree y evalúe el impacto en la mayoría de las niñas y niños vulnerables. Se deben incluir los indicadores para la medición de la sostenibilidad. Estos pueden demostrar las maneras en las que la función de VM está cambiando la vida del proyecto o la manera en la que los interesados locales están disponibles para tomar una iniciativa.

El grupo de trabajo puede escoger incluir unos cuantos indicadores para monitorear la salud y madurez de los miembros del grupo de trabajo y su relación colaborativa, por ejemplo, los indicadores que miden la madurez aumentada de los socios y cómo establecer las mediciones de la línea base de la capacidad. Describir en el DDP cualquier desarrollo de capacidad de apoyo provisto por VM. Poner los resultados e indicadores acordados en el marco lógico y el plan de monitoreo y evaluación.

HERRAMIENTA

- Auto evaluación de la capacidad patrocinio

HERRAMIENTAS

- Modelos del proyecto de VM
- Compendio de los indicadores para medir el bienestar del niño y niña

► **Visión Mundial revisa su contribución**

El FD asegura que las contribuciones de VM para los objetivos del proyecto compartido se alinean con la estrategia de la oficina nacional. Esta estrategia refleja los DADD (Hacer, Asegurar y No Hacer) y las prioridades sectoriales que guían el trabajo de VM. El FD también evalúa los riesgos de la protección infantil asociados con los planes del proyecto, incluyendo los riesgos potenciales de los miembros del grupo de trabajo, voluntarios, ubicaciones de las actividades y las preferencias. El FD puede necesitar recomendar la capacitación en los asuntos de la protección infantil para los miembros del grupo de trabajo.

HERRAMIENTAS

- *Guía del proyecto de integración del patrocinio*
- *Viabilidad del patrocinio y manejo de riesgo*
- *Selección de niñas y niños*
- *Proyección de NNR y distribución*
- *Monitoreo del patrocinio infantil*
- *Normas mínimas de la programación del patrocinio*

Los productos de LEAP para este paso

- El personal del programa resume la información acerca de cada miembro del grupo de trabajo y las características del arreglo colaborativo del grupo de trabajo (red o sociedad) en la sección del 'Enfoque del programa' del DDP. El personal debe incluir una evaluación del riesgo total de cada arreglo de colaboración (incluyendo a todas las sociedades, en donde ellos existen) como parte de la descripción del proyecto relevante en el DDP.
- Si VM provee el desarrollo de capacidad para apoyar a los miembros del grupo de trabajo, entonces mida el impacto de este apoyo con el tiempo. La auto evaluación ayuda a los miembros del grupo de trabajo a decidir los asuntos de capacidad en los que trabajarán, cómo monitorear el progreso y cómo establecer las mediciones de la línea base de la capacidad. Describir en el DDP cualquier desarrollo de capacidad de apoyo provisto por VM. Poner los resultados e indicadores acordados en el marco lógico y el plan de monitoreo y evaluación.

Reflexión y planificación para el siguiente paso

Viendo el pasado

Tome tiempo para considerar las causas que los miembros del grupo de trabajo han identificado.

- ¿Cómo puede la comunidad continuar comprometida en el desarrollo y mejoramiento de un entendimiento claro de las causas identificadas en este paso?
- ¿Están expresadas en una manera que los miembros de la comunidad puedan entender claramente y puedan comprometerse?

Revisar los planes del proyecto y pensar acerca de otros interesados que pueden ser consultados.

- ¿Están involucradas las personas y los grupos correctos?
- ¿Se alinean los planes con la visión de la comunidad para el bienestar del niño y niña?
- ¿Cómo pueden los grupos de trabajo continuar asegurando que los más vulnerables sean escuchados y estén comprometidos en el futuro?
- ¿Cómo pueden los grupos de trabajo integrando las funciones del manejo de patrocinio dentro de los planes del proyecto compartido?

Considere las relaciones dentro de los grupos de trabajo:

- ¿Existen tensiones en las relaciones que necesitan abordarse?
- ¿Qué puede hacer VM para fortalecer las relaciones dentro de los grupos de trabajo?
- ¿Cómo pueden ajustarse los tiempos de VM para permitir tener una buena colaboración con otros grupos y organizaciones?

Vea en lo pasado y revise los 'Resultados' del Paso 5. Reflexione sobre el progreso hecho durante este paso en el logro de estos resultados. ¿Existen brechas? ¿Existen acciones adicionales que se necesiten para avanzar al siguiente paso?

Vea los *Recursos de aprendizaje y discernimiento* para las preguntas y la guía adicionales so-

Viendo hacia el futuro

No se enfoque solamente en las contribuciones del material que se producen en los proyectos compartidos. Es igualmente importante reconocer los valores espirituales, personales y sociales que los diferentes grupos han traído.

- ¿Qué grupos o individuos pueden estar disponibles para traer fortaleza, sabiduría o esperanza a los grupos de trabajo? ¿Cómo pueden estos grupos dar oportunidades para traer estos obsequios?

Tome un tiempo para considerar las contribuciones que VM puede hacer a cada uno de los proyectos planificados.

- ¿Está considerando VM las contribuciones que serían más efectivas si provienen de los miembros del grupo de trabajo, los socios u otros grupos e instituciones?
- ¿Son sostenibles las contribuciones propuestas? ¿Son realistas?
- ¿Se esperan contribuciones de los voluntarios tomando en cuenta las limitaciones de tiempo de los miembros de la comunidad?
- ¿A quién le necesita comunicar el equipo del programa en VM acerca de las contribuciones de VM?
- ¿Cómo continuarán los especialistas técnicos estando informados e involucrados mientras se mejoran los proyectos compartidos?
- ¿Cómo contribuirá la oración diaria al éxito de los planes de VM y a los planes de los socios?



Perspectiva general

El paso 6 es para identificar los recursos requeridos para implementar los planes del proyecto compartido que se desarrollaron en el Paso 5. Los recursos vienen en una gran variedad de las formas, incluyendo los activos físicos, técnicos, espirituales y financieros, así como también las relaciones humanas y organizativas. Los recursos identificados es un proceso conjunto involucrando a los interesados locales y portadores de deberes. Es importante que los proyectos compartidos no se vuelvan muy dependientes de los recursos de Visión Mundial (VM), y en donde sea posible, los recursos que estén disponibles localmente se deben usar. Esto ayudará a aumentar la propiedad local y la capacidad, y hara a los proyectos compartidos más sostenibles.

Antes de discutir y acordar sobre los recursos requeridos, los planes del proyecto compartido necesitan finalizarse. En la práctica, el desarrollo de los planes del proyecto compartido y los recursos adquiridos no es un proceso lineal. Al parecer los grupos de trabajo tendrán un ciclo a través de los Pasos 5 ó 6 mientras ellos mejoran sus planes y encuentran los recursos. Los miembros de los grupos de trabajo necesitan asegurarse que su propio grupo u organización entienda y esté de acuerdo con las funciones que tendrá en los proyectos compartidos. Al mismo tiempo, el personal del programa de VM usa los planes del proyecto compartido para desarrollar el Documento de Diseño del Programa (DDP). Esto se usa para negociar los acuerdos con las oficinas de financiamiento.

Preguntas guía

- ❏ En qué maneras pueden los recursos de los grupos de la comunidad local, familias y portadores de deberes convertirse en los activos principales para cada proyecto compartido, en lugar de basarse principalmente en los recursos externos?
- ❏ Con qué se puede comprometer cada miembro del grupo de trabajo a contribuir (incluyendo a VM) a los proyectos compartidos?
- ❏ Cómo encajan todos los proyectos compartidos en un programa integrado para el bienestar sostenido del bienestar del niño y niña?

Resultados

1. Los planes del proyecto compartido se finalizan.
2. Las relaciones de trabajo son acordadas y finalizadas para cada grupo de trabajo.
3. Los recursos necesarios para implementar los proyectos compartidos son identificados y adquiridos.
4. Se finalizan los planes del proyecto de integración del patrocinio; funciones y responsabilidades de la comunidad, VM y otros son acordados.
5. El Documento de Diseño del Programa de VM es completado, enviado y acordado.
6. Las niñas y los niños son registrados para el patrocinio infantil y las historias de niñas y niños se envían a la oficina de apoyo.

Proceso sugerido

El proceso y las herramientas son opcionales. El personal del programa puede escoger otras herramientas que son más apropiadas para su contexto que lograrán los mismos resultados para este paso.



Para los programas que han pasado por este paso, les ha llevado aproximadamente de seis a ocho semanas.

6.1 Revisión de la composición del grupo de trabajo

Un grupo de trabajo se compone de organizaciones y grupos que están buscando maneras de trabajar juntos en una o más prioridades del bienestar del niño y niña de la comunidad.

Una vez que los grupos de trabajo hayan hecho el bosquejo de los planes del proyecto compartido y hayan decidido sobre las formas de colaboración apropiadas, ellos necesitan revisar que tienen a todos los interesados correctos involucrados. Una vez que se tiene claro lo que harán los grupos de trabajo, y la manera en la que trabajarán juntos, algunos miembros pueden encontrar que necesitan reducir o retirar su participación. Al mismo tiempo, los otros interesados pueden unirse al grupo de trabajo.

En el Paso 5 los grupos de trabajo pueden ser informales porque los miembros solamente están comprometidos a explorar y diseñar juntos. Es importante reconocer que para el final del Paso 6, las relaciones en los grupos de trabajo pueden necesitar cambiar. Esto se debe a un nivel más grande de compromiso requerido para trabajar de manera más efectiva juntos. La guía para la formación y desarrollo de relaciones de trabajo se pueden encontrar en el Manual de asociación local.

HERRAMIENTA 
• Manual de asociación local

6.2 Revisión del bosquejo de los planes del proyecto compartido

▶ Los grupos de trabajo revisan el bosquejo de los planes del proyecto compartido

Los miembros del grupo de trabajo necesitan asegurar que su organización o grupo respectivo apoya por completo que al proyecto compartido con el que está involucrado. Este nivel de compromiso es vital para asegurar el éxito del proyecto compartido.

Los miembros del grupo de trabajo comparten y revisan el bosquejo del plan del proyecto dentro de sus propias organizaciones para:

- Asegurar que el plan se alinea con sus propias estrategias, recursos y compromisos de su organización.
- Obtener el acuerdo inicial en los planes, incluyendo a la colaboración y los recursos propuestos a ser contribuidos.

CON-
El criterio que cada organización aplica en la revisión del proyecto compartido puede acordarse con el grupo de trabajo antes de que el proceso de revisión em- piece. Esto ayudará a desarrollar la transparencia y confianza.

▶ Los grupos de trabajo animan a otros interesados para revisar el bosquejo de los planes del proyecto compartido

Usualmente habrá más de un grupo de trabajo en cada área de enfoque principal, trabajando con los diferentes proyectos compartidos. El impacto de estos proyectos aumentarán enormemente si los diferentes grupos de trabajo pueden compartir y cooperar juntos. Este modo de compartir y de cooperar se puede promover por medio de una red para el bienestar del niño y niña, tales como la establecida en el Paso 4.3.

Los grupos de trabajo también pueden animar a otros interesados clave a revisar el bosquejo de los planes del proyecto compartido. Estos pueden incluir las agencias del gobierno local, a los líderes de la comunidad, a los miembros de la comunidad y a otros grupos de la comunidad que no participan directamente en los proyectos compartidos. Esto aumentará el nivel de concientización y propiedad por toda la comunidad.

Los grupos de trabajo también necesitan asegurarse que ellos tienen cualquier aprobación necesaria del gobierno local para proceder con el proyecto compartido.

