



SHIFT

UNA HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PROGRAMAS DE PREVENCIÓN


Guía Metodológica



Quality Action
Improving **HIV** Prevention in Europe



Este trabajo es parte de la Acción Conjunta sobre la Mejora de la Calidad en la Prevención del VIH (Quality Action), que ha recibido financiación de la Unión Europea en el marco del Programa de Salud



Este documento se escribió para ayudar a aquellos que quieran utilizar o mediar en el uso de **Shift**. Para ello, se les proporcionan metodologías para las diferentes fases del proceso y las diferentes secciones de la herramienta.

Shift es una herramienta para mejorar la calidad de programas de prevención y fue desarrollada en el marco del proyecto de Quality Action por David Hales y Chantal de Mesmaeker (HIVberodung, Cruz Roja, Luxemburgo), con la contribución de Viveca Urwitz, Christine Winckelmann, Cor Blom, Miran Solnic, Vasileia Conte, Magda Pilli y Frida Hansdotter.

Fecha de publicación: mayo 2014

Financiado por:

Shift es parte de la Acción Conjunta en la mejora de la calidad de la prevención del VIH (Quality Action) que ha recibido fondos de la Unión Europea dentro del marco del Programa de Salud.

Copyright:

Quality Action, 2014



SHIFT: GUÍA METODOLÓGICA

Shift es una guía de debate para respaldar el análisis participativo de diferentes áreas que son importantes para programas de prevención del VIH a nivel nacional o regional. **Shift** se lleva a cabo en tres fases: la preparación del material de apoyo y organización de la reunión, la reunión en sí misma y el informe de después de la reunión. La lista de tareas que se encuentra abajo muestra el proceso de implementación de la herramienta. El resto del documento es una guía metodológica para la reunión en sí misma

Pasos clave en el proceso de *Shift*

- Elección de un director o pequeño grupo de gestión.
- Enumerar las partes interesadas¹ (actores principales) en la prevención de VIH.
- Decidir el número de personas a invitar para que participen en el proceso.
- Identificar los actores clave y decidir a quién se va a invitar.
- Si quiere, puede organizar una sesión de *feedback* después de la reunión, a la que invitar a todos los actores para contarles los resultados de la reunión y que den su opinión.
- Identificar y ponerse en contacto con un facilitador para la reunión.
- Establecer una fecha para la reunión.
- Recoger la información disponible aplicable a la “hoja de trabajo sobre la población y el programa” (population and programme worksheets) y la “instantánea de las partes implicadas” (stakeholder snapshots)
- Enviar una invitación de la reunión a los actores clave que se hayan elegido, así como una copia de la herramienta, como mínimo tres meses antes de la fecha de la reunión.
- Enviar la “hoja de trabajo sobre la población y el programa” y la “instantánea de las partes implicadas” a todos los actores.
- Rellenar con antelación la sección sobre recursos
- Preguntar a expertos para preparar la sección de seguimiento y evaluación.
- Preparar carteles para presentar los objetivos, sub-objetivos, indicadores y el plan de acción del programa existente si se evalúa un plan existente.
- Recolectar los documentos completados y redactar una hoja de trabajo que agrupe las respuestas de los diferentes actores sobre una misma población, para cada población clave.

¹ Nota: En este documento se emplean indistintamente los términos actores clave, partes interesadas, actores implicados, partes involucradas y similares.

- Preparar y facilitar la reunión.
- Recopilar las conclusiones en la reunión.
- Redactar un informe final de la reunión y enviárselo a los participantes para que le manden sus comentarios.
- Recoger los comentarios, redactar y distribuir una versión final del informe.
- Redactar un plan de acción.

Los pasos que deben seguir los participantes en la reunión:

- Rellenar las hojas de trabajo sobre la población y el programa y la instantánea con su información y enviárselas al director del proyecto.
- Si son expertos, preparar las secciones de recursos y de seguimiento y evaluación.
- Si son invitados a la reunión, participar en la reunión y revisar y comentar el informe inicial.

Los pasos que debe seguir el mediador:

- Familiarizarse con la herramienta y con el proceso de Mejora de la Calidad en general (si no ha tenido experiencia previa en ello).
- Revisar la lista de participantes invitados y a los documentos cumplimentados.
- Asegurarse de que el lugar y el tiempo establecido son adecuados para el número de participantes, los métodos que tiene pensados utilizar y los pósters que se van a mostrar.
- Decidir si se necesita un segundo mediador en caso de que el número de participantes sea mayor de 12 y necesite dividirlos en dos grupos.
- Seleccionar los métodos que va a utilizar con esta herramienta.
- Preparar los materiales necesarios.

CUESTIONES GENERALES SOBRE LA REUNIÓN

Antes de empezar

Se deberían tratar algunas cuestiones antes de comenzar el proceso:

- Dé la bienvenida a todos los participantes y agradézcales su participación.
- Explique el propósito de la reunión y los resultados que pretende conseguir.
- Explique las razones para la selección de los participantes.
- Describa el proceso, la documentación y el envío de los informes para recibir comentarios.
- Describa el plan de trabajo.
- Es importante que todo el mundo esté cómodo con el proceso para que sea interesante, agradable y provechoso. Explique a los participantes que esto es lo que quiere y pídale feedback y ayuda para asegurar que ocurre de tal manera.

El pesimista se queja del viento, el optimista espera que cambie, el realista ajusta las velas»,
William Arthur Ward

Número de participantes

Para permitir que todo el mundo pueda expresarse libremente en el tiempo asignado es mejor limitar el número de participantes a 10-12 personas. En algunos casos, puede que se necesite que participen en la reunión más de 12 actores clave. En ese caso, puede dividirlos en dos grupos que tengan reuniones paralelas durante dos días y juntar ambos grupos en el tercer día para compartir los resultados y llegar a una conclusión común.

