

SAS²

**GUÍA PARA LA INVESTIGACIÓN COLABORATIVA
Y LA MOVILIZACIÓN SOCIAL**

**JACQUES M. CHEVALIER
DANIEL J. BUCKLES**

IDRC  CRDI

PLAZA Y VALDES
PYV
EDITORES



Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página

SAS²

Guía para la Investigación Colaborativa y la Movilización Social

Jacques M. Chevalier
Daniel J. Buckles



Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo
Ottawa • Dakar • El Cairo • Montevideo • Nairobi • Nueva Delhi • Singapur

Primera edición: marzo de 2009

Traducción: Roberto Prado

© Jacques M. Chevalier y Daniel J. Buckles
© Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC)
PO Box 8500
Ottawa, ON K1G 3H9
Canada
www.idrc.ca / info@idrc.ca

© Plaza y Valdés, S.A. de C.V.
Manuel María Contreras 73. Colonia San Rafael
México, D.F., 06470. Teléfono: 5097 20 70
editorial@plazayvaldes.com
www.plazayvaldes.com

Calle de Las Eras 30, B
28670 Villaviciosa de Odón
Madrid, España. Teléfono: 91 665 89 59
madrid@plazayvaldes.com
www.plazayvaldes.es

ISBN: 978-1-55250-419-2 (IDRC e-libro)
ISBN: 978-607-402-081-6 (Plaza y Valdés)

Impreso en México / *Printed in Mexico*

Contenido

<i>Prólogo de P.V. Satheesh</i>	11
<i>Introducción</i>	13
PRIMERA PARTE: Conceptos y Procesos del SAS²	17
Fundamentos y Medios Hábiles	19
Medios hábiles para la sabiduría y el diálogo	19
Investigación aplicada a personas: Mediación y fundamentación	23
Investigación-acción participativa	25
Una movilización estratégica y gradual	26
Antropología y socio-constructivismo	28
Investigación basada en la evidencia: Navegación y calibración	31
Gestión por resultados y según la complejidad	33
Interpretación de información compleja	36
El Análisis Social y las Técnicas Multipropósitos	39
Investigación colaborativa	39
Técnicas multipropósitos	39
Participación y foros	39
Información R.A.C.	40
Ordenamiento y medidas	40
Interacciones	40
“Sólo hágalo”	41
Técnicas para el análisis social	42
Problemas	42
Actores	43
Opciones	43
La Gerencia de Procesos	47
La Gerencia (GrP) y el Gerente de Procesos (GtP)	47
Escenario uno: Planificar primero, implementar después	47
Escenario dos: Planificación continua	48
Escenario tres: Para un solo acontecimiento	49

Cómo se utiliza el Gerente de Procesos (GtP)	51
Lineamientos para las Actividades del SAS² y el Diseño del Proceso	61
Seguimiento y Evaluación	75
Facilitación y Escucha Activa del SAS²	81
Facilitación del SAS ²	81
La Escucha Activa del SAS ²	84
Lineamientos para la Redacción de Informes	89
SEGUNDA PARTE: Técnicas y Aprendizaje del SAS²	95
Razonando a través de las Fronteras	97
Lineamientos para Talleres y el Autoaprendizaje	99
I.A.C. (Investigación-Acción-Capacitación)	107
I.A.C.: Evaluación del perfil de diversas organizaciones que están conduciendo investigaciones conjuntas para la gestión de cuencas en Honduras	113
Orden y Caos	119
Orden y Caos: Tierras inseguras para poblados y viviendas de los Katkari, Maharashtra, India.	124
Árbol de Problemas	129
Árbol de Problemas: El problema de la falta de títulos jurídicos de las tierras de residencia en Siddeshwarwadi, Maharashtra, India	134
Campo de Fuerzas	139
Campo de Fuerzas: Factores que inciden en el temor de desalojo de los Katkari de Sarang, Katkarwadi, Maharashtra, India	143
Raíces Históricas	149
Raíces Históricas: Evolución de los hechos y acciones que han dañado o protegido el Lago Rupa en el Valle de Pokhara, Nepal	151

Carencias y Conflictos	157
Carencias y Conflictos: Razones por las que se descuida el tema de las tierras de residencia en Navliwadi, Maharashtra, India	161
Dinámica Causal	165
Dinámica Causal: Razones para cultivar tabaco en Daulatpur, Bangladesh	179
Validación	185
Validación: Validación de una evaluación de las Raíces Históricas por parte de una cooperativa de productores de leche en Honduras	189
Identificación Nominal	195
Identificación Nominal: Identificación nominal en un proyecto para evitar y reducir el impacto de las inundaciones y los derrumbes en Nepal	202
Análisis Social CLIP (Colaboración, Conflicto, Legitimidad, Intereses, Poder)	209
Análisis Social CLIP: Creación de alianzas estratégicas en las zonas de cultivo de tabaco al sur de Bangladesh	220
Ámbito Social	225
Ámbito Social: Perfil de los hogares agrícolas en las regiones de cultivo de tabaco en Bangladesh	246
V.I.P. (Valores, Intereses, y Posiciones)	257
V.I.P.: Conflicto por el control de la madera en una municipalidad de Chiquitania, Bolivia	265
Escenario Ideal	271
Escenario Ideal: El escenario ideal de los títulos jurídicos en Siddeshwarwadi, Maharashtra, India	275
Ámbito de las Opciones	279
Ámbito de las Opciones: Hacia un plan de gestión para las zonas comunes de pesca en Ancud, Chile	300
Conflicto de Valores	309
Conflicto de Valores: Prioridades conflictivas de hombres y mujeres en un proyecto en Mehi, Bengala Occidental	314

Dinámica de los Roles	319
Dinámica de los Roles: Roles y expectativas mutuas en los grupos de trabajo de la oficina regional de CUSO	329
Niveles de Apoyo	335
Niveles de Apoyo: Niveles de apoyo en las zonas forestales comunitarias, Kajla, Bengala Occidental, India	340
La Rueda	345
La Rueda: Impacto en el conocimiento y en las destrezas de los participantes en un programa de intercambio juvenil	353
<i>Conclusión y agradecimientos</i>	361
<i>Datos sobre las personas que contribuyeron a la obra</i>	363
<i>Datos sobre los autores de la obra</i>	365

Prólogo

Como trabajador dedicado al desarrollo de las bases populares, nada podría representar un tesoro más grande para mí que esta obra. Durante tres décadas, he utilizado metodologías participativas con algunas de las comunidades más marginadas en India. Como productor de cine, también he documentado y observado diversas prácticas participativas en muchas partes del mundo. Es a través de estos lentes que observo claramente las invaluable ideas que esta guía aporta a la investigación-acción participativa.

El conjunto de enfoques que componen el Diagnóstico Rural Participativo (DRP) se encuentra profundamente arraigado en las prácticas de las bases y en el pensamiento liberador. El SAS² (Sistema de Análisis Social) amplía los límites del DRP al añadir conceptos y técnicas que se adaptan de la economía, la psicología y la antropología. A pesar de que dichos esfuerzos académicos tienen su mérito propio, el constante énfasis de los autores en la generación conjunta de conocimiento muestra la filosofía trazada en esta obra. Ello resulta fundamental para nuestro tiempo, una era que ostenta ser la “sociedad del conocimiento”. Nunca antes en la historia de la humanidad, la exclusión y la marginación del conocimiento de las personas han sido tan abiertas y descaradas. Tras la apariencia de crear “sociedades del conocimiento”, hemos restado importancia a las antiguas tradiciones para la generación y la socialización del saber, y hemos entregado el control a las grandes corporaciones y a los medios masivos de comunicación, la verdadera imagen de una sociedad orweliana en acción.

En este contexto, es para mí un placer acoger al SAS² en la búsqueda de un “conocimiento viviente con capacidad para fomentar el bien común a nivel mundial” (*vid.* introducción de la presente obra). Considero que en esta búsqueda, el SAS² ofrece inestimables herramientas conceptuales y prácticas para recuperar una vasta base de conocimiento dentro de las comunidades marginadas. Soy alguien que se abochorna ante el concepto “Gestión del Conocimiento” —un término utilizado ampliamente en los círculos académicos y de la información, sin pensar dos veces acerca de las connotaciones manipulativas que abarca la noción. En contraste con este entendimiento, el SAS² ofrece una “fundamentación social” y una “mediación” a través de un “acto de interpretación [con el que] se finaliza un proceso de reflexión aplicado con destreza a través de los esfuerzos de todos los actores involucrados” (*vid.* “Fundamentos y medios hábiles”). La interpretación adquiere un espíritu mucho más poderoso y democrático— las comunidades le dan sentido a la realidad, librando a la tarea de interpretación de la subjetividad y las parcialidades del investigador individual y del experto autoritario.

Aunque dichos principios establecen la base de este libro, *SAS²: Guía para la Investigación Colaborativa y la Movilización Social* también hace exactamente lo que su título indica. En realidad, el libro nos guía a través de varios procesos y técnicas, explicando y concretizando para nosotros de una manera maravillosa las destrezas en cuestión. Los lectores utilizarán muy bien su tiempo. La guía ayudará incluso a aquéllos que apenas comienzan a adquirir un claro entendimiento del continuo existente en los cinco

medios hábiles que se proponen: la mediación, la fundamentación, la calibración, la navegación y la interpretación (para dar sentido a las cosas). El gran punto fuerte de este libro es que equilibra con ingenio las proposiciones conceptuales con las destrezas prácticas.

Los procesos y las técnicas del DRP introdujeron a los profesionales del ramo las extraordinarias capacidades que tienen los actores para colaborar en las investigaciones del desarrollo. Ello abrió paso al fabuloso mundo de la investigación participativa con la gente común. El SAS² exalta esta tarea a un nivel mucho más alto, al mostrar la forma en que los actores de todas partes del mundo pueden participar de manera capaz en los sofisticados análisis de sus propias situaciones. Esta contribución a la educación superior de tipo inclusivo incluye nuevas formas de examinar las relaciones sociales. El enfoque del SAS² para el análisis de los actores explora la *legitimidad* como un factor, a la par del poder y los intereses, por lo que se desplaza más allá de la forma en que se razona dentro de los métodos del DRP en cuanto a las clases “alta” y “baja”. El SAS² también nos ayuda a pensar más allá de las nociones restringidas de comunidad, ya sea en términos geográficos o simplemente como “comunidades de interés”, abarcando, en vez de ello, una definición mucho más amplia y variada de la comunidad de vida. El SAS² muestra la forma de adquirir una mejor comprensión sobre las complejas relaciones existentes en las estructuras comunitarias tradicionales, en las que los diversos lazos de parentesco, la cultura y los medios de sustento se adaptan a entornos específicos y a sociedades más generales. Considero que ésta es una contribución muy positiva.

La guía incluye fascinantes ejemplos en diverso países, los cuales ilustran la forma en que los principios del SAS² son pertinentes en el mundo real. Para mí, la guía explora los múltiples estratos de las diferentes realidades; ya sea en Bolivia o en Bangladesh, en Navliwadi (India) o en Nepal, los problemas y las tensiones entre los actores involucrados presentan las mismas complejidades. La aplicación creativa del SAS² a tales situaciones ha ejercido una profunda influencia en el análisis por parte de los actores involucrados, al igual que en las decisiones que éstos han tomado. Los ejemplos de esta guía enriquecen el libro más que cualquier otra cosa.

Tres décadas después del revolucionario advenimiento del DRP en el desarrollo internacional y después de enfrentar serias críticas planteadas en libros tales como *Participación: ¿La Nueva Tiranía?*, el SAS² infunde una nueva vigencia y mayor energía a la investigación participativa y a su práctica. El momento de publicar este libro no podría ser más oportuno.