▶ El personal del programa de Visión Mundial revisa el bosquejo del plan del proyecto compartido

El líder de equipo, los Facilitadores de Desarrollo (FD) y los especialistas técnicos revisan el bosquejo del plan del proyecto compartido y proveer la retroalimentación constructiva. Esto puede ser apropiado para guiar esta revisión juntos con el grupo de trabajo, porque esto puede ayudar a promover la transparencia, confianza y una relación más colaborativa.

La contribución de VM al proyecto compartido dependerá en la extensión al que el proyecto:

- claramente contribuye al bienestar del niño y niña, e involucra de manera efectiva a las niñas, los niños y los jóvenes, especialmente a los más vulnerables
- es apropiado al contexto de la sociedad civil, reflejando los entendimientos obtenidos de la herramienta de la Puerta de decisión usada en el Paso 5
- fomenta la colaboración equilibrada con las organizaciones locales
- se integra con otros planes del proyecto compartido
- desarrolla la capacidad local en donde sea posible
- prepara la transición de salida de VM del proyecto o programa compartido
- contribuye, junto con otros proyectos compartidos, al logro de la visión del bienestar del niño y niña de la comunidad

El líder del equipo asegura que la contribución de VM al proyecto compartido:

- se alinea con la meta del programa de VM y la estrategia de la oficina nacional
- cumple con LEAP, con las normas mínimas de la programación del patrocinio y otras normas, valores y compromisos de VM.

El líder del equipo trabaja con el departamento de finanzas de la oficina nacional para establecer los mecanismos de financiamiento para los diferentes niveles y tipos de gastos entre los socios y coaliciones locales. Las finanzas de LEAP y las normas del presupuesto y la guía para la sociedad de finanzas proveen guía para esto.

El líder del equipo evalúa si todos los planes del proyecto compartido abordan juntos las brechas identificadas en salud, nutrición y educación. Si estas brechas no se abordan, y los grupos de trabajo no se pueden animar para que las aborden, VM necesita guiar una intervención directa para abordarlas.

¡PRECAUCIÓN!

Si VM necesita guiar una intervención para abordar las brechas, haga esto de una manera que no debilite las prioridades y los planes del proyecto compartidos de la comunidad.



HERRAMIENTAS

- Puerta de decisión
- Normas mínimas para la programación del patrocinio
- Normas de finanzas y presupuesto de LEAP
- Guía para la sociedad financiera

▶ Fortaleciendo la red del bienestar del niño y niña

Cada área de enfoque principal necesitará una manera de permanecer conectado con su visión compartida general para el bienestar del niño y niña que fue acordada en la cumbre de la comunidad. Mientras los grupos de trabajo trabajan hacia sus resultados de proyecto compartido, será importante para mantener el diálogo entre los grupos para que ellos puedan ver la manera en la que todos trabajan juntos hacia la visión compartida. Esto se puede lograr al fortalecer la red para el bienestar del niño y niña que se estableció al final de la cumbre de la comunidad en el Paso 4.3.

Los miembros del grupo de trabajo y otros interesados se pueden comprometer en y fortalecen a la red para:

- mantener un enfoque en y un diálogo en torno a la visión general para el bienestar del niño y niña
- proveer un foro del monitoreo y revisar el progreso hacia la visión general
- permitir la comunicación significativa y la responsabilidad entre los grupos de trabajo y la comunidad general
- incluye a los interesados que no están involucrados en algún grupo de trabajo
- promueven el compartir, la coordinación y la colaboración entre los proyectos compartidos
- identifica y aborda cualquier protección infantil u otros asuntos del bienestar del niño y niña que surge cuando los grupos de trabajo implementan sus proyectos compartidos

▶ La función de la red

Se convoca a una reunión de la red para el bienestar del niño y niña una vez que todos los proyectos compartidos han sido revisados por los grupos de trabajo. Esta reunión establece la función de la red y decide con qué frecuencia se deben reunir. Por ejemplo, la red puede escoger reunirse una vez al año para revisar el progreso de los proyectos compartidos. O puede decidir reunirse trimestralmente para monitorear cualquier asunto de la protección infantil, así como también monitorear el progreso de los proyectos compartidos. En la reunión todos los planes del proyecto compartido son revisados para asegurar la buena coordinación y para eliminar la duplicación.

Durante la reunión, la red puede explorar maneras adecuadas de identificar y responder a los asuntos de protección infantil y las brechas en el bienestar del niño y niña. Puede ser necesario para formar un grupo pequeño dentro de la red para enfocarse en el monitoreo del bienestar del niño y niña. La función de este grupo es recolectar y usar el aprendizaje de los proyectos compartidos y la información del monitoreo del patrocinio. Esta información se usa para monitorear la imagen general del progreso de las niñas y niños.

▶ Manejo compartido del patrocinio infantil

En los programas con patrocinio será necesario desarrollar un proyecto de integración del patrocinio. En donde sea posible, la responsabilidad para manejar el patrocinio infantil se puede compartir entre VM, los socios de patrocinio, grupos de trabajo y voluntarios. Esta responsabilidad compartida se puede discutir y acordar como parte de la reunión de la red mencionada anteriormente. En algunos contextos se puede formar un grupo para desarrollar este proyecto.

► El personal del programa de Visión Mundial revisa el bosquejo del plan del proyecto compartido

Use la Guía del proyecto de integración del patrocinio para:

- Encontrar maneras adecuadas para integrar las actividades de patrocinio y el monitoreo del patrocinio dentro de los planes del proyecto compartido de los diferentes grupos de trabajo.
- Explorar las maneras en las que la comunidad pueden contribuir al manejo del patrocinio infantil. Esto puede incluir las actividades compartidas con las niñas y los niños o proveer un lugar para las reuniones frecuentes de niñas, niños y jóvenes.
- Evaluar los riesgos de la protección infantil asociados con el patrocinio a nivel de la comunidad. Esto puede incluir los riesgos de los socios, voluntarios o ubicaciones de las actividades.
- Verificar los recursos y el personal requeridos para el manejo compartido efectivo del patrocinio infantil. Esto incluirá desarrollar un plan de desarrollo de capacidad.

La *Guía del patrocinio para trabajar con socios* se puede usar para definir el alcance y la función de aquellos que están trabajando juntos en el manejo del patrocinio.

► Grupos de trabajo mejoran y finalizan los planes del proyecto compartido

Los grupos de trabajo se reúnen para discutir los asuntos que surgieron durante el proceso de revisión y cualquier enmienda que surgen de la función de la red y el monitoreo del patrocinio infantil. Los cambios recomendados para el bosquejo de los planes necesitan discutirse y llegar a un acuerdo. Si las enmiendas para el bosquejo de los planes son significantes, puede ser necesario para los grupos de trabajo llegar a un acuerdo de los cambios con sus organizaciones.



HERRAMIENTAS

- *Guía del proyecto de integración del patrocinio*
- *Guía del patrocinio para trabajar con socios*



Los productos de LEAP para este paso

- **Los resultados del bienestar del niño y niña:** El líder del equipo puede desarrollar a cabo un taller con el personal del programa para mapear los objetivos de los proyectos compartidos hacia los resultados del bienestar del niño y niña. Este taller ayudará al personal del programa a entender mejor la manera en la que pueden trabajar los proyectos compartidos como un programa, y cómo pueden contribuir la estrategia de la oficina nacional, incluyendo cualquier objetivo del bienestar del niño y niña. Este taller puede formar parte de la revisión de los planes del proyecto compartido.
- **La participación de la oficina de apoyo:** El líder del equipo mantiene a la oficina de apoyo involucrada mientras se desarrollan los planes del proyecto compartido. Se puede animar a las oficinas de apoyo a que se involucren activamente en este punto de la ruta crítica. Si es posible, envíe el bosquejo de los planes del proyecto a la oficina de apoyo y pida su retroalimentación. La participación temprana de la oficina de apoyo normalmente lleva a una revisión más rápida y a la aprobación del DDP final, porque la oficina de apoyo tendrá un entendimiento mejor del contexto dentro de los proyectos que se están desarrollando.
- **Análisis del riesgo:** El líder del equipo, junto con cada grupo de trabajo identifica los riesgos potenciales de los planes del proyecto compartido propuesto y las colaboraciones deseadas. Los riesgos pueden incluir factores políticos, ambientales, protección infantil o de patrocinio. Existen riesgos asociados con la colaboración en los proyectos compartidos. El Manual de asociación local da una guía para manejar aquellos riesgos. Este análisis coloca en el plan de la evaluación de riesgo y el manejo de riesgo en el DDP y los supuestos en el marco lógico.

6.3

Recolección de recursos para los proyectos compartidos

Una vez que se llegue a un acuerdo de los planes del proyecto compartido, los grupos de trabajo, con el apoyo del FD, puede identificar y recolectar los recursos que se requerirán para sus proyectos. Los recursos no son sólo financieros. Ellos pueden incluir el tiempo y experiencia de las personas, el conocimiento local, bienes y servicios, equipo, influencia personal o acceso a los líderes clave o los que tomas las decisiones.

Los grupos de trabajo identifican y movilizan los recursos locales en dondes sea posible. Un proyecto compartido será más efectivo y más sostenible a largo plazo si usa los recursos locales. Esto aumentará la propiedad local y desarrolla las capacidades locales. Esto hace posible que las comunidades y los interesados continúen el proyecto y sostengan sus beneficios incluso cuando el apoyo externo no esté disponible o cuando llegue a su fin.

La herramienta de mapeo de recursos se pueden usar para ayudar a identificar lo que los recursos y las competencias se puedan requerir, los recursos que ya están disponibles y los recursos que aún requieren encontrarse.

Los grupos de trabajo identifican los recursos de la comunidad

El grupo de trabajo puede usar la herramienta de mapeo de recursos para comprometer a las comunidades y a los interesados locales para identificar cualquier recurso con el que ellos puedan contribuir. Esto se puede hacer en la forma de un taller en el área de enfoque principal, juntando a todos los grupos de trabajo y a todos los recursos de apoyo locales potenciales.

Recuerde identificar y continuar con los recursos que puedan estar disponibles de las organizaciones del sector privado local o del gobierno locales.

Explore cuidadosamente los recursos de los más vulnerables. Si no se pone una carga excesiva en ellos, su contribución con el tiempo, el conocimiento y otros recursos pueden ayudar a desarrollar su confianza, habilidades y capacidades para mejorar el bienestar del niño y niña.

Entonces el grupo de trabajo discute y confirma cualquier compromiso con los líderes de la comunidad.



EJEMPLO DEL CAMPO

Visión Mundial en Senegal trabaja muy de cerca con el ciclo de planificación del gobierno local. Este ciclo está bien establecido e involucra a muchos grupos locales. VM Senegal ha ajustado su planificación del programa para que se adapte al tiempo del gobierno local.

HERRAMIENTA



• Mapeo de recursos

► Los grupos de trabajo recolectan recursos de los miembros

Cada grupo de trabajo puede continuar usando la herramienta de Mapeo de recursos para identificar los recursos con los que cada miembro puede contribuir al proyecto compartido. Esto incluirá discusiones y se llegará a un acuerdo de cómo VM puede contribuir mejor al proyecto compartido. Este paso se puede hacer en el mismo taller en donde los recursos de la comunidad se identifican, si es apropiado.

Cada uno de los miembros del grupo de trabajo puede tener diferentes plantillas para las propuestas y los presupuestos, y puede tener diferentes tiempos para considerar los compromisos de recursos. Se le debe dar tiempo a cada miembro para crear la documentación que su organización requiere.