Utilización de escalas

Shift utiliza muchas escalas para recoger las diferentes opiniones sobre los temas que se analizan. Hay 35 escalas en la herramienta. Prepare las escalas en pósters. El tamaño de la escala dependerá del número de participantes, ya que cada uno debe poner un post-it con su puntuación y la explicación de la misma. Por ejemplo, puede utilizar papel de rotafolio puesto horizontalmente con una o dos preguntas por papel. Es aconsejable variar los métodos de

escalamiento para mantener el interés de los participantes. Encontrará sugerencias al respecto en los distintos apartados de esta Guía.

El uso de un sistema de respuesta de la audiencia

También existe la posibilidad de utilizar un dispositivo electrónico, llamado un sistema de respuesta de la audiencia (audience response system ARS).

- Las preguntas con escalas en **Shift** son muy adecuadas para ARS. Cuando se utiliza el ARS usted hace las preguntas una a una con sus escalas de acompañamiento en una pantalla y ofrece una breve explicación sobre la cuestión y la escala. Se pide a los participantes que voten seleccionando el número de la escala que piensan que es más apropiado. Es mejor entrenar al equipo del proyecto en el uso de ARS antes de la reunión. En todo caso, es importante tener en cuenta que lo mejor es combinar ARS y métodos manuales. Para algunas cuestiones los métodos manuales son más apropiados. Por ejemplo, el establecimiento de objetivos o hacer listas de prioridades se deben de hacer con los métodos manuales. Hay muchas buenas razones para el uso de los sistemas de respuesta de audiencia (ARS) La tecnología ARS es novedoso, por lo que la novedad en sí misma puede añadir interés y mejorar la atención y mejorar el compromiso. Esto también limitar la necesidad de una metodología de respuesta variada.
- Puede sondear de forma anónima para que los participantes sean más propensos a compartir su verdadera opinión y la tendencia a la respuesta basada en la psicología de masas se reduce debido a que es difícil ver lo que otros están seleccionando. El software de ARS resume los resultados y agrega de las respuestas, mostrando el porcentaje de los encuestados que elige una respuesta en particular, pero no lo que han respondido individualmente. El sistema de respuesta de audiencia incluye software que se ejecuta en el ordenador del moderador de la sesión que registra y tabula las respuestas de los miembros de la audiencia. En general, una vez que ha terminado una pregunta (cuando el sondeo por parte del público ha cesado), el software muestra un gráfico de barras que indica qué porcentaje de los miembros de la audiencia eligió las distintas respuestas posibles. Esto puede ser mostrado al público. Si la respuesta es bastante unánime no hay necesidad de un largo debate. Debe iniciarse un debate cuando hay diferencias claras o importantes en la opinión. Luego, los participantes pueden revelar por qué votaron como lo hicieron y debatir sus motivos. El objetivo no es necesariamente estar de acuerdo, sino simplemente para mostrar diferentes opiniones y las razones de las mismas. El facilitador puede utilizar ARS para algunas preguntas específicas –tal vez más sensibles– en las que respuestas sinceras pueden ser difíciles de conseguir a través de otros métodos.
- The ARS permite la tabulación de las respuestas de forma más rápida para grupos grandes que los métodos manuales. Se puede reducir significativamente el tiempo total requerido para la reunión de las partes interesadas. Por ejemplo, una reunión de tres días se pudo completar en 1,5 días. El sistema ARS se puede alquilar y es un costo adicional, pero el ahorro de tiempo significa que el ARS realmente ahorra dinero (y tiempo) para todos los participantes.
- Como puede ser útil tener las respuestas documentadas para visualizarlas en los pósters, debe disponer de una impresora.
- El software de ARS registra las respuestas de la audiencia, y esas respuestas se almacenan en una base de datos, que le permite reunir datos para informes y análisis.

Recogida valoraciones y factores que influyen las puntuaciones en el método manual

Una manera de hacer esto es pedir a los participantes que escriban la puntuación en un post-it junto con su nombre, el nombre de la organización a la que pertenecen y tres palabras clave o una frase de explicación. Otra opción es dibujar una cruz en la escala con un bolígrafo, poner las iniciales debajo y anotar las razones de las puntuaciones en un papel aparte. Puede agrupar las razones según el color de la escala. También se puede puntuar en parejas. Estas parejas pueden estar formadas por participantes similares o muy diferentes que, por ejemplo, están sentados al lado. Es bueno tener diferentes técnicas con las que formar parejas rápidamente y cambiar de sitio a las personas.

Métodos para completar los apartados de objetivos al final de cada sección

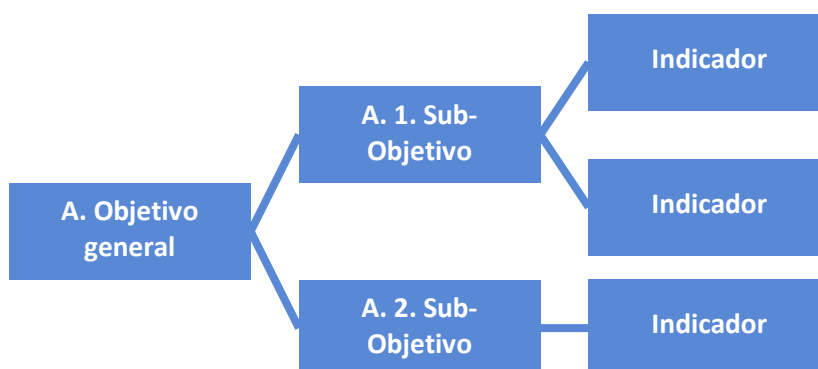
A: Divida a las personas en grupos de 2-5 personas y propóngales que hagan una lluvia de ideas sobre los objetivos, acciones e indicadores y que los visualicen y los presenten.

