

Desarrollo continuo de la Calidad a través de la Participación

Cómo empezar: tres consejos de Quality Action

Matthias Wentzlaff-Eggebert, Karl Lemmen, Carolin Vierneisel

1. Familiarícese con la participación

Para comenzar con el Desarrollo continuo de la Calidad a través de la Participación, PQD (por sus siglas en inglés: Participatory Quality Development), es muy útil ahondar en sus conceptos junto con su equipo de trabajo, especialmente en el de la participación de las partes interesadas. PQD será de lo más útil si su equipo (o su organización) se compromete realmente con el aumento de la participación en las actividades de prevención del VIH. ¿Quién se está ocupando de fomentar la participación? ¿Quién debe incorporarse a sus iniciativas? ¿Quién tiene que ser informado regularmente?

Hay explicaciones y referencias en la parte teórica sobre PQD que podrán ser utilizadas para charlas introductorias y discusiones.

Las principales ventajas de la participación son:

- Las actividades pueden ser mejor dirigidas, así, se responderá mejor al ambiente sociocultural
- mayor implicación y contribución de las partes interesadas, especialmente del grupo destinatario
- desarrollo de la innovación y de un modo de pensar que tiende a alejarse de los tópicos

Los posibles inconvenientes son:

- el tiempo de preparación necesario para presentar el concepto de participación y para aplicar las herramientas correspondientes
- los resultados inesperados podrían implicar tener que renegociar con financiadores y otras partes interesadas

Un buen punto de partida para presentar la participación y, al mismo tiempo, practicar una herramienta muy útil, es el de los Círculos de Influencia. Como ejercicio de mapeo de las partes interesadas, presenta el concepto de los "niveles de participación". La aplicación de los Círculos de Influencia a un proyecto (o al trabajo de la organización como un todo) le proporciona una instantánea de la situación en la que se encuentra en relación a la participación. Facilita las decisiones como grupo sobre dónde se quiere aumentar (o reducir) el nivel de participación de las partes interesadas. Por ejemplo, si su equipo decide aumentar la participación del grupo destinatario en la planificación de una intervención, puede seleccionar un método de PQD para conseguirlo (p.ej., Evaluación Rápida o Grupo de Asesoramiento sobre el Proyecto).

2. Comience poco a poco y construya sobre éxitos

La mejora de la calidad puede verse como una carga adicional. Es importante experimentar pronto sus beneficios. Si decide abordarla con su equipo, asegúrese de comenzar poco a poco. Ser demasiado ambicioso puede ser estresante y provocar que la gente rechace todo el proceso. Le será difícil volver a introducir la mejora de la calidad más tarde. Los métodos participativos dentro del conjunto de herramientas PQD requieren diferentes niveles de preparación, tiempo y recursos. Comience con uno sencillo, como el de los Círculos de Influencia, la Evaluación Rápida o los Objetivos Inteligentes. Cuando su equipo tenga ganas de más, piense en introducir un método más completo, como el Registro de Consultas y Preocupaciones o ZiWi. El éxito en la aplicación de cada método depende en gran medida de cómo se facilita. Tenga muy presente el hecho de organizar una facilitación efectiva, de manera que el uso de los métodos esté siempre orientado hacia objetivos concretos.

El uso de los Objetivos Inteligentes o ZiWi para desarrollar objetivos claros puede facilitar en gran medida la evaluación y hacerla más agradable. La Evaluación Rápida y el Grupo Destinatario son suficientes para la evaluación de la mayoría de las actividades comunitarias. Es especialmente importante no abusar de la capacidad de la organización para llevar a cabo la evaluación.

Concentrarse en la participación y aplicación de los métodos de PQD tiene el potencial de cambiar la manera en la que el equipo, y toda la organización, piensa y trabaja en grupo. Dependiendo de su punto de partida, este proceso puede llevar bastante tiempo. Cada vez que aplique uno de los métodos, tenga en cuenta las mejoras en su trabajo. Esto puede contribuir a que todos entiendan el papel de PQD en la mejora de la calidad.