He observado tanto al Dr. Daniel Buckles como al Dr. Jacques Chevalier trabajar en diferentes contextos, en Canadá, en Bangladesh, en Kenia y en India. La profunda convicción que aportan a sus labores se combina con una gran escolaridad dentro de esta obra, lo que hace que sea una lectura obligatoria para todos aquellos interesados en los estudios sobre el desarrollo y las prácticas participativas.

P. V. Satbeesh

Sociedad para el desarrollo de Decán

Introducción

La Tierra y las diversas comunidades humanas y ecológicas que la habitan están enfrentando problemas a gran escala, desde el calentamiento global y la reducción de la biodiversidad, hasta un mayor grado de desigualdad entre ricos y pobres. La violencia y el temor de una escalada están proliferando. Dicho escenario representa un gran desafío que requiere de un cambio mayoritario en cuanto a la forma en que indagamos los verdaderos problemas de la vida y movilizamos o creamos conocimiento para abordarlos. Para lograr sobrevivir y prosperar en un mundo lleno de incertidumbres, debemos aprender a pensar y a aprender de forma diferente. Lo que está en juego no es nada menos que la práctica del diálogo y la participación democrática en la esfera del conocimiento, y su aplicación a todo nivel de nuestro mundo “global”, desde una aldea que emprende la planificación del desarrollo sostenible, hasta organismos regionales, nacionales o internacionales dedicados a la salud, la educación, el desarrollo económico, la gobernabilidad o la paz.

La necesidad de contar con un nuevo enfoque para el conocimiento es muy clara. El conocimiento ya no puede generarse, acreditarse o comunicarse sólo en entornos científicos, corporativos o universitarios que excluyen o ignoran a muchos segmentos de la sociedad. Existe la necesidad, más urgente que nunca, de hacer partícipes a todos los seres humanos, sin excepción, en la aplicación y en la generación conjunta del conocimiento. Debemos recurrir a la información, la imaginación, las habilidades, el pensamiento y el razonamiento de mucha gente, y considerar que sus diferentes puntos de vista y los métodos que utilizan representan un “conocimiento viviente” con capacidad para fomentar el bien común a nivel mundial. El reto imperante es elevar todas las formas de investigación a la potencia de dos: logrando que sean socialmente relevantes y conduciéndolas también de manera social.

Los Sistemas de Análisis Social (SAS²) es una iniciativa internacional que responde ante este reto al ofrecer un nuevo enfoque para crear y utilizar el conocimiento para el bien común. Su propósito es ampliar y profundizar la variedad de conceptos, herramientas y habilidades transferibles que podemos utilizar para movilizar los poderes de la inteligencia y de la creatividad humana, y para influir en nuestro mundo.

La Universidad de Carleton (Canadá), en colaboración con diversas instituciones de todo el mundo, se encarga de coordinar el SAS². Desde 2001, el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (Canadá) ha ofrecido varias subvenciones en apoyo a la colaboración entre la Universidad de Carleton y varias instituciones de Asia, América Latina y África, entre las que se encuentran la Academia de Ciencias del Desarrollo (India), el Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios (Bolivia), Iniciativas Locales para la Biodiversidad, la Investigación y el Desarrollo (Nepal), la Universidad Nacional Agrícola (Honduras), la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, UBINIG (Bangladesh) y el Programa sobre Colaboración y Conflicto de la Universidad para la Paz (Costa Rica). A medida que ésta se ha convertido en una iniciativa más pública, muchas otras personas e instituciones de todo el mundo se han unido

a la misma, lo que ha resultado en la aplicación del SAS² en un conjunto más amplio de circunstancias. De tal forma, han surgido comunidades de práctica en campos que van desde la gestión de los recursos naturales a la planificación del sector público, el desarrollo organizativo, la educación, la gobernabilidad, la gestión de conflictos, y el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

La primera parte de la guía describe los conceptos que establecen la base del enfoque del SAS² para la investigación colaborativa y la movilización social; asimismo, se introducen el análisis social y las técnicas multipropósitos, al igual que el enfoque de la Gerencia de Procesos (GrP) que se ha integrado al SAS². La GP promueve una planificación continua y la investigación en medio de situaciones inciertas y complejas, en las que se necesita la colaboración de todos los actores involucrados. Dicho enfoque va más allá de los modelos convencionales de la investigación experta y los enfoques lineales para la planificación, tal como la Gerencia Basada en los Resultados. A las explicaciones generales sobre las herramientas del SAS² le siguen instrucciones más detalladas sobre el Gerente de Procesos (GrP), una técnica para integrar la investigación colaborativa a los planes y las actividades de un proyecto. En esta primera parte también se ofrecen lineamientos sobre la forma de diseñar y facilitar actividades y procesos del SAS², al igual que la manera de informar acerca de los resultados. Las instrucciones muestran los medios para escoger, establecer secuencias y ajustar las técnicas para satisfacer las necesidades específicas de un grupo, al igual que la forma de integrar los mecanismos seleccionados a los planes de un proyecto y sus actividades en curso.

La segunda parte de la guía presenta una variedad de técnicas incluidas en la capacitación requerida para la certificación de profesionales del SAS², con base en el conjunto de más de 50 herramientas y programas de cómputo que se encuentran en la página electrónica del SAS² (www.SAS2.net). Aquéllas tienen sus fundamentos teóricos, son rigurosas y totalmente participativas. Algunas veces, sus descripciones son altamente técnicas, una característica que podría ocultar la naturaleza dinámica y colaborativa del proceso que respaldan. En entornos de la vida real, éstas se pueden utilizar en grupos de varios tamaños y adaptarse a las necesidades de participantes con altos y bajos niveles de educación; además, revisten una relevancia especial en entornos con muchos actores, en donde es fundamental contar con una movilización social y el diálogo para abordar las diferencias. Nuestro enfoque recurre a diversas contribuciones realizadas a la investigación-acción participativa y, al mismo tiempo, cuestiona la ingenua suposición de que la igualdad y el empoderamiento se pueden lograr mediante una participación rápida y sencilla. Los materiales que se presentan en la guía respaldan un cambio hacia procesos estructurados con flexibilidad, los cuales salvan la brecha entre la investigación convencional basada en “evidencia concreta” y los métodos participativos que hacen énfasis en “establecer el consenso” como meta principal.

La segunda parte también incluye informes sobre las aplicaciones, en la vida real, de las técnicas en el sur asiático y en América Latina, centrándose en problemas relacionados con la tierra, el desarrollo económico local y la gestión de los recursos naturales. Aunque son breves, estos ejemplos muestran la mirada de formas en las que la gente moviliza y crea un conocimiento práctico y auténtico a través de la interacción mutua y con el mundo material. En la página electrónica del SAS² (www.sas2.net) está disponible una base de datos de informes que muestran la forma en que se está aplicando el SAS² en diferentes entornos. A ello, le seguirá una serie de publicaciones que exploran de manera más profunda los fundamentos conceptuales del SAS² y que ofrecen ejemplos de otros campos, tales como la educación, el desarrollo organizativo y el sector público.

En esta guía, utilizamos la forma de *usted* para orientar a nuestros lectores en la aplicación del SAS² a situaciones concretas. Esta forma de dirigirnos a los lectores puede ser ambigua y las instrucciones que utilizan pueden dar la impresión de que nos estamos dirigiendo al investigador experto o al facilitador, en lugar de a los propios participantes que trabajan en conjunto. Debido a esta ambigüedad, solicitamos a los lectores que tengan presente que *usted* puede incluir a todos los actores que participan en el proceso de indagación, con o sin la ayuda de un facilitador experto o el apoyo de terceros.

Asimismo, el uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de los autores de la guía. Su utilización en español plantea soluciones muy distintas, sobre las que los lingüistas aún no han logrado un acuerdo (se pueden utilizar barras que permitan reproducir el masculino y el femenino juntos, por ejemplo trabajador/a, o el símbolo @ al lado de cada palabra en masculino genérico). En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica, hemos optado por utilizar el clásico masculino genérico, haciendo la salvedad que todas las menciones en tal género abarcan ambos sexos.

Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página

PRIMERA PARTE: Conceptos y Procesos del SAS²

Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página



Fundamentos y Medios Hábiles

Nunca puedes cambiar las cosas luchando contra la realidad existente. Para cambiar algo, desarrolla un nuevo modelo que haga que el que ya existe quede obsoleto.

R. Buckminster Fuller

Medios hábiles para la sabiduría y el diálogo



Tanto la teología, como la razón y la ciencia, han tenido sus propios días de gloria: la Edad Media, la Ilustración y la Época Moderna. Cada una de estas eras ha contribuido con diversas perspectivas fundamentales a nuestra comprensión del mundo y la habilidad de influir en el mismo; pero estas formas de conocimiento y de aprendizaje también han dejado legados negativos que inciden en la forma en que los humanos interactúan y también con la naturaleza. Con demasiada frecuencia, las instituciones religiosas, la filosofía y la ciencia, también respaldaron las jerarquías que sirvieron ciegamente a la autoridad. Los efectos de tales jerarquías fueron desde la dominación de todas las formas de vida por parte de los seres humanos hasta la certeza de que los intereses más poderosos predominaran por encima del bien común.

La época global a la que ya hemos ingresado adoptará diversas formas de sabiduría y de diálogo, o no continuará. Aunque los seres humanos deben continuar recurriendo a los logros anteriores, esta nueva era global también debe hacerle frente al reto de crear formas más apropiadas y eficaces de movilización civil y social para resolver los problemas en el ámbito mundial, así como establecer sinergias entre el conocimiento viviente de personas de todas partes del mundo, lo que incluye a casi mil millones de pobres o marginados, a quienes se cataloga erradamente como “desposeídos” e “ignorantes” que no tienen mucho para contribuir a la historia de la humanidad.

Los conceptos y las herramientas que se presentan en esta guía contribuyen a lograr un cambio fundamental hacia una mayor sabiduría colectiva y democracia en la creación y la movilización del conocimiento. La atención se centra en entornos complejos con muchos actores y sistemas de conocimiento en los que se necesita con urgencia un cuidadoso razonamiento y el diálogo a través de las fronteras.

Mientras examina las ideas y las herramientas que se presentan a continuación, por favor tenga presente nuestro propósito primordial: ayudar a los actores a desarrollar las habilidades que necesitan para indagar situaciones que no se prestan a soluciones sencillas diseñadas sólo por expertos. La creación y la movilización del conocimiento para el bien común no dependen simplemente de la socialización de la información adecuada, la existencia de los conceptos correctos o la utilización de las técnicas apropiadas. Ello también depende de la aptitud o “medios hábiles” que la gente aporta a las situaciones que son ineludiblemente confusas e impredecibles.¹ Los medios hábiles se refieren a cualquier método o estrategia que sea verdaderamente útil por adaptarse a las capacidades, las necesidades y las circunstancias de los actores involucrados. La guía debe leerse en este contexto, es decir, como un conjunto de conceptos y herramientas útiles que promueven una sabiduría práctica para relacionarse con otros y con el mundo en que vivimos.