O:

B: Pídale a todos que respondan al apartado de objetivos y escriban sus respuestas en tarjetas. Después hágales presentar brevemente sus objetivos, acciones e indicadores y escríbalos en una pizarra o póster. Finalmente, pida a los participantes que ordenen las tarjetas en grupos y le den un nombre a cada grupo. Se debatirá sobre las tarjetas, se priorizarán y se llegará a un acuerdo.

(Doran, 1981)

Usted puede después visualizarlos objetivos e indicadores para cada sección en un diagrama



Y recoger las acciones que se pueden implementar para cada uno de esos objetivos en una tabla.

Acciones para alcanzar Objetivo A.1	Quién	Para cuándo
Acciones para alcanzar Objetivo A.1	Quién	Para cuándo

Utilice los criterios SMART para definir objetivos y metas

- **S** (Specific) – Objetivos específicos – ¿Qué querría haber cambiado o mejorado específicamente después de la intervención?
- **M** (Measurable) – Objetivos medibles – cuantifique o, por lo menos, sugiera un indicador del progreso
- **A** (Attainable/Assignable) – Objetivos alcanzables/asignables – especifique quién lo llevará a cabo.
- **R** (Realistic) – Objetivos Realistas – qué resultados se pueden conseguir, dados los recursos disponibles
- **T** (Time specific) – Objetivos en un plazo determinado – especifique cuándo se podrán conseguir los objetivos

Tiempo aproximado que dedicar a cada sección

- 2 horas cada una: secciones A, B y E
- 2,5 horas: sección C
- 1,5 horas una: secciones D y F
- 3-4 horas cada una: secciones G y H

La siguiente lista le propone algunos métodos para las ocho secciones de la herramienta

- A. Conozca su epidemia, conoce su respuesta
- B. Poblaciones clave
- C. Actores clave
- D. Recursos
- E. Barreras y elementos facilitadores
- F. Seguimiento y evaluación
- G. Metas generales
- H. Prioridades



SECCIÓN A – CONOZCA SU EPIDEMIA, CONOZCA SU RESPUESTA

El moderador puede proponer que «dado que durante los próximos tres días estaremos todo en el mismo barco, algunos de vosotros ya os conocéis e incluso algunos trabajaréis juntos después de este proceso. Por eso creo que sería una buena idea que la tripulación nos conociéramos entre nosotros un poco mejor y conociéramos las aguas en las que estamos navegando».

Necesitará los siguientes materiales: pósters con las escalas (deje espacio debajo de cada escala para colocar las deficiencias que se identifiquen), post-its y bolígrafos.

Pida a los participantes que elijan una pareja distinta para debatir cada pregunta. «Para la primera pregunta, buscad una pareja, debatid qué puntuación pondríais en la escala y las razones para dicha puntuación. Si os ponéis de acuerdo en una puntuación, podéis escribir un solo post-it con vuestras iniciales, la puntuación, tres factores que influyan en la puntuación y, si habéis identificado lagunas, escribirlas en un post-it aparte. Pegad ambos post-its en la escala. Después buscad otra pareja para la siguiente pregunta».

No tienen que contestar las preguntas en orden. Si hay muchas personas en frente de un póster, continúe con la siguiente pregunta.

Al final de esta sesión, el mediador preguntará si todo el mundo ha tenido la oportunidad de conocer a toda la tripulación. Después compruebe el conocimiento que se tiene sobre el terreno en el que estamos navegando. ¿Cuáles son las lagunas? ¿Se pueden tratar algunas de ellas antes de comenzar el viaje?

Para el apartado de objetivos, utilice el método A o B. Si los participantes no han tenido la oportunidad de trabajar con todo el mundo, puede que prefiera utilizar el método A.

SECCIÓN B – POBLACIONES CLAVE

Necesitará los siguientes **materiales:** las hojas de trabajo sobre la población y el programa que han sido cumplimentadas por los actores durante la preparación para la reunión y la hoja de trabajo realizada por el director de proyecto o el equipo directivo que resume el información de cada población; escalas en pósters, la tabla de la pregunta 5 en un póster, post-its y bolígrafos.

Comience con un ejercicio de «exposición» (Marketplace). Cuelgue los pósters en la pared y deje que los participantes se den una vuelta por la habitación y los miren. Pueden utilizar post-its para añadir información o cambiar los pósters.

Para responder a las preguntas de la sección 2, emplee un método de escalas sobre el suelo. Pida a los participantes que se posicionen en la misma sección de la escala que debatan los factores principales que influyen en su puntuación. Después, pueden tratar de acordar una única puntuación. Finalmente, deberían escribir dicha puntuación o un rango de puntuaciones, si no se han puesto de acuerdo, en tarjetas y escribir en frases cortas los factores que influyeron en su puntuación.

Pida a los participantes que puntúen la pregunta 5a individualmente con un punto en la tabla y que escriban una o dos frases en cada celda. Después, pida al grupo que debata sobre la pregunta 5b y que acuerde un orden de prioridad.

Elija el método A o B para el apartado de objetivos.

