



Evaluación de los equilibrios comunitarios: para la Planificación y Evaluación con Sensibilidad Cultural

Marzo 2005



Esta herramienta fue preparada por Simone Mangal simone.mangal@aya.yale.edu y Janette Forte janette.bulk@yale.edu. En colaboración con el Consejo de Desarrollo de Rupununi del Norte, Guayana.

Agradecemos el apoyo del Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos (DGIS) y del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ), que han financiado el desarrollo de las presentes herramientas, y del Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID), que proporcionó el apoyo inicial. Por más información sobre las *Herramientas de Poder* sírvase visitar www.policy-powertools.org

Tabla de Contenidos

1. Introducción
2. Descripción resumen de la HEIC y estructura teórica empleada en su desarrollo
3. Fase preparatoria – Preparación y manejo del proceso general
4. Fase de Desarrollo – Etapa 1: Negociar el mapa conceptual del pueblo
5. Fase de Desarrollo – Etapa 2: Desarrollar los estándares del pueblo
6. Fase de Desarrollo – Etapa 3: Desarrollar los indicadores
7. Fase de Prueba – Aplicar la HEIC en evaluación de prueba
8. Conclusiones

Agradecimientos

Los autores agradecen a todos los que contribuyeron con su tiempo y recursos al desarrollo de esta herramienta.

La principal colaboración financiera para este trabajo viene del Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo. Sonja Vermeulen, Duncan Macqueen y James Mayers del Programa Forestal y de Uso de la Tierra entregaron guías para este estudio.

El Centro Internacional de Iwokrama para la Selva Nativa, Conservación y Desarrollo entregaron recursos para asistir con el trabajo de campo en el año 2002, incluyendo contribuciones financieras para contratar y capacitar recursos humanos locales y para realizar una evaluación expost en el año 2004. Vanda Radzik, un Socio de Desarrollo de la Comunidad, proporcionó medios de apoyo en varios intervalos.

La metodología resumida en esta herramienta fue desarrollada a partir de pruebas de terreno en Rupununi del Norte, Guayana. Es el resultado del trabajo de pobladores del pueblo de Surama y Annai y de instituciones locales y recursos humanos.

Quisiéramos agradecer al Consejo de Desarrollo de Rupununi del Norte, quien representa a los pueblos de Rupununi del Norte, Guayana y al Instituto de Investigación Indígena Bina Hill. Las siguientes instituciones locales y personas desarrollaron contribuciones invaluableles:

Unidad de Investigación Makushi: Lucilla Singh, Pueblo Central Annai; Ceceline Cambridge, Pueblo de Kwataman; Afalon Van Long, Pueblo de Rupertee; Paulette Allicock, Pueblo de Surama y Ascenia Xavier, Pueblo de Wowetta.

Trabajadores Ambientales de la Comunidad: Henry Jacob, Pueblo Central de Annai; Keith Sandy, Pueblo Central de Annai; Hinsley Edwards, Pueblo de Kwataman; Cyril Van Long, Pueblo de Rupertee; Dilys Allicock, Pueblo de Surama, Danford Moses, Pueblo de Wowetta y Renold Domingo, Pueblo de Wowetta.

También quisiéramos agradecer a aquellos que entregaron su tiempo para participar en el Panel de Evaluación, el cual evaluó el Programa de Ecoturismo del Pueblo de Surana usando la "herramienta" desarrollada en el Pueblo: Brian Allicock, Ministerio de Asuntos Americanos Indios, Oficial de Desarrollo Comunitario; Fr. Moses, Municipalidad del Pueblo Central de Annai/ Consejo de Desarrollo de Rupununi del Norte; Zacharias Norman, Distrito Touthao Annai; Terrence Brasche, poblador de Annai y Enlace Comunitario Audubon-Iwokrama Proyecto de Ciencia de los Ciudadanos; Danford Moses, Trabajadro Ambiental de la Comunidad, Pueblo de Wowetta; Paulette Allicock, Unidad de Investigación Makushi, Surama; Anthony Andries – Capitán, Pueblo de Surama; y Veronica Allicock – presidenta – Comité de Ecoturismo de Surama.

Finalmente, quisiéramos agradecer a las siguientes personas por sus acciones de colaboración y documentación: Sharon Ousman, Socio Profesional de Desarrollo, Centro Internacional Iwokrama; Sabanto Tokohoro, Asistente de Investigación, Centro Internacional Iwokrama; Zacharias Norman, Distrito de Touthao Annai; Charlene Charles, Voluntario Joven del Pueblo Central de Annai; Sarah Francis Wong, estudiante del Colegio de las Naciones y Voluntaria Joven; y Victorine Allicock, Pueblo de Surama.

Para una copia del Caso de Estudio referido en este documento por favor contactar a: [Simone Mangal \(simone.mangal@crepnet.net\)](mailto:SimoneMangal@crepnet.net)

1. Introducción

Esta herramienta describe una metodología para desarrollar planificaciones y evaluaciones basadas en las comunidades buscando compensaciones ocultas entre economía, ecología, sociedad y cultura. Este enfoque empodera a las comunidades locales para emprender negocios, iniciativas de conservación y desarrollo que se ajustan a sus culturas únicas y sistemas de valores.

Muchos grupos involucrados en apoyar el manejo de recursos locales e iniciativas de medios de vida sustentables descansan en herramientas conceptuales, tales como el Marco para Medios de Vida Sustentables, para guiar sus enfoques en el trabajo con comunidades locales. Estas herramientas conceptuales, combinadas con métodos prácticos para la planificación participativa, el monitoreo y la evaluación con las comunidades han estado mejorando el grado en que las prácticas de desarrollo y conservación son capaces de incorporar las perspectivas y prioridades de las personas locales en la planificación y ejecución de proyectos. Así como las técnicas participativas ayudan a incorporar las prioridades de las personas locales, su valor descansa finalmente en la fortaleza de las “herramientas conceptuales” que guían su aplicación. Nuestras “herramientas conceptuales” –las maneras de concebir y ordenar el mundo y las fuerzas que actúan sobre él – fundamentalmente modelan cómo nosotros definimos las prioridades y medimos el éxito en conjunto con las personas locales.

Profesionales de la conservación y el desarrollo buscan aplicar ciertas “herramientas conceptuales”, tales como el Marco para Medios de Vida Sustentables, alrededor del globo para trabajar con una gran variedad de comunidades locales y culturas disímiles. El método aquí descrito puede ayudar en estos esfuerzos, a través de la entrega de un enfoque práctico para alcanzar el primer salto fundamental donde las personas locales modelan las “herramientas conceptuales” que gobiernan intervenciones y luego aplican un enfoque sistemático para dejar al descubierto compensaciones aceptables y no deseadas en el proceso de toma de decisiones.

¿Qué es la Herramienta de Evaluación de los Equilibrios Comunitarios (HEIC)?

Esta herramienta detalla paso a paso el proceso para desarrollar una herramienta de evaluación de los equilibrios comunitarios (HEIC) personalizada, que consiste en:

- I. Un mapa conceptual, que es específico a la comunidad y cultura local. Esto es una estructura conceptual, que es la herramienta esencial del análisis – una manera de identificar y clasificar aspectos de la vida de la comunidad, recursos y fuerzas que actúan sobre éstas.
- II. Un método *sistemático* de realizar comparaciones de pares entre cada aspecto del mapa conceptual (económico, social, cultural, ecológico, etc.), de manera de sonsacar Equilibrios aceptables y no aceptables.
- III. A través de este enfoque una comunidad puede definir pragmáticamente sus metas de desarrollo (los estándares que busca alcanzar), así como indicadores de éxito y fracaso que guiarían el manejo, evaluación en curso y planificación futura.

HEIC se basa en las premisas de:

- I. La participación local genuina descansa en la negociación de un marco conceptual común para guiar las actividades, no sólo entre personas externas y locales, sino que también entre sub-grupos locales.
- II. Se requiere de un enfoque sistemático para identificar propiamente los beneficios y costos de involucrarse con ciertas actividades e equilibrios ocultos. Incluso en los procesos participativos mejores intencionados, el lograr esto puede ser un desafío práctico.
- III. Los sub-grupos en las comunidades necesitan negociar y estar de acuerdo en los equilibrios aceptables, las metas para el futuro e indicadores de éxito para el proceso de

planificación, monitoreo y evaluación, de manera de ser genuinamente basados en las comunidades.

La HEIC fue desarrollada en Guayana con la gente de Makushi, el cuarto grupo indígena más grande en Sudamérica. En Guayana, los Makushi ocupan el área que está en y alrededor de los bosques de Iwokrama. Por naturaleza, la HEIC una vez puesta en práctica, debe ser continuamente refinada. Las comunidades locales, sus ONGs, el Consejo de Desarrollo de Rupununi del Norte, y el Centro Internacional para la Conservación y Desarrollo de la Selva Iwokrama, continuamente refinarán la HEIC, en la medida que la pongan en práctica. Los usuarios deben sentirse libres de usarla, adaptarla y refinarla. Por favor comparta su reacción y experiencia con nosotros en www.iwokrama.org o www.iied.org.

¿Quién Puede Usar la HEIC y con Qué Propósito?

La HEIC puede ser usada para planificar y evaluar cualquier medio de vida sustentable u otro manejo de recurso integrado, negocio, conservación o proyecto de desarrollo con personas locales. Puede entregar información inicial, la cual puede ser usada en el diseño e implementación de programas de monitoreo detallados.

La HEIC es principalmente útil para grupos con intereses de largo plazo en la construcción de capacidades para el auto-manejo en las comunidades locales y para organizaciones –tales como las autoridades de manejo de áreas protegidas, compañías forestales y otras compañías de extracción de recursos naturales- que tienen una presencia y responsabilidad de largo plazo en un área en particular. Sin embargo, los usuarios también pueden usar la HEIC para evaluaciones rápidas al momento de planificar y evaluar un proyecto en particular, ejecutando un refinamiento rápido del marco conceptual y aplicando la técnica de las comparaciones de pares al evaluar los equilibrios.

Hay dos opciones de uso posibles:

1. Desarrollar la HEIC con una comunidad, incluyendo estándares e indicadores de éxito, y construir capacidades locales para usar las herramientas desarrolladas y el método de las comparaciones de pares de manera regular para evaluar rápidamente cualquier iniciativa. Una vez que la HEIC es desarrollada con una comunidad en particular, la comunidad la puede aplicar de manera independiente, o en conjunto con contrapartes, para evaluar rápidamente cualquier propuesta de negocio o proyecto de conservación o desarrollo. El enfoque también puede ser usado para evaluaciones externas de proyectos y programas en esa comunidad, dependiendo de la cantidad de recursos y tiempo disponibles.
2. Evaluar más rápidamente un proyecto propuesto o existente mediante la aplicación y adaptación del mapa conceptual de la comunidad, descrito en esta herramienta, de manera de ajustarse a las circunstancias locales, y conduciendo una evaluación rápida de pares entre el impacto de cada producto del proyecto con cada componente del mapa conceptual. Esto entrega una reacción general con la cual mejorar la consistencia y foco del proyecto.

A pesar de que la HEIC es útil para grupos que se relacionan con comunidades para trabajar en proyectos o para evaluaciones rápidas, este enfoque es usado en su máxima capacidad por quienes están comprometidos con aumentar la conciencia y la capacidad de largo plazo de las comunidades locales, de definir y manejar su propio desarrollo y recursos naturales.

La HEIC no sólo es útil para los agentes externos que trabajan en asociación con las comunidades locales, si no que también para las comunidades en la medida en que ellas planifican y ejecutan actividades internas o iniciativas auto-gestionadas. De hecho, el enfoque busca entregar un marco a los líderes de las comunidades para integrar los proyectos y las actividades conducidas por diversos grupos al interior de cualquier comunidad. La HEIC apoya la planificación integrada, en términos de poner en línea diversos proyectos o iniciativas que están

en curso en la comunidad, al mismo tiempo que examina los equilibrios culturales, sociales, económicos y ecológicos producidos por acciones en áreas particulares. El enfoque de desarrollar una herramienta personalizada, que pueda ser utilizada para evaluar cualquier iniciativa, empodera a las comunidades en ser más minuciosas dentro del relativo poco tiempo que usualmente las comunidades tienen para decidir si desean involucrarse en negocios, medios de vida sustentables u otras iniciativas de conservación y desarrollo. Las comunidades pueden evaluar cualquier proyecto o iniciativa respecto de las prioridades globales de la comunidad, usando una técnica de comparaciones de pares. Esto incrementa la habilidad de la comunidad de evaluar iniciativas propuestas, o en curso, respecto de sus prioridades que han sido establecidas independientes de cualquier proyecto en particular, para dejar al descubierto equilibrios ocultos, y tomar decisiones de acuerdo a su sistema de valores.

Sin embargo, es poco probable que existan muchas comunidades con la capacidad independiente de desarrollar y usar una HEIC. Cualquier persona que desee usar esta metodología con personas locales debe tomar precauciones para apoyar el desarrollo de las capacidades locales para aplicar esta metodología y, de manera importante, mantener su uso durante y más allá de su intervención en particular.

La HEIC también puede ser muy útil para grupos interesados en trabajar con personas locales en el fortalecimiento de la gobernanza y la responsabilidad locales. El enfoque es particularmente conveniente para trabajar con grupos sociales diversos, tales como personas indígenas, debido a que se enfoca en equilibrios aceptables, especialmente debido a que ellos conciernen a la cultura e identidad. Sin embargo, también se puede adaptar para ser usado con comunidades multiculturales que compartan una dependencia en un área de un recurso natural común. La HEIC fue desarrollada con comunidades locales pequeñas en Guiana Shield. Es muy apropiada para trabajar con comunidades pequeñas, pero también puede ser útil para comunidades más grandes.

¿Cuánto tiempo toma el proceso?

El completo desarrollo de la HEIC con una comunidad pequeña puede tomar aproximadamente dos meses y medio y requiere recursos equivalentes a un proyecto pequeño. Esta estimación incluye tiempo para la preparación completa, el trabajo de campo, sensibilización del pueblo, movilización, entrenamiento, documentación y actividades de seguimiento. El desarrollo de la HEIC es equivalente a la ejecución de un proyecto pequeño. El trabajo de campo para desarrollar una HEIC con un promotor líder en un pueblo, con una población aproximada de 300-500 personas, tomaría alrededor de 3 semanas. Esto incluye una estimación del tiempo que tomaría desarrollar el mapa conceptual del pueblo, desarrollar las metas del pueblo (estándares) y los indicadores para monitorear las metas de desarrollo y probar la HEIC desarrollada. La HEIC puede ser desarrollada en un tiempo más corto, con un número de promotores líderes bien entrenados que trabajen simultáneamente con diversos sub-grupos del pueblo.

El proceso completo no debe ser comprimido; puede ser expandido a un período más largo dependiendo de la disponibilidad de los habitantes de los pueblos, los promotores, recursos y la naturaleza del compromiso. La cantidad de tiempo requerido también dependerá del nivel de familiaridad de los promotores con el contexto local, la experiencia de los habitantes del pueblo con procesos participativos, su compromiso con el proyecto y su capacidad organizativa. Si el pueblo contiene a más de un grupo social distintivo, entonces el tiempo de negociación para determinar las metas comunes será probablemente más largo y será necesario repetir varios pasos en diversos niveles, de manera de desarrollar el mapa conceptual, los estándares e indicadores. En general, una participación del sesenta por ciento de cada sub-grupo interesado e identificado en cada pueblo es suficiente para desarrollar una herramienta significativa y personalizada, que puede ser refinada con un mayor uso y participación a nivel local.

Estructura y uso de esta herramienta

Esta herramienta está organizada en siete capítulos adicionales. Estos reflejan las etapas para desarrollar la HEIC.

El capítulo 2 entrega una descripción resumen de la HEIC y los marcos teóricos empleados en su desarrollo.

El capítulo 3 proporciona orientaciones para la preparación y consejos para que usted y la comunidad estén listos para emprender el desarrollo de la HEIC.

El capítulo 4 describe la Etapa 1 del desarrollo de la HEIC –un proceso paso a paso para desarrollar el mapa conceptual del Pueblo.

El capítulo 5 describe la Etapa 2 del desarrollo de la HEIC –un proceso paso a paso para desarrollar y negociar los estándares del pueblo (metas).

El capítulo 6 describe la Etapa 3 del desarrollo de la HEIC –un proceso paso a paso para desarrollar indicadores “palabra-figura” simples para cada uno de los estándares del pueblo.

El capítulo 7 describe la etapa de prueba –un proceso paso a paso para probar y ajustar la HEIC.

El capítulo 8 resume los pasos principales y concluye.

De manera de entender completamente la metodología, esta herramienta debe ser usada en conjunto con los Puntos de Aprendizaje y Suplemento de Casos de Estudios, los que perfilan lecciones aprendidas y proveen ejemplos ilustrativos, explicaciones prácticas y percepciones acerca de los productos en las diferentes etapas de desarrollo de la HEIC. Estos casos de estudios y ejemplos están enclavados en cada sección de la herramienta, para una fácil referencia.

2. Descripción resumida de la HEIC y marco teórico empleado en su desarrollo

Descripción resumen: Etapas para desarrollar la HEIC

La HEIC consiste en:

- I. Un mapa conceptual de la comunidad personalizado.
- II. Estándares para cada uno de los componentes del mapa conceptual
- III. Indicadores “palabra-figura” simples para cada uno de los estándares.
- IV. La aplicación regular de una técnica de comparaciones de pares sistemática, y
- V. Negociaciones facilitadas para llegar a estándares comunes, indicadores e equilibrios aceptables en los pueblos.

El Mapa Conceptual, Estándares e Indicadores representan las áreas prioritarias globales, las metas y los medios para que la comunidad mida el éxito y se ajuste en el curso.

En resumen, la metodología para desarrollar una HEIC con una comunidad en particular consiste en las siguientes etapas principales, además de la preparación global y reporte a los líderes de la comunidad:

I. Fase de Preparación: Estar Listos para Comenzar Usted y la Comunidad

Una serie de etapas para asegurar que hay completa posesión local, compromiso y que la gente local está adecuadamente preparada para participar en el proceso. Esta fase incluye la preparación para el trabajo de campo, la programación y el llegar a acuerdo para reportar y la revisión del progreso a los líderes locales.