3. Combinando del PQD con otras herramientas de mejora de la calidad

PQD es una herramienta de desarrollo de la calidad. Se basa en el supuesto de que la ampliación del abanico de perspectivas mediante los procesos participativos lleva a una reflexión crítica sobre cómo se están haciendo las cosas actualmente y genera nuevas ideas para mejorarlas. A pesar de que PQD ofrece métodos para mejorar todas las fases del ciclo de proyecto (Evaluación de las Necesidades, Planificación, Puesta en Práctica, Evaluación), no está diseñado para proporcionar una evaluación global de la calidad de su proyecto. No hay calificaciones o notas.

Si piensa que su equipo y las partes interesadas necesitan tener una visión general sobre la calidad del proyecto antes de poder decidir qué aspectos mejorar mediante los métodos participativos, podría ser útil aplicar antes una herramienta más estructurada. Quality Action ofrece una amplia gama de herramientas que pueden aplicarse para este propósito (p.ej. *Éxito*, Plan de Mejora de la Calidad o Inspección de Verificación y Garantía de Calidad). Por favor, visite www.qualityaction.eu y consulte en la [Guía de Selección de Herramientas](#) la que mejor se adapte a sus necesidades.

Mejora de la Calidad con un enfoque en la participación de los grupos objetivo

El PQD es un juego de herramientas integrado diseñado para ayudar a mejorar las prácticas de trabajo. Depende en gran parte del conocimiento local de las partes interesadas, y les ayuda a utilizarlo, reflexionar sobre el mismo y ampliarlo. El PQD incluye una selección de métodos y procesos participativos basados en evidencia que son específicos, viables y útiles para los proyectos de prevención del VIH.

Estos métodos y los procesos proceden de diferentes campos de teorías y prácticas sanitarias y de ciencias sociales, y el juego de herramientas ha sido utilizado en la promoción general de la salud, así como también en la prevención del VIH.

El PQD se centra en la fuerte y significativa participación de los grupos objetivo y de otras partes interesadas, en las cuatro fases críticas de cualquier intervención de prevención:

- Evaluación de las necesidades
- Planificación del Proyecto
- Ejecución
- Evaluación/Análisis

Tras una introducción a sus principios básicos (por ej. conocimiento local, participación y colaboración), el PQD ofrece orientación informativa detallada y práctica sobre métodos y procesos individuales incluyendo Lógica de Programa, Focus Groups, Objetivos SMART y Espacio Abierto. El juego de herramientas contiene también estudios de caso, desde prácticas de promoción de la salud hasta ilustraciones de los métodos, así como referencias para otras lecturas. El diseño de conjunto del juego de herramientas del PQD le permite seleccionar las herramientas que mejor satisfacen sus necesidades.

El uso del Desarrollo Participativo de la Calidad – PQD - en el sector del VIH en Alemania ha demostrado que aquellos agentes familiarizados con el principio de participación pueden incorporar fácilmente el proceso en sus proyectos. No obstante, si la participación al nivel recomendado por el PQD es algo nuevo para usted o para su organización, el personal de su proyecto – y posiblemente la organización en general – puede beneficiarse de una formación específica en este enfoque, antes de que pueda aprovechar al máximo el juego de herramientas.

El tiempo requerido varía de método en método. Desde algunas horas (por ej. para una Evaluación Rápida) a un compromiso regular en marcha (por ej. para un Comité Asesor de Grupo Objetivo). La formación organizacional del PQD toma generalmente de dos a tres días laborales.

Niveles de Participación

Hemos desarrollado un modelo por etapas para describir mejor las características del proceso participativo que ya existe dentro de la promoción de la salud y prevención. Los proveedores de servicios pueden aplicar este modelo a, por ejemplo, evaluar el grado de participación que ya han obtenido dentro de sus actividades y desarrollar opciones para incrementarla más (ver también *Círculos de Influencia*). En nuestra opinión, la participación no es una decisión de “O bien / o”, sino que un proceso de desarrollo. En muchas circunstancias, hay que implementar ciertos precursores a la participación antes de que sea posible una inclusión exhaustiva del grupo objetivo en el proceso de toma de decisiones. Muchas intervenciones que se autodenominan participativas no ofrecen ninguna oportunidad para influir en las decisiones y, por ello, no pueden clasificarse como tales.