El tiempo adecuado y la flexibilidad serán necesarias para cada organización a considerar y comprometer cualquier recurso. El líder del equipo y el FD discuten y llegan a un acuerdo, tentativamente, sobre los compromisos de recursos de VM para el proyecto compartido. En este momento, el líder del equipo mejora las estimaciones de financiamiento con la oficina nacional.

HERRAMIENTA

• Mapeo de recursos

Consideraciones del patrocinio

En donde las organizaciones socias están contribuyendo al patrocinio en el comité del bienestar del niño y niña u otras funciones del patrocinio, el trabajo del personal del programa con las organizaciones para verificar los recursos y el personal que puedan requerir. El personal de patrocinio de VM trabaja con otros para planificar cualquier desarrollo de capacidad y para identificar y mitigar los riesgos en el manejo de patrocinio. *La Guía de patrocinio para trabajar con socios* provee una guía sobre estos temas.

► Grupos de trabajo recolectando recursos externos

Si la comunidad y el grupo de trabajo no pueden recabar todos los recursos requeridos para el proyecto compartido, será necesario ver las fuentes externas para llenar cualquier brecha. Los recursos externos pueden provenir de cualquier fuente externa de la comunidad y de los grupos de trabajo. Esto puede incluir al gobierno, sector privado y donantes locales e internacionales.

En donde sea necesario, VM puede apoyar a los miembros del grupo de trabajo para identificar y abordar a los donantes locales con las propuestas de financiamiento.

El modelo del proyecto de la Voz y Acción Ciudadanas (VAC) se puede usar con la comunidad para permitirles seguir la provisión del servicio para el bienestar del niño y niña y abogar para que el gobierno cumpla con sus planes y mandatos que se relacionan al bienestar del niño y niña, para ser transparentes y ser responsables con la comunidad por el uso de los recursos. Esto puede incluir acceder a las contribuciones que ya se han comprometido, así como también, la provisión de las contribuciones adicionales.

HERRAMIENTA

• Modelo del proyecto de la Voz y Acción Ciudadanas

► El personal del programa recolecta los recursos de VM

El líder del equipo guía al personal del Diseño, Monitoreo y Evaluación (DME) para hacer el bosquejo del Documento de Diseño del Programa (DDP) de LEAP. El líder del equipo puede mantener un taller de diseño del programa para integrar los proyectos compartidos de todas las áreas de enfoque principal dentro de un programa de VM. El personal del programa resume las actividades y los productos de VM en el marco lógico, mostrando una conexión clara entre los productos, resultados y metas. Las contribuciones de otros grupos se describen en la narrativa del DDP, y se puede resumir en los supuestos del marco lógico. Una fuente de indicadores para el programa y los proyectos es el Compendio de los Indicadores para la Medición del bienestar del niño y niña. Esto provee los indicadores estandarizados para medir los resultados del bienestar del niño y niña. Los indicadores que no están en el compendio también se pueden usar en donde sea apropiado y necesario. Los indicadores que fueron generados por la comunidad durante el Paso 5 se deben incluir también.

Considere invitar a los representantes de la oficina nacional y de apoyo que trabajan con el programa para participar en el taller (posiblemente por teléfono si una visita en persona no es posible). Esto dará al personal de la oficina de apoyo un entendimiento más profundo de los proyectos compartidos y la manera en la que ellos se integran en el programa.

El líder del equipo asegura que los resultados del programa en el DDP reflejen las prioridades y los objetivos de la comunidad de los proyectos compartidos. El líder del equipo envía el bosquejo del DDP a la oficina nacional para que sea revisado. Mientras el personal de la oficina nacional revisa el DDP, usando la herramienta de Revisión del DDP de LEAP, el líder del equipo trabaja con el personal del programa para hacer los cambios necesarios en base a la retroalimentación.

El líder del equipo obtiene un acuerdo de la oficina nacional en el DDP y asegura que se envía a la oficina de apoyo para que se revise y se llegue a un acuerdo. Las oficinas de apoyo también usan la misma herramienta de Revisión del DDP de LEAP para proveer retroalimentación al equipo del programa. Puede ser necesario hacer más mejoras al DDP en base a la revisión de la oficina de apoyo.

6.4

Finalizando los acuerdos y los compromisos de recursos

En este paso final los miembros del grupo de trabajo regresan los acuerdos finales de sus organizaciones. Si hay cambios, ellos trabajan juntos en los mismos. Ellos hacen cualquier modificación adicional para los planes compartidos y acuerdos.

En donde sea adecuado, los arreglos de trabajo y los acuerdos son formalizados. Estos necesitan ser adecuados para la forma de colaboración de cada grupo de trabajo. Esto puede incluir redactar y firmar un acuerdo del contrato o un memorando de entendimiento. En donde este tipo de arreglos formales no es necesario o apropiado, podrá aún ser importante tener algún tipo de acuerdo informal entre los socios en los grupos de trabajo así que las expectativas se manejan bien.

HERRAMIENTA

- Documento de Diseño del Programa (DDP) de LEAP
- Revisión del DDP de LEAP
- Plantilla y Revisión del Presupuesto de LEAP

Los acuerdos de trabajo incluyen:

- meta y objetivos del proyecto
- principios y directrices para el trabajo del proyecto compartido
- una reflexión y proceso de aprendizaje para el grupo de trabajo
- los procesos, la estructura organizativa y el gobierno del acuerdo colaborativo del grupo de trabajo, incluyendo los procedimientos financieros, estructuras de responsabilidad y los procesos de aprendizaje
- las funciones y responsabilidades de los miembros del grupo de trabajo
- las descripciones de empleo para los individuos clave en el grupo de trabajo
- los planes para orientar y desarrollar la capacidad del personal nuevo, voluntarios o miembros del grupo de trabajo
- un plan de desarrollo de capacidad adecuado para los miembros del grupo de trabajo y el acuerdo colaborativo, incluyendo el desarrollo de capacidad en la protección infantil en donde sea necesario.

En esta etapa, el grupo de trabajo necesitará asegurarse que tiene los niveles correctos de aprobación del gobierno local o nacional.

Los grupos de trabajo pueden querer afirmar y celebrar su compromiso para trabajar juntos. El compartir los compromisos y planes de los grupos de trabajo con la comunidad general puede ser una gran causa para la celebración y puede desarrollar el momento para el inicio de los proyectos compartidos.

► Niñas y niños son registrados para el patrocinio

El registro de niños y niñas puede empezar solamente después de que el DDP ha sido enviado a la oficina nacional para ser revisado, y VM y cualquier socio del patrocinio haya firmado un acuerdo, tales como un Memorando de Entendimiento (Mde). Antes de registrar a las niñas y niños, aquellos que trabajan juntos en el patrocinio seleccionan a los voluntarios, forman un comité de monitoreo del bienestar del niño y niña, que puede incluir a los miembros de la red, y llevará a cabo el desarrollo de capacidad inicial. La capacitación de los voluntarios recibido antes del registro de niñas y niños incluye la Capacitación Básica en Patrocinio (SBT, por sus siglas en inglés) y el contenido en la protección infantil.

Utilice la herramienta de Selección de niños y niñas, y la de Compromiso con la comunidad del patrocinio para asegurar que las comunidades y las familias tienen un buen entendimiento del patrocinio. Cuando se registran a las niñas y niños, los siguientes principios son importantes:

- Niñas y niños son seleccionados por un grupo comunitario representativo.
- Se comunica el patrocinio a las familias, niñas y niños en el contexto del programa en general. Se cubren los mensajes clave en una manera que maneja a la familia y las expectativas de las niñas y niños. Las funciones son claramente definidos. La comunicación con las niñas y los niños tiene que ser adecuada a su edad.
- Los enfoques creativos son considerados para comunicar el patrocinio infantil, tales como discusiones de grupo, obras de teatro o folletos.
- El entendimiento de cada familia se revisa antes de firmar el consentimiento de la familia llenar las historias de niños y niñas.
- Idealmente, las niñas y niños participan en las actividades del programa antes de que se registren de manera formal. Esto requiere de una presentación del patrocinio más lenta no es posible en todos los programas.

Después que se ha llegado a un acuerdo del DDP por parte de la oficina de apoyo, la oficina nacional envía las historias de niñas y niños a la oficina de apoyo.



HERRAMIENTAS

- *Guía del patrocinio para trabajar con los socios*
- *Selección de niñas y niños*
- *Compromiso de la comunidad con el patrocinio*

Reflexión y planificación para el siguiente paso

Ver el pasado

Revise los planes que ya se han hecho con los grupos de trabajo.

- ¿Qué se ha aprendido acerca de las diversas fuentes de las contribuciones para los planes compartidos?
- ¿Cómo pueden los grupos de trabajo permanecer abiertos y responsivos a otros que se unen o se van?

Contribuciones del monitoreo

- ¿Cómo pueden monitorearse las contribuciones durante el tiempo de los proyectos?
- ¿Cómo pueden estas contribuciones ser reconocidas y celebradas? ¿Qué contribuciones tienen que seguir sin reconocerse?

Patrocinio

- ¿Cómo puede hacer el patrocinio infantil una contribución valiosa para las metas del proyecto compartido?

Vea lo anterior y revise los 'Resultados' para el Paso 6. Reflexione sobre el progreso hecho durante este paso en el logro de estos resultados. ¿Existen algunas brechas? ¿Existen acciones adicionales necesarias antes de avanzar al siguiente paso?

Referirse a los [Recursos de aprendizaje y discernimiento](#) para preguntas adicionales y guía sobre los ejercicios individuales y de grupo para facilitar la reflexión y el aprendizaje.

Viendo hacia el futuro

Cuando piense acerca de la implementación, considere estas preguntas de reflexión:

Desarrollo de capacidad

- ¿Cómo contribuirán los miembros del grupo de trabajo al desarrollo de capacidad del equipo de VM?
- ¿Cómo contribuirá el equipo de VM al desarrollo de la capacidad de otros? ¿Por qué es importante que el desarrollo de capacidad sea un proceso mutuo?
- ¿Cómo puede ayudar el equipo de VM al desarrollo de capacidad de los socios de manera en que se construyan relaciones? ¿Cómo ayudan la humildad y la transparencia?
- ¿Qué función juega la oración y el discernimiento en este proceso?

Niñasy niños registrados

- ¿Puede comprometerse el personal de VM a orar con frecuencia por los/as niños/as registrados/as y sus patrocinadores?
- ¿Cómo pueden modelar el personal de VM y los miembros del grupo de trabajo un comportamiento de respeto hacia las niñas y los niños registrados, especialmente los más vulnerables?

Monitoreo

- ¿Cómo el estar abierto y alerta a los cambios positivos y negativos hacen al equipo más efectivos? ¿Cómo contribuyen los momentos de aprendizaje a la efectividad del equipo durante la implementación?
- ¿Cómo puede el equipo alentar al uso efectivo de los indicadores con los miembros del grupo de trabajo?
- ¿Cómo trabajará junto el equipo para distribuir el flujo de trabajo y las responsabilidades durante la implementación para asegurar que los proyectos se monitoreen de manera efectiva y se identifiquen y resuelvan rápidamente los problemas? ¿Cómo puede incrementar el monitoreo efectivo el momento y el compromiso de los miembros del grupo de trabajo y los miembros de la comunidad?



Perspectiva general

El Paso 7 cubre la implementación y el manejo de los proyectos compartidos. El énfasis de este paso está en el impacto— manejar el proyecto compartido en una manera que hagan mejoras reales en la vida de las niñas y niños. El impacto sucede al tener los buenos planes, regularmente se revisan para asegurarse que el proyecto está produciendo los resultados deseados y adapte los planes del proyecto como sea necesario durante el camino.