II. Fase de Desarrollo

Etapas 1: Desarrollo de un Mapa Conceptual de la Comunidad Personalizado

Esto se realiza a través de una serie de ejercicios abiertos que no se restringen a las categorizaciones conceptuales de las personas locales acerca de su mundo, o de las fuerzas que ellos creen actúan en ese mundo. El mapa conceptual final se produce a través de un proceso de negociación entre diversos sub-grupos de la comunidad. Este mapa puede ser verificado en forma cruzada con marcos conceptuales externos. En este caso, el Marco de Medios de Vida Sustentable y el Marco de Ecosistemas Humanos son usados en combinación (Cuadro 1 y 2, respectivamente), para determinar si hay aspectos adicionales que puedan haber sido pasados por alto pero que son importantes para la comunidad. Este Mapa Conceptual Personalizado es la herramienta básica para que el pueblo planifique y evalúe.

II. Fase de Desarrollo

Etapas 2: Desarrollo de Estándares para cada componente del Mapa Conceptual de la Comunidad (metas para un período específico)

Esto se logra a través de una serie de pasos orientados al aprendizaje para reflejar los cambios históricos y las causas subyacentes, e identificar hechos actuales y prioridades para cada componente del mapa conceptual. Los estándares establecidos para cada componente del Mapa Conceptual de la Comunidad son comparados sistemáticamente para identificar y lograr decisiones sobre equilibrios aceptables y para eliminar las inconsistencias. De manera de desarrollar una serie de estándares comunes de la comunidad que no prive de sus derechos a ningún sub-grupo, los estándares primero se negocian dentro de los sub-grupos de la comunidad y luego entre los sub-grupos de la comunidad.

II. Fase de Desarrollo

Etapa 3: Desarrollo de los indicadores Palabra-Figura para Cada Estándar

Esto consiste en el desarrollo de indicadores “palabra-figura” simples, sensibles, medibles y específicos para cada estándar de la comunidad. Los indicadores son desarrollados en sub-grupos y compaginados en el ámbito de la comunidad.

III. Fase de Prueba

Probando la HEIC Aplicándola a la Evaluación de un Proyecto

Probar los Estándares e Indicadores iniciales por medio de la evaluación de un proyecto o iniciativa existente en la comunidad. Esto permite realizar la sintonización y ajustes necesarios de todos los aspectos del enfoque, incluyendo el Mapa Conceptual de la Comunidad Personalizado.

Cuadro 1: Marco de Medios de Vida Su

Apartado 1: Marco para los Medios de Vida Sustentables

Desde 1970s, el entendimiento de la pobreza por parte del sector de desarrollo se ha ampliado.

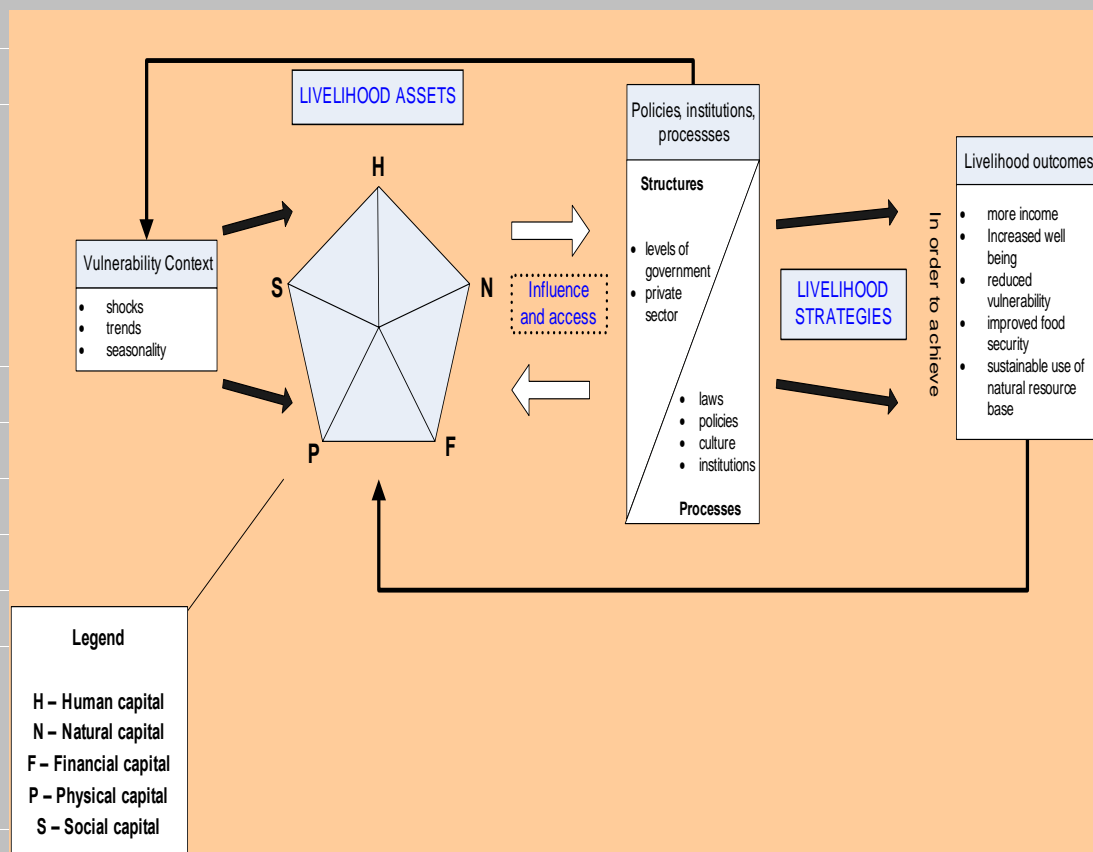
Un medio de vida sustentable puede ser definido como:

‘un medio de vida comprende las capacidades, activos (almacenes, recursos, demandas y acceso) y actividades requeridas para un medio de vida: un medio de vida es sustentable si este puede hacer frente y recuperarse del estrés y choques, mantener o aumentar sus capacidades y activos y proveer un medio de vida sustentable para las siguiente generaciones; y que contribuya con beneficios netos a otros medios de vida a nivel local y global y en el corto y largo plazo.’
(Chambers y Conway, 1992)

Varios Marcos para Medios de Vida Sustentables que son bastante similares son usados por diversas agencias. Los marcos se enfocan en las diversas estrategias que la gente usa para satisfacer sus necesidades para sobrevivir y el nivel de acceso a 5 activos fijos: *social, humano, físico, financiero y natural*. Estos son importantes, así como los factores que influyen en el acceso a activos y oportunidades. Entre ellos son claves: las estructuras institucionales y políticas a nivel macro, las *tendencias* tales como transformaciones económicas o tecnológicas, las variaciones estacionales, los *choques* tales como desastres naturales o conflictos; y los procesos que resultan de factores tales como políticas, leyes y cultura.

En principio, se espera que el Marco para Medios de Vida Sustentables:

- Sea usado de manera participativa, tal que los profesionales sean guiados por las prioridades de las personas.
- Comience con el análisis de las fortalezas de las personas, no de las necesidades
- Influya en los procesos a nivel macro e institucional para mejorar las opciones de los medios de vida de las familias.
- Entienda y responda a la naturaleza dinámica de la pobreza y las influencias que hay sobre ella, lo que conllevaría un enfoque de aprendizaje para entender las relaciones de causa-efecto de la pobreza.
- Ayude y promueva medios de vida que sean económica, ambiental, social e institucionalmente sustentables, esto es, que sean resistentes a los choques, independiente de la ayuda externa, mantenga una productividad de los recursos naturales de largo plazo y no comprometa las opciones de medios de vida abiertas a otros.



Fuente/Mayor Información:

www.livelihoodconnect.org

Activos de medios de vida

Contexto de vulnerabilidad

- choques
- tendencias
- estacionalidad

Influencia y acceso

Políticas, instituciones, procesos

Estructuras

- niveles de gobierno
- sector privado
- leyes
- políticas
- cultura
- instituciones

Procesos

ESTRATÉGIAS DE MEDIOS DE VIDA

De manera de alcanzar

Resultados de los Medios de Vida

- Más ingresos
- Aumento de bienestar
- Menor vulnerabilidad
- Mejor seguridad alimenticia
- Uso sustentable de la base de recursos naturales

Apartado 2: Marco del Ecosistema Humano

El Modelo del Ecosistema Humano considera cualquier ecosistema en particular como un 'ecosistema humano': "un sistema coherente de factores biofísicos y sociales capaces de adaptarse y ser sustentables a través del tiempo" (Machlis et al. 1997). Desde esta perspectiva, un ecosistema es una entidad limitada y dinámica de naturaleza crítica, recursos socioeconómicos y culturales que fluyen a través del sistema. Los recursos que fluyen dentro de los ecosistemas están regulados por instituciones sociales, incluyendo de salud, justicia y leyes, y por cambios en los ciclos psicológicos, individuales, institucionales y ambientales. Cabe destacar que los recursos al interior de un ecosistema pueden ser usados dentro del sistema, ser removidos del sistema, o ser importados desde afuera. Por ejemplo, capital financiero externo, información y habilidades y bienes exportados son conductores críticos de los cambios en los ecosistemas. Finalmente, el flujo de los recursos es a menudo fuertemente afectado por el orden social, incluyendo entidades individuales y grupales, normas sociales, y jerarquías sociales. Los recursos críticos y los sistemas sociales que regulan su flujo pueden ser representados como en la Figura 1. Machlis et al. (1997) recomienda que este modelo para un ecosistema humano puede ser usado como un marco organizativo para la evaluación del impacto social asociado con los planes de manejo de los ecosistemas. El valor del modelo, en este contexto, es que provee de una guía para capturar todo el rango de potenciales impactos de cambios, y también permite examinar los equilibrios y los cambios relacionados.

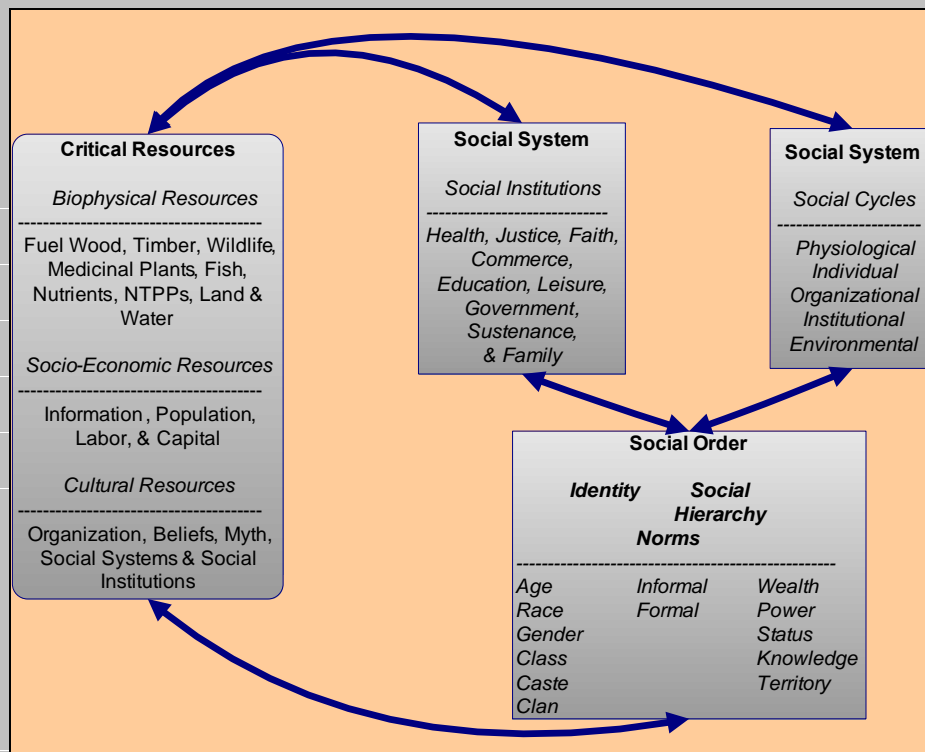


Figura 1: Modelo de un Ecosistema Humano (de Machlis et al. 1997)

Fuente/Mayor Información:

- Force, J. E., y G. E. Machlis. 1997. The human ecosystem. Part II: Social indicators in ecosystem management. *Society and Natural Resources*. **10**:369-382.
- Machlis, G. E., J. E. Force, y W. R. Burch. 1999. The human ecosystem as an organizing concept in ecosystem management. Páginas 21-36. en R. C. Szaro, N. C. Johnson, W. T. Sexton, y A. J. Malk, editores. *Ecological stewardship: a common reference for ecosystem management*. Elsevier Science, Oxford, UK.
- Machlis, G. E., J. E. Force, y W. R. J. Burch. 1997. The Human Ecosystem Part I: The Human Ecosystem as an Organizing Concept in Ecosystem Management. *Society and Natural Resources* **10**:347-367.

FIGURA 1

Recursos Críticos

Recursos Biofísicos

Madera para Combustible, Madera, Vida Salvaje, Plantas Medicinales, Peces, Nutrientes, PFMNs, Tierra y Agua

Recursos socio-económicos

Información, Población, Trabajo y Capital

Recursos Culturales

Organización, Creencias, Mitos, Sistemas Sociales e Instituciones Sociales

Sistema Social

Instituciones Sociales

Salud, Justicia, Fe, Comercio, Educación, Pasatiempo, Gobierno, Sustento y Familia

Sistema Social

Ciclos sociales

Fisiológico

Individual

Organizacional

Institucional

Ambiental

Orden Social

Identidad

Jerarquía social

Normas

Edad Informal

Raza Formal

Género

Casta

Clan

Riqueza

Poder

Estatus

Conocimiento

Territorio

3. Fase Preparatoria - Preparación y manejo del proceso global

La planificación intensiva con cualquier comunidad depende de una organización cuidadosa. En la Fase Preparatoria usted debe asegurar que los líderes de las comunidades y sus miembros están completamente conscientes, comprometidos y listos para el proceso, y que los recursos humanos locales están identificados y entrenados para apoyar el proceso.

Esta sección describe algunas etapas para involucrar a una comunidad en llevar a cabo el desarrollo de una HEIC. Estas etapas son sólo algunas de las actividades requeridas para preparar el trabajo de campo con una comunidad. Los usuarios deberán personalizar sus enfoques globales, para ajustarse al contexto específico en el cual ellos están trabajando.

► Puntos de aprendizaje y Casos de Estudio Suplementarios

Referencia Específica:
Caso de Estudio 1: El Proceso Global para Desarrollar una Herramienta de Planificación y Evaluación Personalizada con los Makushi en Guayana.

Objetivos de la fase preparatoria:

Usted debería:

- Identificar a los sub-grupos claves dentro de la comunidad y otros factores que debieran guiar su trabajo planificado con la comunidad. Estos incluyen, migración estacional, patrón de uso de los recursos, líderes claves formales e informales y otros factores.
- Identificar y compartir toda la información con los líderes claves del pueblo, los sub-grupos y los miembros de la comunidad en general. De haber muchos pueblos en un área en particular, realizar junto a los líderes comunes, la preparación tanto a nivel del pueblo como entre pueblos.
- Organizar sesiones apropiadas para aumentar la conciencia y discutir su trabajo propuesto con los representantes claves. Buscar su aprobación a través de un proceso de toma de decisiones informadas. Planificar con ellos un medio para compartir la información y buscar la aprobación de los miembros de la comunidad para realizar la investigación y el proceso global. Esto debe incluir especificaciones para el reporte del progreso a los líderes, evaluación en curso y la movilización y preparación de los habitantes del pueblo para participar.
- Lograr un entendimiento común con la comunidad del proceso global de la investigación y un calendario para completar el proceso.
- Identificar y entrenar a los recursos humanos locales para apoyar la facilitación y observación participativa, para proveer evaluaciones en transcurso, interpretación y ayuda en la facilitación. Estas personas estarán involucradas en acciones de aprendizaje orientadas. Es un grupo de recursos claves para el entrenamiento posterior, que le permita a la comunidad incrementar su capacidad de aplicar la HEIC.
- Llevar a cabo un encuentro inicial para compartir información, obtener retroalimentación, finalizar el calendario de actividades y asegurar el compromiso a participar.
- Arreglar toda la logística y asegurar que los líderes y las personas entrenadas tengan el apoyo apropiado para trabajar con los habitantes del pueblo para preparar la investigación en terreno.