Hoy más que nunca, se hace un llamado a las universidades a desarrollar las aptitudes que necesita la gente para movilizar y crear un conocimiento que sea socialmente relevante. Para lograr este objetivo fundamental, dichas instituciones deben prestar menos atención al arte de dominar los cuerpos de conocimiento existentes, conducir revisiones bibliográficas y debatir teorías abstractas o modelos de cambio ajenos a la gente y a la práctica. En vez de ello, las universidades deben reformular la naturaleza de lo que es pensar y aprender. Esto es urgente en particular dentro de las ciencias sociales, un campo que pone demasiado énfasis en la aplicación del pensamiento teórico por parte de los estudiantes a los problemas sociales, a costa del trabajo en equipo y de la solución colaborativa de problemas. Los enfoques universitarios dentro de las ciencias experimentales tienen un problema diferente: por lo general, los estudiantes aprenden a aplicar un conocimiento exacto a problemas despojados de sus aspectos sociales. Quienes se gradúan en ambos campos terminan por aplicar conjuntos cerrados de conceptos o de marcos técnicos a cada situación nueva.

Las instituciones de enseñanza superior todavía están en una posición de ofrecer liderazgo en el uso de diversas formas de conocimiento para **ocuparse creativamente** de los problemas y relacionarse con la gente en entornos complejos e inciertos. Los nuevos enfoques para el aprendizaje deben movilizar la reflexión colaborativa entre quienes trabajan en el campo académico y en otros sectores tales como el gobierno, los grupos

¹ El término “medios hábiles”, también conocido como *destreza de la compasión*, es un concepto budista, proveniente del sánscrito *upaya-kausalya*. Éste, hace énfasis en el contexto, el proceso de selección y el uso de medios para ayudar a otros a darse cuenta de su propio potencial y del que existe dentro de una situación determinada.

voluntarios y sin fines de lucro, las organizaciones comunitarias, los medios de comunicación, las fundaciones filantrópicas, los centros de estudio e investigación, los institutos, las empresas consultoras y los organismos internacionales que laboran en diferentes campos. Nuestra guía respalda la reorientación de la “enseñanza superior” al basarse en los medios hábiles para participar en formas de investigación que sean socialmente relevantes y que realmente adopten el diálogo.

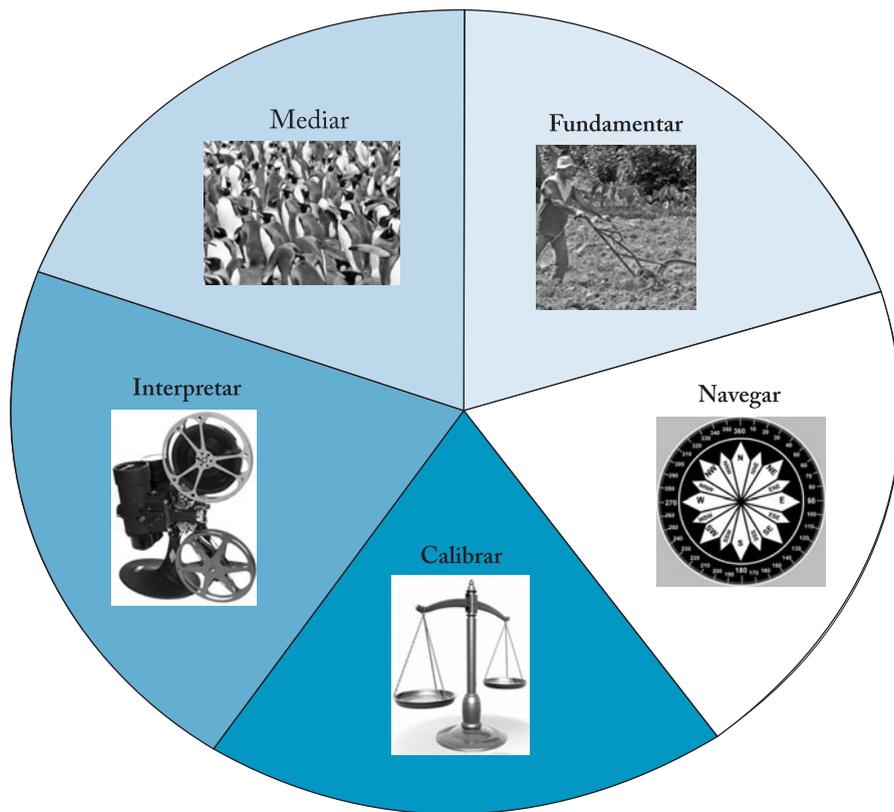
Reflexión basada en las personas y en la evidencia

Las secciones subsiguientes describen las destrezas que los actores deben desarrollar cuando apliquen la razón y el diálogo a la solución de problemas. Estos medios hábiles combinan una **investigación en función de las personas** y una reflexión **basada en la evidencia** en un enfoque holístico, en apoyo a un proceso de cuidadoso aprendizaje en acción, aprendizaje que reúne dos ingredientes importantes: la habilidad de reflexionar cuidadosamente y con rigor, y el genuino cuidado de otros y del mundo en que vivimos.

Por otra parte, la guía respalda las destrezas basadas en las personas para:

1. Gestionar y **mediar** entre diferentes puntos de vista y sistemas de conocimiento; y,
2. Mantener un sentido de propósito y **fundamentación** social.
El enfoque del SAS² basado en las personas recurre a algunas de las lecciones de la investigación-acción participativa en el campo del desarrollo. Asimismo, se basa en la teoría del actor social y la política económica al examinar temas sobre el poder, los intereses y la legitimidad de los actores, al igual que las historias de colaboración y conflicto. Diversas técnicas del SAS² encuentran su base en la antropología social y la psicología desde una perspectiva socio-constructivista, al explorar y utilizar el conocimiento y los sistemas de valores locales en diferentes entornos culturales.
Además, la guía destaca la reflexión basada en la evidencia, con base en el arte de:
3. **Navegar** a través de métodos para la recopilación y el análisis de datos, especialmente métodos que puedan abordar la complejidad; y,
4. **Calibrar** el nivel y el tipo de evidencia e investigación necesarias en cada situación específica.
Con el fin de facilitar una reflexión basada en la evidencia en el contexto de la complejidad, esta guía recurre a conceptos y herramientas adaptadas de 1) la economía formal y las ciencias administrativas, y 2) la teoría del caos y la complejidad. Estas adaptaciones

LOS MEDIOS HÁBILES DEL SAS²



Mediar: Quienes ponen en práctica el SAS² aprenden a apoyar el razonamiento y el diálogo entre los actores con diferentes perspectivas, entre las diferentes disciplinas y en muchos entornos culturales. Para ello, se requiere de la habilidad de poder dejar de lado los juicios de valor, tomar en cuenta los puntos de vista de otros, e integrar diversos intereses y el rico conocimiento que los actores aportan a la solución de problemas.

Fundamental: Para que sea relevante, la investigación debe ser sistemática; ello significa que se debe fundamentar en el razonamiento en medio de los acontecimientos en marcha y los procesos que cobren sentido para los actores involucrados.

Navegar: La complejidad es la norma. Para navegar en la incertidumbre y lo desconocido, es necesario que existan medios para escoger y combinar múltiples formas de investigación, planificación y acción.

Calibrar: El nivel de evidencia, análisis, participación y planificación que necesita un grupo en una situación particular no es fijo. El arte de calibrar significa saber escoger la combinación correcta de herramientas y ajustar su nivel de aplicación hasta que sea apropiado para realizar el trabajo asignado.

Interpretar: El hecho de poder darle sentido a una información que es compleja abarca el análisis y el relato de una historia. El diálogo y el razonamiento pueden lograr ambas cosas. En conjunto, éstos crean un significado que puede salvar la brecha entre las teorías y las perspectivas que compiten, al igual que entre la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos.

muestran la forma de evaluar diferentes estrategias para la gestión del riesgo y de los recursos, mientras se abordan situaciones confusas, es decir, inciertas y desconocidas.

La última destreza que se describe en la guía es quizás la forma más avanzada de la escucha activa dentro del SAS², la cual abarca el arte de:

5. **Interpretar** o lograr que la información y las situaciones complejas cobren sentido.

Tal como la mayoría de los investigadores lo saben muy bien, la interpretación de los resultados de una investigación compleja no es una tarea sencilla. Sin embargo, ésta resulta menos desalentadora cuando incluye la mediación de diferentes perspectivas y está fundamentada en situaciones reales que tienen sentido para los actores involucrados. La interpretación también es menos ardua cuando el proceso de indagación se basa en técnicas que se seleccionan y se combinan de manera apropiada para crear una evidencia sólida y relevante. El análisis cobra más sentido cuando pertenece a todos los participantes y se gestiona en un nivel que sirve a un propósito en común. Cuando se satisfacen estas condiciones, con el acto de interpretar se finaliza un proceso de reflexión aplicada con destreza a través de los esfuerzos de todos los actores involucrados.

Investigación aplicada a personas: Mediación y fundamentación



Se deben combinar cinco medios hábiles que nos permitan lograr un enfoque holístico para la investigación colaborativa y el bien común. La primera habilidad abarca la capacidad de dejar de emitir juicios de valor y **mediar** entre los diferentes puntos de vista y los sistemas de conocimiento. En lugar de basarse sólo en su comprensión profesional de la realidad, los investigadores, evaluadores, analistas y encargados de la planificación deben también aprender a escuchar, a mediar y a integrar diferentes perspectivas, lo que incluye puntos de vista documentados y que no están respaldados por una acreditación institucional. Asimismo, deben aprender a considerar y a valorar otras formas de conocimiento fundamentado y la riqueza de todas las expresiones del aprendizaje. La gente apta para conducir una investigación y una planificación rigurosa debe desarrollar una forma de observar el mundo y crear procesos que permitan el surgimiento de diversos puntos de vista y formas de conocimiento en situaciones complejas. Aun cuando ofrezcan sus propios puntos de vista y conocimiento, todos los expertos deben asumir el reto de lograr que la investigación y la reflexión social —al igual que el verdadero diálogo— sean posibles, con lo cual se contribuiría a salvar las barreras entre las diversas teorías, disciplinas, culturas, géneros, castas y clases. Ello se podría lograr al reunir muchas voces y tipos de

conocimiento al servicio de la investigación y la toma de decisiones inclusivas. El diálogo será de particular importancia cuando los conflictos en torno al poder sean intensos, y la disposición para escuchar y entrar en razón sea limitada. Por tanto, la gestión y la mediación de diferentes puntos de vista y sistemas son esenciales para lograr soluciones factibles.

La mediación social del conocimiento no es una destreza fácil de adquirir. La posible contribución de las instituciones de enseñanza superior al desarrollo de esta habilidad como parte de su propia misión, inicia al cuestionar la clara división del trabajo que separa al investigador del docente, del aprendiz, del planificador, del facilitador y del activista. Así, en lugar de aislar a la gente y sus destrezas en espacios específicos de trabajo, los programas universitarios deben ayudar a los estudiantes a aprender el arte de asumir diferentes papeles. En especial, los futuros analistas y encargados de la planificación deben aprender a aplicar sus propias destrezas profesionales, mientras también se desempeñan como aprendices, ciudadanos y actores por méritos propios. Si las universidades se plantean ayudar a cambiar el mundo —una tarea realmente compleja y urgente—, deben fomentar que los académicos cambien su propio mundo al asumir varios y complejos papeles en el trabajo que están llamados a realizar.