Es crítico que cada grupo de trabajo sea capaz de aprender de su experiencia. El aprendizaje sucede mejor en una atmósfera de confianza y apertura, en donde los fracasos y desafíos se pueden discutir de manera constructiva, y en donde haya suficiente tiempo dedicado a las actividades de reflexión y aprendizaje. Los miembros del grupo de trabajo necesitarán poner tiempo y energía en la creación de los sistemas de aprendizaje efectivos, y una fuerte cultura de aprendizaje desde el inicio de cada proyecto compartido. La línea base, el sistema de monitoreo y evaluación forman parte de este sistema de aprendizaje.

Por todo el Paso 7, el personal de Visión Mundial (VM) funciona en una manera que promueve la sostenibilidad. VM no estará en la comunidad por mucho tiempo, así que es vital que el personal, la comunidad y los interesados tengan una clara idea de cómo los beneficios del programa serán sostenidos más allá de la participación de VM. Las estrategias de sostenibilidad clave se habrán desarrollado en el Paso 5.4 y pueden incluir:

- desarrollo de capacidad de los grupos locales en cada oportunidad
- desarrollo del compromiso y capacidad legítima portadores del deber para proveer a las niñas, los niños y los grupos vulnerables
- fortalecer a los grupos locales para tomar una mayor responsabilidad para planificar y manejar los proyectos compartidos, y para el diálogo en curso con el gobierno sobre los asuntos del bienestar del niño y niña
- fortaleciendo las relaciones entre los grupos y las redes locales

Preguntas guía

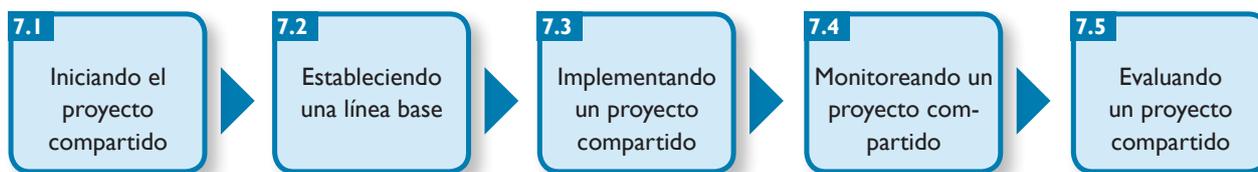
- ❗ Cómo puede el personal de VM fortalecer a los grupos y las organizaciones locales, y apoyar las formas adecuadas de la colaboración y sociedad por medio de la implementación del proyecto?
- ❗ Cómo se monitorearán y evaluarán conjuntamente los proyectos compartidos?
- ❗ Cómo pueden los proyectos asegurar la protección infantil apropiada al contexto y que sea efectiva?
- ❗ Cómo se puede asegurar el aprendizaje continuo y la mejora a través de la implementación del proyecto compartido?
- ❗ Cómo apoyan VM y los socios a las comunidades para que planifiquen y se recuperen de los desastres si y cuando ocurran?

Resultados

1. Los proyectos compartidos son implementados exitosamente, resultando en mejoras tangibles y duraderas en la vida de las niñas y niños, especialmente los más vulnerables.
2. El monitoreo, la reflexión y evaluación se llevan a cabo conjuntamente con las comunidades y los socios. Ellos se enfocan en el cambio en el bienestar del niño y niña, y lleva a las mejoras en la implementación del proyecto.
3. En los programas con patrocinio, los sistemas del patrocinio se adaptan e implementan exitosamente. Las niñas y los niños registrados participan en y se benefician de los proyectos compartidos junto con otros niños y niñas. La comunicación con los patrocinadores es significativa para todos los involucrados.
4. La comunidad y los interesados tienen planes claros para el manejo y mitigación de riesgos ante desastres.

Proceso sugerido

El proceso y las herramientas provistas son opcionales. El personal del programa puede escoger otras herramientas que son más adecuadas para su contexto que lograrán los mismos resultados para este paso.



7.1 Iniciando el proyecto compartido

El grupo de trabajo, junto con el Facilitador de Desarrollo (FD), inicia el proyecto compartido siguiendo el diseño acordado, los compromisos de recursos y la forma colaborativa. Esto puede involucrar organizar (o reasignar de las organizaciones socias) un equipo de manejo y nombrar a los miembros clave para el equipo de proyecto compartido, tales como los especialistas técnicos.

El líder del equipo adopta y adapta los procesos y las políticas adecuadas del manejo financiero de VM. Estos incluyen mecanismos de financiamiento para los diferentes niveles y tipos de gastos entre los socios locales, control del presupuesto, niveles de autorización de gastos, informes financieros y fecha de inicio del objetivo. Las normas de finanzas y presupuesto de LEAP y la guía para la sociedad financiera provee una guía para esto.

El personal del programa y los socios empiezan a aumentar la conciencia entre los miembros de la comunidad (especialmente entre las niñas, los niños y sus padres) acerca del comportamiento adecuado y no adecuado hacia las niñas y los niños. Antes de reunirse con las niñas y los niños, el personal de VM y cualquier voluntario primero debe:

- recibir orientación básica sobre la protección infantil
- firmar un acuerdo para observar los protocolos del comportamiento de la protección infantil de VMI
- obtener el acuerdo de los padres o cuidadores para comprometer a las niñas y niños en esta actividad (cuando sea adecuado)
- completar cualquier otro paso de la protección infantil requerido por la oficina nacional o las normas de protección infantil de VMI (tales como la revisión de antecedentes).

A través de la implementación, VM y los socios necesitan tomar pasos similares para asegurar que las niñas y los niños estén a salvo. Estos pasos deben implementarse en una manera que promuevan la concientización de y el compromiso con el derecho a la protección de las niñas y los niños.

Los grupos de trabajo también desarrollan un Mecanismo de quejas y respuestas que puede usarse por las niñas, los niños, los padres y otros adultos que informan cualquier preocupación acerca del comportamiento del personal de VM, los voluntarios o socios hacia las niñas y los niños. Los grupos de trabajo también establecen los métodos adecuados para comunicar la información acerca de los proyectos compartidos por los grupos meta y la comunidad general. 'Proveer información' y 'recolectar y actuar de acuerdo a la retroalimentación' son dos maneras en las que VM es responsable con las niñas, los niños y las comunidades.

La responsabilidad de las niñas, los niños y las comunidades

El marco de trabajo del programa de responsabilidad define las normas mínimas de responsabilidad para la contribución de VM a los programas compartidos. La responsabilidad significa que VM respeta las necesidades, las preocupaciones y capacidades de aquellos con quienes trabaja y responde por sus acciones y decisiones. VM trabaja con los socios para promover los principios del marco del programa de responsabilidad en que todos trabajan juntos. Esto incluye la manera en la que VM y los socios:

Proveer información: VM se compromete a asegurar que la información del programa relevante se hace disponible y provisto intencionalmente a las comunidades de manera oportuna, es accesible y preciso.

Consultar con los socios y las comunidades: VM se compromete al principio del consentimiento informado y asegurar que las comunidades participan activamente en, están conscientes de, entienden y pueden debatir las decisiones clave en relación a cualquier intervención.

Promover la participación: VM está dedicada a fortalecer a los socios deliberadamente, desarrollando su capacidad para participar de manera significativa en todas las etapas de la planificación e implementación del programa.

Recolectar y actuar sobre la retroalimentación: VM se compromete a implementar la retroalimentación de la comunidad y los procedimientos de quejas para que estén accesibles, sean seguros y efectivos.

La herramienta de la auto evaluación del marco de trabajo se incorpora en la herramienta de auto revisión de la efectividad del programa. Se recomienda que se revise esta herramienta en bases anuales; se puede producir como parte de la auto revisión anual.



HERRAMIENTAS

- Normas de finanzas y presupuesto de LEAP
- Guía para la sociedad financiera
- Mecanismo de quejas y respuestas
- Recursos de aprendizaje y discernimiento
- Marco de trabajo del programa de responsabilidad de VM
- Auto revisión de la efectividad del programa

7.2 Estableciendo una línea base

Una medición de la línea base provee:

- un punto de inicio para medir con el tiempo el cambio
- una base para la responsabilidad
- una rica fuente de información que ayuda a los grupos de trabajo a crecer en su entendimiento del contexto actual, los asuntos y causas en torno al bienestar del niño y niña (se puede requerir la revisión de los planes del proyecto compartido como resultado de ese entendimiento profundo)
- la información muestra cómo el programa compartido está contribuyendo a cualquier objetivo del bienestar del niño y niña de VM que sea relevante al programa.

Una medida de la línea base para todos los indicadores de resultado y metas deben realizarse lo antes posible después de iniciar el programa, pero definitivamente dentro de un año del inicio de la implementación.

Línea base integrada del programa

La medida de la línea base se realiza una vez por todas las áreas de enfoque principales en donde VM está trabajando y por todos los proyectos dentro del programa. Esta es una línea base del programa integrado. Cada miembro del grupo de trabajo puede tener requisitos organizativos diferentes para el monitoreo y evaluación. Tanto como sea posible, se necesitan integrar estos requisitos en una línea base manejable.

Planificando la medida de la línea base

El proceso de planificación y realizando la medida de la línea base necesita ser tan participativa como sea posible, involucrando a los miembros del grupo de trabajo, el gobierno local y otros portadores de deber, así como también la comunidad general. La línea base del programa y la guía de evaluación provee una guía detallada sobre la planificación para la medida, recolección de datos, análisis de los datos y usando los resultados.

Use una hoja de información básica o una plantilla similar para planificar la medida de la línea base. La hoja de información básica captura la información importante, tales como los objetivos de la recolección de datos; las unidades de muestra, los métodos y el tamaño; las herramientas de medida; la agenda para la capacitación para enumerar y análisis de datos; y planes para compartir los resultados con los grupos de trabajo, portadores de deber, la comunidad general y otros interesados clave.

La medición es lo que importa

El plan de Monitoreo y Evaluación (M&E) de cada proyecto compartido y en el DDP describe cuáles indicadores de resultado y meta se medirán durante la línea base. La revisión de los indicadores identificados en las tablas de seguimiento del indicador. Use el compendio de indicadores para la medición del bienestar del niño y niña para orientación en las herramientas apropiadas para medir cada indicador. En donde estén disponibles los datos confiables y recientes para un indicador, y si los métodos usados para recolectar los datos son comparables, estos datos se pueden usar como una medida de la línea base para ese indicador. Por ejemplo, alguna de la información recolectada durante los Pasos 4 y 5 de la ruta crítica se puede usar como los datos de la línea base. Los datos secundarios relevantes también pueden estar disponibles, por ejemplo del gobierno local, las clínicas o escuelas.

En los programas con patrocinio las medidas de la línea base se deben desglosar por niñas y niños registrados. Esto será fácil para producir la información del monitoreo sobre el progreso de las niñas y los niños registrados sin tener que tratarlos de manera diferente de otras niñas y niños en la comunidad.

▶ **Midiendo el impacto sobre los más vulnerables**

VM tiene un enfoque especial en las niñas y niños más vulnerables. Será necesario para los grupos de trabajo medir el impacto de los proyectos compartidos en las niñas y los niños vulnerables. Esto se puede hacer de dos maneras:

- seleccionando los indicadores específicos que miden el impacto en las niñas y niños más vulnerables (por ejemplo, el número de visitas al hogar de las familias vulnerables)
- desglosar otros indicadores por los tipos de vulnerabilidad (tales como discapacidad, condición de huérfano, género o grupo étnico).