Pasos de la fase preparatoria:

Paso 1	<i>Acercarse a los líderes de las comunidades locales: reunión introductoria</i>
<i>¿A quién involucrar?</i> Líderes locales: Algunas reuniones con líderes claves y presentaciones durante sus reuniones agendadas.	<ul style="list-style-type: none">➤ Contacte a los líderes de la comunidad en sus reuniones para discusiones introductorias. Introduzca el concepto a través de la confianza y respeto mutuo – muestre abiertamente los recursos financieros y otros que usted quiera comprometer.➤ Los líderes son personas elegidas, o también líderes tradicionales, cabezas de las instituciones de los pueblos, curanderos tradicionales, personas locales responsables de proyectos, etc.➤ Intente descubrir sus experiencias con proyectos y establezca si los líderes perciben el valor de una planificación interna y de una herramienta de evaluación, y determine qué ha sucedido hasta ahora en este aspecto.➤ Discuta si es pertinente y cómo planificar una reunión inicial futura más amplia y decida acerca del proceso preliminar con los líderes.
Consejos	
<p>-Hable con líderes individuales en profundidad acerca de los méritos de la metodología y rescatar sus preocupaciones para prepararse para la reunión introductoria. Asegurarse de compartir completamente la información acerca de los recursos disponibles y presupuestos, y ser muy claro acerca del tiempo esperado y de otros requerimientos por parte de los líderes y de la comunidad.</p> <p>-Sea muy claro respecto a cómo el insumo de los líderes y de la comunidad serán incorporados en el proceso y hacer los cambios necesarios basados en su retroalimentación.</p>	

Paso 2	<i>Realizar una evaluación a fondo: grupos interesados claves dentro de la comunidad</i>
<i>¿A quién involucrar?</i> Líderes locales: Usted puede usar un rango de métodos incluyendo grupos focales, evaluación rápida e informantes claves.	<ul style="list-style-type: none">➤ Enfóquese en todos los posibles tipos de diferencias sociales dentro de los pueblos: género, edad, acceso a activos, límites de ingreso-subsistencia, individuos que pudieran estar más/menos acostumbrados a interactuar con externos, etc.➤ De haber una tendencia de migración por trabajo, establezca el patrón de migración y determine los períodos en que los emigrantes estacionales puedan estar presentes para participar. Identifique los eventos planificados/recurrentes que pudieran limitar o ayudar en la participación.➤ Identifique a las personas que tengan posiciones claves, tales como profesores, trabajadores de la salud, oficiales de proyectos del pueblo, chamanes, miembros del consejo del pueblo, y líderes de grupos de mujeres.➤ Discuta y decida acerca de una estrategia para involucrar a los líderes claves o representantes de los sub-grupos del pueblo en un seminario de planificación.
Consejos	
<p>-Cuánto tendrá que hacer aquí dependerá de cuán familiar esté con la comunidad y con la información existente. La información recolectada ayudará tanto en la planificación de un seminario de Concientización y Planificación, como en el trabajo de campo en la comunidad.</p> <p>- Usted debe involucrar a los trabajadores locales que están más familiarizados con el contexto para ayudar. Busque la contribución de los líderes.</p> <p>-Enfóquese en la identificación de las instituciones/redes establecidas y de carácter local informal, y representantes que pudieran asistir a los seminarios de inicio y luego regresar a sus respectivos grupos y explicar el propósito de su compromiso.</p>	

<h2 style="text-align: center;">Paso 3</h2>	<p style="text-align: center;"><i>Planificar y movilizar a representantes claves para atender al seminario de Concientización y Planificación</i></p>
<p><i>¿A quién involucrar?</i></p> <p>Líderes locales Contratados/Voluntarios Movilizadores</p> <p>La movilización y la planificación toman unas 3-4 semanas. Se puede completar la planificación en foros de reuniones locales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Discuta una fecha y lugar apropiados. Proponga la agenda para el seminario con los líderes y modifique según sea necesario. ➤ Planifique para que los líderes locales hagan un seguimiento de los representantes de los sub-grupos identificados, particularmente para invitarlos a atender, explicarles el propósito del seminario y pedirles que lo discutan en sus distritos electorales. ➤ Provea lo que sea requerido para apoyar en el proceso, incluyendo cartas cuando sean apropiadas, apoyo logístico, etc. ➤ Involucre a otros oficiales locales e invítelos, ejemplo: Oficiales Locales de los Ministerios de Gobierno, Oficiales Forestales, etc. Su apoyo y conocimiento pueden ser críticos para el éxito de largo plazo.
<h3>Consejos</h3> <p>-No existe mejor sustituto para los líderes de las comunidades que reúnan y movilicen a los representantes de los grupos, esto entregará un temprano indicador de su compromiso.</p> <p>-Permita al menos tres semanas para la movilización, de manera que las personas puedan incluirla en sus actividades y usted pueda planificar apropiadamente.</p> <p>-Verifique doblemente que cada participante atenderá y provea de transporte cuando sea necesario.</p>	

<h1>Paso 4</h1>	<h2>Realizar un seminario participativo de Concientización y planificación con los líderes claves y las partes interesadas</h2>
<p>¿A quién involucrar?</p> <p>Líderes locales Representantes de grupos interesados claves Oficiales locales (proyectos de gobierno, desarrollo/ conservación etc)</p> <p>La presencia de gobiernos locales y otros oficiales puede inhibir la participación local. Usted deberá juzgar esto caso a caso y decidir si los invita o no en esta etapa, o decide tener conversaciones por separado acompañado de los líderes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Introduzca el propósito del seminario de manera simple y clara. ➤ Fomente la auto-conciencia en la comunidad: <ul style="list-style-type: none"> ○ Realice ejercicios participativos para estimular a los participantes a pensar acerca del nivel actual de auto-control de la Comunidad sobre proyectos externos. ○ Examine proyectos que fueron gestionados de forma totalmente local y de acuerdo a sus resultados y vea cómo ellos podrían haber sido mejorados. ○ Examinar colectivamente la necesidad de una “mejor” planificación local y manejo del proceso. ➤ Sonaque las formas locales de “planificación”, “monitoreo”, “evaluación” e “indicadores” –analogías locales de los participantes para “indigenizar” términos que no son familiares y explicar la relación entre ellos. ➤ Examine si el desarrollo de la HEIC puede implicar un mayor auto-control y si los participantes creen que llevando a cabo el proceso propuesto para desarrollar la metodología será beneficioso. De ser así: ➤ Discuta e identifique qué grupos e individuos deberían estar involucrados y tener potencialmente una lista con los recursos humanos locales que puedan apoyar en el proceso. ➤ Diseñe un proceso global con los participantes, que debiera incluir un cronograma, los puntos que serán reportados a los líderes, los planes para movilizar a los miembros de la comunidad y para llevar a cabo el trabajo de campo. ➤ Realice un ejercicio interactivo en donde los participantes practiquen el “rescatar el mensaje”; esto le dará a usted una idea del nivel de comprensión de las ideas principales por parte de los participantes y ayudará a disminuir la falta de información de las partes interesadas.
<p style="text-align: center;">Consejos</p> <p>Puntos de Aprendizaje y Suplemento de Casos de Estudio: Caso de Estudio 1: El Proceso Global para Desarrollar una Herramienta de Planificación y Evaluación Personalizada con los Makushi en Guayana. Caso de Estudio 2: Informe del Seminario de Planificación y Concientización en el Distrito de Annai.</p>	

<h2>Paso 5</h2>	<p><i>Para cada pueblo involucrado, identificar los sub-grupos apropiados con los cuales llevar a cabo el trabajo de campo</i></p>
<p><i>¿A quién involucrar?</i></p> <p>Líderes locales</p> <p>Podría requerir algunos grupos focales y evaluaciones rápidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Determine los “sub-grupos” claves en cada pueblo. El número de sub-grupos determinará el plan global. El criterio debe incluir edad, género, estructura poblacional, relaciones particulares de recursos-interacciones, dependencia migratoria, nivel de ingresos y otros factores peculiares al área. ➤ Decida con cuáles categorías “generales” va a trabajar. Por ejemplo, usted puede agrupar primero por género, luego separar el grupo de género según edad, nivel reproductivo y número de niños, lo que puede implicar una gran diferencia en la estrategia y perspectiva de los medios de vida. A pesar de que podrían existir diferencias de poder, usted podría decidir que agrupar a todas las mujeres jóvenes (edad por ejemplo, 15-25 años) podría funcionar, o usted podría querer crear sub-grupos si es que existen diferencias marcadas. ➤ Revise sus agrupaciones con representantes claves de la comunidad.
<p style="text-align: center;">Consejos</p> <ul style="list-style-type: none"> -La categorización en sub-grupos variará según el contexto. Sin embargo, independiente de qué categoría de sub-grupo elija, definitivamente separe grupos de género y edad, pues tienden a tener diferentes prioridades para el futuro. -Utilice el tamaño de los grupos para ayudarse en sub-divisiones adicionales (aproximadamente 20 es un buen tamaño) para desarrollar los ejercicios. -Sea cuidadoso de no subdividir demasiado, pues esto podría disminuir el aprendizaje colectivo. -Tenga presente también que usted deberá realizar todos los pasos con cada uno de los grupos y negociarlos en un plenario. Tenga en consideración la cantidad de tiempo y recursos que ello requiere (sin comprometer la calidad). -La clave para asegurar la participación es cómo usted facilitará el proceso, y hacerse el tiempo para discutir los temas con los individuos. - Los recursos humanos locales están familiarizados con las circunstancias locales y pueden ayudar a descifrar insinuaciones y apoyar a los participantes menos poderosos en los sub-grupos. 	

<h2>Paso 6</h2>	<h3><i>Identificar y entrenar recursos humanos locales / movilizadores para los ejercicios en el nivel del pueblo</i></h3>
<p>¿A quién involucrar?</p> <p>Líderes locales Representantes de grupos interesados claves</p> <p>Puede requerir reuniones con la comunidad en instancias en que un grupo interesado en particular desee seleccionar sus propios recursos humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si usted no está al tanto de un grupo de recursos humanos apropiado, pregúntele a los representantes de la comunidad o a otros investigadores o trabajadores que estén más familiarizados con el área para que le ayuden. ➤ Entregue criterios claros. Examine a los candidatos utilizando al menos los siguientes criterios: versado en todas las lenguas locales; aceptado por la comunidad local y particularmente por el sub-grupo del que usted espera colaboración; capaces de expresarse a ellos mismos; que tengan experiencia organizativa previa; obtenidos de una diversidad de familias, no solamente de familias de élite; reflejar la demografía de la comunidad, esto es tratar de reclutar según edad, género y otros grupos de interés; voluntad para comprometerse con el entrenamiento; y disponibilidad de tiempo para la comunidad. ➤ Un equipo de 20 personas debe ser suficiente dependiendo del tamaño del pueblo (población 300), usted probablemente combinará a los recursos humanos con los sub-grupos durante el proceso. ➤ Invierta al menos 1 semana preparando a los recursos humanos mediante la explicación de los fundamentos de la facilitación, planificación, monitoreo y evaluación. Establezca roles y responsabilidades claros, revise los temas específicos de cada sub-grupo y pruebe los ejercicios planificados –tanto para entrenar a los recursos humanos como para refinar los ejercicios para el contexto local.
<h3 style="text-align: center;">Consejos</h3> <ul style="list-style-type: none"> -Probar los ejercicios planificados con los recursos humanos es una buena manera de refinar los ejercicios y darse cuenta de temas que puedan mejorar la facilitación. -Fomente el espíritu de equipo y una cultura de retroalimentación abierta. Déle la oportunidad a los recursos humanos locales de liderar las sesiones. -La cantidad de tiempo y entrenamiento que deberá invertir dependerá del contexto y puede tomar más de una semana. 	

Paso 7	<i>Desarrollar, con los recursos humanos, métodos para una evaluación diaria del proceso y para rastrear la participación</i>
<p><i>¿A quién involucrar?</i></p> <p>Recursos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Discuta y acuerde los parámetros que los recursos humanos rastrearán durante el período de trabajo del pueblo (a continuación usted compartirá esto con los pueblos para ver su reacción) para evaluar el proceso. ➤ Desarrolle un sistema para rastrear la participación. Por ejemplo, para cada sub-grupo, esboce una lista con las familias del pueblo representadas. ➤ Planee sesiones diarias de retroalimentación con los recursos humanos y sesiones de retroalimentación con los habitantes del pueblo. Asegúrese que los recursos humanos tienen claro su rol.
<p style="text-align: center;">Consejos</p> <p>-Enfóquese en la “evaluación al andar” para rastrear el desempeño y adaptarse para ajustarse al contexto local, en la medida que implementa la metodología.</p> <p>-Recuerde discutir los mecanismos de evaluación con cada sub-grupo al inicio del trabajo.</p> <p>-Pídale a los recursos humanos locales que identifiquen con tiempo a las secciones de la comunidad que han sido tradicionalmente marginadas y que se le debe ayudar. Los facilitadores deben asegurar que las perspectivas de estos grupos no se pierdan en el proceso.</p> <p>-Use métodos visuales simples para rastrear la participación.</p>	

Paso 8	<i>Haga una programación de las actividades y movilice a los habitantes del pueblo con suficiente anticipación</i>
<p><i>¿A quién involucrar?</i></p> <p>Líderes locales Recursos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Confirme con los líderes y los habitantes del pueblo las fechas para el trabajo del pueblo (ellos deben confirmarlas en reuniones generales del pueblo). En particular, establezca una fecha y hora para la <i>Reunión de Inicio del Pueblo</i>. ➤ Trabaje con los líderes y los recursos humanos para diseñar un plan de movilización familiar y divida las responsabilidades entre los recursos humanos para asegurar la asistencia a la reunión de inicio. ➤ Mantenga sesiones de práctica donde los recursos humanos puedan practicar el “mensaje” – la información que ellos compartirán con las familias para minimizar confusiones potenciales o problemas de información y para prepararlos para la reunión de inicio. ➤ Verifique doblemente con los líderes y representantes de los grupos de interés claves que sus distritos electorales asistirán, o sirva de mediador de ser necesario y tome las medidas necesarias para realizar un seguimiento de los grupos objetivo.
<p style="text-align: center;">Consejos</p> <p>-Enfóquese en asegurar que los habitantes del pueblo puedan asistir a la reunión de inicio, donde usted nuevamente presentará los conceptos y buscará su compromiso.</p> <p>-Si todo sale bien, los líderes ya habrán asegurado un acuerdo por parte del pueblo para asistir y participar, los recursos humanos estará simplemente “recordando” a los habitantes del pueblo y compartiendo información para que ellos puedan estar mejor informados.</p>	

<h2 style="text-align: center;">Paso 9</h2>	<h3 style="text-align: center;"><i>Tener una Reunión de Inicio en el Pueblo</i></h3>
<p>¿A quién involucrar?</p> <p>Líderes locales Habitantes de los pueblos (de todos los sub-grupos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los líderes del pueblo deben convocar a la reunión e introducir los equipos. ➤ Explique claramente su propósito, el proceso global y la razón por la que usted busca trabajar con los habitantes del pueblo. ➤ Explique claramente los ejercicios planeados con el pueblo, los resultados esperados y el tiempo requerido para su retroalimentación. ➤ Proponga las sub-agrupaciones y explique claramente la racionalidad por la que se seleccionan sub-grupos y la razón por la cual es importante que tanto los miembros de los sub-grupos (género, edad, etc.) así como todo el pueblo participen. ➤ Procure obtener retroalimentación de los habitantes del pueblo en los sub-grupos y su deseo de comprometerse. Haga espacio para cualquier sub-grupo que emerja. ➤ Proponga la agenda de actividades, concrete las fechas y horarios y asegure el compromiso de asistir. ➤ Sea claro sobre sus expectativas – los ejercicios se construyen unos sobre otros, por lo tanto los habitantes del pueblo deben estar dispuestos a asistir a todas las sesiones en las cuales sus sub-grupos están agendados. Sea claro acerca del nivel de participación esperado. ➤ Asegure que usted está siendo claro respecto de las expectativas de los habitantes del pueblo acerca del proceso –asegure que usted maneja las expectativas, de manera que la gente sepa qué resultados esperar. ➤ Aborde cualquier duda propuesta por los habitantes del pueblo e incorpore sus reacciones en el enfoque.

Consejos

- Su conocimiento de la comunidad y experiencia de trabajo con los habitantes del pueblo será de gran beneficio para aquí.
- Sea muy flexible y esté preparado para cambiar fechas y horarios. Los diversos sub-grupos serán capaces de asistir a distintos horarios dependiendo de sus patrones de medios de vida. Sea cuidadoso de no excluir a los grupos menos afortunados, que no tengan mucho tiempo “extra”.
- Asegure que el tiempo requerido no sobrecargue a los grupos; separe las sesiones si ese es el caso.
- Asegure que los habitantes del pueblo entienden que ellos tienen que participar en todo el proceso una vez que éste se inicie, de lo contrario el enfoque no funcionará. Enfaticé el valor del aprendizaje y el valor para su comunidad y para el futuro.

<h2 style="text-align: center;">Paso 10</h2>	<h3 style="text-align: center;"><i>Planifique la logística cuidadosamente y asegure la ayuda necesaria para el proceso</i></h3>
<p>¿A quién involucrar?</p> <p>Líderes locales Habitantes del pueblo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asegure que los locales de reunión son apropiados para las actividades planificadas y localizados en áreas accesibles. Se deben priorizar los locales de reuniones tradicionales de los pueblos. ➤ Las sesiones toman todo el día; asegúrese de organizar refrigerios y comidas. Tenga en cuenta que es probable que vengan niños con las mujeres y por lo tanto téngalos en cuenta. ➤ Abastezca lo más posible de la gente y proveedores locales. ➤ Organice un transporte confiable de ser necesario

Consejos

- La logística y una planificación tranquila son importantes para no desperdiciar el tiempo de los participantes. Asegure que las sesiones estén bien estimadas en tiempo y que las comidas puedan ser preparadas a tiempo.

Resumen de los pasos de la fase preparatoria

- El propósito principal de esta fase es llegar a un entendimiento común con los líderes de la comunidad y con los habitantes del pueblo acerca de un proceso global para llevar a cabo el trabajo de campo, incluidas una agenda con las actividades de las pruebas de campo y sesiones de reporte.
- Identificar y preparar a un grupo de recursos humanos para ayudar en el proceso.
- Hacer todos los arreglos logísticos para apoyar el trabajo de campo.
- TIEMPO TOTAL DEMANDADO A LOS LÍDERES DEL PUEBLO: 5 días.
- TIEMPO TOTAL DEMANDADO A LOS FACILITADORES: 1 mes (incluida la preparación y los eventos).
- TIEMPO TOTAL DEMANDADO A LOS RECURSOS HUMANOS: 15 días.
- TIEMPO TOTAL DEMANDADO A LOS HABITANTES DEL PUEBLO: 2 días.

4. Fase de desarrollo - Etapa 1: Negociación del mapa conceptual del pueblo

La fase de desarrollo para la HEIC involucra trabajo de campo en el pueblo para desarrollar el mapa conceptual, los estándares y los indicadores. Estos son las piedras angulares de la HEIC. A lo largo de esta fase se introduce y refuerza la técnica para realizar comparaciones de pares para buscar equilibrios, inconsistencias y sinergias. El enfoque de participación global en la Fase de Desarrollo es agrupar a los habitantes de los pueblos en sub-grupos, con intereses o circunstancias comunes, para asegurar que el rango de puntos de vista existentes en el pueblo sea capturado en el desarrollo de la HEIC. Los resultados de los sub-grupos son reunidos progresivamente a través de un proceso de negociación, hasta alcanzar un sistema común de estándares e indicadores para el pueblo.