Más adelante, se explican los niveles individuales utilizando ejemplos de participación del grupo objetivo:

Muchas variantes son imaginables en el nivel no participativo. Aquí describimos dos tipos que aparecen con frecuencia en los campos de promoción de la salud y prevención:

Nivel 1: Instrumentalización

Las preocupaciones del grupo objetivo juegan un rol relativo. Se toman decisiones sin considerarlas y sin que estén centradas en los intereses de los que toman las decisiones. Los miembros del grupo objetivo pueden participar en eventos sin tener noción del propósito u objetivos de los eventos (grupos objetivo como “decoración”).

Ejemplos:

Sólo se pide la opinión de aquellos residentes en un distrito que apoyan los puntos de vista de los que toman las decisiones. Los resultados de tales encuestas se informan como las opiniones de todos los residentes del distrito. O: en mítines políticos se hace uso de los niños para presentar las posiciones de sus padres sin que ellos mismos puedan entender la naturaleza del evento.

Nivel 2: Instrucción

Los que toman las decisiones (a menudo, personal formado profesionalmente) observan la situación del grupo objetivo. Ellos definen los problemas y las respuestas para resolver o mitigar estos problemas exclusivamente en base a sus opiniones (expertas). No toman en cuenta las opiniones del grupo objetivo sobre su propia situación. La comunicación por parte de los que toman las decisiones es una de

Ejemplos:

Muchas formas de asesoramiento médico, psicoterapéutico, educativo o labor social y tratamiento se caracterizan por el hecho que los profesionales asumen toda la responsabilidad para definir (diagnosticar) el problema, así como también para escoger la solución. Tales determinadas intervenciones profesionales son, con frecuencia, necesarias, por ej. en casos de peligro inminente (enfermedad, maltrato de menores) o donde las opciones disponibles para aquellos afectados son restringidas (por ej. competencia limitada para tomar decisiones, como los niños o en ciertas situaciones de crisis).

Quienes promueven la participación apuestan en cambio por una creciente integración de la toma de decisiones de los grupos objetivos, incluso si estos no pueden (todavía) influir sobre su proceso directamente.

Nivel 3: Información

Los responsables de las decisiones exponen ante el grupo objetivo los problemas del grupo (desde el punto de vista del que toma las decisiones) y el tipo de asistencia que necesitan: Recomiendan al grupo objetivo opciones para resolver o mitigar sus problemas. Los que toman las decisiones explican y dan razones sobre cómo lo hacen y la información que ofrecen. Toman en cuenta las opiniones del grupo objetivo con el fin de promover que sus miembros acepten la información y retengan los mensajes ofrecidos.

Ejemplo:

Las actividades convencionales de educación en salud encajan generalmente en esta categoría. Bien sea como parte de una campaña nacional o dentro del contexto de programas de formación, al frente se sitúa la transmisión de información adaptada y presentada por los expertos.

Nivel 4: Consulta

Los decisores están interesados en cómo el grupo objetivo ve su propia situación. Se consulta a los miembros del grupo objetivo, pero estos no tienen control sobre si sus opiniones se toman en cuenta o no.

Ejemplo:

La estrategia de consulta empleada más a menudo en la práctica de promoción de la salud y prevención es la encuesta. Ya sea oral o por escrito, a través de entrevistas de individuos o de grupo, la encuesta se dirige a recabar información sobre la situación del grupo objetivo haciéndole una serie de preguntas. Normalmente las respuestas individuales o de grupo se tratan anónimamente y se combinan con las opiniones de otros, para llegar a un cuadro global de las circunstancias del grupo objetivo.

Nivel 5: Inclusión

La agencia pide consejo a miembros seleccionados del grupo objetivo (suelen ser personas cercanas a los desidores). No obstante, no se garantiza que el consejo recibido influya en la toma de decisiones.