▶ **Midiendo la capacidad de los miembros del grupo de trabajo**

Si no se ha hecho todavía, los miembros del grupo de trabajo pueden también medir los aspectos de su capacidad organizativa usando una herramienta de auto evaluación. Los resultados de la auto evaluación también informan su plan de desarrollo de capacidad. Los miembros del grupo de trabajo pueden llevar a cabo otra vez las auto evaluaciones como parte de la evaluación cada tres a cinco años para mostrar el progreso, informar los planes de desarrollo de capacidad, e identificar las nuevas capacidades para los proyectos compartidos futuros.

▶ **Proceso de fortalecimiento y participativo**

Un equipo de planificación de la línea base puede coordinar y facilitar la medición de la línea base. Los miembros del equipo de planificación pueden venir de los grupos de trabajo, el personal de DME de VM y el gobierno local. Dependiendo de la capacidad del grupo de trabajo y sus miembros, el personal de VM debe animar y apoyar a que los grupos locales toman tanta responsabilidad como sea posible en la planificación y manejo de la línea base. Identificar a un líder para el equipo de medición de la línea base. Un especialista de DME de VM (o un asesor capacitado, si ningún especialista en DME está disponible) puede proveer ayuda técnica al facilitar y apoyar todo el proceso de la línea base. Los especialistas técnicos relevantes de la oficina nacional –por ejemplo de salud, protección infantil o educación– puede proveer apoyo.

Asegurar que los grupos de trabajo están involucrados activamente desde la planificación hasta el informe. Como siempre, el FD adapta el proceso para la capacidad de cada grupo de trabajo, y el contexto local. El FD también apoya a los miembros del equipo de planificación de la línea base y su compromiso con los grupos de trabajo.

▶ **Analizando, documentando y usando los resultados**

El equipo de planificación de la línea base guía a los grupos de trabajo mientras analizan, documentan y reflejan en los resultados y sus implicaciones. Esto es también una buena oportunidad para que los grupos de trabajo se reúnan y reflexionen juntos sobre las implicaciones de los resultados.



HERRAMIENTAS

- *Línea base del programa y guía de evaluación*
- *Hoja de información básica*
- *Compendio de los indicadores para medir el bienestar del niño y niña*

► **Responsabilidad y retroalimentación**

Usando las discusiones del grupo de enfoque u otros métodos cualitativos, los grupos de trabajo comparten los resultados y proveen las oportunidades para la reflexión y el diálogo con la comunidad para asegurar que los datos han sido interpretados correctamente. Puede ser apropiado convocar a la red del bienestar del niño y niña para compartir esta información. Asegúrese que una evaluación de este proceso de compartir la información esté incluido, para que el personal y los socios pueden conocer la manera en la que las comunidades, incluyendo a las niñas y los niños, les gustaría recibir información y cómo se sienten acerca de este proceso.

► **Ajustando los planes del proyecto compartido**

El aprendizaje de acción es clave para el éxito de cualquier proyecto. Por lo tanto, los grupos de trabajo permiten tiempo para reflexionar en los resultados de la línea base y las implicaciones para sus planes del proyecto compartido. Ellos también actualizan el plan de monitoreo y evaluación.

► **Comunicando los resultados**

Los grupos de trabajo documentan los resultados y las implicaciones del estudio de la línea base. Ellos comparten todo esto con las organizaciones socias (incluyendo a la oficina nacional y a la oficina de apoyo para VM), otros interesados clave, el gobierno local y la comunidad en general. Es importante comunicar a los diferentes interesados las maneras que son adecuadas y significativas.



Los productos de LEAP para este paso

- El líder del equipo guía al personal del programa conforme ellos integran y reflexionan en los resultados, actualizar los documentos del diseño del programa (especialmente el plan de monitoreo y evaluación, tabla de seguimiento de indicadores y el marco lógico) y enviar el DDP final a la oficina nacional y a la oficina de apoyo. El líder del equipo y el especialista del DME también asegura que los resultados de la línea base y las implicaciones se suban a Horizon.

7.3

Implementando un proyecto compartido

Implementando juntos significa que los miembros del grupo de trabajo desempeñan las funciones que ellos acordaron en el plan del proyecto compartido.

► **Los factores que afectan la implementación**

El grupo de trabajo puede necesitar ajustar el plan del proyecto compartido y las actividades debido a los cambios en la comunidad. Por ejemplo, si un desastre natural golpea un área, se puede necesitar la ayuda inmediata mientras que los planes del proyecto compartidos puestos en espera. También, si uno de los miembros del grupo de trabajo no puede seguir por medio en sus compromisos, el plan del proyecto compartido puede necesitar ser revisado y visto. Los cambios positivos en el contexto pueden ocurrir, a los cuáles los proyectos compartidos también necesitarán responderse.

► Manejo de riesgo ante desastres

Si la comunidad no tiene un plan de manejo de riesgo basado en la comunidad, VM trabaja con los interesados clave para aumentar la conciencia del valor de la reducción de riesgo ante desastres. VM puede facilitar el desarrollo de un plan que sea de la comunidad en donde exista la propiedad adecuada local y el interés. Uno o todos los grupos de trabajo en el área de enfoque principal pueden trabajar juntos, con el representante del gobierno local adecuado.

► Fortalecimiento organizativo de los miembros del grupo de trabajo

El plan del proyecto compartido incluye las actividades del fortalecimiento organizativo que desarrolle la capacidad de los miembros del grupo de trabajo. Cuando las organizaciones son fortalecidas ellas pueden tener mayores funciones y responsabilidades en el proyecto compartido. Cualquier actividad fortalecida organizativa debe planificarse bien y se deben medir los impactos.

Ejemplos de las capacidades organizativas:

- gobierno
- manejo financiero
- protección infantil
- recursos y capacidades para la programación enfocada en el niño y niña
- relaciones externas
- capacidad y bienestar del personal

Las evaluaciones de la capacidad organizativa inicial se estará llevando a cabo como parte del Paso 5, y los planes de desarrollo de capacidad se estarán desarrollando en esta etapa. Es importante revisar estas evaluaciones y planes regularmente, porque las capacidades de los grupos locales pueden cambiar con el tiempo. El fortalecimiento organizativo se puede proveer por los grupos locales capaces, incluyendo a VM. Los sistemas existentes que apoyan a la sociedad civil se deben identificar y mapear, para que así, cuando sea adecuado, sus servicios se pueden incluir en el plan de desarrollo de capacidad en general para los grupos de trabajo.

El FD se enfoca intencionalmente en el fortalecimiento organizativo. Esto se logra a través de:

- modelar y promover los principios de la buena asociación en las operaciones diarias y las relaciones
- entrenamiento en los aspectos de asociación específicos o fortalecimiento organizativo
- asegurar el buen gobierno y la responsabilidad con la comunidad
- asegurar que las organizaciones entiendan y minimicen el riesgo de las niñas y los niños
- promoviendo las buenas relaciones entre los miembros del grupo de trabajo
- el desarrollo de capacidad en curso por medio de la capacitación y enseñanza basada en las necesidades organizativas identificadas por medio de la auto evaluación de la capacidad organizativa en curso

Los pasos de la ruta crítica no son lineales; ellos son cíclicos. Esto significa que cada grupo de trabajo puede pasar entre los pasos 5, 6 y 7 más de una vez dependiendo de la capacidad del grupo y el tamaño y alcance del proyecto compartido. También ellos necesitarán hacer un ciclo por medio de estos pasos cuando los cambios en el contexto local que los planes del proyecto compartidos necesitan cambiarse significativamente.

Para los grupos y organizaciones locales que están empezando, ser pequeños está bien. Los proyectos compartidos pequeños que sean factibles y posibles de hacer son efectivos en el desarrollo de la capacidad de los miembros del grupo de trabajo. Los miembros del grupo de trabajo, después de implementar con éxito un proyecto compartido mientras desarrollan su propia capacidad, están listos para un proyecto con un alcance más grande.

Ejemplos de las capacidades organizativas:

- gobierno
- manejo financiero
- protección infantil
- recursos y capacidades para la programación enfocada en el niño y niña
- relaciones externas

7.4 Monitoreando un proyecto compartido

La tarea de monitorear el proyecto compartido se comparte con todos los miembros del grupo de trabajo. La información en el logro de las actividades y los productos se recolectan y analizan con frecuencia por el grupo de trabajo. Los planes del proyecto compartido puede alterarse como un resultado de los resultados del monitoreo para que el impacto deseado se logra.

▶ Aprendizaje de acción

El éxito del proyecto depende del aprendizaje de la acción. El FD anima y enseña a los grupos de trabajo a reflexionar con frecuencia sobre lo que va bien, así como también los retos que están surgiendo. Los grupos de trabajo pueden usar estas reflexiones para ajustar sus planes compartidos si es necesario.

▶ Monitoreo de las relaciones del grupo de trabajo

Los grupos de trabajo se pueden fortalecer grandemente al apartar tiempo para revisar la calidad y la efectividad de sus relaciones de trabajo. La discusión se puede enfocar en estos asuntos:

- logro de las actividades y productos en comparación al plan
- los gastos reales en comparación al presupuesto planificado
- las contribuciones reales en comparación a las contribuciones planificadas
- el progreso hacia los resultados del proyecto
- influencias internas y externas que afectaron el desempeño y los resultados
- compromiso, transparencia dinámicas de poder y confianza entre los socios
- participación de los diferentes socios en la implementación del proyecto
- inclusión o representación de los más vulnerables en la sociedad

▶ El monitoreo participativo con la comunidad

El monitoreo del proyecto compartido provee una oportunidad para el grupo de trabajo para discutir el progreso del proyecto con la comunidad, en especial aquellos que están involucrados directamente. La comunidad, incluyendo a las niñas y los niños, pueden involucrarse en recolectar, analizar y reflexionar la información importante. El aprendizaje juntos y la comunicación acerca del progreso del proyecto asegura que el grupo de trabajo y VM son responsables con las comunidades a las que ellos sirven.

► Revisión regular de la comunidad del programa compartido

Una revisión regular del programa compartido da una oportunidad a la comunidad, interesados y grupos de trabajo para reflexionar sobre el progreso hecho hacia su visión del bienestar del niño y niña, para celebrar el éxito y hacer los ajustes necesarios a los planes. La revisión es organizada por la comunidad y los interesados locales; ellos deciden qué tan frecuentemente sucede la revisión y que forma toma. Puede ser adecuada para la red del bienestar del niño y niña para desempeñar esta función. Los beneficios de la revisión son para los interesados locales, fortalecimiento de su compromiso con su visión del bienestar del niño y niña, y asegurarse que los planes del grupo de trabajo se logran los resultados deseados.

Los grupos de trabajo necesitarán preparar la revisión al analizar y resumir la información del monitoreo que ellos han recolectado. Ellos pueden usar las maneras creativas de presentar lo que se ha estado logrando, los retos encontrados y lo que los cambios son necesarios para sus planes. Es importante no sólo hacer una lista de las actividades completadas o los productos sino también mostrar la manera en la que éstas contribuyeron a la visión del bienestar del niño y niña de las comunidades servidas. Esto debe llevar a un diálogo abierto sobre los proyectos compartidos están en progreso. Los indicadores de los resultados que muestran el cambio sobre un periodo corto del tiempo son muy útiles aquí, por ejemplo, el logro educativo mejorado o la toma aumentada de los servicios de la salud.

CONSEJO	
Los miembros pueden juntar	
o dejar el grupo de trabajo	
con el tiempo. Estos cambios	
son significativos en la vida	
de un	
grupo de trabajo. Celebrar las	
contribuciones de aquellos	
que se fueron y dar la	
bienvenida de manera activa	
y orientar a aquellos que se	



Ilustración 10. Los miembros de la comunidad discuten el progreso del programa compartido.