El desarrollo exitoso de una HEIC descansa, entre otras cosas, en la calidad de la facilitación, el entendimiento por parte de los facilitadores de los temas sociales-ecológicos locales, y la contribución de los recursos humanos locales. Esta Fase puede ser agotadora y difícil, pues requiere que el facilitador líder tome parte en todas las actividades de los sub-grupos, de manera de seguir el hilo de los temas, y apoyar el proceso de negociación de manera efectiva. Los ejercicios son diseñados de modo de aumentar la conciencia y promover el diálogo y poco a poco construir para alcanzar los resultados de esta fase. Las oportunidades para aprender y compartir entre los habitantes del pueblo son muy grandes y deben ser consideradas como parte de los productos de todo el proceso.

La Etapa 1 de la Fase de Desarrollo consiste en desarrollar, con el pueblo, un Mapa Conceptual del Pueblo ampliamente consensuado.

Objetivos de la fase de desarrollo: Etapa 1

Usted debería:

- Explicar nuevamente a todos los participantes el propósito del proyecto, asegurarse de que ellos entiendan todo el proceso y las demandas que él tendrá de su tiempo, asegurar sus compromiso para participar y determinar si algún participante tiene necesidades especiales que deban ser consideradas.
- Establecer y asegurar que los principios base de la participación son entendidos y seguidos por todos los participantes. Estos principios base tienen que ver con respeto y el derecho a opinión de cada individuo, entre otros.
- Realizar ejercicios de calentamiento que le entreguen información respecto de las aspiraciones de los individuos, el grado de similitud o varianza entre ellas, y entre los sub-grupos, y algún grado de claridad sobre temas críticos en las comunidades que sean de preocupación para los habitantes de los pueblos.
- Llevar a cabo ejercicios que le permitan a cada individuo verse reflejados en su vida e interacción con los recursos, instituciones y otras personas, para contribuir en la construcción del mapa conceptual de la comunidad.
- Desarrollar un mapa conceptual común a los miembros del pueblo, a través de juntar a los sub-grupos y acordar un mapa conceptual común para el pueblo.

Fase de Desarrollo: Etapa 1 pasos

Paso 1	<i>Explicar el propósito del proyecto, esbozar y discutir los principios base y asegurar el compromiso a participar</i>
<i>¿A quién involucrar?</i> Sub-grupos Realizar este ejercicio con cada sub-grupo. (1 hora)	<ul style="list-style-type: none">➤ Arregle las sillas de manera circular➤ Preséntese usted mismo y dé tiempo para que los participantes y los recursos humanos se presenten.➤ Explique nuevamente el proceso global que será llevado a cabo y pregunte por las reacciones o clarifique cualquier duda. Dé suficiente tiempo para las preguntas y asegure un compromiso para participar en todas las sesiones.
Consejos	
<p>-Grafique el nivel de participación con símbolos dibujados para representar los principios básicos. Señale qué personas están participando activamente y cuáles no.</p> <p>-Usted invertirá un tiempo significativo con cada sub-grupo, observando las interacciones, las cuales le permitirán entender las dinámicas y aumentar su capacidad de capturar las tendencias latentes y facilitar efectivamente.</p>	<p>-Los principios básicos para la interacción deben incluir al menos: permitir a cada individuo una posibilidad justa de presentar sus puntos de vista; un sistema para tratar desacuerdos; y una conversación principal versus muchas laterales. Es importante hacer valer estos principios consistentemente.</p> <p>-Es muy importante que usted asegure el compromiso de los participantes durante todo el proceso. Resaltar en ellos que las sesiones se construyen unas sobre otras y que el valor de la participación de la comunidad y de los individuos no se puede materializar si ellos no asisten a todas las sesiones.</p>

<h2>Paso 2</h2>	<h3><i>El futuro ideal y el peor</i></h3>
<p>¿A quién involucrar?</p> <p>Sub-grupos: Realizar este ejercicio con cada sub-grupo. (20 minutos individual; 30 minutos de reacción)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pídale a cada individuo que dibuje en media página un escenario imaginado, por ejemplo, 15 años en el futuro. <ul style="list-style-type: none"> ○ En media página– un dibujo de su futuro ideal ○ En la otra mitad– un dibujo de su peor escenario para el futuro ➤ Deje que cada uno explique su dibujo al grupo. ➤ Pegue los dibujos en la pared y discuta los temas que aparezcan.
<h3>Consejos</h3>	
<p>-Observe cuántas personas se colocan a ellas mismas al interior de la comunidad y el estado de la comunidad en sus futuros (no mencione este punto a los participantes pues puede acarrear reacciones adversas en algunos de ellos).</p> <p>-Señale el rango/similitud de las aspiraciones.</p> <p>-Compare los sub-grupos: busque tendencias en las aspiraciones y temores. ¿Expresan más su individualidad los jóvenes que los mayores? ¿Alguna otra tendencia?</p> <p>-Busque información útil de la vida de los pueblos.</p>	<p>-Este es un ejercicio de calentamiento y provee de una buena aproximación al pueblo y a las aspiraciones de la gente, en una etapa temprana en el proceso.</p> <p>-Los facilitadores y los recursos humanos deben unirse a este ejercicio. De esta manera puede compartir un poco de usted mismo, la comunidad y lecciones de otra cultura con el grupo.</p> <p>-Anote nombres en la parte de atrás de los dibujos de papel. Como parte de su evaluación usted puede rehacer este ejercicio al final del proceso para ver si las personas cambiaron sus aspiraciones y cómo.</p> <p>-Use la actuación en vez de dibujos si lo prefiere (o ambos).</p>

<h2>Paso 3</h2>	<h3><i>Ejercicio – ‘Buen’ pueblo, pueblo ‘problemático’</i></h3>
<p>¿A quién involucrar?</p> <p>Sub-grupos: Realizar este ejercicio con cada sub-grupo (20 minutos individual; 30 minutos de reacción)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pídale a los participantes que individualmente destaquen los aspectos que a ellos les gustan de sus comunidades (ellos creen que están yendo bien), y qué aspectos ellos creen que deben ser mejorados. Ellos deben usar palabras, dibujos o actuación. ➤ Deje que cada uno explique su lista/dibujo/actuación al grupo. ➤ Discuta cada tema en la medida que aparezca.
<h3>Consejos</h3>	
<p>- Busque los temas críticos y prioridades y el grado en que los participantes de cada sub-grupo están de acuerdo respecto de sus problemas y de las causas subyacentes.</p> <p>- Compare las respuestas de los sub-grupos: trate de discernir las tendencias en las prioridades y los temas de urgencia para los distintos grupos de edad/género</p>	<p>- A estas alturas usted debiera tener información acerca de los problemas percibidos por el pueblo. Facilitar la discusión para resaltar los temas y sus causas subyacentes.</p> <p>- Buscar conflictos potenciales y los puntos de partida entre los participantes.</p> <p>- Mantener un ojo atento sobre los participantes dominantes versus los que son menos confiados.</p>

<h1>Paso 4</h1> <h2><i>Ejercicio – Lluvia de ideas: nuestro mundo</i></h2>	
<p>¿A quién involucrar?</p> <p>Sub-grupos</p> <p>Realizar este ejercicio con cada sub-grupo (45 minutos de lluvia de ideas 1 hora de discusión grupal) o (45 minutos de perfiles de patrones de vida; 15 minutos de comparación; 1 hora de discusión)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pídale a los participantes que piensen juntos y mencionen las cosas que hacen en su vida (todos los aspectos de la vida en la comunidad), por ej. tierra, relaciones e instituciones –qué tipo de cosas son importantes para ellos. ➤ Haga una lista con los participantes y pídale que agrupen las cosas similares, por ej. Tierra, bosques y vida salvaje serían “recursos naturales”, mientras que colegios, centros de salud, etc. serían agrupados bajo “instituciones” –Sin embargo, deje que ellos inicien las agrupaciones y observe cómo ellos organizan y ponen nombre a las categorías. Use preguntas guías si ellos están con problemas, por ejemplo “¿es esto de alguna manera similar a aquello?” Cuidadosamente tome nota de su racionalidad para agrupar las distintas cosas. ➤ Use el Ecosistema Humano y el Marco de Medios de Vida Sustentable para verificar si no hay elementos importantes que no hayan sido considerados. Básele sólo en el Marco de Medios de Vida Sustentable para verificar o impulsar consideraciones futuras dentro del grupo. ➤ Discuta cómo los participantes categorizaron los componentes del mapa, explique en términos simples el marco conceptual usado por los “externos” y discuta las diferencias y similitudes. Usted debe introducir y explicar los aspectos básicos de los marcos. Esto empoderará a las personas locales para estar experimentadas en las categorías usadas por los externos con los cuales ellos tienen que relacionarse (sin borrar ninguna de sus categorías). ➤ ALTERNATIVAMENTE <ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabaje con grupos focales obtenidos de cada uno de los sub-grupos del pueblo y repase las actividades que han realizado desde que amanecieron hasta que se fueron a dormir –señale las diferencias en los fines de semanas, estaciones secas y lluviosas, períodos escolares u otros patrones cíclicos. ➤ Señale los recursos naturales que ellos mencionaron, las instituciones, las prácticas culturales, etc. ➤ Compárelas y haga una lista que será llevada al sub-grupo completo para que la observen y construyan sobre ella.
<h3>Consejos</h3>	
<ul style="list-style-type: none"> -Busque patrones ecológicos, sociales, económicos y culturales de la vida de la comunidad. -Busque tendencias entre grupos de edad y género e información para diferenciar dentro del pueblo. -Observe cómo los individuos agrupan sus componentes –qué categorías asignan. Busque diferencias entre los diferentes sub-grupos. -Usted debe darse cuenta que no es posible comprometer a las personas locales sin que haya un intercambio de valores. Es importante hacer este intercambio explícito y empoderador. Los participantes podrían combinar sus insumos con aspectos de estos marcos, de manera de producir la categorización final. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los facilitadores deben impulsar a los participantes y usar historias y narraciones para hacer que ellos recuerden los recursos con que ellos cuentan en su vida, pero que los consideran como dados. - Los facilitadores no deben pedir una lista de cosas. Por ejemplo, no deben decir “instituciones” sino que enfocarse en los términos locales que la gente usa. Recuerde que a veces, desde la perspectiva local, conceptos tales como “instituciones” están a menudo personificados en una persona, por ejemplo un representante Regional, del Gobierno Central o una ONG. Usted tiene que impedir esto. - La lista será ad-hoc, una mezcla de recursos, instituciones, etc. El proceso de agrupación será muy revelador.

<h1>Paso 5</h1>	<h2>Ejercicio - Creando el Mapa Conceptual del Pueblo</h2>	
<p>¿A quién involucrar?</p> <p>Todos los grupos juntos</p> <p>(Pueblo 2 horas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pídale a cada grupo que exponga su mapa conceptual para una exhibición visual. ➤ Permítale a los participantes divagar por un momento y hablar acerca de los mapas. ➤ Facilite la combinación de los diferentes “mapas conceptuales” a través de agrupar las cosas similares, discutir las cosas raras, y preguntarse si algo está faltando. ➤ Revise el mapa final con la comunidad y asegure que todo el mundo esté de acuerdo. Negocie y alcance un acuerdo sobre todas sus componentes. Como regla, incluya un elemento que puede ser preferido por un sub-grupo en vez de excluirlo. Vea el Apartado 3 como un ejemplo de las componentes del mapa conceptual de un pueblo. ➤ Realice un ejercicio en el cual los habitantes de un pueblo dibujen ilustraciones para representar cada componente del mapa conceptual (incluso si usted está trabajando en una sociedad letrada). Pídale a cada persona que seleccione un componente y lo dibuje. Solicite voluntarios y discuta sus dibujos. Esto ayuda a diluir la tensión y provee de una retroalimentación en la medida que los participantes comprenden el concepto. ➤ Pídale al grupo que identifique los recursos “críticos” –recursos vivos / muertos de la lista. Empiece esto preguntando con cuáles de las componentes ellos no podrían vivir y por qué. Discuta por qué ellos categorizan a los componentes en la forma en que lo hacen. 	
<h3>Consejos</h3>		
<p>- Las respuestas variarán, dependiendo del nivel de asimilación cultural (medida en que la sociedad ha adoptado la cultura de los grupos externos) de la comunidad. Mientras más tradicional sea la comunidad, más incomprensibles serán las categorías externas, trayendo una autoridad que podría silenciar su mundo cultural orgánico. Con un grupo con mayor asimilación cultural, habrá una mayor familiaridad con el uso de las señales razonadas del mundo externo: desarrollo sustentable, manejo cooperativo, el discurso “Correcto”, etc.</p> <p>- Los facilitadores necesitan buscar aperturas a través de las cuales se puedan realizar discusiones que les permitan a los grupos articularse, incluso redescubrir, sus prácticas y sus concepciones del mundo.</p>	<p>-En nuestra experiencia los grupos tienden a identificar los recursos naturales, los recursos sociales-económicos, tales como población, información, y los recursos culturales, tales como lenguaje, y conocimiento como recursos críticos.</p> <p>-Los componentes del mapa conceptual han tendido a corresponder altamente con el marco del Ecosistema Humano. Sin embargo, ellos son usualmente más detallados. Interesantemente, en nuestra experiencia, los grupos han categorizado consistentemente los atributos culturales como “recursos críticos”.</p> <p>- El Marco de Medios de Vida Sustentables, por otro lado, tiende a ser útil para apoyar el diálogo. Por ejemplo, es útil para discutir “choques”, lo que le permite a los participantes expandir sus análisis y mirar a los recursos o aspectos de sus vidas en tiempos de cautividad. El énfasis en el acceso a instituciones externas es también un complemento útil al enfoque social-ecológico más integrado del marco del Ecosistema Humano.</p>	

Apartado 3: Ejemplo de las componentes del Mapa Conceptual de un Pueblo



Paso 6	Ejercicio – Evaluar al avanzar	
<p>¿A quién involucrar?</p> <p>Sub-grupos</p> <p>Realizar con cada sub-grupo (1 hora)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tenga sesiones de retroalimentación con los recursos humanos para reflexionar acerca del proceso llevado a cabo y las lecciones aprendidas. ➤ Realice sesiones de retroalimentación similares con cada sub-grupo ➤ Usted puede usar un rango de técnicas participativas para “iluminar” la discusión y podría decidir cambiar de lugar o tener una discusión informal en una cena grupal. El enfoque que elija dependerá del contexto. A menudo, la combinación de una sesión formal con discusiones informales es la mejor manera de obtener retroalimentación. 	
Consejos		
<p>-Enfoque su análisis en temas logísticos, nivel de dificultad de los ejercicios y en la calidad de la interacción entre los participantes.</p> <p>-Esboce las preocupaciones de los diferentes individuos y trate de encontrar una manera de acomodarlas en la medida que va avanzando.</p>		

Resumen de los Pasos 1-6

- El propósito principal de los pasos 1 a 6 es producir un bloque de construcción clave – un Mapa Conceptual del Pueblo personalizado que detalle las componentes de la vida del pueblo que serán usadas para la planificación y evaluación. (Tenga presente que esto se hace a un nivel particular del pueblo. Usted podría necesitar repetir estos pasos con muchos pueblos si el objetivo es producir una herramienta de planificación para una “comunidad” consistente de muchos pueblos).
- El proceso de desarrollar un mapa conceptual debe estimular el aprendizaje colectivo y construir la confianza de los participantes para tomar parte en el proceso. Mantenga buenos apuntes y siga la información compartida a lo largo del proceso, incluyendo los dibujos, etc.
- Usted debe rastrear la participación a través del proceso y mantener sesiones de retroalimentación con los recursos humanos para entender las dinámicas locales y la naturaleza de cualquier debate que aparezca.
- Usted debe adherirse a los principios base consistentemente
- Estimular a los participantes para que editen /cambien activamente sus mapas durante su proceso de desarrollo, de manera que estas herramientas sean “propias” y transformadas.
- Realizar el Paso 6: Evaluación para evaluar el proceso.
- **TIEMPO TOTAL DEMANDADO A LOS HABITANTES DEL PUEBLO:**
Aproximadamente 1 día por cada sub-grupo (el número de días de trabajo del facilitador dependerá del número de sub-grupos) seguido de aproximadamente 2 horas de reuniones del pueblo (esto puede ser más largo si se requiere de intérprete de idioma, usted debe trabajar en el idioma local). Cada participante estará dando un día completo de su tiempo y posiblemente un medio día adicional.
- **TIEMPO TOTAL DEMANDADO A LOS FACILITADORES:** Aproximadamente 14 días, asumiendo seis sub-grupos y un facilitador principal. Esto incluye los eventos de los sub-grupos, reuniones del pueblo, preparación con los recursos humanos y documentación.
- **TIEMPO TOTAL DEMANDADO A LOS RECURSOS HUMANOS:**
Aproximadamente 10 días.
- **TIEMPO TOTAL DEMANDADO A LOS HABITANTES Y LÍDERES DEL PUEBLO:** 2 días,
- **TAMAÑO APROXIMADO DE LOS SUB-GRUPOS:** Máximo 20. Adapte las sesiones para los talleres del pueblo de acuerdo al tamaño de los sub-grupos que vendrán juntos.
- **NIVEL DE PARTICIPACIÓN:** Trate de obtener un nivel de participación de aproximadamente 60% de los individuos de cada sub-grupo para representar a cada pueblo. Asegure una participación consistente a lo largo del proceso.

5. Fase de desarrollo - Etapa 2: Desarrollando los estándares del pueblo

La etapa 2 de la fase de desarrollo se ocupa del desarrollo de estándares para cada componente del mapa conceptual del pueblo. Esto se hace mirando los cambios históricos en cada componente del mapa conceptual, discutiendo los problemas y temas actuales y estableciendo un estándar –un estado que la comunidad quisiera alcanzar para ese componente en un cierto período de tiempo.

La técnica de las comparaciones de pares es introducida en esta etapa de desarrollo de la HEIC. La comparación de pares es el proceso de comparar una cosa contra otra. La comparación de pares es central a la HIEC, pues provee de un método sistemático para observar cómo los cambios en un componente del mapa conceptual del pueblo impactan a todos los demás componentes del mapa. A través de comparar sistemáticamente lo que se propone para cada componente, la comunidad es capaz de mirar útilmente equilibrios que a menudo están ocultos.