Ejemplo:

Al considerar el establecimiento de un nuevo servicio, una agencia contacta con una organización de personas inmigrantes, para obtener información más detallada sobre la situación de mujeres jóvenes del extracto cultural pertinente. Se invita a una representante de un grupo de madres solteras a una reunión de la directiva, para informar sobre las necesidades de las mujeres en su situación.

En una “verdadera” participación, el grupo objetivo tiene un rol formalizado y garantizado en la toma de decisiones.

Nivel 6: Toma de Decisiones Compartida

Los responsables de las decisiones consultan con los representantes del grupo objetivo, para acordar con ellos en los aspectos fundamentales de una intervención. Sobre cuestiones

importantes, puede ser necesario entablar negociaciones entre los representantes del grupo objetivo y los responsables de las decisiones. Los miembros del grupo objetivo tienen derecho a ser escuchados, pero carecen de autoridad independiente para tomar decisiones.

Ejemplos:

La composición de miembros de los representantes del grupo objetivo en un comité de toma de decisiones (junta directiva, grupo asesor, comité de dirección) es un ejemplo de la toma de decisiones compartida. El establecimiento de un Comité Asesor de Usuarios de Servicios, que consiste exclusivamente de miembros del grupo objetivo, es otro ejemplo. Las colaboraciones formales con organizaciones que representan los intereses del grupo objetivo, pueden también posibilitar la toma de decisiones compartidas.

Nivel 7: Delegación Parcial de la Autoridad Responsable de las Decisiones

El derecho a la participación asegura que el mismo grupo objetivo pueda determinar aspectos particulares de la intervención. La responsabilidad de la intervención, no obstante, continúa en manos de otros, por ejemplo, el personal de la organización de servicios.

Ejemplos:

Una organización de servicios desea hacer un vídeo sobre educación sexual destinado a la juventud, y pide a un grupo de jóvenes que desarrollen el contenido. El grupo objetivo forma un grupo de voluntarios cuya tarea es desarrollar e implementar nuevos servicios para el grupo objetivo (modelo basado en sus pares). Por ejemplo, una organización de servicios convoca a un grupo de trabajadoras y trabajadores del sexo para sensibilizar a otras trabajadoras y otros trabajadores del sexo sobre las Infecciones de Transmisión Sexual (ITS). Los voluntarios determinan cómo mejor lograr este objetivo y la organización de servicios les ayuda a llevar a la práctica sus ideas.

Nivel 8: Autoridad Decisoria

Los miembros del grupo objetivo determinan todos los aspectos sustanciales de una intervención. Esto tiene lugar dentro del marco de una asociación equitativa con la organización de servicios u otras partes interesadas. También participan partes interesadas externas al grupo objetivo en la toma de decisiones importantes, pero su rol es el de apoyar o asesorar, no determinar o decidir.

Ejemplos:

Un Comité Asesor de Usuarios de Servicios dentro de una organización de servicios sugiere un nuevo servicio para el grupo objetivo y toma la responsabilidad para planificarlo y ejecutarlo.

Mujeres en un distrito residencial desearían organizar un curso de cocina y una organización de servicios les provee acceso a una cocina equipada.

Una organización de personas inmigrantes se pone en contacto con una organización del ámbito del VIH/SIDA, buscando su apoyo para desarrollar sesiones de información en las mezquitas.

El nivel superior del modelo va más allá de la participación. Incluye todas las formas de intervenciones autoorganizadas que no son necesariamente el resultado de un proceso de

desarrollo participativo, sino que pueden ser iniciadas por los ciudadanos mismos desde el inicio.

Nivel 9: Iniciativas de la comunidad para la comunidad

Una intervención o proyecto es iniciado y ejecutado por los miembros del grupo objetivo. Tales iniciativas son a menudo desarrolladas por aquellos directamente afectados por el problema. El grupo objetivo toma decisiones independientemente y asume responsabilidad por ellas. La responsabilidad de la ejecución también se encuentra en manos del grupo objetivo. Todos los responsables de las decisiones son miembros del grupo objetivo.