La gestión y la mediación del conocimiento de diferentes actores sólo son realizables si se llevan a cabo con un sentido de dirección y un conocimiento sensato sobre la historia que existe detrás de la situación inmediata, ello requiere de otro medio hábil que consiste en **fundamentar** la investigación en un propósito social o en una intención vinculada a la acción social. Desafortunadamente, es común que los medios hábiles para fundamentar la reflexión se ignoren en los entornos y los programas académicos. De hecho, rara vez se formulan preguntas sobre la relevancia y la incidencia general del aprendizaje basado en los cursos y la investigación disciplinaria, y éstas se responden de forma inadecuada. La conducción de estudios impulsados en su mayoría por la curiosidad y el interés personal es válida y no debe dejarse de lado sólo para propósitos de la investigación aplicada. Sin embargo, los estudiantes y los investigadores también deben adquirir la destreza de diseñar preguntas y un proceso de indagación en el que participen con actores en acontecimientos reales. Ello implica la integración de la indagación a las acciones sociales que forman parte de procesos más generales. Sólo así, el conocimiento creado reflejará los acontecimientos significativos, en lugar de producir documentos sin novedad que terminan en los archivos, los estantes, las revistas científicas o las bibliotecas, ya sean físicas o electrónicas.

Investigación-acción participativa



Los conceptos y las herramientas de esta guía promueven la investigación que se media y se fundamenta socialmente; asimismo, incorporan las lecciones aprendidas de los esfuerzos, tanto anteriores como actuales, dirigidos a que los actores sean partícipes en la investigación para el cambio social. Entre dichas lecciones se incluye la Investigación-Acción Participativa (IAP). Ésta ofrece un sólido conjunto de teorías y prácticas arraigadas en los movimientos de reforma social ocurridos a finales del siglo XIX, y que se aplican en los campos del desarrollo internacional, la psicología social, la industria, la agricultura y la educación. El enfoque se basa en el principio de indagar las acciones reales o propuestas de los actores, con y por quienes resultan afectados. Como tal, la IAP difiere de la investigación que los expertos conciben y ejecutan lejos de las personas que estudian y de las acciones o procesos bajo investigación.

El reto más importante, tanto en la teoría como en la práctica de la IAP, recae en el ejercicio del poder por parte de quienes convocan a la actividad. Esto sucede así, en especial cuando los actores externos más poderosos inician y dirigen la IAP, y cuyos objetivos y métodos se relacionan de manera directa con sus mandatos y definiciones de los problemas. En principio, se invita a los actores locales a contribuir a las decisiones que se tomen sobre el proyecto al formar parte del proceso de la IAP, pero, en la realidad, los actores locales podrían tener muy pocas oportunidades para desafiar la agenda establecida o para argumentar la utilización de otros métodos para abordar el problema. En consecuencia, un ejercicio inadecuado de la IAP podría sencillamente asumir soluciones y supuestos establecidos de antemano en el proceso.

La tendencia de imponer estructuras participativas y objetivos predefinidos podría agravarse aún más mediante otros límites que por lo general se observan en la práctica de la IAP. En primer lugar, existe una tendencia a definir a las comunidades de manera geográfica, según un concepto romántico de la sociedad que le resta importancia a las diferencias internas y los factores externos insertos en la vida comunitaria y en la historia social. Como segundo punto, por lo general, la IAP da por un hecho que el nivel y la forma ideal de participación es universal, donde las cosas se hacen con la participación de cuantos actores sea posible, en especial en el ámbito comunitario, independientemente de su verdadera relación con las diferentes actividades o los objetivos de un proyecto. Esto puede convertirse en un imperativo moral que consumirá mucho tiempo, creará muchas expectativas y podría producir resultados deficientes. En tercer lugar, las técnicas para facilitar la participación en proyectos y actividades particulares pueden considerarse erróneamente como sustituto de un ejercicio mucho más grande y difícil de la democracia y la justicia en todos los ámbitos de la vida. Estos objetivos más amplios no pueden lograrse con el simple hecho de instaurar la

participación en un proceso particular tal como, por ejemplo, la representación gráfica de los recursos existentes o la calificación de las diferentes opciones contempladas. Como cuarto punto, la IAP tiende a centrarse en una investigación de campo rápida y fácil, y en un enfoque de “cafetería” para las técnicas utilizadas. Como consecuencia, la IAP ha ofrecido muy pocos conceptos y prácticas novedosas para mejorar la investigación basada en la evidencia, hecho que tiende a marginarla de la corriente dominante de aprendizaje y de las instituciones investigativas académicas. Finalmente, aunque podría mostrarse sensible a la vida comunitaria y al conocimiento local, la IAP carece de herramientas prácticas para ahondar en la cultura y el sistema de valores locales, al igual que en las distintas formas en que los actores crean nuevo conocimiento y le dan sentido.

El enfoque holístico que se adopta en esta guía busca superar estos problemas al crear procesos estructurados con flexibilidad que respalden la indagación y el diálogo en un contexto determinado, al igual que entre las fronteras sociales y del conocimiento. El enfoque utiliza conceptos y herramientas de las ciencias sociales para aprovechar la riqueza de la cultura y de los sistemas de valores, al igual que para abordar temas más generales de la estructura social y el poder. Se define a la participación como la movilización interactiva de los grupos de actores involucrados, los cuales se consideran como “comunidades de interés” (incluidos aquéllos que convocan a la actividad, los representantes de los grupos y la comunidad de todos los actores). Ello supone hacer lo que es conveniente con la gente apropiada y en el momento correcto, recopilando: 1) la determinación de los hechos y el análisis de todas las partes competentes, y 2) puntos de vista negociados sobre los problemas y las opciones para la acción. El resultado de este enfoque para la investigación colaborativa y la movilización social es eliminar una indagación extractiva y socialmente irrelevante que se gestione “desde afuera”.

Una movilización estratégica y gradual

El concepto de “comunidades de interés” (tal como se utilizan en la teoría de los actores) es un aspecto básico de la mediación y la fundamentación, al igual que de muchas de las técnicas que se ofrecen en esta guía. No obstante, nuestra utilización de este concepto se ha modificado a la luz de otras ideas de la economía política y de la antropología social. Los modelos basados en el concepto de actor contribuyen a la investigación colaborativa y la movilización social puesto que ayudan a nombrar a las instituciones y a los grupos involucrados en una situación. Dichos modelos también muestran la forma en que las acciones existentes o propuestas podrían afectar sus intereses. El análisis de los actores examina los recursos, la influencia, la autoridad o el poder que los actores pueden

aplicar a una situación, al igual que sus oponentes y aliados, tanto actuales como posibles. Este análisis también examina la constante interacción de las comunidades de interés, por lo que reúne a los factores locales y globales de la historia social y reconoce el papel tan crítico de las diferencias existentes en el poder y los intereses.

Análisis de los actores

El análisis de los actores es una alternativa a las metodologías positivistas que prestan muy poca atención a la forma en que actúan los actores en sus propias condiciones de la vida real. Éste cuestiona gran parte de la sabiduría convencional de la teoría de estratificación y la economía política, con base en las convenientes definiciones de clase que pueden aplicarse a todas las situaciones. Por tanto, el análisis de los actores exhorta a la reflexión social y a una indagación que refleje contextos particulares y que sea pragmática. El análisis fija su atención en los actores sociales y en lo que éstos pueden hacer para resolver los problemas y lograr los objetivos mediante la utilización del poder y los recursos que ya poseen o que buscan obtener.



Sin embargo, todavía existen diversos problemas conceptuales y metodológicos respecto al análisis de los actores. Las herramientas utilizadas en este tipo de análisis son descriptivas y por lo general demasiado esquemáticas; suponen que los problemas, los intereses y los grupos tienen límites claramente establecidos y estables en el transcurso del tiempo. Las herramientas tienden a ignorar asuntos relacionados con la dominación de los actores, los medios de empoderamiento para los grupos marginados o sin voz, y las representaciones públicas del bien común. Asimismo, generalmente el análisis ignora la pregunta sobre quién debe conducir la investigación y con qué propósito —¿En quién incide la propia investigación y quienes deberían participar en ese proceso? Después, este análisis se conduce de una forma “de arriba hacia abajo”, con un punto de vista neocorporativo que busca promover el “diálogo” sin cuestionar la forma en que las relaciones existentes de dominación y subordinación funcionan en diferentes niveles dentro del mundo en que vivimos, el cual presenta un grado cada vez mayor de integración.

La guía se basa en el análisis de los actores y lo ajusta de diferentes formas relevantes. En primer lugar, sugiere un enfoque **estratégico y gradual** para la **movilización**, al centrarse en 1) las partes que pueden y deben participar en el proceso de indagación, y 2) las relaciones sociales en que se necesita el empoderamiento, y ello es posible a través del uso de la investigación colaborativa y la movilización social para la acción colectiva. Aunque dicho cambio podría parecer mínimo, éste plantea tres difíciles interrogantes sobre los **límites entre los grupos**: i) cuándo se debe separar a un grupo en varios subgrupos de actores;

ii) cuándo se deben agrupar a ciertos actores en uno solo; y, iii) cuándo se debe reconocer a la comunidad de todos los actores como un solo grupo con su propio perfil. Estas preguntas no sólo deben formularlas aquéllos que convocan a una actividad, también deberán ser abordadas por todos aquellos actores involucrados de manera directa o por quienes resultarán afectados por las respuestas obtenidas. La forma en que la gente responda a estas preguntas sobre cómo se conforma y se representa un grupo, debe reflejar el verdadero contexto y el propósito de la investigación, al igual que el hecho de que algunas personas podrían pertenecer a más de un solo grupo de actores. Por lo general, el desempeño de varios papeles sucede con los líderes y los funcionarios públicos que tienen sus propios perfiles de actores y, al mismo tiempo, hablan y actúan en nombre de grupos más amplios.

En segundo lugar, la guía añade profundidad al análisis de los actores, puesto que ofrece una serie de herramientas flexibles para explorar los factores más importantes que determinan el rumbo de la historia social. Entre ellos, se incluyen **el poder, los intereses y la legitimidad**, al igual que:

- (a) Las posiciones, los valores y los compromisos que los actores expresan en situaciones reales;
- (b) Las redes de información que existen entre los mismos; y,
- (c) El historial de confianza, colaboración y conflictos que es pertinente para la situación.

La forma en que estos factores se expresan en cada situación incide en la **estructura de los actores** y la descripción de los escenarios actuales y posibles. Al explorar dichos escenarios y los problemas más importantes que éstos plantean, se pueden encontrar **estrategias** para abordarlos. Ello podría requerir de algunos pasos para transformar ciertas relaciones sociales, tales como medidas de cooperación y compromiso para reducir el conflicto, esfuerzos para empoderar a los grupos más débiles y vulnerables, o un llamado a los valores públicos de la justicia y el bien común.

Antropología y socio-constructivismo

Conocimiento, valores y cultura

La necesidad de mediar y fundamentar la reflexión para el bien común plantea otro asunto básico: el grado al que las ideas que se toman de las ciencias sociales reflejan la forma en que los actores se ven a sí mismos y definen las categorías y las relaciones sociales en su propio lenguaje y contexto. ¿Pueden transferirse conceptos tales como poder, legitimidad, representación, colaboración o conflicto de un entorno cultural o momento determinado a otro sin que cambie su significado? ¿Qué debemos hacer cuando el concepto de “actor” no calza dentro de los valores y

las prácticas locales que se rehúsan a abordar abiertamente los intereses individuales o grupales? ¿No deberían los actores involucrados en el proceso de indagación utilizar el conocimiento y los valores arraigados en su propio lenguaje, al igual que los términos que usan para el análisis social? ¿No deberían los científicos sociales adaptar sus conceptos para reflejar la forma en que la gente construye sus mundos sociales y los valores culturales que guían su comportamiento individual o grupal?