El proceso de negociación es crítico para el desarrollo de un sistema de estándares comúnmente acordado por el pueblo. Los estándares son desarrollados en sub-grupos. Estos son luego comparados y negociados entre los sub-grupos dentro de su agrupación según género. Los estándares finales del pueblo son negociados entre los grupos de género a nivel del pueblo.

Objetivos de la fase de desarrollo etapa 2:

Usted debería:

- Realizar una serie de ejercicios orientados al aprendizaje dentro de cada sub-grupo, para permitirle a los habitantes del pueblo reflexionar acerca de los cambios a lo largo del tiempo, respecto de cada uno de los componentes del mapa conceptual de la comunidad y discutir sus puntos de vista sobre estos cambios. Construir esto con ejercicios a través de los cuales los habitantes del pueblo determinen qué es lo que está funcionando bien y qué puede ser mejorado para cada componente y establezca los estándares que ellos quisieran alcanzar para cada componente.
- Presentar y entrenar a los habitantes del pueblo para realizar comparaciones de pares, examinar equilibrios entre metas que ellos hayan establecidos para un componente y metas en otro componente, y desarrollar metas consistentes que sean aceptables para los individuos en cada sub-grupo.
- Activamente ilustrar cómo uno puede ser inconsistente y la importancia de aplicar un enfoque sistemático que busque equilibrios ocultos de manera de planificar efectivamente.
- Facilitar que los sub-grupos se agrupen dentro de categorías de género para negociar un sistema de estándares que sea comúnmente acordado y para apoyar un proceso similar entre los grupos de hombres y mujeres unidos y alcanzar un sistema de estándares de común acuerdo para el pueblo.
- Fomentar el diálogo y promover el aprendizaje y el compartir información entre los diferentes sub-grupos, estimular a los grupos menos poderosos a entregar sus aportes y crear un entendimiento entre los habitantes del pueblo de que el éxito depende de su capacidad de tomar en completa consideración la situación y preocupación de todos los miembros del pueblo.
- Apoyar la participación activa de los recursos humanos y asignarles gradualmente tareas de facilitación para construir sus capacidades a través del proceso.

► Puntos de aprendizaje y Suplemento de Casos de Estudio

Referencia Específica:

Caso de Estudio 2: Desarrollando un Mapa Conceptual de la Comunidad personalizado y los Estándares del Pueblo con el Pueblo de Surama, Distrito de Annai, Guayana.

- Realizar evaluaciones diarias y otras con los recursos humanos y los participantes para evaluar el proceso y hacer los ajustes necesarios para mejorar el proceso.

Fase de Desarrollo: Etapa 2 pasos

<h2 style="color: blue;">Paso 7</h2>	<h3 style="color: blue;">Construyendo la ‘historia del pueblo’ – aprendiendo del pasado</h3>	
<p><i>¿A quién involucrar?</i></p> <p>Sub-grupos</p> <p>Realizar con cada sub-grupo. (3 horas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Impulse a los participantes a escoger eventos claves de la historia de los pueblos, respecto de los cuales todos puedan medir el antes/después. Mencione, por ejemplo, cuándo se estableció el pueblo o cuándo llegó la calle o fue mejorada; o el antes/después de la instalación de un pozo. Usted quizás quiera hacer este componente del ejercicio con el pueblo en el Paso 6, para obtener un sistema consistente de eventos, pero usted tendrá que ajustarse a grupos de distintas edades. ➤ Al usar el “mapa conceptual” del pueblo se le pide a los participantes que consideren cómo cada componente del mapa ha cambiado en su vida y respecto de los eventos en el tiempo. Pídale que expliquen qué causó los cambios. Por ejemplo, la leña, ¿es más o menos abundante hoy?, ¿cuánto tiempo toma recolectarla hoy versus 5 años atrás? ¿Por qué? ➤ Registre la información acerca de los cambios y las razones respecto de cada componente. ➤ Facilite la discusión en cada componente. 	
<h3 style="color: blue;">Consejos</h3>		
<ul style="list-style-type: none"> -Este ejercicio le da voz a muchos sub-grupos diferentes en la comunidad para construir su historia. Muchos de estos sub-grupos han sido marginados o se han hecho “invisibles”. - Observe el debate dentro de los sub-grupos y las tendencias/diferencias entre los sub-grupos. - Señale cuándo podría haber información en conflicto sobre los cambios y discútalos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfóquese en analizar qué ha cambiado y porqué la gente pensó que cambió. Note que probablemente habrá un debate acerca de las causas subyacentes. Asegúrese de que anotó todas las razones para el análisis futuro. Guíe a los participantes a reflexionar acerca de los factores internos y externos que producen cambios y de su propio rol en el proceso. - Usted puede necesitar “pasar la palabra” o decretar algún método para asegurar que todos los miembros del grupo hablen. - Los facilitadores deben revisar los principios base de cómo tratar con análisis divergentes/conflictivos. Haga regla el señalar las perspectivas de cada uno y asegure que ellas reciban atención a lo largo del proceso. 	

Paso 8		Análisis de la situación del Pueblo	
<p>¿A quién involucrar?</p> <p>Sub-grupos</p> <p>Realizar con cada sub-grupo. (3 horas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Regrese a cada componente del “mapa conceptual del pueblo” y enfóquese en el presente. Para cada componente, pregunte qué está funcionando bien y qué está funcionando mal. ➤ Estimule a los participantes a obtener explicaciones de la situación actual. Pregunte cuáles son los problemas en cada área y cuáles son las causas subyacentes que ellos creen de estos problemas. ➤ Discuta los problemas y las causas al mismo tiempo que las soluciones potenciales. Estimule a la gente a mirar cómo los cambios en un componente pueden haber llevado a cambios en otros. ➤ Registre aspectos “buenos” y “no tan buenos” respecto de cada componente. 		
Consejos			
<p>-Analice si los participantes se ven a ellos mismos como partes de la causa de los problemas.</p> <p>-Analice si los participantes se ven a ellos mismos como parte de la solución. Estimule con preguntas.</p> <p>-Busque tendencias respecto a si los participantes identifican a “externos” versus a ellos mismos como parte de los problemas. Tome nota de nombres de agencias recurrentes, proyectos y otros grupos que puedan ser identificados con las causas de los problemas.</p>		<p>-Los distintos grupos dentro de cada pueblo probablemente tendrán preocupaciones distintas. Resalte cualquier tendencia y estimule a los participantes a reflexionar acerca de si son ellos parte de las causas de los problemas o si existe alguna cosa que ellos puedan hacer para solucionar los problemas. Enfóquese especialmente en cómo ellos ven su rol como “resolvedores” de conflictos. Discuta acerca de lo que ellos han estado haciendo o planifican hacer con los problemas que ellos identificaron.</p> <p>-Estimule a los participantes a mirar cómo los cambios en un componente (por ejemplo bosques – cultivo) puede haber afectado el uno al otro. Este es el primer paso para desarrollar la habilidad de examinar equilibrios entre componentes.</p>	

Paso 9		Estableciendo los estándares de los sub-grupos	
<p>¿A quién involucrar?</p> <p>Sub-grupos:</p> <p>Realizar con cada sub-grupo. (4 horas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para cada componente del mapa conceptual pídale a los participantes que reflexionen en el ejercicio previo y definan un estado deseado que ellos quisieran alcanzar en el futuro (cuáles son los estándares a que ellos aspiran) –es decir en unos 5-10 años. ➤ Permítale a los participantes discutir libremente y exponer qué esperan alcanzar para cada componente. 		
Consejos			
<p>-Determine las diferencias en las aspiraciones futuras en los sub-grupos y entre ellos. Verifique si esto está correlacionado con la edad o cualquier otra característica de los sub-grupos.</p> <p>-Note hasta qué punto los participantes se enfocan en las necesidades inmediatas, y en las prioridades de mediano y largo plazo.</p>		<p>-Este ejercicio generalmente puede llevar a una “lista de deseos” para cada componente. Sus objetivos para cada componente serán suavizados cuando les pida a los participantes que consideren el impacto que tiene lo que ellos quieren para un componente sobre todos los demás componentes de su mapa conceptual.</p> <p>-Observe si hay participantes que, sin haber sido estimulados, ya están practicando el proceso de decidir qué quieren ellos bajo un componente en particular, a través de mirar cómo este afecta a los otros componentes del mapa conceptual. Esta es la habilidad clave a ser desarrollada en cada participante.</p>	

<h1>Paso 10</h1>	<h2><i>Comparaciones de pares para evaluar equilibrios</i></h2>	
<p><i>¿A quién involucrar?</i></p> <p>Sub-grupos</p> <p>Realizar con cada sub-grupo. (5 horas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para cada componente observe cómo los “estándares” propuestos afectarán a los demás componentes del mapa conceptual (comparaciones de pares, que deben ser efectuadas para cada componente en discusiones grupales). Facilite esta discusión cuidadosamente. ➤ Guíe a los participantes a buscar equilibrios entre componentes, o oportunidades para reforzar. ➤ Cuando sea necesario, discuta las metas que sean inconsistentes y que estén en conflicto entre distintos componentes. Estimule a los participantes a buscar posibles soluciones y a discutir sus prioridades en los casos en que sea necesario elegir. ➤ Para situaciones en que sea necesario elegir, registre cuidadosamente las distintas perspectivas entre los participantes y ayude para asegurar que éstas se reflejan en la elección final. Verifique doblemente si la elección es aceptada por todos los participantes. Discuta y resuelva las instancias en que haya desacuerdo. ➤ Concluya cuando los grupos hayan alcanzado una decisión acordada acerca de las metas para cada componente. 	
<h3>Consejos</h3>		
<p>-Determine las diferencias en las perspectivas de los grupos y en sus aspiraciones para el futuro. ¿Es la comunidad homogénea? Fíjese si las prioridades inmediatas o de mediano plazo están reflejadas en las elecciones hechas por los participantes.</p> <p>-Observe qué equilibrios la gente está dispuesta a hacer; ¿están dispuestos a renunciar a algún tipo de cosas por otras y, en particular, hay cosas a las que ellos no quieran renunciar bajo ninguna circunstancia? Su racionalidad puede ser muy decidora. Identifique sus prioridades.</p>	<p>-Este es un paso crítico en todo el proceso. Puede tomar algún tiempo asegurar que todos los participantes desarrollen la habilidad de “verificar” sistemáticamente el cómo lo que ellos están proponiendo para cada componente afectará a otros componentes, y ajustarse hasta encontrar un buen compromiso.</p> <p>-Esté seguro de sonsacar la racionalidad para las elecciones hechas y asegúrese de que ellas son registradas para ayudar a los participantes a articular sus puntos cuando los grupos se consoliden.</p> <p>-Si no se puede obtener un acuerdo, esto debe ser llevado a otros grupos para su retroalimentación.</p>	

<h1>Paso 11</h1>	<h2>Acordando estándares en los grupos de género</h2>	
<p>¿A quién involucrar?</p> <p>Sub-grupos combinados en sus grupos de género</p> <p>Realizar con grupos de género unidos. (5 horas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Convoque a todos los sub-grupos dentro de cada género (ejemplo, sub-grupos de diferentes edades). ➤ Discuta el proceso hasta la fecha, destacando las diferencias entre sus metas iniciales y las metas que han emergido después de que ellos hayan mirado sistemáticamente a los equilibrios. Enfatique la habilidad clave, la cual es ser sistemático en comparar todos los componentes para buscar “equilibrios”. ➤ Reitere los principios base para tratar los distintos puntos de vista. ➤ Pídale a cada uno de los sub-grupos que construyan sus mapas conceptuales con sus metas claras para cada componente. ➤ Solicite voluntarios para constituir dos equipos para que actúen: “consultores” y “habitantes del pueblo”. Asegure que cada equipo tenga participantes de todos los sub-grupos. Usted puede variar esto dependiendo del contexto local. ➤ Pídale a los “habitantes del pueblo” que viajen de “estación” en “estación” donde los grupos tengan sus mapas conceptuales con los estándares puestos en carteles, pídale a los consultores que presenten sus estándares. Solicítele a los “habitantes del pueblo” que interroguen a los “consultores” –así el equipo puede explicar la racionalidad básica por la cual ellos llegaron a esos estándares. Esto usualmente refuerza las habilidades necesarias para comparar metas en cada componente y hacer los equilibrios explícitos. Esto también incentiva el debate entre los grupos. Destine alrededor de 1 a 1 hora y media a este ejercicio. ➤ Vuelva al grupo completo. Sistemáticamente, componente por componente, discuta qué estándares son comunes o complementarios y asegure que hay acuerdo en ellos, a continuación muévalos a una esquina de “acordados”. Facilite la discusión para que los participantes puedan llegar a un compromiso donde haya diferencias en conflicto en sus estándares. ➤ Revise el sistema final de estándares para cada componente con los participantes. 	
<h3>Consejos</h3>		
<p>-Esta es la primera instancia en la que los grupos de distintas edades u otros sub-grupos de distintas edades se reúnen. Señale las similitudes y diferencias en sus prioridades y la medida en que ellos están dispuestos a comprometerse. Esto dará alguna indicación de la estructura de poder y nivel de cooperación en el pueblo.</p> <p>-Usted puede encontrar que es útil discutir explícitamente el rol de los compromisos y de negociación en la planificación.</p>	<p>-Los facilitadores necesitan asegurar que las voces dominantes no opacan los puntos de vista de los grupos marginales de la comunidad. Es importante recordarle a la gente la racionalidad de selección que fue entregada a los sub-grupos. Si las discusiones de los grupos grandes comienzan a pasar por alto temas o silencian a personas menos articuladas, usted necesita poner los puntos de vista de estos sub-grupos de vuelta en el discurso.</p> <p>-Los facilitadores necesitan experimentar con un rango de métodos PLA (Aprendizaje y Acción Participativa) para estimular las actuaciones y el humor. La clave está en alcanzar una comparación y un acuerdo acerca de estándares comunes.</p> <p>- Donde haya desacuerdos importantes, usted puede preguntarle al grupo si ellos quieren postergar su decisión final hasta que todo el pueblo (ambos géneros) se reúna.</p> <p>-Identifique obstinaciones entre ciertos individuos y trate de descifrar cuál es la causa subyacente. Esto ocurre a menudo cuando hay un incidente en particular o existe algún conflicto que necesita ser atendido de manera sensible.</p>	

<h1>Paso 12</h1>	<h2>Negociando los estándares del pueblo</h2>	
<p>¿A quién involucrar?</p> <p>Todo el pueblo: todos los sub-grupos 1 día (5 horas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tenga un seminario con todos los sub-grupos (combinando a los grupos de hombres y mujeres). ➤ Reitere los principios básicos y el importante rol de las contribuciones de cada persona a las metas de las reuniones, sin considerar el género. ➤ Pídale a cada grupo que presente sus “estándares” para cada componente de su mapa conceptual. ➤ Revise cada componente y compare los estándares desarrollados por los dos grupos. Discuta qué estándares son comunes o complementarios y asegure que haya acuerdo en ellos. ➤ Facilite la discusión de puntos de vista en conflicto para alcanzar acuerdos aceptables. 	
<h3>Consejos</h3>		
<p>-Analice el proceso de negociación activa y cuidadosamente de manera de asegurar que las decisiones del grupo no lleven a equilibrios que los sub-grupos no estén dispuestos a realizar.</p> <p>-A estas alturas cada participante habrá tenido práctica en mirar sistemáticamente los equilibrios y racionalizar sus elecciones, y debieran ser capaces de hacer esto en esta sesión, así como explicar su racionalidad. En general, nosotros encontramos que las personalidades más “fuertes” (femeninas y masculinas) lideran en estas sesiones. Esto no es necesariamente problemático (a menos que las decisiones no representen los equilibrios que cada sub-grupo está dispuesto a hacer).</p> <p>- Observe cuidadosamente si hay personas que están especialmente aproblemadas haciendo las comparaciones e equilibrios de manera que los recursos humanos puedan trabajar con ellos individualmente.</p>	<p>-Esta sesión es muy sensible a las dinámicas de género en la comunidad. Es importante reiterar a lo largo del proceso que el trabajo y contribución de cada miembro del pueblo hará una diferencia a la fortaleza y habilidad que tenga el pueblo para hacerle frente a las fuerzas externas. Si usted obtiene un reconocimiento claro y se mantiene reforzando este punto a lo largo del proceso, entonces usted debiera ser capaz de referirse de nuevo a él para ayudar en el proceso de negociación a nivel del pueblo.</p> <p>-Ya en esta etapa, usted debiera haber tenido un claro sentido de qué factores/componentes son críticos para las mujeres y para los hombres. Esto debiera guiarlo a extraer la racionalidad en la selección, si ellos comienzan a pasar por alto estos factores/componentes.</p>	