Ejemplos:

Este nivel incluye todo tipo de iniciativas que son conceptualizadas y ejecutadas por los miembros del grupo objetivo. Puede organizarse formalmente (por ej. como una asociación sin fines de lucro) o informalmente: como la acción (espontánea) de personas con ideas afines.

Autores: Wright/Block/Unger

Juego de Herramientas para el Desarrollo Participativo de la Calidad (PQD - Participatory Quality Development)

En este juego de herramientas presentamos una selección de métodos participativos para el desarrollo de la calidad que han probado ser útiles en nuestros proyectos de investigación así como en aplicaciones prácticas locales.

Más participativo

Stärker partizipativ



Weniger partizipativ



Más participativo

Comité Asesor de Usuarios de Servicios

Grupo de Trabajo Guiado

Espacio abierto

Focus Group

Evaluación Rápida

Registro de Pedidos de Información y Preocupaciones

Observación

Menos participativo

La tabla siguiente muestra cuál método es adecuado para cada fase del Ciclo de PQD (1. Evaluación de las Necesidades– 2. Planificación de Proyectos – 3. Implementación – 4. Evaluación):

Método	Breve Descripción	1	2	3	4
Grupo de Trabajo Guiado	Proceso de grupo participativo para la planificación, la gestión, la implementación y la evaluación de las medidas de desarrollo.	X	X	X	X
Registro de Pedidos de Información y Preocupaciones	Registro de las preocupaciones del grupo objetivo con reducido esfuerzo y en el curso ordinario de trabajo.	X		X	X
Evaluación Rápida	Encuesta rápida del grupo objetivo usando un cuestionario breve	X		X	X
Focus Group	Entrevista de grupo para obtener respuestas a preguntas específicas	X		X	X
Círculos de Influencia	Reflexionar sobre los procesos participativos de toma de decisiones	X		X	X
Comité Asesor de Usuarios de Servicios	Formalizar la participación del grupo objetivo	X	X	X	X
Espacio Abierto	Proveer espacio para un debate libre y abierto	X	X	X	X
Lógica del Programa	Planificar para los recursos, la implementación y el impacto de una intervención		X		
Criterios SMART	Desarrollo de objetivos que sean específicos, medibles, atractivos, realistas y sujetos a un tiempo específico		X		X
Observación de los Participantes	Registro de datos mediante participación en el entorno social del grupo objetivo	X		X	X
Método ZiWi	Desarrollo de objetivos y estrategias para la planificación o evaluación del proyecto		X		X

Evaluación Rápida

Descripción Breve

La Evaluación Rápida es una breve recopilación de datos específicos a un tema. Es un método conocido en determinados campos de desarrollo internacional (Evaluación [Rural] Rápida y en la investigación de mercado. La encuesta puede realizarse verbalmente o por escrito. Completarla duraría aproximadamente unos 10 minutos.

La Fortaleza de la Evaluación Rápida es que puede ser integrada un trabajo de extensión práctico, gracias a su menor escala. De este modo puede llegar a muchas personas que normalmente no responden a encuestas.

Requisitos previos

- Centrarse en un asunto concreto y claramente definido
- Disponer de personal formado para conducir una encuesta

Aplicaciones

- Para abordar necesidades de evaluación del grupo objetivo
- Prueba previa del concepto para un proyecto
- Desarrollo de ideas nuevas para el trabajo del proyecto
- Evaluación sobre la aceptación del servicio
- Evaluación del impacto de un servicio

Visión general de un proceso

- Determinar el tema de la encuesta
- Diseñar las preguntas de la encuesta
- Determinar el método de la encuesta
- Formar personal para conducir de la encuesta
- Analizar los resultados

Recursos requeridos

Tiempo:

El tiempo de preparación para una Evaluación Rápida puede variar (Pasos de trabajo 1-3). El personal puede formarse para realizar la encuesta a través de una reunión de equipo. La entrevista dura a lo sumo unos 10 minutos por persona entrevistada. El tiempo requerido para el análisis depende de las preguntas y las expectativas de la organización de servicios.