Análisis del ámbito

Todos aquéllos que han adquirido un compromiso con la investigación colaborativa reconocerán la importancia de la cultura y los sistemas locales de conocimiento. Pero existen muy pocos métodos que ofrecen las destrezas que la gente necesita utilizar para pasar “del dicho al hecho”. En esta guía, los métodos que se han adaptado de la psicología ofrecen respuestas muy singulares a la pregunta tan crucial sobre la forma de movilizar los valores culturales y los sistemas de conocimiento y aprendizaje. Técnicas tales como el *análisis del ámbito*, el *ámbito del problema*, el *ámbito social*, el *ámbito de los valores* y el *ámbito de las opciones*, con sus raíces en la Psicología de los Constructos Personales, ofrecen formas tanto sencillas como avanzadas para recurrir a los sistemas de conocimiento y valores locales, utilizando métodos que evitan ideas y términos estáticos y que hacen uso de las diferencias existentes en cuanto al idioma y la cultura. Las técnicas del *análisis del ámbito* ofrecen ejercicios dirigidos por los actores en los campos de la etno-sociología, la etno-política, la etno-ecología o la etno-medicina, dependiendo del área temática que los actores decidan explorar. En lugar de simplemente buscar los puntos de vista que éstos comparten, el análisis de los constructos sociales ofrece la ventaja de que todas las partes pueden aprender entre sí, al igual que negociar puntos de vista a través de las fronteras sociales y culturales. Los participantes, y no sólo quienes convocan a la actividad (o el experto), negocian y construyen su propio conocimiento y sistemas de valores, y los aplican a los problemas y las soluciones que definan.

El *análisis del ámbito* hace énfasis en la importancia de aprovechar la riqueza cultural y de la vitalidad de sistemas específicos de conocimiento y aprendizaje. Las técnicas van mucho más allá de los actuales métodos antropológicos en los que se reduce el conocimiento local a la simple descripción y a la observación (por ejemplo, las características y los usos de las plantas). También se cuestionan las perspectivas antropológicas que ignoran el cambio en los sistemas “tradicionales” o sugieren que un sistema de conocimiento local continúa siendo auténtico sólo cuando permanece intacto. Con el análisis de los constructos sociales, el conocimiento es inseparable del nuevo aprendizaje basado en la solución de problemas y las conversaciones sostenidas a través de



las fronteras sociales y culturales. El enfoque incluido en estas técnicas reconoce que las ideas y las prácticas provenientes de una combinación de fuentes son más la regla que la excepción.

Dinámica del sistema

Nuestra respuesta ante el reto de la investigación colaborativa y la movilización social en diferentes entornos culturales también incluye una serie de técnicas que se centran en la compleja y dinámica interacción de los elementos de la vida social y la historia natural. Entre éstas se incluyen técnicas para evaluar la interacción de los actores (*Dinámica de las redes, de los roles o social*), destrezas (*Dinámica de las destrezas*), valores (*Dinámica de los valores*), problemas (*Dinámica causal*), actividades (*Dinámica de las actividades*) y elementos de la naturaleza (*Dinámica del sistema*). Estas técnicas para evaluar los sistemas de interacción asumen que todo sistema de conocimiento y aprendizaje establece: 1) diferencias entre las partes de un sistema que se consideran distintas (por ejemplo, categorías sociales de los actores), pero también 2) reglas sobre la forma en que las partes interactúan con el todo; y, 3) oportunidades para cuestionar y mejorar tanto las partes como el todo (por ejemplo, transformar las posiciones y la estructura de las clases).

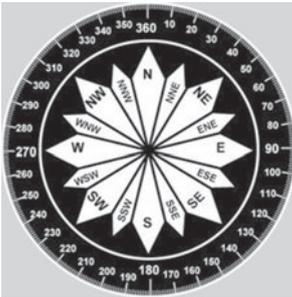
Diversas teorías de las ciencias sociales reflexionan acerca de la forma de mejorar la integración dinámica de las partes dentro de una realidad social determinada (tales como los géneros o las clases, hacia un mayor grado de justicia e igualdad). Éstos podrían constituir verdaderos esfuerzos para establecer sinergias, al igual que la armonía y la adaptabilidad de todo el sistema. Sin embargo, inevitablemente, los contenidos y los significados de los sistemas reales y los medios para armonizarlos dependen de la forma en que los elementos se separan en primera instancia (en géneros, clases, castas, formas de vida, etcétera). Ello significa que el impulso de pensar “holísticamente” siempre debe expresarse con un matiz y un sentido local, y no puede abordarse a través de categorías universales que se apliquen a todos los entornos posibles.

No hay teoría exhaustiva

En reconocimiento a este hecho, las técnicas descritas en esta guía *no proponen ninguna versión específica sobre el aspecto que debe tener un sistema completo o armonioso*. Desde una perspectiva del SAS², ninguna teoría o modelo en su totalidad es pertinente a todas las situaciones. En lugar de ello, proponemos un conjunto de conceptos y herramientas que sean lo suficientemente avanzados y flexibles para permitir que los actores elaboren sus propias explicaciones, interpretaciones o teorías sobre diversas situaciones y dinámicas de la vida real. Los actores pueden utilizar las teorías que desarrollan para establecer nuevas perspectivas y, al mismo tiempo, incidir en la realidad. En nuestra era global, la reflexión sobre los modelos sistémicos (en la salud, la educación, el desarrollo

o en cualquier otro campo) sólo puede “marcar la diferencia” si reconoce las diferencias en la forma en que los actores realmente piensan. Por tanto, las herramientas del SAS² están diseñadas para respaldar y fundamentar el desarrollo y la participación interactiva de diferentes perspectivas sobre los verdaderos temas que determinan el rumbo de la historia social. Con ello, se crea la posibilidad de un diálogo auténtico a través de las fronteras entre los actores y los sistemas de conocimiento.

Investigación basada en la evidencia: Navegación y calibración



En esta guía, los conceptos y las herramientas que se adaptan de la investigación-acción participativa, la teoría de los actores sociales, la antropología y la psicología, respaldan la participación de los actores más relevantes en un proceso de indagación que se basa en las diferentes formas de saber, aprender y actuar. La reflexión que resulta del proceso se media y se fundamenta socialmente, lo que permite que todos los actores hablen de manera directa y contribuyan a la solución de problemas y a la movilización social a través de medios que reflejen los diferentes sistemas de valores y entornos culturales.

La guía promueve un enfoque en función de las personas para movilizar y generar conocimiento para el cambio social; además, incorpora un enfoque basado en la evidencia para la investigación, uno que aplica la razón y el buen juicio en situaciones complejas e inciertas. Para ser más precisos, la guía sugiere e ilustra dos medios hábiles para fomentar la reflexión basada en la evidencia bajo condiciones confusas y de la vida real: la navegación y la calibración. Para incidir en nuestro mundo tan complejo, debemos aprender el arte de dar un vistazo y **navegar** en diversos campos y formas de gestión del aprendizaje, la comunicación y la movilización del conocimiento. La aplicación de la misma fórmula o del método convencional de encuestas o reuniones públicas a todas las situaciones no producirá una reflexión sensata basada en una información sólida y un análisis confiable. En la actualidad, los investigadores y los encargados de la planificación deben aprender a encontrar la información que necesitan, escoger las herramientas apropiadas y, después, adaptarlas y establecer secuencias de la forma más propicia para esa situación. Asimismo, se debe aprender a escudriñar en diversos sitios y fuentes de conocimiento, tecnologías, métodos de investigación y formas de facilitar el diálogo y la movilización social.

La guía le invita a desarrollar esas importantes destrezas de navegación exploratoria. El documento también respalda la “navegación por bitácora” (“log navigation” en inglés), mediante la cual los usuarios pueden ingresar y salir de las diferentes series de técnicas y estrategias de movilización para combinar formas de conocimiento y aprendizaje. Esta forma flexible de desplazarse se extiende a la tarea de dar un vistazo y de navegar dentro y fuera del propio SAS². Las estrategias que

proponemos para una investigación colaborativa deben combinarse con otros métodos de aprendizaje y para resolver problemas, entre ellos la consulta con expertos y los sistemas de conocimiento local que los actores podrían necesitar para la consecución de sus objetivos.

El desarrollo de destrezas flexibles de navegación a través de la forma en que se gestiona y se crea el conocimiento es mucho más crítico cuando la inestabilidad y la incertidumbre ocasionan estragos en los planes. Tal como sucede en la profesión médica, la investigación de problemas confusos requiere de herramientas y métodos que puedan ajustarse ante el cambio y lo desconocido. El enfoque predominante de la gestión de proyectos —analizar primero, planificar y después implementar— no es muy apto para los complejos sistemas humanos. Usted no puede predecir tan sencillamente el resultado de intentar dirimir un conflicto o adaptarse al cambio climático. De hecho, este enfoque se vuelve irracional y podría resultar muy costoso cuando se aplica con demasiada rigidez, sin ajustes ante la incertidumbre y las condiciones en constante transformación. La mayoría de los planes que elaboramos son, de hecho, únicamente hipótesis llenas de incertidumbres y necesidad de adaptación ante lo desconocido; ésta es realmente la forma en que son las cosas. Los acontecimientos confusos de la vida real no sólo necesitan de lógica y rigor, sino también de un tipo de creatividad y flexibilidad que permitan que los actores entren y salgan de planes específicos en respuesta a las nuevas circunstancias y a la información adquirida sobre la marcha.

*El principio de lo
suficientemente bueno*



En situaciones complejas, la mediación y la fundamentación del proceso de indagación requieren de estrategias de navegación flexible, al igual que de la habilidad de **calibrar** el proceso de la investigación colaborativa —es decir, saber cómo determinar el nivel de evidencia y de participación pública necesarios en cada situación. En un mundo perfecto, cada una de las indagaciones finalizaría y se conduciría bajo el acuerdo absoluto de todos los actores involucrados. Sin embargo, en la realidad y por lo general, las situaciones deben evaluarse rápidamente, con información parcial y con diferentes puntos de vista. Cuando ello suceda, la única línea racional de acción será calibrar la indagación para alcanzar el nivel necesario de evidencia y el grado de consenso que se puede obtener de forma razonable bajo las circunstancias presentes. Ello supone la utilización del conocimiento que ya está disponible y que es relevante, mientras se ajusta la recopilación de nuevos datos o información hasta llegar a un nivel que es lo “suficientemente bueno” para tomar las decisiones más importantes. Estos cálculos no se pueden hacer de forma mecánica, sino que es necesario que todos los actores discutan y juzguen la situación y diseñen los medios para la reflexión colaborativa,

según corresponda. Ello resulta especialmente importante en situaciones complejas en las que se debe desplazar entre diferentes escalas locales, de sitios múltiples y nacionales de recopilación de información, análisis y participación interactiva.

Gestión por resultados y según la complejidad

Para ajustarse a situaciones de caos relativo y complejidad, los actores involucrados en el proceso de investigación deben aprender a graduar de manera ascendente o descendente el tipo y el nivel de evidencia, participación y planificación que reflejen sus necesidades y la situación en cuestión. La capacidad de seleccionar y calibrar una serie flexible de herramientas ayuda a los actores a diseñar un proceso que funcione en el contexto.