<h1>Paso 13</h1>	<h2><i>Rompa el hielo – nuestra experiencia con proyectos de desarrollo</i></h2>	
<p>¿A quién involucrar?</p> <p>Grupos de género y luego combinar los grupos del pueblo.</p> <p>Necesita 2 facilitadores que lideren (3 horas, al final del primer día de seminario del pueblo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Separe en grupos de mujeres y hombres. ➤ Pídale a los participantes de cada grupo que describa un proyecto de desarrollo (déjelos a ellos que señalen si el proyecto fue iniciado por la comunidad o una organización externa) en el que ellos hayan estado involucrados y que nombren una cosa que ellos piensan que resultó bien y otra cosa que ellos piensan pudiera haber salido mejor. ➤ Pídale a los participantes que reflexionen en esto por 15 minutos –ellos pueden escribir, dibujar, representar o hablar en voz alta (y grabar lo que dicen). ➤ Pídale a los participantes que compartan sus experiencias con el grupo. ➤ Discuta los temas que aparezcan, incluyendo lo que los participantes creyeron que fueron las razones subyacentes de las experiencias satisfactorias y de las menos satisfactorias y qué podría haberse hecho de manera diferente. ➤ Junte a los grupos, resuma las recomendaciones de cada grupo y discuta los temas. ➤ Discuta si hubo equilibrios ocultos desde el inicio de cualquiera de estos proyectos y si los participantes creyeron que ellos los hubieran descubierto desde el principio si es que hubieran usado un proceso sistemático, tal como la comparación de pares, para planificar. Tome nota de sus respuestas y resalte la importancia de usar un proceso de planificación que sistemáticamente considere los equilibrios. ➤ Introduzca el concepto de monitoreo y evaluación como “medidas al andar” para tratar problemas y asegurar que los errores no empeoren. Discuta los siguientes pasos en el trabajo de campo, que consisten en tratar de desarrollar indicadores para cada uno de los estándares del pueblo y desarrollar la utilidad de los indicadores para determinar el estatus de las iniciativas a través del tiempo. ➤ Pídale a los participantes que identifiquen uno o dos proyectos en los que ellos quisieran usar para probar la HEIC. Sin embargo, no pida una decisión en el momento, pídale a ellos que discutan esto entre ellos y tomen la decisión con los líderes del pueblo. ➤ Deje los estándares con el pueblo (copias en los rota folios con los apuntes) de manera de que ellos puedan digerir y reflexionar más en ello durante un período de descanso en las actividades de campo. 	
<h3>Consejos</h3>		
<p>-Observe cómo la gente describe sus experiencias. ¿Mencionan ellos equilibrios en los que ellos no pensaron al inicio del proyecto?</p> <p>-Determine hasta qué punto la gente está consciente de estos equilibrios o si usted tiene que llamar la atención respecto de ellos. Esto le dará un indicio de si el proceso completo de pensar a través de equilibrios se está arraigando.</p>	<p>-Enfoque la discusión en lecciones aprendidas y en si la gente percibe los beneficios de usar un proceso sistemático para determinar equilibrios al planificar.</p> <p>-Los temas que aparezcan entregarán una muy buena percepción acerca del tipo de iniciativas en curso en el pueblo. Estos temas usualmente tienen que ver con problemas dentro de los proyectos, el nivel de coordinación entre los proyectos y el nivel en que los proyectos se ajustan a las prioridades locales.</p> <p>-Este ejercicio será valioso para probar la HEIC a continuación, esto es refinar la herramienta a través de aplicarla para evaluar un proyecto.</p>	

Paso 14	
<i>Evalúe el proceso</i>	
<p><i>¿Quiénes están involucrados?</i></p> <p>Todo el pueblo: todos los sub-grupos</p> <p>Media hora al final del primer día de seminario del pueblo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conduzca una evaluación simple del proceso completo. ➤ Distribuya dos tarjetas a cada participante: roja y azul. Pídales que escriban /dibujen lo que les ha gustado hasta ahora del proceso en las tarjetas azules y lo que ellos creen que podría ser mejorado en las tarjetas rojas. ➤ Ordene las tarjetas y examínelas, y discuta acerca de ellas en la reunión. ➤ Asegure el compromiso de los participantes de continuar con el proceso. ➤ Prepare una tabla en la pared con cuatro filas: <ul style="list-style-type: none"> “Yo aprendí mucho” “Estoy contento con los estándares finales” “Yo creo que este proceso será útil para mi pueblo” “Estoy confiado de que puedo hacer este ejercicio sin ayuda” <p>Pida a los participantes que prendan ya sea una cara sonriente con un alfiler, una cara sin expresión o una cara triste en cada una de estas frases al salir.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sus retroalimentaciones diarias con los recursos humanos y las sesiones de retroalimentación individuales también debieran ayudar en la evaluación.
Consejos	
<p>-Los recursos humanos debieran ayudar a los miembros de la comunidad que tengan problemas con el formato.</p> <p>-Guarde toda la información para ser presentada en la próxima etapa.</p>	<p>- Determine los resultados de la evaluación. Usted puede requerir discutirlos al comienzo de la siguiente etapa o adaptarlos si la retroalimentación sugiere que los participantes están teniendo problemas con el proceso.</p>

Resumen de los Pasos 7-14

- Al final de estas sesiones usted tendrá un sistema de estándares de desarrollo negociado respecto de cada componente del mapa conceptual. Usted puede encontrar que durante el proceso aparecieron nuevos componentes y requieren ser incluidos en el mapa para su análisis.
- Documente toda la información de las sesiones y déjela con el pueblo, de manera que los líderes y otros miembros de la comunidad puedan discutir. Deje un tiempo suficiente para la reflexión acerca de esto antes de continuar con más trabajo de campo (aproximadamente 2 semanas).
- Realice una revisión de todo el proceso con los recursos humanos y planifique el próximo trabajo de campo y los siguientes pasos.
- Explique claramente al pueblo los próximos pasos antes del cierre de la reunión del pueblo.
- TIEMPO TOTAL DEMANDADO A LOS HABITANTES DEL PUEBLO: Aproximadamente 4 días.
- TIEMPO TOTAL DEMANDADO A LOS FACILITADORES: Aproximadamente 15 días (asumiendo 6 sub-grupos e incluyendo el tiempo de preparación y documentación)
- TIEMPO TOTAL DEMANDADO A LOS RECURSOS HUMANOS: 15 días.

6. Fase de desarrollo - Etapa 3: Desarrollando los indicadores

La Etapa 3 de la HEIC de desarrollo se preocupa de identificar maneras prácticas y simples para que la comunidad verifique si ellos han alcanzado sus estándares a través del tiempo o evaluar si un proyecto en particular está contribuyendo a sus metas o las está desalentando. resultado principal de esta etapa es una serie de indicadores “palabras-figuras” para cada uno de los estándares establecidos bajo cada componente del mapa conceptual.

► Puntos de aprendizaje y Casos de Estudio Suplementarios

Referencia Específica:

Caso de Estudio 3:
Desarrollando Indicadores con el pueblo de Surama, Distrito de Annai, Guayana.

a
El

La comunidad define estos indicadores. Estos son estados precisos y medibles que representan un rango, desde el éxito al fracaso, para cada componente del mapa conceptual. Los indicadores son desarrollados por los sub-grupos y revisados y finalizados a nivel del pueblo. El desarrollo de los indicadores concluye con el desarrollo de los principios base claves para la HEIC. Estos principios base son los mapas conceptuales de los pueblos, los estándares para cada componente del mapa e indicadores que determinan si la comunidad está alcanzando estos estándares.

Antes de comenzar esta etapa, usted debiera haber realizado sesiones de retroalimentación con los recursos humanos acerca de los efectos de las Etapas 1 y 2 en la comunidad, preparar a los recursos humanos a través de la revisión de conceptos claves de “monitoreo”, “evaluación” e “indicador”, y asegurar la movilización del pueblo para reanudar el trabajo de campo. Usted también debiera haber informado los resultados alcanzados hasta el momento al líder de la comunidad (especialmente si hay muchos pueblos con una jerarquía de líderes) para su retroalimentación.

Objetivos de la fase de desarrollo etapa 3

Usted debería:

- Revisar con los habitantes del pueblo su mapa conceptual y estándares y la técnica sistemática de comparaciones de pares para dejar al descubierto los equilibrios. Refrescar sus mentes, discutir cualquier asunto que aparezca y ajustar el mapa conceptual y los estándares según corresponda. De ser necesario, discutir la evaluación realizada al final de la etapa anterior.
- Clarificar los siguientes pasos para completar el desarrollo de la HEIC. Discutir la agenda para el trabajo de campo y ajustarla de ser necesario.
- Reforzar la conciencia de que la planificación no es un evento de una vez en el tiempo y subrayar la necesidad de maneras simples de medir tanto el éxito como el fracaso al andar y de manera sistemática. Tener sesiones de tutoría con los sub-grupos para explicar lo básico de la relación entre planificación, monitoreo y evaluación. Sin embargo, haga esto comprometiéndose con los participantes de la manera en que ellos hagan estas cosas en el día a día. Esto los empodera para definir los conceptos de “monitoreo”, “evaluación” e “indicador” –en vez de basarse en las expresiones externas para estos conceptos.
- Explicar que un indicador tiene que ser específico, medible, alcanzable, sensible y válido de manera de reflejar el estatus de cada estándar en particular.
- Desarrollar un rango de indicadores desde éxito a fracaso para cada componente del mapa conceptual del pueblo. Desarrollar indicadores en los sub-grupos y revisarlos y finalizarlos a nivel del pueblo.
- Explicar la diferencia entre monitorear y evaluar un proyecto específico de acuerdo a las metas globales del pueblo versus monitorear y evaluar los detalles exactos de un proyecto en particular. Clarificar que, para proyectos específicos en una comunidad, la HEIC será útil para

juzgar si el proyecto está alcanzando las metas generales del pueblo. Sin embargo, habrá metas de proyectos específicos que requieran enfoques específicos para el monitoreo.

- Evaluar el proyecto para desarrollar indicadores.
- Identificar al menos un proyecto que la comunidad pueda evaluar para probar la HEIC. Identificar las partes interesadas y hacer los arreglos necesarios para realizar la evaluación en el trabajo de campo.

Fase de desarrollo: Etapa 3 pasos

<h2>Paso 15</h2>	<h3><i>Tenga una reunión de revisión con el pueblo</i></h3>	
<p><i>¿A quién involucrar?</i></p> <p>Pueblo</p> <p>Tres cuartos de día. Dirija en conjunto con los recursos humanos y los representantes claves de los sub-grupos que tengan buena comprensión de los conceptos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los líderes del pueblo deben convocar la reunión e introducir su propósito. ➤ Explique claramente el propósito de la reunión. ➤ Revise el proceso que se ha llevado a cabo hasta entonces respecto al desarrollo de la HEIC. ➤ Revise el mapa conceptual del pueblo (deje que los recursos humanos dirijan). ➤ Revise los estándares para cada componente del mapa conceptual (deje que los representantes de los sub-grupos y los recursos humanos dirijan). Sea claro respecto a que una revisión mayor tendría que pasar por un proceso de consulta completo y señale si esto puede constituir un problema. ➤ Discuta cualquier problema que surja e incorpore las reacciones cuando sea necesario. ➤ Proponga los próximos pasos para desarrollar los indicadores y probar la “herramienta”, conduciendo y evaluando al menos un proyecto existente. ➤ Finalice la agenda de actividades, fechas y horarios y asegure el compromiso de asistir por parte de los miembros de los sub-grupos. ➤ Sea claro respecto a sus expectativas y asegure que usted está claro acerca de las expectativas de los habitantes del pueblo respecto al proceso –asegúrese de que maneja las expectativas, de manera que la gente sepa qué productos esperar. ➤ Refiérase a cualquier preocupación señalada por los habitantes del pueblo e incorpore sus reacciones en el enfoque. ➤ Concluya qué proyecto el pueblo desea evaluar. 	
<h3>Consejos</h3>		
<p>-Determine el nivel de participación (indicador de compromiso).</p> <p>-Observe si nuevas personas se han integrado al grupo y si están de acuerdo o en desacuerdo con los estándares desarrollados.</p>	<p>-A menudo individuos poderosos pueden unirse al grupo más tarde y usted tendrá que balancear sus contribuciones respecto de las contribuciones de los demás participantes.</p> <p>-Protéjase en contra de la revelación de estándares por parte de individuos que puedan haber participado en el proceso y deseen influenciarlo. Tenga su documentación del proceso de negociación a mano para asegurar que las nuevas sugerencias son revisadas en base al conjunto completo de perspectivas que fueron mencionadas previamente. Facilite según sea necesario.</p>	

<h1>Paso 16</h1>	<h2>Sub-grupos tutorando los indicadores</h2>	
<p><i>¿A quién involucrar?</i></p> <p>Sub-grupos: (4 horas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Convoque y revise la agenda de actividades –asegure el compromiso de participar. ➤ Elija una actividad de medios de vida –es decir agricultura o pastoreo. Facilite la discusión respecto a cómo los habitantes del pueblo saben qué acciones tomar para evitar problemas. Es decir, por ejemplo, la aparición de un tipo de oruga en la yuca llevará a que el agricultor limpie todas las camas que rodean a la yuca para evitar la destrucción causada por la peste. Enfóquese en sonsacar cómo el agricultor planea (tiene un objetivo para la producción de yuca), verifica (monitorea su cosecha), busca “signos” (usa indicadores, como la temprana aparición de la oruga) y evalúa (sopesa la información para deducir las circunstancias, toma decisiones) y toma acción (limpia las camas alrededor, mantiene un ojo cercano a la situación) –un ciclo completo de manejo. ➤ Pídale a los participantes que ofrezcan ejemplos y estímúelos con algunos ejemplos de su conocimiento de la cultura local. Separe cada uno de los ejemplos como se hizo más arriba. ➤ Elija al menos tres de los estándares del pueblo y practique el identificar indicadores que puedan ser verificados tan fácilmente como los habitantes del pueblo verifican sus actividades diarias. ➤ Introduzca criterios para juzgar la validez de los indicadores sugeridos por los participantes. Los indicadores deben ser muy específicos (una cosa exacta); medibles (que sean posible de ser medidos y que esto pueda ser realizado fácilmente por los habitantes del pueblo); sensibles (que indique los problemas temprano); válidos (las probabilidades en el indicador están relacionadas con las probabilidades del estándar); y limitado por el marco de tiempo que el estándar establezca. 	
<h3>Consejos</h3>		
<p>-Destine suficiente tiempo al ejercicio de identificación de los indicadores locales antes de introducir los criterios para examinar dichos indicadores. De lo contrario, usted puede confundir a los participantes, o hacer que el ejercicio aparezca como imposible de ser alcanzado por los participantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Asigne recursos humanos dentro de los grupos de género. -Estimule a los participantes que tengan un buen entendimiento del concepto para apoyar a sus compañeros que participan. Usted quiere fomentar un proceso de aprendizaje internamente generado, en vez de uno que sea restringido por lenguaje o ideas externas. -Ponga atención a los individuos que están esforzándose. Quizás usted quiere dedicarles una atención individual más tarde. -Adapte sus ejemplos para satisfacer a los sub-grupos. 	

<h1>Paso 17</h1>	<h2><i>Revisión del desarrollo del indicador con los recursos humanos locales</i></h2>
<p><i>¿A quién involucrar?</i></p> <p>Recursos Humanos</p> <p>Medio día</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Convoque a los recursos humanos locales. ➤ Reflexione en el ejercicio previo respecto a tratar de identificar los indicadores. ➤ Discuta el nivel de comodidad (confianza) de cada recurso humano en proveer ayuda a los grupos del pueblo en la medida que ellos trabajan en el desarrollo de indicadores para sus estándares. ➤ Conduzca ejemplos locales adicionales basados en ejercicios para clarificar y apoyar a los recursos humanos a alcanzar el nivel de confianza requerido para proveer ayuda durante el trabajo de campo. ➤ Revise los planes para la siguiente sesión y asigne los recursos humanos entre los distintos sub-grupos.

<h1>Paso 18</h1>	<h2>Desarrolle indicadores de “palabra-figura”</h2>
<p>¿A quién involucrar?</p> <p>Sub-grupos: Total: uno y medio días de los grupos de mujeres Total: uno y medio días de los grupos de hombres En lo posible, realice 2 sesiones de tres cuartos de día.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Convoque a todos los sub-grupos al mismo tiempo y lugar; arregle tres “áreas de trabajo”. ➤ En el grupo grande, explique el proceso de desarrollar indicadores para cada uno de los estándares de cada componente del mapa conceptual del pueblo. ➤ Pídale a los participantes que esbocen un rango de categorías (usando terminología local) para ver cómo ellos determinan si están alcanzando o no sus estándares. Comience con alcanzar completamente el estándar (excelente), en camino de alcanzar el estándar (bueno), no logrando el estándar completamente pero sin indicación de estarse alejando negativamente del estándar (más o menos), definitiva y negativamente alejándose del estándar (malo), hasta alejándose peligrosamente del estándar (muy malo). Como sigue: MUY BUENO-BUENO-MÁS O MENOS-MALO-MUY MALO. ➤ Explique que para cada componente del mapa conceptual del pueblo ellos deben definir un estado de la situación –indicadores fácilmente medibles- de acuerdo a las categorías anteriores. ➤ Facilite al grupo para buscar al menos tres componentes y estándares y para mencionar indicadores en el rango de cinco estados: de peor a mejor. Para este ejercicio verifique cruzadamente que los indicadores se acomodan a los criterios introducidos en los pasos anteriores. ➤ Separe en sub-grupos. ➤ Pídale a los participantes que se imaginen que ellos están siendo visitados por un externo que requiere que ellos le demuestren que están alcanzando un estándar en particular. ¿Qué evidencia usarían para probar esto? ➤ Los recursos humanos deben apoyar el proceso en el cual los participantes miran a cada componente y estándar y desarrollan indicadores a través de decidir qué medirían para probarlo. ➤ Para cada indicador desarrollado por el grupo, los recursos humanos deben estimular a los participantes a verificar doblemente que ellos cumplen el criterio descrito en el paso anterior. Usted necesitará explicar nuevamente los criterios en los sub-grupos, usando terminología local de manera que ellos sean propiamente entendidos. ➤ Cada sub-grupo debe tratar con diferentes componentes y estándares en el mismo orden. El facilitador guía debe visitar los grupos para mediar y proveer apoyo. ➤ Después de tres horas de trabajo, traiga a los participantes de vuelta al grupo grande, tome tres componentes y estándares y discuta los indicadores que los distintos grupos han desarrollado. Facilite la discusión acerca de porqué los grupos han elegido dichos indicadores. Pídale a todos los participantes que den retroalimentación y que decidan cuáles dos indicadores ellos usarían para el ejemplo de estándares y componentes. ➤ Discuta cualquier dificultad que los participantes experimenten. ➤ Reconvoque a los sub-grupos para continuar en el trabajo de desarrollar los indicadores. ➤ Revise el conjunto final de indicadores con cada sub-grupo para asegurar que ellos cumplen con los criterios necesarios.
<h3>Consejos</h3>	
<p>- Este es un ejercicio muy intensivo e importante. No lo realice por más de 6 horas en total. Usted necesitará separar y reconvocar al grupo otro día para completar los indicadores de cada componente del mapa conceptual – no pretenda hacerlo en un corto período de tiempo.</p> <p>-El aprendizaje es un resultado tan importante como el desarrollo de los indicadores finales. Por lo tanto, ponga énfasis en asegurar que los participantes entienden el porqué ellos necesitan desarrollar estos indicadores y sus habilidades para hacer esto.</p>	<p>-Usted encontrará que los distintos grupos trabajan en ritmos diferentes y usted requerirá asegurar que todos terminarán antes de que se junten con los demás.</p>