Personal:

La encuesta puede desarrollarla un miembro del equipo. Se recomienda consultar a aquellos miembros que están en contacto directo con el grupo objetivo sobre el contenido y el tipo de encuesta para verificar previamente que es fácil de utilizar y que resulta adecuada para la

práctica. La cantidad de trabajadores que participarán en la realización de la Evaluación Rápida, dependerá de dónde se aplique.

Materiales:

Todo el personal que conduce la encuesta debe tener acceso a sus preguntas por escrito. Cuando se pide al grupo objetivo cumplimentar cuestionarios impresos, debe proveerse el número de hojas requeridas.

Otros costes:

Ninguno.

Pasos detallados del trabajo

1. Determinar el tema de la encuesta

¿Qué – Quién – Dónde - Cómo?

Definir claramente el tema es un importante requisito previo para una Evaluación Rápida satisfactoria. Debe poderse resumir el tema en una pregunta principal de la investigación que sea fácil de entender.

2. Desarrollar las preguntas de la encuesta

Las preguntas de la encuesta deben servir para responder a la pregunta principal de la investigación. Deben construirse con un vocabulario claro y deben ser rápidas de responder. Deben estar adaptadas al lenguaje utilizado por el grupo objetivo, sin ambigüedades y resultar entendibles. Habrá que decidir si se utilizan opciones de elección múltiple ya redactadas o si se trata de preguntas con respuesta abierta.

3. Determinar el método de la encuesta

La encuesta debe ser conducida de manera que maximice el número alcanzado de miembros del grupo objetivo. Esto requiere creatividad y conocimiento sobre el grupo objetivo. Es posible integrar las preguntas de encuestas breves en una variedad de procedimientos de trabajo actuales (ver más adelante “Más asesoría”).

4. Formar personal para conducir la encuesta

Todo el personal que contribuye a la encuesta debe participar en la formación. La formación explicará dónde y cómo será conducida la encuesta, cómo serán registradas las respuestas y maximizar su alcance en el grupo objetivo.

5. Analizar los resultados

El análisis depende del tipo de preguntas utilizadas. Preguntas simples (por ej. preguntas cerradas que pueden responderse “sí” o “no”) pueden producir resultados ambiguos si simplemente aspiran a determinar la opinión de la mayoría. En muchos casos, no obstante, las encuestas están basadas en los intereses de la agencia abordando información más compleja, creando muchas incertidumbres en el análisis, especialmente respecto de cómo las respuestas a preguntas individuales se relacionan unas con otras. En tales casos puede ser aconsejable pedir la asistencia de una persona con antecedentes científicos y con experiencia en el análisis de cuestionarios.

Por favor observar que:

- Una Evaluación Rápida puede, debido a su alcance restringido, sólo proveer información sobre un número limitado de preguntas. Si son varios los temas a tratar, puede proponerse

la realización de una serie de Evaluaciones Rápidas, espaciándolas cómodamente, desde el punto de vista del grupo objetivo.

- Los primeros pasos de trabajo son los más difíciles para muchas de las organizaciones de servicios. Definir un tema específico y formular preguntas apropiadas puede presentar un gran reto. Por ello es aconsejable conceder suficiente tiempo a estos pasos.

Más asesoría

- La simplicidad de la Evaluación Rápida, posibilita la integración de sus preguntas en conversaciones con el grupo objetivo que es parte de la provisión de servicio ordinario, sin comprometer la interacción. El inicio o el fin de cada conversación son a menudo el momento más propicio para hacer las preguntas.

- La Evaluación Rápida puede integrarse satisfactoriamente en las relaciones públicas o actividades de sensibilización, por ejemplo, en un stand de exposiciones, en bares o centros comerciales.

- La Evaluación Rápida también es adecuada para sitios web gracias a que se completa en muy poco tiempo.

- Como con todas las encuestas, es conveniente llevar a cabo un ensayo. Esto implica hacer las preguntas a los miembros del grupo objetivo y luego recoger sus reacciones y sugerencias sobre las preguntas y también sobre el proceso de la encuesta.

- Una pregunta abierta puede ser de utilidad. Por ejemplo, para enunciados con respuestas de elección múltiple, preguntar: “¿Qué otra cosa deseáis que sepamos?” puede aportar posibles respuestas a las previamente redactadas.