La revisión anual también es una manera en la que los grupos de trabajo pueden permanecer responsables para las comunidades en las que ellos sirven. Esto puede ser una oportunidad para los miembros de la comunidad y otros interesados para proveer la retroalimentación para los grupos de trabajo sobre su desempeño. Si es adecuado, los grupos de trabajo pueden compartir la manera en la que han usado los recursos del proyecto compartido para lograr los resultados.

Una herramienta de *Revisión anual de la comunidad* estará disponible para proveer guía en este proceso.

► Informando en el proyecto compartido

El grupo de trabajo también informa sobre el progreso del proyecto compartido. Estos informes le dicen a las organizaciones socias y a los proveedores de recursos (por ejemplo, los gobiernos, donantes y patrocinio infantil) para asegurar la responsabilidad. El grupo de trabajo también comparten la información con la comunidad y otros interesados para aumentar la transparencia y responsabilidad para las decisiones hechas, recursos usados y progreso a la fecha.



Los productos de LEAP para este paso

- La información del monitoreo del proyecto compartido lo usa por el líder del equipo de VM para desarrollar el *Informe semestral del manejo del programa de LEAP*. VM informa su contribución a las actividades del proyecto compartido y los productos así como también el progreso hacia los resultados y la meta. Es importante que el proceso del monitoreo de la comunidad no se ve como una tarea que se tiene que hacer para cumplir con los requisitos del donante. El monitoreo se debe promover como una valiosa oportunidad para el grupo de trabajo y las comunidades para reflexionar sobre el progreso a la fecha y alterar los planes para hacerlos más efectivos.

Consideraciones del patrocinio

Visión Mundial, junto con otros que están involucrados en el patrocinio, implementa, monitorea y maneja el proyecto de integración del patrocinio. Ellos aseguran que las normas del patrocinio infantil y otros requisitos se cumplan usando la herramienta del Monitoreo del patrocinio infantil. Esto involucrará:

- compromiso en curso de la comunidad y entendimiento del patrocinio infantil
- identificación y respuesta adecuadas para los riesgos a la protección infantil y a los incidentes
- participación de niñas y niños, y eventos especiales
- monitoreo de niños y niñas
- selección de niños y niñas en curso
- el compromiso transformador de manera que sea significativa para las niñas, los niños y patrocinadores.



HERRAMIENTAS

- *Informe del manejo del programa de LEAP*
- *Monitoreo del patrocinio infantil*
- *Monitoreo participativo*
- *Revisión de la comunidad anual*

7.5

Evaluando un proyecto compartido

Una evaluación provee una manera objetiva de evaluar la relevancia, el desempeño y éxito de los proyectos compartidos y el programa general. Una evaluación del programa se realiza cada tres a cinco años, por lo menos al final de cada fase de LEAP. La evaluación, como la línea base, es realizada como una medida integrada por todas las áreas de enfoque principal en donde VM está trabajando y para todos los proyectos en el programa. Medir con el tiempo, el cambio en el bienestar del niño y niña, se deben usar en las evaluaciones las mismas herramientas y metodología de muestras usadas para las mediciones de la línea (tanto en las evaluaciones semestrales y finales).

► Planificando la evaluación

Como la medida de la línea base, el proceso de la planificación y realizar la evaluación necesita ser lo más participativo como sea posible, involucrando a los miembros del grupo de trabajo y el gobierno local, así como también la comunidad más amplia. La línea base del programa y la guía de evaluación provee la orientación detallada sobre la planificación para la medición, recolección de datos, análisis de datos y uso de los resultados.

Un equipo de planificación de evaluación puede coordinar y facilitar la evaluación. Los miembros del equipo de planificación puede venir de los grupos de trabajo, el personal de DME de VM y el gobierno local. Identificar a un líder para el equipo de planificación de evaluación. Un especialista de DME de VM o un asesor con experiencia, puede proveer la asistencia técnica al facilitar y apoyar a todo el proceso de la evaluación.

El primer paso de la planificación de evaluación es para desarrollar los objetivos y preguntas clave que los miembros del equipo quieren explorar como parte de la evaluación. La evaluación evaluará el desempeño de los proyectos compartidos y los cambios en el bienestar del niño y niña. Los ejemplos de las preguntas potenciales el equipo puedan quere explorar en el programa general incluyen:

- **espacio de colaboración:** ¿Cómo ha cambiado el espacio de colaboración en las áreas de enfoque principal, incluyendo las relaciones y las redes? ¿Qué tan sanas son aquellas relaciones?
- **capacidad del socio:** ¿Cuáles son los cambios en la capacidad de los grupos y organizaciones locales?
- **más vulnerables:** ¿Cómo se han incluido e impactado a las niñas y niños más vulnerables?
- **defensoría:** ¿Cómo han cambiado las políticas del gobierno, los sistemas y estructuras para apoyar el bienestar del niño y niña de manera más efectiva?
- **patrocinio:** ¿Cómo ha contribuido el patrocinio al bienestar del niño y niña? ¿Ha sido valioso el monitoreo del patrocinio en mejorar el desempeño del programa? ¿Cómo ven al patrocinio la comunidad y otros interesados?

Los indicadores de los planes del M&E del proyecto y el DDP se usan para la evaluación. El DDP incluye a los indicadores del Compendio de indicadores para la medición del bienestar del niño y niña, así como también cualquier indicador relevante para medir los objetivos del bienestar del niño y niña. Las evaluaciones se basan usualmente en el mismo marco de trabajo e indicadores como la evaluación de la línea base original, pero estas pueden necesitar algunas modificaciones. Sin embargo, los socios buscan minimizar los cambios de la línea base, porque los cambios cambian la pérdida de continuidad en las medidas (porque las comparaciones a la línea base no son posibles para los indicadores cambiados).

La evaluación del equipo de planificación crea un plan detallado para recolectar, analizar y usar los resultados. La matriz de evaluación o herramienta similar puede usarse para marcar los objetivos y las preguntas clave para la evaluación, los datos e información para recolectarse (y por quién), los métodos cuantitativos y cualitativos, y las herramientas usadas, el programa de las actividades y cualquier cambio necesario hecho de la encuesta de la línea base.

Asegúrese que los grupos de trabajo están involucrados activamente desde la planificación hasta el informe. Como siempre, el FD adapta el proceso para la capacidad de cada grupo de trabajo y el contexto local. El FD también apoya al equipo de planificación de la evaluación y su compromiso con los grupos de trabajo.

▶ Recolectar, analizar y reflexionar sobre los datos

El equipo de planificación de evaluación guía al personal del programa y los socios mientras ellos analizan, documentan y reflexionan sobre los resultados y sus implicaciones. La reflexión y pensamiento críticos acerca de los resultados ayuda a revelar los resultados indicados realmente y a los que los actores o factores contribuyeron. El personal del programa y los socios comparten la comunidad para asegurar que los datos se han interpretado correctamente. El aprendizaje de acción es clave para el éxito de cualquier proyecto. Por lo tanto, el especialista del DME, cualquier especialista técnico relevante y el FD anima y enseña a los socios a reflexionar profundamente en los resultados y en las implicaciones para su trabajo y planes, y hacer ajustes apropiados.

VM y los socios documentan los resultados y compartirlos con las organizaciones socias (incluyendo a la oficina nacional y la oficina de apoyo para VM), otros interesados clave y la comunidad, como sea adecuado. Ellos usarán esta evidencia en el siguiente paso del rediseño.

HERRAMIENTAS

- *Línea base del programa y guía de la evaluación*
- *Matriz de la evaluación*
- *Compendio de los indicadores para medir el bienestar del niño y niña*



Los productos de LEAP para este paso

- En la mayor medida posible, VM adapta su proceso de evaluación del programa para acomodar a las sociedades que evalúan sus proyectos en diferentes momentos.

► Rediseño

El grupo de trabajo rediseña el proyecto compartido y la forma colaborativa en base a los resultados de la evaluación. El proceso de ajuste sigue el flujo general del Paso 5: ‘¿Qué haremos juntos?’ y el Paso 6: ‘¿Quién contribuye a qué?’

El rediseño incluye a VM dando funciones y responsabilidades más grandes en una sociedad y trayendo a grupos y organizaciones nuevas a la sociedad.

El rediseño provee una oportunidad excelente para una movilización y desarrollo de capacidad del proyecto compartido para incluir los grupos y organizaciones con la capacidad fortalecida en el proceso de ajuste.

Cuando el rediseño involucra una transición, siga la guía del Paso 8: ‘¿Cómo hacemos la transición juntos?’

La *Nota para la guía complementaria para los programas en el rediseño* ofrece una asesoría y guía más amplia en los asuntos involucrados. Esta guía será desarrollada.



HERRAMIENTA

- *Nota de la guía complementaria para los programas que están en rediseño*

Reflexión y planificación para el siguiente paso

Viendo el pasado

Aprendizaje

- ¿Cómo aprenden juntos el grupo de trabajo mientras se implementaron los proyectos compartidos? ¿Cómo se pudiera mejorar el aprendizaje en el futuro?
- ¿Qué función tuvo el aprendizaje intencional en la sostenibilidad de los proyectos compartidos?

Trabajando juntos

- ¿Cómo se abordaron los retos?
- ¿Qué contribuyó al desarrollo de las relaciones fuertes entre los miembros del grupo de trabajo?
- ¿Cuáles son los momentos sorprendentes en el proceso de implementación?
- ¿Cómo se mantuvieron involucrados e informados los miembros de la comunidad?
- ¿Cómo desarrolló el equipo la capacidad necesaria para implementarla en sus planes?

Niñas y niños más vulnerables

- ¿Cómo se afectó a los más vulnerables?
- ¿Cómo contribuyó el compromiso intencional con los más vulnerables a la calidad y éxito de los planes e impacto? Mitigación de riesgo y resistencia ?
- ¿Fueron efectivos los planes para mitigar los riesgos? ¿Qué creó la resistencia?

Bienestar del niño y niña

- ¿Cómo ha mejorado el bienestar del niño y niña en el área del programa?
- ¿Sintieron los miembros de la comunidad esta mejora?

Revise los 'Resultados' para el Paso 7. Reflexione sobre el progreso hecho durante este paso en el logro de estos resultados. ¿Existen brechas? ¿Se necesitan acciones adicionales antes de avanzar al siguiente paso?

Ver los *Los recursos de aprendizaje y discernimiento* para preguntas adicionales y guía sobre los ejercicios individuales y de grupo para facilitar la reflexión y el aprendizaje.

Viendo el futuro

- ¿Cómo se está preparando el proyecto para la transición de VM?
- ¿Cómo ha contribuido a la preparación el proceso y el desarrollo de relación durante la vida del programa? ¿Existe un clima de esperanza y optimismo?

Socios y miembros de la comunidad

- ¿Sienten los socios y miembros de la comunidad que las metas futuras y los planes avanzarán?
- ¿Están los socios comprometidos a continuar trabajando juntos?
- ¿Comparten los miembros de la comunidad el conocimiento de y un compromiso para el monitoreo acordado para los indicadores del bienestar del niño y niña?
- ¿Están los miembros de la comunidad comprometidos para trabajar con los grupos más vulnerables?

Los más vulnerables

- ¿Están los más vulnerables fortalecidos para avanzar en un camino de continuas mejoras de las circunstancias?
- ¿Ha fortalecido el monitoreo del patrocinio a la redes de seguridad de la comunidad?