SECCIÓN C – ACTORES CLAVE

Vuelva a empezar con un ejercicio de «exposición». **Necesitará:** las instantáneas de las partes implicadas que ha rellenado cada participante y que han sido después resumidas por el director o el equipo directivo del proyecto para que haya una hoja de trabajo por actor en forma de póster.


Cuelgue los pósters de las paredes y deje que los participantes se den una vuelta por la habitación y los miren. Pueden utilizar post-its para añadir información o cambiar los pósters.

Después, elija uno de los métodos siguientes: el «sociodrama» o el «diagrama en telaraña».

Para el **sociodrama** necesitará: tarjetas, bolígrafos y un ovillo de lana.

Para visualizar las relaciones entre los participantes, pídale que se coloquen según sientan que están relacionados con los otros actores. Puede pedirles que se coloquen en función de la coordinación y la colaboración y después en función de la comunicación y los mecanismos de feedback que hay entre ellos y observar las diferencias.

Una variación puede ser tirarse un ovillo de lana de un participante a otro para ilustrar los nexos de coordinación y comunicación. Le puede dar el ovillo de lana a un participante que sepa que



tiene relaciones estrechas con otros participantes y pedirle que le pase el ovillo al actor con el que tenga una colaboración más estrecha mientras que se queda con el extremo del hilo. Continúe con este proceso hasta que se muestren todos los nexos.

También puede pedir a los participantes que se sitúen en función a la situación actual y después en función de la situación ideal y ver las diferencias entre ambas.

Este ejercicio solo mostrará las relaciones entre los actores que participan en la reunión.

Para el **diagrama en telaraña** necesitará: post-its o tarjetas, una pizarra y tizas o rotuladores de pizarra.

Puede hacer un post-it o tarjeta grande para cada actor con su nombre, las poblaciones clave y las acciones clave. Después, pegarlos en la pizarra y elegir el color verde para mostrar quién está colaborando con quién y el color rojo para mostrar las relaciones de comunicación, feedback y mecanismos entre los actores. Puede añadir flechas para mostrar si la comunicación es unidireccional o bidireccional o utilizar líneas dobles o sencillas para mostrar cómo de estrecha es la relación.

Se pueden analizar diferentes preguntas con este método. Por ejemplo: ¿Qué cooperación se podría reforzar? ¿Qué comunicación se podría mejorar? ¿Qué población clave está bien atendida y qué población tiene menos partes implicadas? ¿Trabajan juntos los actores que trabajan en las mismas áreas? En las secciones de objetivos, metas y prioridades se puede utilizar también este método para ver qué acciones se deberían llevar a cabo y quién las debería realizar.

Tras esto, utilice el método conocido como «**World café**» (Café del Mundo). Para esto necesitará: tres mesas, un papel grande, post-its, bolígrafos, tijeras y pegamento.

Prepare tres mesas: la mesa 1 que trate de la pregunta 1, la mesa 2 que trate las preguntas 2 y 3 (incluyendo el escalamiento), la mesa 3 las preguntas 4-6. Haga al menos dos rondas, para que cada participante pueda debatir en dos mesas. El presidente de cada mesa recoge los resultados y luego se presentan a todos al final del ejercicio.

Finalmente, elija el método B para el apartado de los objetivos.

SECCIÓN D – RECURSOS

Necesitará el siguiente material: pósters con las escalas, post-its y bolígrafos. Los Expertos podrían preparar un póster o impreso con la información que se quiere emplear en el análisis.

En esta sección se utilizan **grupos de debate** (buzz groups). Entendemos por grupo de debate a un grupo pequeño de 2-3 personas donde se desarrolla un intenso debate para responder a una pregunta específica o en busca de información muy precisa. El grupo grande se divide en varios grupos. En inglés se llama «buzz group» o «grupo zumbido» porque se produce un sonido parecido a un zumbido cuando varias personas debaten intensamente. Pídales que debatan en parejas las preguntas 1, 2 y 3. Observe si se alcanza un consenso sobre la puntuación o si puntúan de forma diferente. Pídales que escriban la puntuación en un post-it con sus iniciales y una explicación corta de la misma y que las peguen en la escala preparada en el póster.

Después pida al/los experto/s que prepararon esta sección que den su opinión sobre estas tres preguntas y que añadan cualquier información que falte y, finalmente, que contesten a las preguntas 4-8. Permita al resto de participantes que hagan comentarios sobre dichas respuestas y que formulen preguntas.

Elija el método A o B para el apartado de objetivos.

SECCIÓN E – BARRERAS Y ELEMENTOS FACILITADORES



Barco velero

Materiales necesarios: necesitará: una pizarra (o papel de rotafolios), post-its de cuatro colores distintos, bolígrafos negros y pósters con escalas. Dibuje un océano, un barco de vela flotando y un par de anclas.

1. Forme grupos. Cada grupo se encargará de una pregunta.
2. Reparta los bolígrafos y post-its (un color para cada pregunta) y pídales que primero puntúen de forma individual las dos escalas de la pregunta que están

tratando (poniendo el post-it con la nota en la escala).

3. Pídeles que hablen sobre los factores principales que influyen en sus puntuaciones y que escriban en los post-its sus ideas, pensamientos y opiniones, y las barreras y elementos facilitadores que identifiquen.
4. Cuando hayan terminado, pídeles que pongan los post-its en el barco. Los elementos facilitadores representan el viento en las velas y las barreras, las anclas que ralentizan el barco; y que presenten las conclusiones a las que han llegado.
5. Una vez hayan pegado los post-its y los cuatro grupos hayan presentado sus conclusiones, pídeles que pongan las puntuaciones en aquellas escalas que no debatieron en el grupo.
6. Tras esto, pida al grupo entero que organice los post-its pegados en el barco por temas o en grupos de post-its similares. Elimine los duplicados y júntelos si es posible.
7. Basándose en estas conclusiones, identifique las siguientes acciones o metas (ajuste las velas en función del viento), agrúpelas, debata sobre ellas y priorícelas.