Paso 19	
<i>Finalice los indicadores en grupos de género</i>	
<p>¿A quién involucrar?</p> <p>Sub-grupos de género:</p> <p>(4 horas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Convoque a los sub-grupos en sus grupos de género luego de que ellos hayan terminado de desarrollar los indicadores para cada estándar en cada componente del mapa conceptual. ➤ Facilite un proceso sistemático de comparación de indicadores desarrollados por cada sub-grupo, para cada estándar, en cada componente del mapa conceptual. ➤ Pídale a los participantes que discutan y acuerden al menos un indicador (preferiblemente dos) para cada estándar. ➤ Verifique cruzadamente que los indicadores son consistentes a través de mirar si los indicadores de un componente son inconsistentes con los indicadores de otro componente del mapa conceptual. Aplique la técnica de comparaciones de pares, con la cual los habitantes del pueblo deben estar familiarizados a estas alturas. ➤ Revise la lista final con los participantes. <p>ALTERNATIVAMENTE: Dependiendo del volumen de información, usted puede convocar a todos los sub-grupos a una reunión del pueblo. Esta decisión dependerá de las dinámicas de los géneros: usted quizás quiera asegurar, por ejemplo, que las mujeres finalicen lo que quisieran que fuera medido, antes de que entren en negociación con los hombres respecto a lo que debería ser medido.</p>
Consejos	
<p>-Analice todas las tendencias que aparezcan en el debate (dominación, poder, etc).</p> <p>-El proceso de desarrollar indicadores puede dar luces respecto a los estándares, particularmente si ellos todavía requieren ser discutidos o revisados.</p>	<p>-Observe si hay algún debate candente acerca de qué medir para probar que un estándar está siendo alcanzado. En ocasiones, un habitante del pueblo puede estar de acuerdo con un estándar pero no está dispuesto a ser la persona que tenga que hacer el sacrificio para alcanzarlo. Identifique a los polizones que quieran evadir ciertos indicadores. Si esto aparece, asegúrese de que usted fomenta un debate en el consejo y refleja los puntos de vista del pueblo de manera balanceada.</p>

Paso 20	
<i>Finalice los indicadores del pueblo</i>	
<p>¿A quién involucrar?</p> <p>Pueblo:</p> <p>(4 horas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Convoque a los grupos de género a una reunión de pueblo. ➤ Facilite un proceso sistemático de comparación de indicadores desarrollados por grupos de hombres y de mujeres para cada estándar, de cada componente del mapa conceptual. ➤ Finalice la lista de indicadores para cada estándar, asegurándose de que ellos reflejen las distintas prioridades de los sub-grupos. ➤ Verifique cruzadamente si que cada uno de los nuevos indicadores es tan consistente como antes. Aplique la técnica de comparaciones de pares. ➤ Revise la lista final con los participantes y asegúrese de que haya acuerdo total.
Consejos	
<p>- Mantenga cuidadosas notas y siga el diálogo para asegurar que las razones para la decisión final están totalmente capturadas.</p>	<p>- Observe si hay algún debate candente acerca de qué medir para probar que el estándar ha sido alcanzado. Tome medidas para revisar los estándares y asegure un acuerdo antes de terminar la sesión.</p>

<h1>Paso 21</h1>	<h2><i>Evalúe el proceso de desarrollo de los indicadores e identifique un proyecto para probar la HEIC</i></h2>	
<p>¿A quién involucrar?</p> <p>Todos los grupos: Sesión final del pueblo acerca de los indicadores (2 horas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realice un ejercicio corto de evaluación del proceso de desarrollar los indicadores. ➤ Divida la habitación en dos grupos (balancee género y edad en cada lado). ➤ Pídale a los participantes de un grupo que imaginen que han tenido un mal sueño acerca de los indicadores y que se preparen para compartir con el grupo el tema del sueño (escribiendo, actuando, dibujando). ➤ Pídale a los participantes en el otro grupo que imaginen que han tenido un buen sueño acerca de los indicadores y que se preparen para compartir este sueño con el pueblo. ➤ De alrededor de 20 minutos para soñar y prepararse para presentar de vuelta en el grupo grande. ➤ Únase al ejercicio con los recursos humanos. ➤ Facilite las presentaciones de vuelta al grupo, tomando apuntes detallados acerca de los temas levantados. ➤ Esta sesión debe ser con humor e iluminante y guiar hacia el cierre de la sesión. ➤ Antes de cerrar, finalice con el pueblo qué proyecto(s) ellos quisieran usar para probar la HEIC. ➤ Pídale a cada grupo que se reúna y elija al menos 3 personas para representarlos en la conducción del componente de análisis de datos del ensayo de la evaluación del proyecto (de lo contrario el número de participantes será muy grande e inmanejable). 	
<h3>Consejos</h3>		
<p>- Mantenga apuntes detallados acerca de los temas levantados, pues estos guiarán el futuro ofrecimiento de capacidades de apoyo al pueblo para usar la herramienta desarrollada.</p>	<p>- Documente y deje copias de la información con la comunidad.</p>	

Resumen de los Pasos 15-21

- Al final de estas sesiones usted habrá negociado conjuntos de indicadores para cada estándar del pueblo y refinado los estándares de ser necesario.
- Documente toda la información de las sesiones y déjela con el pueblo.
- Realice una revisión con los recursos humanos acerca de todo el proceso y planee el próximo trabajo de campo y los siguientes pasos.
- Identifique uno o dos proyectos para probar la HEIC y a representantes de cada sub-grupo que participarán en el componente de análisis de los datos de la evaluación planeada.
- Explique claramente los siguientes pasos al pueblo antes del cierre de la reunión del pueblo.
- TIEMPO TOTAL DEMANDADO A LOS HABITANTES Y LÍDERES DEL PUEBLO: Aproximadamente 6.5 días.
- TIEMPO TOTAL DEMANDADO A LOS FACILITADORES: 10 días, incluyendo la preparación con los recursos humanos y la documentación.
- TIEMPO TOTAL DEMANDADO A LOS RECURSOS HUMANOS: 10 días.

7. Fase de prueba – Aplicando la HEIC a una evaluación de prueba

Una vez que los principios base de la HEIC –mapa conceptual del pueblo, estándares e indicadores- están desarrollados, la comunidad puede evaluar iniciativas a través del uso de la técnica de la comparación de pares y negociación, para llegar a equilibrios y prioridades aceptables. Con cada aplicación, la comunidad será capaz de refinar la herramienta y mejorar su relevancia y facilidad de uso. Sin embargo, la relevancia y el sentido práctico de la HEIC deben ser probados al principio como parte del desarrollo de la herramienta. Su aplicación para evaluar un proyecto puede lograr esto.

En la práctica es útil, en lo posible, elegir dos proyectos para evaluar –uno que involucre la colaboración entre la comunidad y una parte externa, y uno que sea movilizado desde el interior de la comunidad, sin la contribución de partes externas. Esto ayuda a construir conciencia del proceso, pues demuestra que uno puede genuinamente pasar por alto equilibrios sin considerar si el proyecto es movilizado autónomamente o influido por externos. Esto es lo esencial del valor del empoderamiento de este enfoque. A través de mejorar la meticulosidad con la cual las comunidades identifican los costos, beneficios y prioridades, la HEIC puede ayudar a las comunidades a estar mejor preparadas para tomar acciones que se ajusten mejor con su sistema de valores que con agendas externas.

Esta sección perfila algunos pasos para planificar y realizar una evaluación simple de un proyecto o iniciativa existente, usando la HEIC desarrollada con la comunidad. El propósito de esta sección es ofrecer algunas consideraciones claves para comprometerse en una evaluación de prueba participativa con la comunidad y entregar algunos pasos genéricos para aplicar la herramienta para evaluar el proyecto. Respecto de evaluar una iniciativa en particular, la aplicación de la HEIC está esencialmente preocupada de evaluar cómo la iniciativa se desempeña respecto de los estándares establecidos por la comunidad. Sin embargo, éste no es el único aspecto de la evaluación que requiere ser considerado. También es necesario evaluar los resultados del proyecto respecto de las metas específicas establecidas por el proyecto. La preocupación principal es evaluar las metas iniciales que fueron establecidas por el proyecto, y el impacto del proyecto, respecto a la medida en que ellos se ajustan a las prioridades expresadas en los estándares desarrollados por la comunidad.

Objetivos de la Fase de Desarrollo: Etapa 3

- Asegure la cooperación de los individuos y organizaciones involucradas en el proyecto(s) que la comunidad escogió para su evaluación.
- Tenga una sesión con los líderes de la comunidad y representantes de los grupos interesados para informar los hallazgos del proceso a la fecha y busque su contribución para ejecutar una evaluación del proyecto(s) guiada por la comunidad.
- Facilite la selección de un equipo pequeño (cinco personas), obtenido de un pueblo externo, para que juegue el rol de “juez” externo en el ejercicio de evaluación.
- Prepare a los recursos humanos y al equipo de jurado de manera que ellos entiendan el análisis conceptual y los simples pasos involucrados en la conducción de la evaluación. Asigne los roles y las responsabilidades según sea necesario.
- Planee la evaluación con los individuos y las organizaciones involucradas en el proyecto(s), y asegure que la información necesaria está disponible con tiempo o puede ser generada a través del proceso de evaluación.
- Tenga un seminario de sensibilización con los habitantes del pueblo que participan en el ejercicio de evaluación, para asegurar que ellos conocen lo que se espera y que entienden sus roles y los conceptos subyacentes involucrados en la conducción de la evaluación.
- Ejecute la evaluación a través de un proceso guiado por la comunidad, con el apoyo de los recursos humanos y el equipo del jurado.

- Informe acerca de los hallazgos de la evaluación y tenga una discusión final con los habitantes del pueblo acerca de las lecciones aprendidas en la aplicación de la HEIC y el valor de la aplicación de la herramienta en curso.
- Evalúe todo el proceso a nivel del pueblo. Determine el nivel de confianza de los habitantes del pueblo con respecto a la aplicación de la herramienta de manera independiente. Proporcione al pueblo la HEIC desarrollada y los informes de la información generada en el proceso.
- Concluya las actividades de desarrollo de la herramienta con la comunidad o líderes del pueblo y clarifique distintas maneras en que la comunidad puede aplicar el enfoque.

Fase de Prueba: Pasos

<h2>Paso 1</h2>	<i>Acérquese a los individuos y organizaciones involucradas en el proyecto(s) seleccionado para la evaluación y asegure su compromiso</i>
<p><i>¿A quién involucrar?</i> Líderes del Pueblo Facilitador</p> <p>Puede tomar hasta dos semanas, dependiendo del contexto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabaje en conjunto con los líderes del pueblo para hacer todo el contacto formal necesario con las organizaciones involucradas en los proyectos seleccionados para su evaluación. ➤ Discuta el propósito de la evaluación e invite a los individuos a un <i>Seminario de Revisión</i>. ➤ Clarifique sus expectativas y la naturaleza pública del ejercicio. ➤ Asegure el compromiso de las organizaciones y de los individuos relevantes. Asegure que ellos entienden y aceptan que el proyecto será llevado a cabo bajo escrutinio público. ➤ Determine si hay información suficiente para realizar una evaluación exitosa de manera simple y rápida.
Consejos	
Este proceso ayuda a determinar el potencial de los proyectos desde el principio y a construir relaciones con los individuos involucrados en ellos para acoger sus intereses.	

<h2>Paso 2</h2>	<i>Asegure el compromiso de los habitantes del pueblo, que estuvieron involucrados en el proyecto, a participar en la evaluación.</i>
<p><i>¿A quién involucrar?</i> Líderes del Pueblo Personal/administradores del Proyecto Facilitador</p> <p>Puede tomar hasta dos semanas, dependiendo del contexto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabaje en conjunto con los líderes del pueblo y el personal del proyecto para contactar a los habitantes del pueblo involucrados en el proyecto que está siendo evaluado. ➤ Tenga reuniones con los grupos focales o discusiones individuales, para explicar el propósito de la evaluación de prueba. Invite a los individuos a participar, así como a los representantes de los diversos sub-grupos del pueblo que participaron en el desarrollo de la HEIC. ➤ Sea claro respecto sobre sus expectativas y de la naturaleza pública del ejercicio. Asegúrese de que usted entiende las expectativas de los habitantes del pueblo y aborda sus preocupaciones. ➤ Invite a los habitantes del pueblo al <i>Seminario de Revisión</i> con los líderes de la comunidad y representantes claves de las partes involucradas. ➤ Asegure el compromiso de los habitantes del pueblo para participar, tanto en el seminario como el proceso de evaluación de prueba.
Consejos	
Verifique en la reunión del pueblo (asamblea final en la última fase) si hubo individuos involucrados en los proyectos seleccionados para la evaluación (incluya esto como uno de los criterios de selección de los proyectos-vea la sección anterior). Esto le ayudará a usted con la movilización.	

<h2>Paso 3</h2>	<p>Realizar un seminario de revisión participativo con los líderes claves y los representantes de las partes involucradas</p>
<p>¿A quién involucrar?</p> <p>Líderes Locales Representantes de de los grupos claves involucrados Participantes del proyecto Personal/administradores del Proyecto Representantes elegidos de los sub-grupos</p> <p>1 día</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconvoque a los participantes del <i>Seminario de Concientización y Planificación</i> que estuvieron en las fases preparatorias del proceso. ➤ Informe respecto del proceso de desarrollo de la HEIC hasta la fecha y de las lecciones aprendidas. ➤ Aborde las preocupaciones de los participantes y discuta las acciones futuras. ➤ Planifique la evaluación de prueba y desarrolle un programa con los participantes. ➤ Explique la metodología para realizar la evaluación, particularmente el rol de un “jurado” durante el proceso de evaluación. Note que el jurado jugará un rol independiente a través de deliberar y entregar una posición respecto de las deducciones hechas por los habitantes del pueblo relativo al éxito y defectos del proyecto. ➤ Pídale a los participantes que nominen y apoyen a un jurado –un panel de 5 personas, consistente en un recurso humano masculino o femenino obtenido del pueblo y tres personas del área escogida de los otros pueblos o de otras asociaciones. El jurado debe ser lo más representativo posible de los intereses comunes. ➤ Finalice el cronograma para la evaluación –preparación, sesión de análisis y revisión pública del pueblo.
<p>Consejos Ver caso de estudio.</p>	

<p>➤ Puntos de Aprendizaje y Casos de Estudio Suplementarios</p>
<p>Referencia Específica:</p>
<p>Caso de Estudio 4: Preparándose para la Evaluación de Prueba con las Comunidades del Norte de Rupununi, Guayana.</p>

<h1>Paso 4</h1>	<h2>Realice una sesión de capacitación con los recursos humanos y el jurado respecto de los conceptos y metodología para hacer una evaluación rápida</h2>
<p>¿A quién involucrar?</p> <p>Líderes Locales Recursos humanos Jurado</p> <p>2 días</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comience con una sesión interactiva donde los participantes se presentan y preguntan acerca de las sesiones de entrenamiento y del proceso global. ➤ Facilite la discusión para clarificar las expectativas. ➤ Presente los conceptos básicos de la evaluación y el valor de la evaluación llevada a cabo por la comunidad. Clarifique los conceptos. ➤ Refuerce las ideas y habilidades principales presentadas en sesiones prácticas. Esto debería: <ul style="list-style-type: none"> ○ Usar ejemplos locales ofrecidos por los participantes (o ejemplos preparados con anticipación, dependiendo de la familiaridad con el contexto local) ○ Enfocarse en el entendimiento del análisis conceptual requerido: <ul style="list-style-type: none"> • Sonsacar los supuestos subyacentes a las metas del proyecto (¿cuáles son los problemas y soluciones identificados y en qué supuestos se basan?) • Probar la validez de los supuestos (¿son ellos correctos?) • Aprender a reconocer diferencias entre el propósito “establecido” por un proyecto y el propósito real (Basado en la debilidad del supuesto, ¿es posible tener resultados distintos de aquellos que el proyecto explícitamente pretendía? ¿Existe ya alguna evidencia de esto?) ○ Entender los indicadores: <ul style="list-style-type: none"> • Apoye a los recursos humanos para guiar un ejercicio que observe los indicadores definidos inicialmente por el proyecto, revisando o identificando nuevos indicadores. • Explique los indicadores de <i>uso</i>, <i>producto</i> y <i>beneficios</i>. Al hacer esto ilustre los distintos niveles en que el proyecto puede ser evaluado. Destaque que una evaluación no sólo determina si las actividades planificadas están alcanzando las metas previstas, si no que también evalúa el manejo interno. Ilustre la distinción con ejemplos. ○ Entender la evaluación integrada: destaque la necesidad de evaluar el proyecto respecto de otras iniciativas del pueblo. Para ilustrar, use ejemplos locales y aplique un enfoque de comparación de pares para ver si el proyecto afecta positiva o negativamente a otras iniciativas de la comunidad. ○ Entender la evaluación de la HEIC: destaque la necesidad de aplicar un enfoque de comparación de pares para determinar los impactos del proyecto en relación a los estándares establecidos para cada componente en el mapa conceptual. <ul style="list-style-type: none"> • Explique que el proyecto será evaluado respecto de cada indicador desarrollado y que se harán deducciones acerca de su influencia global en el estándar –esto es, si apoya o subestima esa prioridad. ➤ Evalúe la sesión de entrenamiento usando un sistema simple de tarjetas. Pídale a cada participante que llene por tarjeta lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ○ “qué anduvo bien”; “qué fue difícil”; “qué entendí”; “con qué estoy teniendo dificultades”; “¿definitivamente necesito ayuda!” ➤ Discuta la evaluación y las maneras de modificar las sesiones de entrenamiento para tener un mayor impacto con los habitantes del pueblo que participan en la evaluación. ➤ Discuta los detalles de los planes para conducir una evaluación del proyecto guiada por el pueblo, e incorpore las reacciones de los participantes. ➤ Asigne roles para ayudar con un <i>Seminario de Sensibilización</i> –para entregar un entrenamiento similar a los habitantes del pueblo. ➤ Aconseje a los recursos humanos y a los miembros del jurado como sea

	necesario, para asegurar que ellos logren el entendimiento y confianza necesarios para la tarea.
Consejos	
Ajuste los días de su curso de capacitación de acuerdo a la capacidad existente de su jurado. Use técnicas de participación apropiadas al contexto. Deje algunos días entre su curso de capacitación y otras actividades para permitir una tutoría.	