Perspectiva general

Transición significa el proceso de Visión Mundial (VM) que termina su participación en un proyecto o programa compartido. Es importante que VM termine su participación de una manera bien planificada, para que los beneficios obtenidos por las comunidades y los interesados se puedan continuar teniendo en el futuro, después que VM se retire. Para terminar bien, VM, las comunidades y los interesados necesitan iniciar programas teniendo el fin en mente. Se necesita un plan desde el principio del programa, mostrando la manera en la que VM cerrará el programa compartido de una manera que promueva la sostenibilidad.

Existen dos aspectos para la transición:

1. **Los procesos de negocios de VM:** Cómo termina VM su participación en el proyecto o programa. Esto incluye transferir activos, reasignar al personal, informar a los donantes y terminar las relaciones del patrocinio.
2. **Sostenibilidad de la comunidad:** Cómo asegurar que los interesados locales tienen la capacidad y el deseo de continuar trabajando hacia el bienestar del niño y niña. Esto involucra el ser claros acerca de las funciones necesarias y desarrollo de la capacidad de los grupos locales y las redes.

La transición y sostenibilidad se construyen al inicio de cada programa y proyecto. Incluso en el Paso 1 de la ruta crítica, el personal de VM considera la manera en la que comunicarán a las comunidades e interesados que la función de VM es temporal. A través de lo que falta del camino crítico, la función de VM es fortalecer y dar fuerza a los interesados locales y a las comunidades para que aumenten su responsabilidad en la planificación y manejo de los proyectos compartidos. En esta manera, la transición de las funciones y responsabilidades no es algo que sucede al final de un programa per es una parte integral del enfoque de VM para trabaja a nivel local.

Preguntas guía

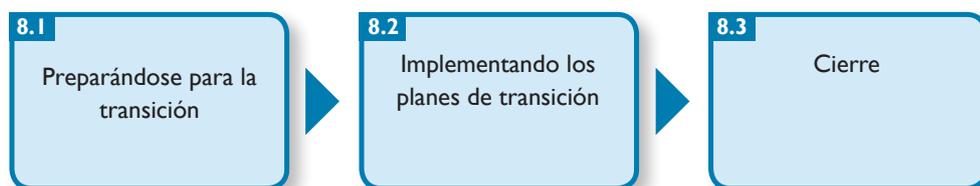
- 📌 Cómo sostienen y desarrollan las familias, comunidades, el gobierno y a otros interesados sobre las ganancias hechas en el bienestar del niño y niña una vez que lleguen a su fin los proyectos compartidos?
- 📌 Cómo pueden las comunidades continuar mitigando y manejando las amenazas mayores para la sostenibilidad, por ejemplo, desastres naturales, conflictos o pandemias?
- 📌 Cómo se prepara VM para la transición de una manera que desarrolle las capacidades locales para continuar trabajando hacia el bienestar sostenido del niño y niña?

Resultados

1. Los interesados locales y las comunidades son capaces de trabajar juntos de manera efectiva hacia una visión en común del bienestar del niño y niña sin el apoyo en curso de VM.
2. Los interesados locales tienen una capacidad aumentada para analizar y responder a los cambios en el contexto local.
3. Los interesados locales son capaces de movilizar sus propios recursos y adquieren los recursos necesarios de fuentes externas.
4. Los interesados locales tienen una capacidad aumentada para mitigar y manejar el riesgo de desastres.
5. Existen planes claros para la transferencia de los activos y las responsabilidades para los interesados locales una vez que la contribución de VM haya llegado a su fin.
6. Se ha documentado y compartido el aprendizaje

Proceso sugerido

El proceso y las herramientas provistas son opcionales. El personal del programa pueden escoger otras herramientas que son más adecuadas para su contexto que lograrán los mismos recursos para este paso.



Para los programas que han pasado por este paso, les ha llevado aproximadamente de tres a cinco años.

El enfoque de VM para el bienestar ‘sostenido’ del niño y niña

VM contribuye al bienestar sostenido del niño y niña al trabajar en cuatro niveles:

- **niñas y niños:** Fortalecer a los/as niños/as, especialmente a los más vulnerables, con buena salud, enriquecimiento espiritual y habilidades básica y técnicas (incluyendo el alfabetismo, técnicas numéricas y habilidades esenciales para la vida) que les permita ser productivos, ser ciudadanos que contribuyen y agentes de cambio por medio de su vida.
- **hogares y familias:** Mejorar la resistencia de las familias, capacidad de un ingreso y capacidad de dar. El dar incluye el cuidado físico, psicosocial y espiritual, así como también los asuntos de la distribución de recursos e igualdad de género dentro de los hogares para asegurar un ingreso aumentado y los activos llevan al bienestar del niño y niñas.
- **comunidad:** Fortalecimiento de la resistencia y capacidad de las comunidades y socios para responder a los desafíos presentes y futuros para el bienestar del niña y niño, incluyendo desastres.
- **habilitando el ambiente:** Trabajar para asegurar que los sistemas, las estructuras, políticas y prácticas (a niveles local, nacional, regional y global) apoyan y protegen el bienestar del niño y niña, especialmente los más vulnerables, y permite una participación significativa de las niñas y los niños.

8.1

Preparándose para la transición

Es vital que los programas se preparen para la transición desde el inicio. Los pasos descritos abajo deben integrarse como parte del diseño y monitoreo en curso de un programa compartido.

► Los grupos de trabajo llegan a un acuerdo sobre el tiempo de la transición

La decisión sobre cuando terminar un programa o proyecto compartido es compleja. Se ha tomado una decisión inicial la primera vez que se diseñó el programa o proyecto. Se necesita revisar la decisión regularmente por medio de la vida del programa para asegurarse que la sostenibilidad sea posible.

Los grupos de trabajo necesitarán considerar cinco factores clave cuando decidan sobre una fecha de cierre adecuada para el programa. Estos factores necesitarán revisarse regularmente por medio del monitoreo del programa:

1. ¿Qué capacidades necesitarán desarrollar la comunidad y los interesados para sostener los beneficios del programa compartido una vez que VM se retira?
2. ¿Qué se requerirá para que se logren los objetivos del programa y se mejore el bienestar del niño y niña? ¿Cómo continuarán las redes, el diálogo y el monitoreo del bienestar del niño y niña?
3. ¿Cómo influyen en la decisión de los compromisos existentes a los donantes, patrocinadores y otros interesados? (En muchos programas, se puede haber acordado sobre el tiempo.)
4. ¿Cómo afectan en la decisión los cambios en el contexto del área del programa?
5. ¿Es posible discernir el liderazgo de Dios en la situación?

La consideración principal debe ser la capacidad de la comunidad e interesados locales de sostener los resultados del programa y continuar las redes, el diálogo y la acción sobre su visión compartida para el bienestar del niño y niña. Sin la capacidad de la comunidad para la sostenibilidad, las ganancias hechas en el bienestar tendrán una corta vida.

Se debe tener mucho cuidado cuando se usen los indicadores del bienestar como un factor para decidir el momento correcto para la transición.

Si los objetivos de la transición se establecen al inicio de un proyecto compartido, los objetivos deben contener un balance de los indicadores de capacidad de la comunidad y los indicadores del bienestar. Los objetivos de transición deben establecerse a nivel de programa o proyecto, y no a nivel nacional; ellos deben ser realistas y relevantes para el contexto.

Tiempo de la planificación de transición

Se hace el bosquejo de las estrategias de transición como una parte integral del proceso de diseño para cada proyecto y programa. En las primeras etapas de un proyecto o programa puede no ser posible hacer planes detallados de la transición, en particular si la sociedad civil es débil. Sin embargo, conforme el proyecto o programa desarrolla relaciones con los socios, es crítico que todos los interesados tengan una idea clara de cómo los beneficios del programa se sostendrán.

Los programas de desarrollo a largo plazo revisarán su planes detallados de transición como parte del proceso de rediseño para la fase final del programa. Los planes de transición se deben integrar por completo en el Documento de Diseño del Programa (DDP) y los planes detallados de la fase final. La planificación de la transición se debe desarrollar en la evaluación de la fase anterior, mostrando la manera en la que los resultados y las lecciones aprendidas se sostendrán una vez que termine el apoyo de VM.

Los programas con patrocinio infantil necesitan tomar la decisión de hacer una transición lo suficientemente temprana para permitir que se terminen todas las operaciones del patrocinio. Es usualmente necesario para el programa y la oficina de apoyo llegar a un acuerdo sobre la transición por lo menos cinco años antes de la fecha de cierre del programa.

Los programas y proyectos a corto plazo deben desarrollar los planes de transición como parte del proceso de planificación anual para los años finales.

► Los grupos de trabajo mejoran los planes de transición para cada proyecto compartido

Los grupos de trabajo continuamente trabajan con todos los grupos de interesados relevantes, incluyendo a niñas, niños y a los grupos más vulnerables, para mejorar los planes detallados de la transición para cada proyecto compartido. Estos planes muestran:

- qué beneficios del proyecto compartido es el más valioso de acuerdo a los diferentes grupos de interesados
- qué tanto son dependientes cada uno de estos beneficios del apoyo de VM
- cómo se transferirá la función de VM para sostener estos beneficios a los interesados locales durante la vida del proyecto; el plan debe mostrar la manera en la que se reducirá la función de VM, mientras que la función de la comunidad aumenta
- cómo se puede medir el progreso hacia la sostenibilidad durante la vida del proyecto compartido.

Los Facilitadores de Desarrollo (FD) y los grupos de trabajo pueden usar la herramienta de Planificación de la transición participativa para facilitar este proceso con los interesados locales. El resultado debe ser un plan de transición del que sean dueños conjuntamente todos los interesados locales relevantes.

HERRAMIENTA

- Planificación de la transición participativa

► Los grupos de trabajo revisan y llegan a un acuerdo sobre los planes para los proyectos compartidos

Todos los miembros del grupo de trabajo necesitan estar seguros que sus organizaciones y grupos apoyan por completo los planes de transición. Este nivel de compromiso es vital para asegurar el éxito de cada proyecto compartido.

Los miembros del grupo de trabajo comparten y revisan el modelo de los planes de transición, para asegurarse que:

- los planes se alinean con sus estrategias, planes, recursos y compromisos de sus organizaciones
- el proceso para transferir las responsabilidades para sus propios grupos u organizaciones es realista y adecuado
- la organización acuerda con cualquier compromiso hecho en los planes de transición

En este punto, VM también revisa el modelo de los planes de transición. El personal de la oficina regional y de apoyo pueden agregar valor al revisar los planes de transición y revisar que las preocupaciones de sostenibilidad se aborden adecuadamente.

Entonces los grupos de trabajo se reúnen otra vez para discutir cualquier asunto surgido durante el proceso de revisión. Se necesita discutir y llegar a un acuerdo sobre cualquier cambio recomendado a los modelos de los planes de transición. Si las enmiendas al modelo de los planes de transición son relevantes, puede ser necesario que los miembros del grupo de trabajo revisen y lleguen a un acuerdo sobre los cambios con sus organizaciones.

► VM prepara un plan para la transición del programa

Una vez que se haya tomado una decisión para terminar un programa, el líder de equipo, con el apoyo de los departamentos relevantes de la oficina nacional, aseguran que todos los procesos de negocios de VM se están llevando a cabo. Esto involucra:

- **preparación de donantes:** Cualquier donante local o internacional necesita estar involucrado como interesado clave en el proceso de toma de decisiones. Será necesario para identificar y cumplir con cualquier informe del donante específico, comunicaciones o requisitos de cierre.
- **manejo de recursos humanos:** El personal del programa y los voluntarios necesitan ser manejados con sensibilidad durante la fase de transición. El líder del equipo, junto con el departamento de Gente y Cultura de la oficina nacional, pueden empezar a hacer planes para reasignar al personal en donde sea posible o para manejar las redundancias potenciales.
- **disposición de los activos:** El líder del equipo, con el apoyo de los departamentos de finanzas y operaciones de la oficina nacional, necesita crear un plan para la disposición de todos los activos del programa. Este plan se debe desarrollar en consulta con todos los interesados clave y se deben comunicar abiertamente. Los planes de disposición de activos se deben desarrollar de una manera que promuevan la sostenibilidad a nivel local.
- **preparación financiera:** Conforme el programa se prepara para el cierre, puede ser necesario reducir el presupuesto en la fase final o enfocar los gastos en las actividades del programa que promoverá la sostenibilidad. Esto también puede ser necesario para arreglar las auditorías financieras de cierre del programa, dependiendo de los requisitos del donante y de las políticas de la oficina nacional o de apoyo.