- Los términos de las preguntas, el personal que contribuye, los lugares para conducir la encuesta y la forma de las respuestas (escritas o verbales) deben seleccionarse de manera que maximicen la participación del grupo objetivo. La aceptación por parte del grupo objetivo debe ser primordial.

- La recopilación de algunos datos demográficos importantes para la organización de servicios permite un análisis más diferenciado, por ej. uno de acuerdo al género, edad o grupo étnico.

- La disposición para participar en la encuesta puede aumentarse si los representantes del grupo objetivo conducen ellos mismos la Evaluación Rápida. Los miembros del grupo objetivo tienen acceso directo a lugares que son importantes en sus vidas y donde no son percibidos como “intrusos”. Para que esto ocurra, habrá que reclutar a representantes del grupo objetivo y formarlos en la conducción de la encuesta.

Autores: Block/Unger/Wright

Círculos de Influencia

Breve Descripción

Los *Círculos de Influencia* son un método que representa visualmente la influencia de aquellos que contribuyen directa e indirectamente a un proyecto. El diagrama puede utilizarse también para representar las relaciones de las partes interesadas entre ellas (personal del proyecto, grupo objetivo, organismos de financiamiento, y otros socios colaboradores pertinentes). Las estrategias para fortalecer la participación de las partes interesadas que, hasta la fecha, sólo han tomado parte de manera secundaria en el proceso de toma de decisiones, pueden ser desarrolladas en base a esta descripción. Los *Círculos de Influencia* están basados en los *Niveles de Participación*. Otra ventaja de este método es que los proyectos pueden clarificar cómo se van desarrollando los procesos de la toma de decisiones y quiénes contribuyen a qué decisiones. Esto permite (por primera vez) reflexionar sobre las condiciones actuales de la colaboración (el estado real) y cómo podrían presentarse en el futuro (estado o condición futura).



(Círculos de Influencia en Asociaciones, comenzando desde el centro: Autoridad Decisoria, Autoridad Parcialmente Decisoria, Toma Compartida de Decisiones, Inclusión, Consulta, Información, No involucrado)

Requisitos previos

- Los responsables del proyecto están dispuestos a reflexionar críticamente sobre la participación de las partes interesadas.

Utilidad

- Puede utilizarse como instrumento para analizar el grado de participación de todos los involucrados en las etapas de un proyecto (evaluación de las necesidades, planificación, implementación y evaluación).

Visión general del proceso

1. Elección del tema.
2. Lista de las partes interesadas pertinentes.
3. Distribución de las partes interesadas dentro del diagrama (estado real).
4. Redistribución de las partes interesadas dentro del diagrama (estado objetivo).
5. Planificación para fortalecer la participación.

Recursos requeridos

Tiempo:

Con el uso de los *Círculos de Influencia*, tanto el grado de participación de las partes interesadas así como las ideas para fortalecer la participación de aquellos que, hasta la fecha sólo han tomado parte de manera secundaria, pueden establecerse dentro de una hora.

Personal:

Los trabajadores pueden aplicar ellos mismos los *Círculos de Influencia*. Sin embargo, es productivo incluir las perspectivas de varias partes interesadas en el desarrollo del diagrama (ver más adelante *Más asesoría*).

Materiales:

Dos hojas de papel con un diagrama de *Círculos de Influencia* en cada hoja.

Otros costes:

Ninguno.

Pasos de trabajo

1. Elección del tema

Se elige el objeto del ejercicio. Por ejemplo, podrían considerarse: un socio colaborador, una organización de servicios entera, un departamento, un proyecto específico o una intervención individual.

2. Lista de las partes interesadas pertinentes

Se decide qué combinación de partes interesadas es importante analizar para el logro de la promoción de la salud y prevención. Es importante que participe el grupo objetivo, el organismo que financia y el proyecto u organización de servicios; puede invitarse también a otros importantes socios (potenciales) en la cooperación (por ej. políticos, fundaciones sin fines de lucro, autoridades públicas, otras organizaciones de servicios, etc.). Se crea una lista de los nombres de las partes interesadas, es decir, los nombres de las organizaciones/grupos y de los nombres de personas a invitar de cada una de ellas.