Gerencia basada en los resultados

Diversos campos tales como la administración pública, el desarrollo organizativo y la gestión empresarial, utilizan una gama un tanto limitada de métodos para planificar y gestionar proyectos. Entre éstos son famosos, en especial dentro del sector público, aquéllos que abarcan la gestión por resultados, a la cual se le conoce formalmente como Gerencia Basada en los Resultados (GBR). Ésta inicia con el establecimiento de expectativas que reflejan metas comunes y objetivos específicos; después, se diseñan y se gestionan las actividades para lograr los resultados esperados. El hecho de centrar claramente la atención en los resultados y en la planificación racional de medios para lograrlos es una forma de hacer responsables a las organizaciones y a los actores. El proceso implica una cadena de causas y efectos que se desarrollan de forma eficaz si se basan en los insumos propicios, tales como un análisis sensato y los recursos financieros y humanos adecuados. En el transcurso de los años, la GBR y otros métodos de planificación y gestión, tales como los Marcos lógicos, han evolucionado para incluir a una serie de grupos críticos de referencia en etapas claves del ciclo de un proyecto, tales como la definición de objetivos, la recopilación de información, la planificación y la implementación. Como tales, los grupos críticos introducen principios participativos en el proceso de planificación.



Esta forma de desarrollar las ciencias administrativas, a pesar de ser racional, carece de razón en cuanto al siguiente aspecto importante: añade rigidez a la planificación y a la gestión cuando predominan la **imprevisibilidad** y la **incertidumbre**. Una planificación razonada en la que existe imprevisibilidad, al igual que un conocimiento limitado de los factores claves, conduce a acciones mecánicas y lineales. Ello no les ofrece a los actores la flexibilidad que éstos necesitan para lograr los resultados deseados bajo las circunstancias que están cambiando. En situaciones complejas, la GBR produce planes de sistemas cerrados que son demasiado simples

y que podrían esconder la realidad atrás de los objetivos y proyectos previamente definidos.

Gerencia de procesos

Esta guía ofrece un enfoque para la planificación titulado “Gerencia de procesos”, la cual puede utilizarse en situaciones complejas e impredecibles, algo que es común en los campos del desarrollo y el cambio social. Este enfoque difiere de la GBR de muchas formas; entre otras cosas, la Gerencia de procesos permite que las brechas y los detalles se definan sobre la marcha, en lugar de planificar todo desde el inicio de un proyecto, que es cuando las expectativas podrían ser demasiado grandes o imprecisas para ser racionales. Asimismo, la Gerencia de procesos respalda la planificación a un nivel adecuado de detalles, ni tan generales que sean de poca utilidad, ni demasiado específicos como para ignorar el hecho de que algunas cosas son desconocidas y difíciles de predecir. Este enfoque también respalda la planificación en el momento oportuno, que es cualquier momento en que ciertamente se necesite y no sólo al principio del ciclo de los proyectos. Tal como sucede en la profesión médica, la planificación se convierte en una forma de razonamiento continuo y fundamentado en las actividades en curso. El resultado es una serie de **hipótesis de trabajo** que se ponen a prueba “en medio” de situaciones complejas cuyo principio y fin no están claros. Los resultados (tal como la gestión sostenible de un bosque) crean nuevos procesos con objetivos y desafíos propios. Los resultados no pueden definirse por completo de manera anticipada y se espera que surja la necesidad de ajustar los objetivos y las acciones, aun cuando se implementen planes muy bien elaborados y con el debido rigor.

A diferencia de la GBR, la Gerencia de procesos no supone que todos los actores involucrados deben compartir los mismos objetivos. Este método acepta que los actores podrían ir tras la consecución de diferentes objetivos o actividades dentro de un proyecto en común. El enfoque también admite que casi en toda situación la información no está completa y algunos actores cuentan con mejores datos que otros. La acción continúa y debe proseguir, a pesar de estas carencias, incertidumbres y problemas de información asimétrica. Bajo tales circunstancias, el proceso de planificación debe responder a muchos intereses, a los vacíos de información, a la continua necesidad de obtenerla y a las circunstancias que siguen cambiando. Con la Gerencia de procesos, los planes se elaboran en el momento adecuado y se adaptan a los resultados en curso, lo cual significa que cada paso del proceso puede crear insumos para el diseño de etapas posteriores. Después, los actores pueden aplicar este nuevo aprendizaje a una acción social guiada por una sabiduría práctica y un propósito que tenga sentido.

La Gerencia de procesos ayuda a los encargados de la planificación a salvar la brecha entre la gestión a nivel macro (que fija se atención en los objetivos y los procesos más generales) y la gestión a nivel micro (que se centra en actividades o acontecimientos precisos). Este enfoque puede combinarse con los tipos de planificación de la GBR cuando las partes de un proyecto sean más predecibles (tales como la organización de una actividad pública o la elaboración de una publicación).



Otra de las características importantes de la Gerencia de procesos es que introduce la dimensión social en la planificación de los proyectos. La guía muestra la forma de lograrlo, al combinar la Gerencia con herramientas que respaldan un cuidadoso análisis de *los actores* involucrados en un proyecto o situación, *los problemas* que están enfrentando y *las opciones* para determinar las acciones que los mismos podrían utilizar para resolver estos problemas y lograr sus objetivos. Esta mezcla de planificación continua e investigación colaborativa permite que los actores asuman el reto de la complejidad existente en los proyectos de la vida real. Ello abarca un proceso de razonamiento que puede utilizarse en situaciones totalmente diferentes, sin ser necesario el tener que aplicar las mismas estrategias o herramientas, y sin lograr los mismos resultados de manera rigurosa.

El enfoque general que se propone en esta guía es uno de sistemas abiertos y complejos para la reflexión, el diálogo y la toma de acciones. Al combinar la Gerencia de procesos con las herramientas prácticas para la investigación colaborativa y la movilización social, el SAS² aborda varios problemas que son comunes en este campo:

- (a) Métodos que pasan por alto los factores sociales;
- (b) Marcos de investigación y planificación que son lineales y rígidos, y que se siguen fielmente aun cuando producen resultados deficientes;
- (c) Una indagación que se limita a los métodos formales de investigación y evaluación aplicados en momentos ya fijos dentro del ciclo de un proyecto;
- (d) Modelos y métodos imprecisos o tan conceptuales que sólo los expertos pueden dominarlos; y,
- (e) Técnicas y conjuntos de herramientas que son dispersos.

Ser sistemático y ser sistémico

Otro problema común está relacionado con el periodo de tiempo necesario para finalizar un proceso de indagación y la falta de interacción entre todos los momentos más importantes de la investigación colaborativa y

la gestión del proyecto. Estos momentos claves van desde la formulación de preguntas apropiadas hasta la recopilación de la información, el análisis y la interpretación de los resultados, la elaboración de documentos sobre los hallazgos, la socialización de los mismos con otros, la determinación de una línea de acción después de la indagación, la implementación de planes de acción y, posteriormente, la evaluación periódica de los resultados al final del proyecto. El largo intervalo que separa los diferentes momentos del proceso de investigación refleja la tendencia de preferir procesos sistemáticos que se planifican muy bien, requieren de mucho tiempo y, por tanto, parecen ser más confiables. Lo que se pasa por alto son procesos más cortos e iterativos que se fundamentan de manera directa en acontecimientos reales y respaldan los sistemas humanos en acción. Los esfuerzos para lograr un cambio sistémico deben incluir estos ciclos más ajustados en los que el conocimiento deviene en acciones y las acciones se transforman en conocimiento.

Esta guía muestra la forma en que la investigación colaborativa puede ser tanto sistemática como sistémica, al respaldar varios ciclos de reflexión y acciones que respondan a las necesidades urgentes, pero también a los objetivos a largo plazo, entre ellos, los que son complejos y difíciles de lograr. En nuestra opinión, los medios hábiles para ajustar la investigación basada en la evidencia a estos diferentes ciclos de reflexión y comportamiento adaptable son esenciales para el razonamiento social.

Interpretación de información compleja

La guía promueve habilidades para mediar, fundamentar, navegar y calibrar el nivel de indagación y de diálogo necesarios para que un proceso cobre sentido y sea poderoso. La guía también promueve medios hábiles para **interpretar** información y situaciones complejas de forma clara y con flexibilidad. La interpretación de los resultados de una investigación supone aunar y combinar los posibles significados de los hallazgos principales con la teoría y la “historia” detrás de los mismos. Si no existe conexión con un argumento que comunique el alcance y el significado de lo que tenemos que decir, las decisiones y las acciones de seguimiento serán difíciles de tomar.

La interpretación es una tarea compleja. No se puede lograr que sea más fácil con el simple hecho de escoger una teoría o escuela de pensamiento sobre otra, o al confiar en un método y en una fuente de información como una afirmación final de la verdad (por ejemplo, los hallazgos cuantitativos o cualitativos). Aunque la defensa de una teoría o método interpretativo recibe mucha atención en el entorno académico, por lo general, la necesidad de hacerlo no va en armonía con los puntos de vista y los sistemas de conocimiento que deben incluirse en nuestra



Aprendizaje basado en los procesos

comprensión sobre los problemas complejos y los esfuerzos para lograr el cambio social. El desarrollo de posiciones y métodos firmes e interpretativos debe abrir espacios para alcanzar un nivel más alto de destrezas, a saber, el arte de combinar el diálogo y la reflexión para crear una historia que sea tanto analítica como significativa y hasta emotiva. Esta habilidad de conectarse con lo que es importante y que debe comunicarse, más que cualquier otra destreza, se basa en las condiciones que crean otros medios hábiles. Para convertir los resultados de una investigación colaborativa en un análisis significativo, todo el proceso de indagación debe mediar entre diferentes puntos de vista sobre la realidad, fundamentar el razonamiento de los actores en un contexto con el que se relacionen de manera directa, y después escoger y calibrar de forma apropiada las herramientas necesarias para obtener hallazgos que sean relevantes. Todas estas destrezas, aplicadas en conjunto, pueden conducir hacia hallazgos interpretativos que pueden darle sentido a la información compleja de forma que sea socialmente relevante.

El enfoque para la interpretación en el contexto que se presenta en esta guía recurre a lecciones de diversas disciplinas y puntos de vista, lo que incluye la perspectiva educativa del Aprendizaje basado en problemas, Procesos, Proyectos, Productos y Personas. De manera breve, podemos decir que, la pedagogía del AB5P se centra en:

- (a) El aprendizaje de formas prácticas para resolver **problemas** complejos
- (b) La utilización de **procesos** paso a paso para lograr los resultados esperados;
- (c) El establecimiento de vínculos entre problemas o procesos y **proyectos** cuya consecución merece la pena; y,
- (d) La creación de **productos** tangibles que aborden las necesidades reales.

El AB5P y esta guía también comparten un compromiso en común con las **personas** —aquellas que establecen y negocian los objetivos del *proyecto*, que desarrollan los *procesos* necesarios para lograr estos objetivos, que trabajan juntas para resolver los *problemas* a medida que aparecen, y que crean *productos* que expresan los verdaderos logros y el aprendizaje obtenido sobre la marcha. Se debe observar que las experiencias más grandes con el AB5P se centran en la utilización de los cuerpos de conocimiento ya existentes para desarrollar habilidades en el marco de un aula. El SAS² le aporta al AB5P una serie original de herramientas y

una mayor atención en la creación y la movilización de un conocimiento socialmente relevante en el contexto de la vida real.

Aquí concluye nuestro vistazo general sobre la fundamentación conceptual y los medios hábiles del SAS². Más allá de los aspectos técnicos de esta guía, existe una visión más amplia que los lectores y los usuarios deben tener presente: el apoyo a la doble “estructura de cuidado” arraigada en la gran aventura del aprendizaje humano. Nos referimos con esto a un enfoque de aprendizaje que reconoce la *cuidadosa precisión* e inteligencia que los actores deben aplicar para comprender la realidad, al igual que el sentido de un *cuidado genuino* que deben mostrar en su participación con otras personas y formas de vida para la consecución del bien común.