- **Preparación del patrocinio:** El líder del equipo, con el apoyo de especialista del patrocinio y el departamento de patrocinio de la oficina nacional, hacer las preparaciones para cerrar las operaciones del patrocinio. Al hacer esto se incluye la preparación de un plan detallado de la fase de cierre del patrocinio. El plan necesita negociarse y acordarse con la oficina de apoyo como parte del proceso de rediseño. Todos los involucrados en el patrocinio deben estar involucrados en la planificación y manejo de la transición del patrocinio. La Guía de transición de las operaciones del patrocinio provee más detalles sobre los pasos necesarios.
- **El documento de diseño del programa:** El líder del equipo prepara un DDP para la fase de transición que contiene los detalles de todos los planes de transición. Estos se integran por completo en los marcos lógicos del DDP.

▶ **Los grupos de trabajo comunican los planes para todos los interesados relevantes**

Una vez que se hacen los planes de transición, es importante que todos los interesados relevantes están conscientes de ellos. La comunicación transparente en esta etapa puede ayudar a evitar los malos entendidos o expectativas falsas después en el proceso de transición.

Se puede necesitar comunicar los planes de transición a:

- los organismos de gobierno locales y nacionales
- los miembros, grupos y organizaciones de la comunidad local
- niñas y niños registros, y sus familias
- oficinas de apoyo y oficinas regionales
- donantes y patrocinadores

Los métodos de comunicación y mensajes se necesitan adaptar para cumplir con las necesidades de las diferentes audiencias.

HERRAMIENTA

- *Operaciones del patrocinio*
Guía para la transición

8.2

Implementando los planes de transición

Durante la fase de transición de un proyecto o programa compartido, las actividades normales del proyecto pueden continuar junto con cualquier actividad específica de transición. Es probable que el presupuesto de VM se pueda reducir gradualmente durante la fase de transición para que no sea un final abrupto para las actividades financiadas y apoyadas por VM.

Los grupos de trabajo continúan siendo los organismos principales que implementan y manejan las actividades. Además, el líder del equipo asegura que todos los planes de cierre de programa de VM se manejan en maneras que desarrollan la confianza, la capacidad y promueven la transparencia y responsabilidad.

El monitoreo y evaluación de la fase de transición son importantes para asegurar que se tenga un progreso hacia la sostenibilidad. Esto significa que una medida de la línea base se necesitaría para la fase de transición. Mucha de la información para la línea base puede sacarse de los datos de evaluación, pero también es necesario recolectar los datos adicionales por medio de la investigación de la línea base. Siga los pasos en el Paso 7.2 para establecer y manejar el estudio de la línea base.

► **Monitoreando los indicadores de sostenibilidad**

El monitoreo en la fase de transición se puede llevar a cabo de manera normal, siguiendo la guía en el Paso 7.3. Los enfoques participativos se deben usar para fortalecer a la comunidad para seguir su progreso hacia los productos y resultados. Este proceso debe incluir el monitoreo del progreso hacia la sostenibilidad.

Los indicadores deben desarrollarse con la comunidad que muestren que se está desarrollando el potencial de la sostenibilidad. Ejemplos de los indicadores de sostenibilidad son:

- aumento de la capacidad de los grupos locales para planificar y manejar los proyectos
- reducción en el nivel de apoyo de VM a los productos del proyecto
- evidencia aumentada de la innovación por los grupos locales

Los FD, los líderes del equipo y los grupos de trabajo pueden usar la herramienta de planificación de la Transición participativa para desarrollar los indicadores conjuntos de sostenibilidad.

El proceso de monitoreo puede incluir una revisión anual de la comunidad participativa, en donde el progreso hacia la sostenibilidad y las lecciones aprendidas se pueden revisar y celebrar.

La información del monitoreo se puede usar en las comunicaciones con los donantes o patrocinadores.

► **Aplicación de aprendizaje**

Los FD y los grupos de trabajo pueden encontrar maneras creativas para generar el aprendizaje a partir del proceso de monitoreo, incluyendo la revisión anual. El aprendizaje puede usarse para hacer enmiendas y mejorar los planes del proyecto compartidos para la fase de transición. Esto se puede hacer a menudo como parte de un proceso de revisión anual.

► **La evaluación final**

La fase de transición del DDP incluye la provisión de una evaluación final. Esta evaluación final puede revisar la efectividad del programa durante toda su vida, así como también la misma fase de transición. Esto puede ser eficiente para combinar la evaluación del final del programa con la evaluación del final de la fase.

La evaluación, como la línea base, se realiza como una medida integrada por todas las áreas de enfoque principales en donde VM está trabajando y para todos los proyectos en el programa.

Las evaluaciones del final del programa como del final de la fase del programa se deben planificar y manejar juntas con los grupos de trabajo, las comunidades y otros interesados clave. Las evaluaciones deben enfocarse en el impacto relevante, efectivo y eventual del programa y sus proyectos.

La evaluación del final de la fase puede seguir la guía en el Paso 7.6. La línea base del programa y la guía de evaluación se pueden usar para preparar y manejar la evaluación del final de la fase.



HERRAMIENTA

- *Planificación de la transición participativa*



HERRAMIENTA

- *Línea base de la programación y guía de evaluación*

8.3 Cierre

► Celebración

Al final de un proyecto o programa compartido puede ser valioso llevar a cabo una celebración para todos los grupos de interesados. Aquellos que han trabajado juntos durante la vida del proyecto puedan querer celebrar:

- relaciones que se han desarrollado
- proyectos compartidos exitosos
- aumento en la capacidad de los grupos y organizaciones locales
- mejoras hechas al bienestar del niño y niña

Las celebraciones pueden ser formales o informales. Se deben organizar en conjunto por VM y los grupos de trabajo junto con las comunidades y otros interesados clave. Pudiera ser necesario llevar a cabo cierto número de celebraciones para los diferentes grupos.

Una celebración puede ser una oportunidad para:

- dar crédito por un buen trabajo que se ha hecho por los diferentes grupos
- aumentar conciencia del gobierno y otros portadores de deberes de los beneficios del programa
- afirmar las habilidades y capacidades de los grupos locales para continuar trabajando hacia el bienestar del niño y niña.

► Continuando con la relación

El final del programa no tiene que ser el fin de la relación de VM con la comunidad y los interesados. Continuar la participación con la comunidad incluso después que el programa termine, puede ser de gran valor para VM. VM puede continuar estar conectada con los grupos de la comunidad y las organizaciones locales a través de coaliciones o redes. O VM tal vez pueda proveer entrenamiento en curso, enseñanza y desarrollo de capacidad a los grupos locales como parte de un programa diferente. Este tipo de aporte en curso puede aumentar la sostenibilidad a largo plazo de los proyectos en conjunto.

Reflexión y planificación para el siguiente paso

▶ Viendo hacia el futuro

- ¿Qué ha aprendido VM acerca de su función de asociarse en este contexto?
- ¿En qué maneras se ha convertido VM en un mejor socio?
- ¿Cómo se ha fortalecido el programa compartido de la resistencia de la comunidad y otros interesados?
- ¿Qué amenazas a la sostenibilidad existen todavía? ¿Cómo se deben tratar estas amenazas en el futuro?
- ¿Cómo ha contribuido el proceso de aprendizaje a la sostenibilidad de los resultados del programa?
- Conforme Visión Mundial hace la transición del área del programa, ¿cuáles son las contribuciones más importantes que se están quedando resagadas? ¿Cómo guían estas contribuciones a las mejoras sostenidas en el bienestar del niño y niña?

Vea en el pasado y revise los ‘Resultados’ del Paso 8. Reflexione sobre el progreso hecho durante este paso en el logro de estos resultados. ¿Existen brechas? ¿Se necesitan tomar acciones adicionales antes de avanzar al siguiente paso?

Vea los [Recursos de aprendizaje y discernimiento](#) para ver preguntas adicionales y la guía sobre los ejercicios individuales y de grupo para facilitar la reflexión y el aprendizaje.

▶ Viendo hacia el futuro

- El equipo del programa puede tener tiempo para compartir entendimientos y experiencia con la oficina nacional y otras agencias. Esto puede ayudar a mejorar la efectividad del enfoque del programa por toda la oficina nacional. Compartir con otras agencias puede influenciarles a mejorar su enfoque del programa.
- ¿Cómo ha crecido y desarrollado el equipo del programa sobre la vida del programa? ¿Qué ha ayudado o dificultado al equipo para permitirle trabajar bien juntos?
- ¿Qué enfoques, lecciones y herramientas usarán los programas en el futuro mientras continúan trabajando con las comunidades hacia el bienestar del niño y niña?
- Tome el tiempo para ayudar a los grupos de la comunidad y a los interesados a reconocer y documentar sus logros sobre la vida del programa. ¿Cómo contribuirá este proceso a su propia manera mientras continúan trabajando hacia el bienestar del niño y niña?
- En algunos casos, puede ser adecuado para VM permanecer involucrada en el área del programa de alguna manera, incluso después que la contribución de VM haya terminado formalmente. ¿Existen maneras en las que VM pueda continuar fortaleciendo la sostenibilidad de los resultados del bienestar del niño y niña en el área del programa después de la transición?

Oficinas de VMI

Oficina Ejecutiva

6-9 The Square
Stockley Park
Uxbridge, Middlesex
UB11 1FW
United Kingdom

Visión Mundial Internacional

800 West Chestnut Avenue
Monrovia, CA 91016-3198
USA
Web: wvi.org

Oficina de Enlace Internacional

Chemin de Balexert 7-9
Case Postale 545
CH-1219 Châtelaine
Switzerland

Oficina de Enlace de la Unión Europea

33 Rue Livingstone
1000 Brussels
Belgium
wveurope.org

Oficina de Nueva York

919 Second Avenue, 2nd floor
New York, NY 10017
USA

Oficina regional de VMI

Oficina de África del Este

Karen Road, Off Ngong Road
P.O. Box 133 - 00502 Karen
Nairobi
Kenya

Oficina de África del Sur

P.O. Box 5903
Weltevredenpark, 1715
South Africa

Oficina de África del Oeste

Hann Maristes
Scat Urbam n° R21
BP: 25857 - Dakar Fann
Dakar
Senegal

Oficina de Asia del Este

Bangkok Business Centre
13th Floor, 29 Sukhumvit 63 (Soi Ekamai)
Klongton Nua, Wattana, Bangkok 10110
Thailand

Oficina de Asia del Sur y Pacífico

750B Chai Chee Road #03-02
Technopark @ Chai Chee
Singapore 469002

Oficina Regional de América Latina y el Caribe

P.O. Box: 133-2300
Edificio Torres Del Campo, Torre 1, piso 1
Frente al Centro Comercial El Pueblo
Barrio Tournón
San José
Costa Rica
Web: visionmundial.org

Medio Oriente y Europa del Este

P.O. Box 28979
2084 Nicosia
Cyprus
Web: meero.worldvision.org