SECCIÓN F – SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Para empezar, el mediador debe explicar las diferencias entre seguimiento y evaluación o preguntarles a los participantes cuales creen que son las diferencias y dejarles que las expliquen. Asimismo, si no se ha explicado con anterioridad este es el momento de explicar brevemente qué es la garantía y la mejora de la calidad antes de comenzar esta sección.

Necesitará: escalas preparadas, post-its y bolígrafos.

Para responder a las preguntas de esta sección se puede utilizar el método conocido como **entrevista a un experto**. Antes de la reunión se pregunta a los participantes que probablemente tengan la información necesaria para esta sección si quieren adquirir el rol de experto en la esta parte de la reunión para que se puedan preparar las preguntas y su rol en la «pecera» (fishbowl, véase apéndice 1). Los expertos contestan a la preguntas de la herramienta, también se puede permitir a otros participantes que les formulen preguntas que ayuden al proceso.

Después de que los expertos respondan a las dos primeras preguntas, pida a los participantes que enumeren actividades de seguimiento en curso y continúe con la valoración de la pregunta 3. Pida a aquellos que den una puntuación superior a cinco que den ejemplos.

Para la pregunta 4 - 8, se puede emplear el método “pecera”. Los expertos que se han preparado para responder a estas preguntas se sientan en el círculo interior. Deje una silla libre en el círculo

por si un participante del círculo exterior quiere unirse al círculo de la pecera después.
Disponga de 15 minutos para el debate completo

Tras esto pregunte a los participantes quién quiere participar en el debate de la **pecera**. Antes de comenzar con el apartado de objetivos, deje que los participantes contesten a la pregunta 8 y pida a los que hayan dado una puntuación superior a cinco que den ejemplos.

Elija el método A o B para el apartado de objetivos.

SECCIÓN G – METAS GENERALES

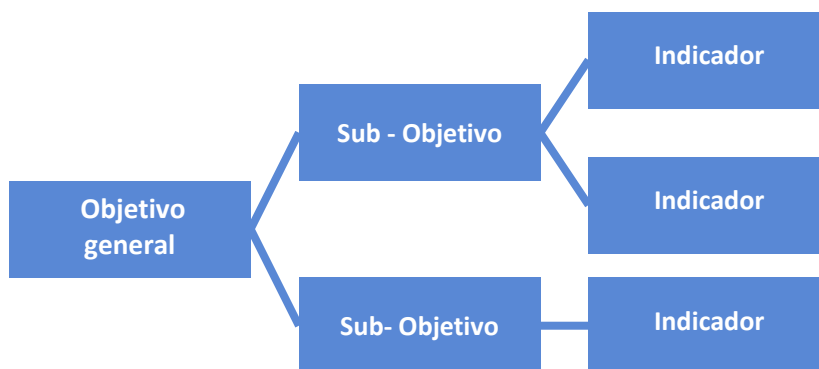
En la reunión, pida a los participantes que anoten la puntuación de la pregunta 1 en una tarjeta o post-it y que la enseñen para que se vea. Pida a personas que tengan diferentes puntos de vista que expliquen qué factores influyeron en sus puntuaciones y anote sus respuestas. Documente las respuestas poniendo los post-its en la escala con las puntuaciones y palabras clave de las explicaciones.

Si utiliza **Shift** para hacer una **evaluación intermedia o final**.

Haga la pregunta 2 a todo el grupo y documente las respuestas en las tarjetas. Esto puede tomar la forma de una lluvia de ideas.

Si no lo ha hecho ya, reúna todos los carteles de las secciones de los objetivos de las secciones de A-F en un solo lugar en un cartel de la pared, presentando los objetivos, sub-objetivos e indicadores recogidos y los borradores de plan de acción presentando quién hará qué y cuándo para alcanzar estos objetivos.

A continuación, coloque los carteles presentando las metas, los sub-objetivos e indicadores, así como el plan de acción del plan existente cerca de estos resultados y empezar a comparar el uso de las preguntas 3-5.




Deje que los participantes discuten estas tres preguntas en 2-4 grupos de debate y presenten sus respuestas. Compare los resultados de los grupos, debata sobre las similitudes y diferencias y llegue a una conclusión acerca de posibles cambios a hacer al plan / programa existente. Usted puede tratar de llegar a un consenso, pero si sigue existiendo cierto desacuerdo simplemente documente los diferentes puntos de vista. El resultado final de **Shift** sirve de base para tomar decisiones posteriormente relativas al programa en un nivel diferente.

Si está **diseñando un nuevo plan**, puede optar por hacer las preguntas 3-5 sobre el plan anterior o existente si usted piensa que esto sería útil.

Para el diseño de un nuevo plan, divida a los participantes en grupos de 2-4 (dependiendo del tamaño de todo el grupo) y pedirles que hagan el siguiente ejercicio: **la nave de la prevención en la ruta hacia el éxito**. Usted necesitará los siguientes materiales para cada grupo: hoja grande de papel o pizarra con notas adhesivas o imanes - un imán / nota adhesiva será el barco (se puede pegar un barco o un dibujo de un barco en él) y los demás serán islas.