3. Distribución de las partes interesadas dentro del diagrama (estado real)

Las partes interesadas se colocan individualmente dentro del diagrama. Aquellas partes interesadas que son indispensables en la toma de decisiones respecto de la actividad se colocan en el círculo del centro. Mientras más alejadas del centro están las partes interesadas, más débil es su influencia en la toma de decisiones.

Los títulos y las descripciones respectivas asociados con cada círculo concéntrico ayudan a colocar a las partes interesadas. Esto va produciendo una imagen que representa el estado real de la autoridad decisoria de las partes interesadas, comparada una con otra.

4. Redistribución de las partes interesadas dentro del diagrama (estado objetivo)

El próximo paso consiste en representar visualmente el estado objetivo: ¿qué partes interesadas deben estar involucradas en qué procesos de toma de decisiones? En este paso se desarrolla un segundo diagrama.

5. Planificación para fortalecer la participación

La última tarea es considerar qué debe suceder para trasladarse del estado real al estado objetivo. La primera pregunta es ¿qué puede hacer uno mismo?, o ¿qué puede hacer la organización o el grupo de uno para lograr el estado objetivo?

Por favor observar que:

- *Círculos de Influencia* ha sido concebido como un método para representar la colaboración entre las partes interesadas de una organización, para reflexionar sobre los procesos internos de la toma de decisiones.
- *Círculos de Influencia* aborda la manera de representar la participación en términos de grados de autoridad en la toma de decisiones. Las partes interesadas pueden estar fuertemente involucradas en las actividades de un proyecto sin contribuir significativamente (o no estar permitidas contribuir) a las decisiones importantes. Esto suele suceder con los usuarios de servicios.
- El que uno ya esté en conocimiento de la manera en que se toman las decisiones, será aparente por último cuando se distribuyan por primera vez dentro del diagrama. Planificar, implementar y evaluar proyectos en el campo de promoción de la salud y prevención no sucede como un procedimiento estructurado claramente. Quién opina acerca de qué y cuándo, tiene a menudo que ser reconstruido en este ejercicio. Un primer resultado provisional importante puede ser reflexionar sobre cuáles de estos procesos de toma de decisiones formales e informales están operando y quiénes los influyen. Estos entendimientos crean transparencia y, por ende, son un requisito previo para una participación más fuerte: la autoridad decisoria sólo puede compartirse cuando está claro quién la ejerce en primer lugar.

Más asesoría

- Los *Círculos de Influencia* pueden también ser diseñados como un proceso de grupo interactivo utilizando métodos de psicodrama. Se dramatizan los diagramas de los estados reales y objetivos: el “protagonista” (la persona cuyo trabajo está siendo descrito) elige personas para representar a las partes interesadas. Los *Círculos de Influencia* se marcan sobre el suelo y cada “parte interesada” toma su posición. El protagonista instruye entonces a cada “parte interesada” sobre qué postura asumir y les da una línea apropiada del texto para decir y reflejar la experiencia de la parte interesada real que se describe. Las dinámicas

entre las partes interesadas en los procesos de toma de decisiones actúan de esta manera, con el fin de ganar nuevo entendimiento entre éstas.

- Las partes interesadas individuales (por ej. un equipo de proyecto) pueden utilizar los *Círculos de Influencia* para describir, desde su punto de vista, la participación de todos los involucrados.

- El método puede ser utilizado también en colaboraciones entre las partes interesadas. Puede ser útil convocar, por ejemplo, al grupo objetivo, organismo de financiamiento y representantes del proyecto para clarificar la designación de la autoridad decisoria. Los diagramas de círculo desarrollados independientemente pueden mostrar diferentes percepciones de los procesos de toma de decisiones y servir como base para una conversación de clarificación. También pueden ser la base para fortalecer colectivamente los bajos niveles de participación de algunas partes interesadas.

Autores: Wright/Block/Unger