El Análisis Social y las Técnicas Multipropósitos

Investigación colaborativa

Los Sistemas de Análisis Social² comprenden una amplia variedad de herramientas para la investigación colaborativa y la movilización social. En las páginas siguientes, se presenta un vistazo general de más de 50 técnicas y herramientas. La página electrónica (www.sas2.net) conduce a descripciones más detalladas de las diversas técnicas que conforman el SAS².

Hay dos tipos de técnicas del SAS²: las denominadas Multipropósitos y las del Análisis Social, las cuales están organizadas en varios módulos (Problemas, Actores y Opciones). Exhortamos a los lectores a consultar esta descripción general para ayudarles a escoger las técnicas que más se ajusten a sus necesidades.

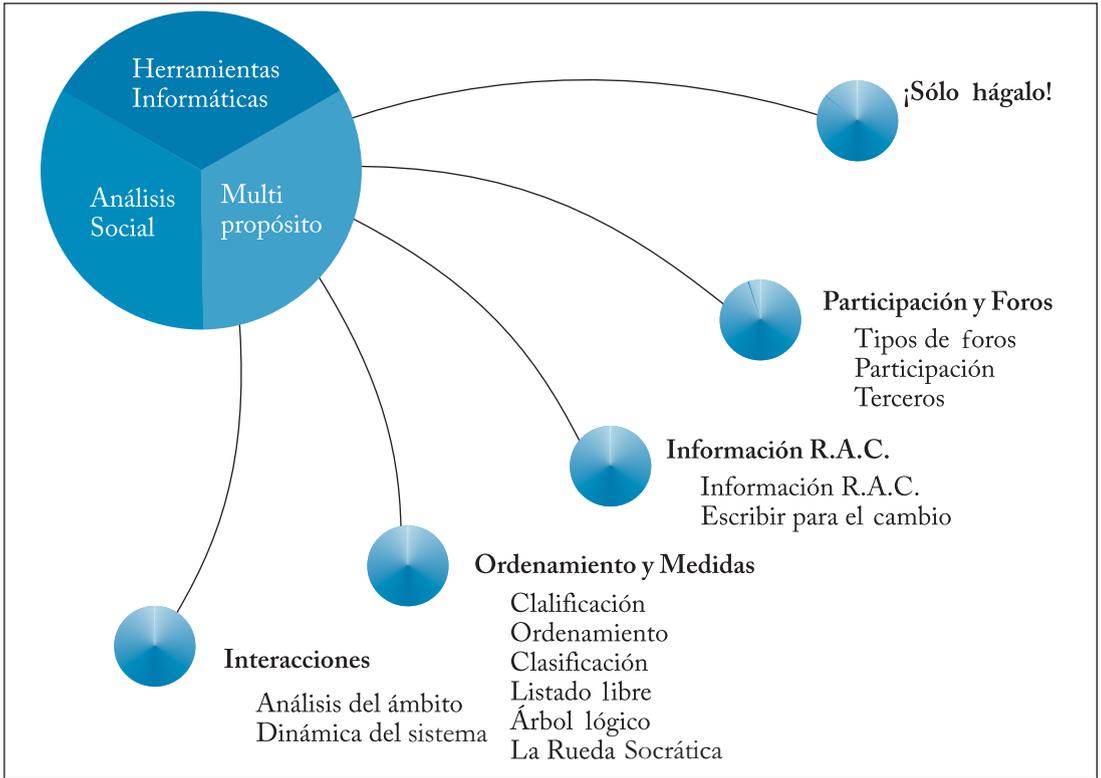
Tenga presente que utilizamos el término indagación para referirnos a cualquier método específico utilizado en cualquier momento para conducir una investigación o un análisis sobre la causa o la naturaleza de una condición, situación o problema. Empleamos esta expresión en lugar de los términos convencionales de “método de investigación” o “marco de evaluación”, los cuales tienden a asociarse con diversas formas expertas de investigación que se limitan a momentos específicos dentro del ciclo de un proyecto o programa (por lo general, al principio, al final, o de forma periódica durante la fase de implementación). Según la perspectiva del SAS², mediante la utilización de técnicas de varios tipos, la indagación puede organizarse en cualquier momento en que se necesite y con todos los actores que deban participar.

Técnicas multipropósitos

Las técnicas multipropósitos son de naturaleza genérica y pueden aplicarse a cualquier tema, lo que incluye el conocimiento que tienen los actores y sus puntos de vista sobre la naturaleza y la sociedad, utilizando las estrategias de utilización de foros y de participación que sean más apropiadas según sus necesidades. Las técnicas se dividen en cinco series:

Participación y foros

Participación y foros le ayuda a escoger los foros (*Tipos de foro*), la etapa, la forma y el nivel de participación (*Participación*), y la forma de asistencia (*Terceros*) apropiados para las actividades que se encuentre planificando en la actualidad.



Información R.A.C.

La Información R.A.C. (Recopilar, Analizar y Compartir) incluye dos técnicas: la primera, también denominada *Información R.A.C.*, le ayuda a escoger las técnicas que necesite para recopilar, analizar o compartir información sobre las actividades que esté planificando. La segunda se titula *Escribiendo para el cambio*, que incluye un disco compacto y una página electrónica para mostrar diversas estrategias eficaces de redacción, fijando su atención en el campo de la ciencia y en la defensa de diversos temas.

Ordenamiento y medidas

Las técnicas de Ordenamiento y medidas —tales como *Calificación*, *Ordenamiento*, *Clasificación*, *Listado libre*, *Árbol lógico* y *La rueda socrática*— brindan instrucciones sobre la forma de crear y organizar los elementos de una lista, identificar prioridades y comparar los puntos de vista de los diferentes actores.

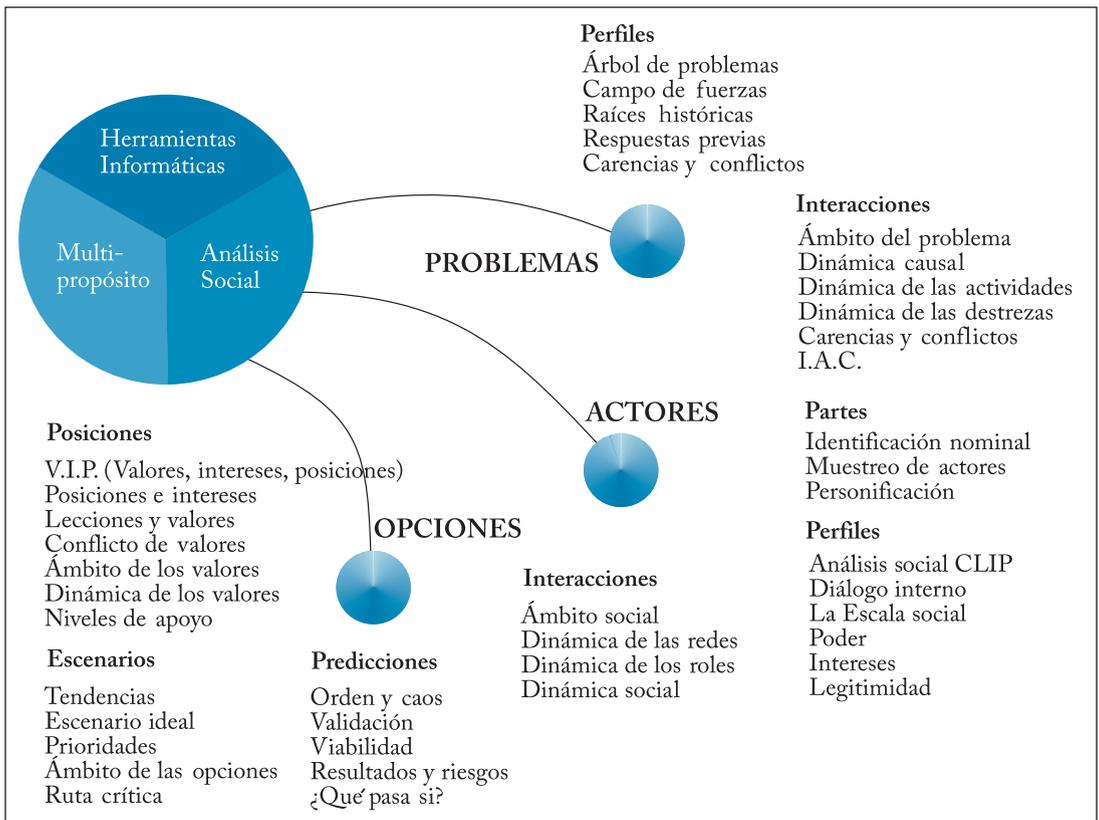
Interacciones

Las Interacciones consisten en dos versiones genéricas de técnicas avanzadas utilizadas en otras secciones del SAS² para el análisis social

(examinando los problemas, los actores y las opciones para tomar una acción). Las versiones genéricas pueden aplicarse a la evaluación de las relaciones entre prácticamente cualquier cosa (lo que incluye a las plantas, animales, suelos, etcétera). Por su parte, el *Análisis del ámbito* le ayuda a caracterizar y a comparar los elementos de un tema o ámbito mediante la utilización de palabras y características que los propios participantes escogen y definen. La *Dinámica del sistema* es una técnica que explora las diferentes formas en que los elementos interactúan en un área temática determinada (por ejemplo, las plantas cultivadas en el terreno de un agricultor). Ambas técnicas pueden utilizarse para someter a prueba los puntos de vista de los actores en comparación con la experiencia, al igual que para resolver problemas y aprender en el proceso.

¡Sólo hágalo!

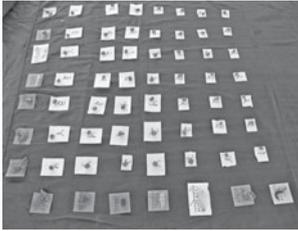
“Sólo hágalo” es un importante recordatorio sobre el hecho de que, por lo general, los actores ya participan en investigaciones colaborativas y en la movilización social, bajo formas que pueden ser formales o informales



y que variarán según el entorno cultural y el contexto. “Sólo hágalo” le exhorta a tomar en cuenta la aplicación de normas y procedimientos del diario vivir para recopilar y analizar información, establecer prioridades, hacer planes, resolver problemas, tomar una acción e interactuar con otros en el proceso.

Técnicas para el Análisis Social

Problemas



Las técnicas para el Análisis Social están organizadas en **módulos** que reflejan tres preguntas pertinentes para cualquier situación: ¿Cuáles son los problemas que enfrentan los actores? ¿Quiénes son los actores o las partes que resultan afectados por una situación específica o que tienen la capacidad de intervenir?, y ¿cuáles son las opciones para tomar una acción?

Este módulo presenta diez técnicas diferentes para describir o perfilar una serie de problemas y comprender sus interacciones.

Los **perfiles** incluyen cinco técnicas participativas ampliamente utilizadas tales como el *Árbol de problemas* (que evalúa las causas y los efectos de primer y segundo niveles de un problema central), el *Campo de fuerzas* (que examina los factores que originan un problema, al igual que los que lo contrarrestan), y las *Raíces históricas* (que identifican la forma en que un problema ha evolucionado en el transcurso del tiempo). En este conjunto de técnicas, usted también encontrará las *Respuestas previas*, una técnica para evaluar las formas en que los principales actores se han hecho cargo de un problema central en el pasado y si estas respuestas abarcaron las costumbres locales, medidas jurídico-administrativas o una Resolución Alternativa de Conflictos. La técnica también explora si las respuestas previas incluyeron el uso necesario de la fuerza, la autoridad y la presión social, la concesión y la adaptación, la retirada y la difusión, un compromiso recíproco, el arbitraje de un tercero, o la mediación y la colaboración. Otra técnica para describir un problema es *Carencias y conflictos*, la cual pregunta si un problema central se trata más que todo de carencias o conflictos en determinadas áreas tales como el poder, los intereses (pérdidas y ganancias), los valores, o la información y la comunicación.