Su nave prevención necesita un destino (es decir, un objetivo). Para llegar a este destino, es posible que tenga que parar en algunas islas o en los puertos para obtener combustible, comida y bebida, para poder continuar el viaje. Es necesario adoptar medidas para obtener estos suministros (es decir, sub-metas). El equipo también tiene que tener algún tipo de indicadores para ver si tienen suficientes suministros (es decir, si se alcanzaron los objetivos secundarios).

Explique a los grupos que este ejercicio le ayudará a responder a las preguntas 6-8 de esta sección. En primer lugar, mire a las preguntas, ya que guiarán su proceso de reflexión durante este ejercicio, y luego mire los resultados de las secciones objetivos fijados en la pared. Decida sobre los objetivos generales) o destino que desea alcanzar. Escriba o dibuje en un extremo del papel o pizarra y coloque la nave en la nota adhesiva o un imán en el otro extremo. Ahora haga una lluvia de ideas acerca de todas las diferentes escalas (sub-metas) que el barco tendría que hacer antes



de poder llegar al destino. No juzgue o priorice ahora, solo anótelos y escriba o dibuje en tarjetas o notas adhesivas y ponerlos entre la nave y el destino de una manera aleatoria, como islas en el mar. Cuando no haya más propuestas, decida cómo va a navegar y cuente la historia del barco que sale del puerto y haciendo escalas en las diferentes islas, alcanza los sub-objetivos y finalmente llegar a su objetivo. También piense en cómo va a saber que llegó a los sub-objetivos y ponga estos indicadores en notas adhesivas alrededor de cada isla / escala e incluya esto en su narración. Decidida ahora sobre cómo su grupo va a contar y presentar la historia de este viaje al grupo plenario. Tienen una hora para preparar y elaborar el viaje de su barco de prevención a la meta y 20 minutos para presentar la misma.

Después de la presentación de los distintos viajes hasta sus metas, a los diferentes grupos se les puede hacer preguntas y plantear un breve debate sobre las similitudes y diferencias en los distintos viajes. Trate de ver si se puede crear un diagrama de flujo conjunto con posibles objetivos generales, sub-objetivos e indicadores para los diferentes componentes del programa de prevención. También trate de ver si todo el grupo puede estar de acuerdo en las respuestas a las preguntas 6 a 8 de la sección Objetivos

Esto les llevará a la siguiente sección que es sobre prioridades.

SECCIÓN H – PRIORIDADES

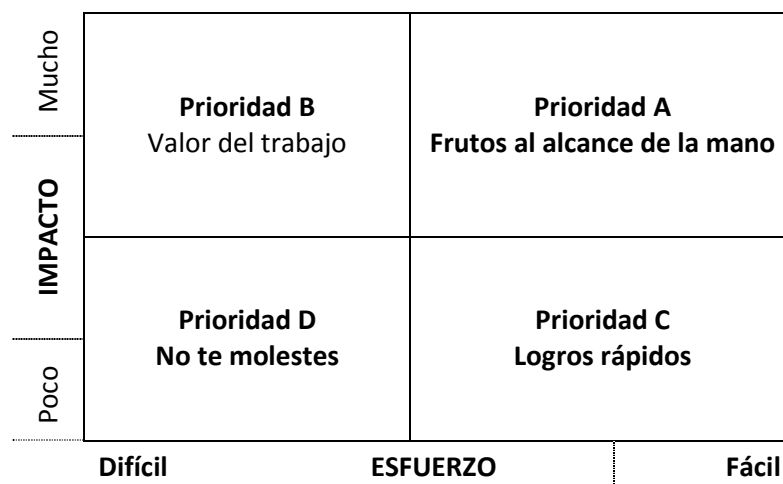
Para responder a la primera pregunta, utilice el método de **exposición** con el póster de las metas priorizadas y los pósters de la sección de actores clave; también puede utilizar la telaraña si se hizo anteriormente. Los participantes miran los pósters con la pregunta en mente y anotan su puntuación, sus iniciales y las palabras clave sobre la explicación de su puntuación en un post-it y lo ponen en la escala. Forme dos grupos, con las personas que puntúen 1-5 en un grupo y las que puntúen 5-10 en otro y pídale que respondan a las preguntas sobre prioridades y acciones en la pregunta 2. Pídale que presenten sus resultados.

El siguiente ejercicio, que hemos llamado debate sobre prioridades, está diseñado para preparar al grupo para que conteste a la pregunta número 3. Forme grupos de 3-4 personas. Cada grupo debe identificar como mucho tres objetivos prioritarios de aquellos objetivos y subobjetivos presentados en la sección de metas. Cada grupo debe exponer las razones que tiene para elegir dichos objetivos prioritarios.

El siguiente paso es el **debate**. Cada grupo elige a un representante que defiende las prioridades que han elegido. El mediador dirige el debate y hace preguntas críticas. El proceso mostrará que los participantes elijen objetivos prioritarios basándose en diferentes criterios, p. ej. cosas que se consiguen más fácilmente, altas tasa de infección, consenso político, etc.

Después de un descanso, reúna al grupo completo. Recolecte y anote los diferentes criterios que han sido usados para elegir los objetivos prioritarios y póngalos en una cuadrícula en la pizarra. Los objetivos prioritarios que se identificaron anteriormente ahora se ponen juntos en la cuadrícula (p. ej. programa de intercambio de jeringuillas en prisiones: muy urgente; razones epidemiológicas; barreras políticas enormes, difícil llevarlo a cabo fácilmente; necesidad de más presión y trabajo de promoción).