Paso 5	
<i>Prepararse para el seminario de sensibilización</i>	
<p><i>¿A quién involucrar?</i></p> <p>Facilitadores Recursos humanos</p> <p>1 período de una semana</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Movilice a los representantes del pueblo para que asistan al <i>Seminario de Sensibilización</i> relativo a los fundamentos de la evaluación y a la evaluación del proyecto guiada por la comunidad (visitas a casas, etc.). ➤ Recolecte y compile toda la información de apoyo y realice un análisis preliminar para apoyar un proceso de evaluación rápido (datos numéricos, etc.). ➤ Enfóquese en cualquier información existente que sea relevante para los estándares, y en los indicadores desarrollados para un componente del mapa conceptual y en la evaluación de los objetivos previstos del proyecto. Busque estudios y otra información que entregue antecedentes acerca de la relación entre el proyecto objetivo y otros proyectos de la comunidad. ➤ Realice discusiones preliminares con informantes claves para entender las relaciones interpersonales y otras dinámicas que puedan ser relevantes para el proyecto. ➤ Organice las logísticas tanto del ejercicio de evaluación guiado por la comunidad como del seminario de sensibilización. ➤ Trabaje con el personal del proyecto y con los grupos objetivos previstos para destilar la información relevante que ellos necesitarán y para preparar una presentación acerca del proyecto al comienzo de la evaluación guiada por la comunidad.
Consejos	
<p>Invierta tiempo para ayudar a los recursos humanos a entender qué clase de información ellos deben obtener para los proyectos en general. De ser necesario, imprima en ellos la necesidad para el pueblo de rutinariamente mantener y guardar documentos y las maneras de hacer esto, dadas las condiciones ambientales locales.</p>	

<h2>Paso 6</h2>	<h3><i>Seminario de sensibilización acerca de los fundamentos de la evaluación</i></h3>
<p><i>¿A quién involucrar?</i></p> <p>Líderes locales Participantes del proyecto Personal/administradores del Proyecto Representantes elegidos de los sub-grupos Miembros del jurado (si ellos se quieren repetir)</p> <p>2 días</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Repita los primeros cinco puntos de acción principales del Paso 4. ➤ Después de la evaluación del grupo, discuta y determine si necesitará aconsejar a algunas personas claves. ➤ Discuta los detalles de los planes para realizar la evaluación del proyecto guiada por la comunidad, e incorporar la reacción de los participantes. ➤ Clarifique los roles y responsabilidades respectivos. ➤ Realice un ejercicio participativo con los participantes acerca de sus “expectativas” y “temores” de todo el proceso de evaluación que ellos llevarán a cabo. Use dos conjuntos de tarjetas de colores. Déle a cada participante alrededor de 20 minutos para registrar sus expectativas y temores. ➤ Discuta estas expectativas y temores y asegúrese de que aborda las preocupaciones individuales acerca de temas tales como criticismo y condenación durante la evaluación. ➤ Desarrolle, en conjunto con los participantes, un conjunto de principios base para la evaluación guiada por la comunidad –regístrelos en una gran página como los “Sí” y los “No” para aplicarlos durante el proceso de evaluación. ➤ Revise el programa de eventos y asegure el compromiso de asistencia de los participantes.
<p style="text-align: center;">Consejos</p> <p>Esté alerta de los participantes nerviosos. Hágase el tiempo para discutir sus preocupaciones individualmente, pues quizás ellos no pueden compartir sus opiniones abiertamente. Use estas discusiones para prepararse para facilitar las sesiones.</p>	

Paso 7	<i>Evaluación del proyecto guiada por la comunidad – Día 1</i>
<p>¿A quién involucrar?</p> <p>Líderes Locales Participantes del proyecto Personal/administradores del Proyecto Representantes elegidos de los sub-grupos</p> <p>3 días</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Convoque a los participantes. ➤ Revise el programa e incorpore las reacciones de ser necesario. ➤ Explique las actividades planificadas y asegúrese de que hay claridad en los roles y responsabilidades. ➤ Revise los principios base- Haga cambios menores de ser necesario. ➤ Asigne grupos de trabajo (ejemplo, personal del proyecto, jurado, habitantes del pueblo que no se prevé que sean beneficiarios del proyecto). Las categorías variarán con el contexto. ➤ Facilite una presentación <i>concisa</i> de los asociados al proyecto. Asegure que la información que se requiere para la evaluación se transmite y entiende por los participantes. Ayude en este proceso registrando toda la información en grandes papeles en las murallas para una referencia rápida. ➤ Convoque a los grupos de trabajo por 1 hora. En cada grupo, realice un Análisis Conceptual del proyecto, (vea el Paso 4). Los recursos humanos deben apoyar a los grupos y el facilitador líder debe visitar a todos los grupos para proveer apoyo. ➤ Facilite una sesión de reporte y discusión de una hora. Obtenga las conclusiones acerca de los supuestos del proyecto y regístrelas visiblemente. ➤ Realice un ejercicio de PRUEBA por cerca de una hora y media. Para cada objetivo del proyecto facilite una sesión de lanzamiento de ideas acerca de cómo los participantes “probarán” si las metas fueron alcanzadas o no. Resuma las “maneras para probarlo” que surjan. Preséntelas de vuelta a los grupos como sus “indicadores” de éxito del proyecto. Aplique el criterio en indicadores válidos para asegurarse de que ellos tengan sentido. Trabaje con los participantes para agrupar a los indicadores en dos grupos: “información que ellos tienen a mano” e “información que les tomará un largo tiempo obtener”. Enfóquese en lo que tiene a mano para continuar con los ejercicios. Sin embargo, reconozca y ponga en perspectiva el valor de la información que debe ser recolectada como parte del monitoreo. ➤ Resuma los indicadores para cada meta para asegurarse de que todos entienden y están de acuerdo. ➤ Asigne grupos de trabajo –un grupo de trabajo por objetivo (obtenido transversalmente de entre las partes involucradas en cada objetivo). Explique que los grupos pequeños realizarán tareas específicas para determinar si el proyecto ha alcanzado o está alcanzando sus metas, Asigne un miembro del jurado a cada grupo para observar el proceso. ➤ Convoque a los grupos de trabajo por 1.5 horas, asigne un recurso humano para apoyarlos a evaluar la información disponible, y para determinar si el objetivo particular del proyecto fue alcanzado. ➤ Termine el día después de 1.5 horas –los grupos de trabajo pueden continuar con sus actividades al día siguiente.
<p>Consejos</p> <p>Usted podría requerir dar un descanso entre los días uno y dos para permitir a los participantes digerir y recolectar más información de ser necesario.</p>	

<h2>Paso 8</h2>	
<p>¿A quién involucrar?</p> <p>Líderes Locales Participantes del proyecto Personal/administradores del Proyecto Representantes elegidos de los sub-grupos</p> <p>3 días</p>	<p>Evaluación del proyecto guiada por la comunidad – Día 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconvoque a los grupos de trabajo del Día 1 para completar su trabajo de ser necesario. ➤ Junte al jurado. ➤ Facilite las sesiones de informe de los grupos de trabajo ante la presencia del jurado. <ul style="list-style-type: none"> ○ Deje a cada grupo presentar sus hallazgos acerca de la información que ellos analizan y sus conclusiones de si el proyecto ha cumplido o está cumpliendo ese objetivo en particular. Déles un formato simple de columna para que ellos resuman de la siguiente manera: Metas – Datos Encontrados – Conclusión. ○ Facilite una discusión acerca de sus hallazgos y conclusión. Tome nota de los desacuerdos. Consulte al jurado para deliberar sobre los temas que surgen durante la discusión. De ser necesario pídale al jurado que produzca un “veredicto” final acerca de si el objetivo ha sido alcanzado o no y explique sus posiciones. ○ Resuma las conclusiones para cada objetivo y registre esto visiblemente para una futura referencia. ➤ Rápidamente evalúe el proyecto en el contexto de sus impactos y relaciones con otros proyectos en el pueblo. Pídale a los participantes que identifiquen otros proyectos de la comunidad en un rota folio. Complemente esto con información en otros proyectos recolectados con anterioridad. Para cada uno de los proyectos identificados, pídale a los participantes que anoten en una tarjeta si el proyecto que ellos van a evaluar es “bueno” o “malo” (o indecisos). Solicíteles a los participantes que peguen sus tarjetas cerca de la etiqueta de cada uno de los proyectos identificados. En interés del tiempo tome cinco proyectos (representando un rango de respuestas) y discuta los temas surgidos. Registre esto para un uso futuro. Explique que esto ayudará a buscar respuestas para todos los proyectos cuando el tiempo lo permita. Resuma los hallazgos y discuta las lecciones aprendidas. ➤ Haga una ¡PRUEBA DE ESTO! de nuevo. Muestre y revise el mapa conceptual, los estándares e indicadores para los participantes. ➤ Para cada estándar, facilite una discusión en grupo acerca de si el proyecto en evaluación está ayudando a la comunidad en el logro de sus estándares o está afectando a la comunidad de una manera no deseada. Para lograr esto, separe a los participantes en 5 grupos de trabajo (representando una transversalidad amplia). Déjelos a ellos analizar el impacto del proyecto sobre cada componente (aproximadamente 7 en cada grupo) y registre sus hallazgos. ➤ Reconvoque al grupo grande y discuta los hallazgos de los sub-grupos. Registre claramente la información para una presentación en una amplia reunión del pueblo.
<p>Consejos Ver caso de Estudio.</p>	

Paso 9		Evaluación del proyecto guiada por la comunidad – Día 3
<p>¿A quién involucrar?</p> <p>Todos los sub-grupos del pueblo Líderes locales Personal/administradores del Proyecto</p> <p>1 día</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Convoque a una reunión de pueblo. ➤ Explique el proceso de evaluación y qué es lo que ha sido hecho hasta ahora. ➤ Revise el programa, objetivos y principios base para la interacción. ➤ Realice un ejercicio sin límites en donde los habitantes del pueblo escriben, dibujan o actúan lo que ellos creen que “está funcionando bien en el proyecto” y “lo que ellos creen que no está funcionando bien en el proyecto”. Déles veinte minutos a los participantes para prepararse. Facilite una discusión con sus reacciones. Bosqueje cualquier similitud con lo que se encontró en el día anterior. ➤ Facilite una presentación con cada sub-grupo del día anterior acerca de sus hallazgos respecto al efecto del proyecto en cada uno de los estándares del pueblo. Haga esto componente por componente y facilite una discusión para cada componente. Consulte al jurado cuando haya grandes diferencias de opinión. Registre las conclusiones (sin suficiente información para evaluar puede ser una conclusión, que informa al proceso de planificación del pueblo). ➤ Presente las conclusiones de evaluación del día anterior al pueblo respecto de los supuestos subyacentes del proyecto y de si el proyecto estuvo alcanzando los objetivos establecidos. Facilite una discusión. Determine la medida en que el proyecto está alcanzando los objetivos “establecidos” versus objetivos “no establecidos”; tome nota de las diferencias de opinión y consulte al jurado por una segunda opinión de ser necesario. Resuma las conclusiones. ➤ Revise todas las conclusiones de la evaluación y dedíquese a felicitar a los asociados al proyecto y al personal por su participación. Asegúrese de resaltar su compromiso demostrado para con el pueblo. ➤ Conduzca una evaluación simple –usando caras sin sonrisa, sin emoción y caras tristes. Pídale a los participantes que prendan una en 3 hojas simples: “este ejercicio fue útil”; “este ejercicio estuvo bien”; “este ejercicio no fue útil”. ➤ Discuta los resultados del ejercicio de evaluación buscando clarificación y entregando explicaciones cuando sea necesario. 	
<p>Consejos</p> <p>Esté preparado para dirigir conflictos y ser muy sensible a los sentimientos del personal del proyecto. Asegure que usted destina tiempo a los asociados al proyecto en las mañanas antes de comenzar para prepararlos respecto a qué esperar con los ejercicios y evaluar sus respuestas en la medida que el proyecto se revela.</p>		

➤ **Puntos de Aprendizaje y Casos de Estudio Suplementarios**

Referencia Específica:

Caso de Estudio 5: Evaluación del Proyecto de Ecoturismo del Pueblo de Surama, Rupununi del Norte, Guayana.

Paso 10	Reuniones post-evaluación
<p>¿A quién involucrar?</p> <p>Recursos humanos Líderes locales Representantes de las partes interesadas claves Jurado Personal del Proyecto 3 horas para la evaluación de los participantes Medio día para una reunión con los habitantes del pueblo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Convoque a los participantes que tomaron parte en los tres días de la evaluación. Revise todo el proceso; discuta lo que estuvo bien y lo que pueda ser mejorado para una próxima ocasión. ➤ Reúnase con los líderes del pueblo, recursos humanos y otros líderes claves de la comunidad. Revise el proceso completo de desarrollar y probar la HEIC y los hallazgos principales. Discuta las distintas maneras en las que ellos pueden ocupar esta herramienta. Esto incluye revisar rápidamente las propuestas, planificar las iniciativas del pueblo, o desarrollar un plan de monitoreo simple para determinar los efectos de los proyectos en su comunidad. Discuta también las limitaciones de la HEIC en la planificación general y resalte la necesidad de que la planificación es un ejercicio en curso que requiere de retroalimentación y ajustes. Clarifique que la aplicación de la HEIC es sólo una parte del proceso. ➤ Discuta los próximos pasos y cómo usted dejará información con el pueblo para su uso.
<p>Consejos</p> <p>Tenga una reunión por separado con el personal del proyecto para también entender el impacto del ejercicio en ellos. De ser posible, vuelva a conducir una evaluación del impacto del proceso en seis meses o un año más.</p>	

<h2 style="margin: 0;">Resumen de Pasos 1-10</h2> <ul style="list-style-type: none"> • Pruebe la HEIC evaluando al menos un proyecto en la comunidad. • Entrene a los recursos humanos, al jurado y a los grupos focales de entre los habitantes del pueblo, en la conducción de un proyecto de evaluación. • Informe a la comunidad y a los líderes del pueblo acerca del proceso de desarrollo de la HEIC y las lecciones aprendidas. • Documente y comparta todas las lecciones aprendidas con el pueblo. • Evalúe el proceso. • TIEMPO TOTAL DEMANDADO DE LOS HABITANTES DEL PUEBLO (GENERAL): 1 Día • TIEMPO TOTAL DEMANDADO DE LOS LÍDERES DEL PUEBLO: 5 días • TIEMPO TOTAL DEMANDADO DE LOS GRUPOS PRINCIPALES DE LOS HABITANTES DEL PUEBLO: 10 días • TIEMPO TOTAL DEMANDADO AL JURADO: 10 días (12 sí alguno desea repetir el entrenamiento de la evaluación) • TIEMPO TOTAL DEMANDADO A LOS FACILITADORES: 25 días, incluyendo la preparación, la recolección de datos y la documentación • TIEMPO TOTAL DEMANDADO A LOS RECURSOS HUMANOS: 20 días.

8. Conclusiones

La herramienta de evaluación de equilibrios comunitarios (HEIC) se personaliza para la comunidad. La metodología para desarrollar una HEIC se orienta al aprendizaje aplicado y se diseña para reforzar las habilidades para usar la herramienta. La HEIC se basa en tres piedras fundamentales: un mapa conceptual de la comunidad, estándares para cada componente del mapa conceptual e indicadores que representan los mejores y peores escenarios para cada uno de los estándares. Los procesos de comparaciones entre pares y de negociación entre los distintos intereses en una comunidad son centrales para el desarrollo de una HEIC. Cada aplicación exitosa de la HEIC debe producir información que pueda ser usada para refinar y mejorar la efectividad de la herramienta.

La HEIC es útil tanto para comunidades como para partes externas interesadas en trabajar para apoyar las acciones que se ajustan a las prioridades de las personas locales y su sistema único de valores. Aquí se involucra la metodología para desarrollar una HEIC personalizada: como tal, es de especial valor para los externos interesados en desarrollar capacidades de gobernanza, que tengan una larga presencia en un área en particular. A pesar de que el proceso para desarrollar la herramienta requiere invertir un tiempo adecuado, la HEIC es muy valiosa para una comunidad a posteriori, como una herramienta que puede ser aplicada para evaluar rápidamente cualquier iniciativa de una manera comprensiva y que deja al descubierto equilibrios ocultos. La HEIC empodera a la comunidad para evaluar iniciativas respecto de metas generales de la comunidad, en vez de depender de un proceso específico que sólo mire el alcance del proyecto propuesto.

La HEIC no es una panacea para el manejo con base comunitaria. Ella ayuda esencialmente a identificar prioridades. Esta herramienta sería más valiosa para una comunidad si fuera aplicada como parte de un enfoque de manejo adecuado, que incluya la identificación, programación y ejecución de las acciones prioritarias. La HEIC no es una herramienta para *preservar* el sistema único de valores de culturas socialmente distintivas. Finalmente, las prioridades de las comunidades tienen que ver con los equilibrios que ellas están dispuestas a aceptar. La HEIC empodera a las comunidades para descomponer sistemáticamente sus valores únicos al planificar interacciones con partes externas, de manera que ellas puedan tomar decisiones que estén más informadas. Estas alternativas determinan la medida en que una comunidad es capaz de mantener su distinción cultural.

Los autores apoyan fuertemente el uso de la HEIC por parte de personas comprometidas con apoyar la auto-dirección entre un grupo particular de usuarios. Sin embargo, los usuarios pueden ser creativos y adaptar aspectos de la HEIC para realizar evaluaciones más rápidas que apoyen la planificación y la evaluación con comunidades.

Los usuarios deben usar esta herramienta en conjunto con los Puntos de Aprendizaje y el Casos de Estudio Suplementarios, que ilustran muchos conceptos y usos prácticos. Por favor siéntase libre de adaptar y usar el material como sea necesario y compartir sus reacciones con nosotros.