También puede utilizar la **matriz de impacto/esfuerzo** para responder a la pregunta número 3. Esta herramienta se puede utilizar para ayudar al grupo a decidir donde centrar sus esfuerzos cuando se pueden realizar muchas acciones distintas. Se comienza escribiendo las posibles acciones en post-its. Después, pida al grupo que indique cuánto esfuerzo cree que se necesitaría para llevar a cabo cada acción y cuánto impacto tendría en la meta general. Coloque el post-it en el lugar de la matriz que represente la intersección entre el impacto y el esfuerzo necesario para llevar a cabo la acción. Las acciones que sean colocadas en el cuadrante «A» son aquellas que tendrán el mayor impacto y que requerirán menor esfuerzo, tal como se muestra en la figura a continuación.



Al hacer la matriz, no olvide las dos preguntas cruciales al final de la guía de debate. 1. ¿De dónde es posible que vengan las próximas cien infecciones por VIH? y 2. ¿Cómo puede evitarlas su programa?

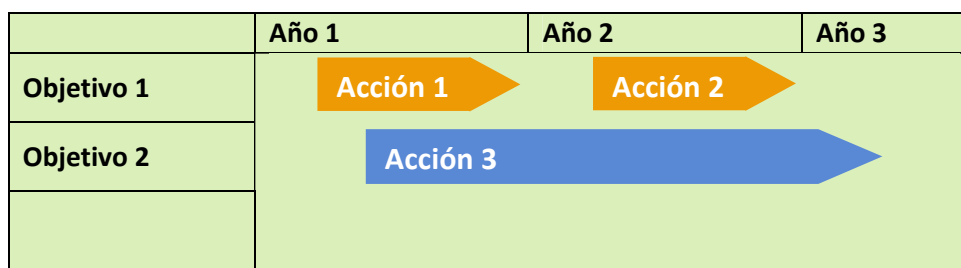
Basándose en este ejercicio, decida la respuesta del grupo a la pregunta número 3 y revise la lista de metas y subobjetivos que crearon en la sección de metas. Puede que sea necesario crear un nuevo póster.

Ahora que ha identificado objetivos, sub-objetivos, acciones y prioridades, pida al grupo que identifique qué objetivos son factibles de alcanzar y en qué orden. Luego debata sobre qué objetivos serán presentados y qué acciones se llevarán a cabo y cuándo. Si es posible, identifique quién estaría involucrado en las diferentes acciones. En la mayoría de los casos, es probable que más de una de las partes interesadas estará involucrada en una acción.

Se puede utilizar una sencilla tabla como la siguiente para organizar los resultados:

Objetivo	Qué / acción	En qué plazo	Quién
----------	--------------	--------------	-------

Y decidir para cada período / año de la duración del programa qué objetivo se dirige y qué acciones se llevarán a cabo y cuándo. También puede utilizar un simple diagrama de Gantt como el de abajo para documentar y organizar los resultados.



Ahora puede que ya tenga información para completar las dos últimas preguntas en la instantánea de las partes interesadas. Decida para cada parte interesada si hay posibles cambios en su participación en el programa, y/o áreas de mejora para fortalecer su contribución.

Tras esto, pídale que describan el proceso y los próximos pasos a dar; puede hacer esto utilizando el método de la ruta hacia el éxito, pensando siempre en los piratas (100 infecciones nuevas), para ver si el barco está en posición de evitarlas. 1. ¿De dónde es posible que vengan las próximas cien infecciones por VIH? 2. ¿Cómo puede evitarlas su programa?

Usted podría tener un cartel con las dos preguntas visible en la sala durante todo el taller si le resulta útil.

AL FINAL DEL VIAJE

Pida a los participantes que miren los pósters y lo que han hecho en los últimos tres días. Puede que quiera evaluar lo que los participantes pensaron a lo largo de la reunión, por ejemplo, lo satisfechos que están con el proceso, los contenidos y los resultados, qué les gustó más y de qué se han quedado con ganas.

Pida al director del proyecto que agradezca a todos los participantes su asistencia y colaboración y que explique los pasos siguientes, incluyendo el informe inicial que se les hará llegar para que comenten sobre él y el informe final. Puede que sea una buena idea hacer una foto del grupo o tener algo que darles a los participantes al final de la reunión.

Quality Action también recomienda que se use la herramienta **Desarrollo participativo de la calidad (PQD**, por sus siglas en inglés) con un grupo de distintos actores implicados y que se reúnan con los participantes para el desarrollo de nuevas soluciones para lagunas o áreas de mejora ya identificadas.



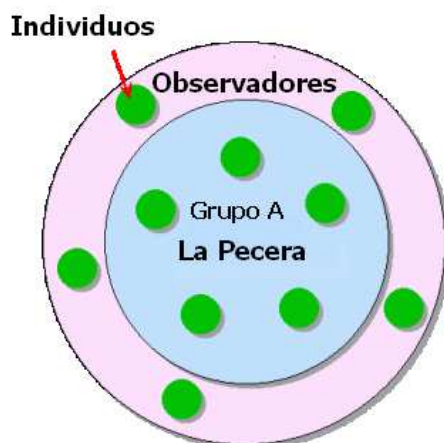
APÉNDICE A

FACILITACIÓN DE UNA “PECERA” (FISHBOWL)

I. ¿De qué trata?

Una conversación “de pecera” (fishbowl) es una forma de diálogo que se puede utilizar cuando se quiere debatir algo en un grupo grande.

Las peceras consisten en un pequeño grupo de personas sentadas en círculo manteniendo una conversación (los peces), rodeado de un grupo más grande de observadores sentados en un círculo alrededor (pecera). El mediador o experto en la materia da una presentación corta de 5-10 minutos para fijar la línea general del debate y después comienza el debate del «círculo de peces». El círculo exterior escucha y observa. Cuando alguien quiere participar y unirse al círculo de peces, un «pez» debe ceder su sitio y pasar a formar parte de la pecera (círculo externo).



II. ¿Cuándo usarlo?

- Para incluir al público en un grupo pequeño de debate.
- Para generar una implicación dinámica del grupo y la participación activa de los participantes.
- Para debatir temas controvertidos (menos productivo cuando hay un alto contenido didáctico).
- Para observar, analizar y aprender de la forma de pensar de otro grupo (círculo exterior).
- Como alternativa a un debate tradicional.
- Como alternativa a una presentación o panel de expertos. En este caso, se debe dar a los ponentes de 5 a 15 minutos para presentar sus ideas. Después el ponente se une al círculo

de peces, que admitirá entre 1-3 «visitantes». El objetivo de esto es dejar que el contenido emerja de los comentarios y las preguntas del grupo. Esto reduce la distinción entre el grupo y los expertos.

III. ¿Cómo hacer que funcione?

Hay dos tipos de pecera:

- La **pecera abierta**, en la cual se dejan 1-2 sillas vacías en el círculo de los peces (5-8 personas). Así cualquier miembro del círculo exterior se puede sentar en una silla libre y unirse al debate. Cuando esto ocurre, un miembro del círculo de peces debe dejar su sitio libre voluntariamente. El debate continúa y los participantes entran y salen del círculo de peces con bastante frecuencia. Se pueden poner limitaciones a los participantes para que entren en el círculo interno:
 - Tiempo límite (1-5 minutos).
 - Solo se puede hacer un comentario de importancia.
 - Los participantes solo pueden entrar en el círculo de peces si se intercambian el sitio con un «visitante».
- La **pecera cerrada**, en la cual no hay sillas libres. El mediador divide el grupo en dos (o más si es necesario). Los participantes iniciales del círculo de peces hablan del tema durante un tiempo limitado. Cuando este se acaba (o cuando se añaden nuevos temas al debate), los participantes iniciales dejan el círculo de peces y un nuevo grupo entra. Este nuevo grupo continúa debatiendo el tema anterior. Esta dinámica puede continuar hasta que bastantes miembros de la audiencia hayan pasado cierto tiempo en el círculo de peces.


En ambos casos, cuando se acaba el tiempo se acaba la pecera.

El mediador además:

- Analiza si esta técnica es apropiada para los objetivos del evento.
- Explica a los expertos que participan en la pecera como funciona el proceso y cual será su rol.
- Fomenta el debate y hace que avance en el círculo de peces.
- Resume el debate.
- Prepara preguntas que hacer a los participantes cuando vuelve ha estar el grupo completo. En este momento es cuando se realiza realmente la reflexión.

Entre otras variaciones podemos encontrar:



-
- 
- La **pecera homogénea**: se invita a personas con opiniones o experiencias similares a sentarse en el círculo de peces. Los debates entre personas con puntos de vista contrarios suelen ser poco productivos, lo que produce estrés y argumentos incoherentes, porque el objetivo es ganar. En un diálogo como la pecera homogénea, el objetivo no es que alguien gane sino dar argumentos y datos al círculo externo que defiendan las ideas principales. Como los participantes subrayan diferentes aspectos, se pueden extraer nuevas perspectivas e ideas.
 - La **pecera heterogénea**. Se invita a una persona por cada punto de vista principal sobre los temas que se van a debatir.

APÉNDICE B

MÉTODO «WORLD CAFÉ»

El método «World Café» (Café del Mundo) se basa en siete principios diseñados de forma integrada y tiene un formato simple, efectivo y flexible para gestionar un diálogo de grupo grande.

El World Café se puede modificar para que se ajuste a diferentes necesidades. En cada invitación a participar se incluirán aspectos específicos de la misma como el contexto, número, objetivos, localización y otras circunstancias propias del evento, el diseño y las preguntas, pero los siguientes cinco componentes conforman el modelo básico:

- 1) **Localización:** se crea un entorno «especial», normalmente parecido a una cafetería, por ejemplo, con mesas pequeñas y redondas cubiertas por un mantel de cuadros, papel continuo, bolígrafos de colores, un centro de flores y, opcionalmente, un objeto a modo de señal (talking stick) para la persona que quiera tomar la palabra. Se recomienda que haya cuatro sillas por mesa.
- 2) **Bienvenida e introducción:** el anfitrión da la bienvenida a los participantes y les explica el proceso del World Café, lo que explicita el contexto, las reglas y hace que los participantes se relajen.
- 3) **Rondas de grupos pequeños:** el proceso comienza con tres o más rondas de 20 minutos para que hablen los grupos sentados en las mesas. Cuando los 20 minutos han pasado, cada miembro se mueve a una mesa nueva y diferente. Se puede dejar a una persona como presidente de la mesa, que da la bienvenida al siguiente grupo y les explica que pasó en la ronda anterior.
- 4) **Preguntas:** cada ronda comienza con una pregunta diseñada para el contexto y objetivos específicos de la sesión. Se pueden utilizar las mismas preguntas para más de una ronda o se pueden hacer para centrar la conversación o orientarla en una dirección específica.
- 5) **Cosecha:** después de las conversaciones en los grupos pequeños se invita a las personas a que compartan sus reflexiones y conclusiones de las conversaciones con el grupo completo. Estas conclusiones se reflejan visualmente de varias maneras, normalmente haciendo que alguien vaya anotándolas en la pizarra.