Las **Interacciones** abarcan cinco técnicas originales y esenciales para la teoría y la práctica del SAS²: *Ámbito del problema*, *Dinámica causal*, *Dinámica de las actividades*, *Dinámica de las destrezas* y *I.A.C. (Investigación, Acción, Capacitación)*. Tal como sus títulos lo sugieren, estas técnicas le ayudan a los usuarios a caracterizar, comparar y examinar las interacciones de los problemas, sus causas, las actividades o el conjunto de destrezas de un proyecto, una organización o una situación específica.

Actores



Este módulo consiste en diez técnicas divididas en tres grupos: Partes, Perfiles e Interacciones.

1. Las **Partes** son herramientas utilizadas para identificar, muestrear o describir a los actores involucrados en un problema central o acción (*Identificación nominal, Muestreo de actores y Personificación*).
2. Los **Perfiles** son evaluaciones más avanzadas en torno al *Análisis CLIP*, que es una técnica y una herramienta con un programa de cómputo utilizadas para examinar la forma en que los factores de **Colaboración** (o **Conflicto**), **Legitimidad**, **Intereses** y **Poder** moldean la estructura de los actores en una cierta situación y las posibles estrategias para hacerse cargo de los problemas o acciones sociales. Si usted necesita evaluar más detalladamente cada uno de los factores CLIP, puede consultar las técnicas correspondientes tituladas *Poder* (riqueza, fuerza, autoridad e información), *Intereses* (ganancias o pérdidas netas), *Legitimidad* (derechos, deberes y determinación), *Escala social* (las ventajas y desventajas de estar en posiciones más altas o bajas), o *Diálogo interno* (los diferentes papeles que un actor asume en una situación concreta).
3. Las **Interacciones** comprenden cuatro herramientas utilizadas para comparar y evaluar las continuas relaciones entre los actores. El *Ámbito social* puede utilizarse para caracterizar y comparar a los actores empleando términos y características que escojan los participantes. La *Dinámica de las redes* explora la red de influencias, confianza o información que existe entre los actores involucrados en un problema central o en una situación determinada. La *Dinámica de los roles* se centra en aquello que los actores esperan entre sí en una situación particular y hasta qué grado estas expectativas se satisfacen realmente. La *Dinámica social* reúne el análisis de los actores con la evaluación de los problemas y de las opciones en una sola técnica, la cual pregunta la forma en que cada uno de los actores, problemas o actividades principales (propuestos o reales) influye o recibe influencia de otros actores, problemas y actividades.

Opciones

Este módulo ofrece una selección de 17 técnicas organizadas en tres grupos: Escenarios, Predicciones y Posiciones.

1. Los **Escenarios** son herramientas utilizadas para hacerse cargo de un problema central o acción con un sentido de visión y eficacia. Los escenarios ayudan a visualizar el futuro que los actores pueden esperar si las tendencias actuales continúan y no se realiza ninguna acción para cambiarlas (*Tendencias*); concebir un futuro ideal con base en las fortalezas y los logros actuales (*Escenario ideal*);



comparar opciones e identificar prioridades (*Prioridades, Ámbito de las opciones*); e identificar la ruta más corta para finalizar tareas, paso a paso, junto con otras labores paralelas que podrían realizarse en cualquier momento dentro del proceso (*Ruta crítica*).

2. Las **Predicciones** les permiten a los usuarios evaluar las diferentes opciones al examinar las condiciones previas o los efectos posteriores asociados a cada una de estas opciones. La *Viabilidad* es un análisis previo que se centra en los factores favorables (fortalezas y oportunidades) y las condiciones desfavorables (debilidades y limitaciones) que se relacionan con cada una de las líneas de acción. En cambio, los *Resultados y riesgos* evalúan los efectos positivos y negativos que probablemente resulten a consecuencia de cada acción propuesta.

Otras tres técnicas para la gestión del riesgo evalúan el conocimiento necesario para valorar una situación, elaborar planes o darle seguimiento a la implementación: *¿Qué pasa si...?*, *Validación y Orden y caos*. La primera (*¿Qué pasa si...?*) les ayuda a los usuarios a seguir de cerca los factores que son difíciles de prever y que podrían incidir considerablemente en el resultado de sus actividades. Las otras dos técnicas señalan ideas importantes sobre la gestión del conocimiento desde una perspectiva del SAS². La *Validación* sugiere que los resultados de una evaluación pueden valorarse mediante el uso de dos criterios: el grado en el que la evaluación se basa en la evidencia (suficiente información y un análisis muy bien fundado) y el grado en el que ésta logra establecer un consenso mediante la reflexión colaborativa. *Orden y caos* fomenta otro principio importante: el enfoque de planificación que usted adopte —¿una gestión flexible del proceso y/o una ingeniería detallada y basada en los resultados?— deberá reflejar el grado en el que sus planes están basados en información adecuada, al igual que el nivel de dificultad que usted prevé cuando intente lograr sus objetivos.

3. Las **Posiciones** consisten en siete técnicas utilizadas para comprender y responder ante las posiciones que asumen los actores en una situación determinada. Estas técnicas permiten que los profesionales del SAS² examinen y discutan las posiciones, los valores y los objetivos de los diferentes actores involucrados en un problema central o acción. Por lo general, V.I.P. (*Valores, Intereses, Posiciones*) representa un buen punto de partida, ya que combina tres temas diferentes en una sola técnica: compara las posiciones que asumen los actores en torno a un problema o acción con sus intereses reales, al igual que con los valores morales que poseen.

Si el análisis de V.I.P. muestra que estas posiciones no reflejan los intereses existentes, la técnica de *Posiciones e intereses* le puede ayudar a revelar los intereses subyacentes en las posiciones que los actores asumen en torno a un problema central o acción. Si, por el contrario, el análisis muestra una brecha entre las posiciones y los valores o principios que poseen los actores, los usuarios del SAS² pueden aplicar las *Lecciones y valores* para observar la forma en que estos actores pueden basarse en las lecciones que aprendieron cuando aplicaron sus propios valores con resultados positivos. Tenga presente que la versión del programa de cómputo del *Análisis Social CLIP* en la página electrónica (www.sas2.net) incorpora la técnica de V.I.P. para conducir un amplio análisis de las posiciones, los valores, los intereses, el poder, la legitimidad y las relaciones de colaboración y conflicto. Los resultados de esta evaluación completa de *CLIP* pueden emplearse para planificar acciones que reflejen de mejor forma los intereses y valores de los actores interesados.

Las posiciones incluyen otras cuatro herramientas para evaluar los sistemas de valores de los actores y sus compromisos para planificar las acciones. El *Ámbito de los valores* examina la forma en que los actores consideran la relación entre sus propios valores y una serie específica de objetivos, acciones, acontecimientos, problemas, objetos o personas que expresan o contradicen tales valores. La *Dinámica de los valores* se centra en el grado de interacción entre los valores que poseen los actores —el grado en el que sus valores están organizados en un sistema coherente o una jerarquía, donde cada valor contribuye a los otros y depende de los mismos. El *Conflicto de valores* le ayuda a ordenar las metas de los actores (objetivos y valores) según su importancia, al igual que a comprender los desacuerdos o malentendidos que ellos podrían tener en relación con esas metas. Finalmente, los *Niveles de apoyo* es una técnica empleada para identificar el nivel de apoyo o de compromiso que se podría obtener para una serie de actividades particulares u opciones para la acción.

Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página



La Gerencia de Procesos

La Gerencia (GrP) y el Gerente de Procesos (GtP)

La Gerencia de Procesos (**GrP**) es un enfoque para la planificación y la gestión de acontecimientos distintos o de una serie de los mismos organizados en proyectos o programas. En el cuadro 1 se resumen los principios de la GrP y la forma en que éstos se relacionan con diferentes marcos, como la Gerencia Basada en los Resultados (GBR). La GrP es el *punto inicial y el fundamento práctico* del análisis social y de las técnicas multipropósitos que se describieron en la sección anterior.

El enfoque de la GrP puede transformarse en una técnica de planificación y de gestión colaborativa, la cual se describe a continuación y se denomina Gerente de Procesos (**GtP**). La forma en que ello se realice dependerá del tipo de planificación que se esté llevando a cabo. Con la ayuda de la técnica del Análisis Social denominada *Orden y caos*, se pueden distinguir tres escenarios probables.

Escenario uno: Planificar primero, implementar después

El primer escenario abarca aquellas situaciones que son lo suficientemente predecibles para que usted pueda planificar la mayoría de las actividades del proyecto (entre las que se incluyen las valoraciones de seguimiento y evaluación —SyE) y de forma anticipada y en detalle, elaborando planes que se basen en los resultados y sean confiables en casi todos los sentidos. Muchas herramientas de proyectos y de gestión, tal como la Gerencia Basada en los Resultados (GBR), funcionan asumiendo este alto nivel de información y de certeza respecto a las posibilidades de lograr ciertos objetivos. Bajo estas condiciones, utilice las técnicas de la GBR y del SAS² para realizar en esa misma secuencia las cuatro acciones siguientes:

- (a) Evaluar la situación inicial utilizando las técnicas colaborativas del SAS² (combinadas con otros métodos de evaluación);
- (b) Emplear al GtP para elaborar planes detallados de las actividades con base en sus hallazgos (cuando esté seguro de poder prever los vínculos entre las actividades del proyecto y los resultados esperados);
- (c) Incluir planes para utilizar el SAS² (y otros métodos) para seguir de cerca los resultados de la implementación de su proyecto, en

comparación con su línea de base (su conjunto inicial de observaciones o de hallazgos); y,

- (d) Evaluar los resultados finales de su proyecto en comparación con sus objetivos iniciales mediante la utilización de las técnicas del SAS² (y otros métodos).

Muchas organizaciones requieren que los proyectos apliquen el enfoque de la GBR. El SAS² y el GtP pueden apoyar este enfoque y lograr una mayor eficacia y rendición de cuentas en el proceso, al brindar herramientas para la reflexión y la planificación colaborativa. Sin embargo, este enfoque de planificar primero e implementar después (ya sea que se utilice o no el SAS² y el GtP) presenta limitaciones. Éste funciona bien sólo en situaciones de orden relativo caracterizadas por bajos niveles de incertidumbre y altos niveles de vínculos predecibles entre las causas y los efectos (o entre insumos, productos, resultados e impactos). No obstante, este enfoque lineal para la planificación y la gestión impone marcadas diferencias entre la investigación, la planificación, la acción y la evaluación.

Si usted escoge este enfoque, consulte las instrucciones del GtP que se detallan más adelante y, posteriormente, las instrucciones sobre cómo incorporar las técnicas del SAS² al Gerente de Procesos (*Lineamientos para las actividades del SAS² y el diseño del proceso*). Tenga presente que también puede emplear este enfoque para planificar un proyecto completo de investigación, al seleccionar de antemano las técnicas apropiadas del SAS² que se habrán de aplicar a lo largo de su proceso de investigación.

Escenario dos: Planificación continua

El segundo escenario consiste en situaciones que no son totalmente predecibles, pero aun así se prestan para la planificación de actividades de forma continua —al hacer planes sobre la marcha o al ajustarlos a la luz de los acontecimientos imprevistos y del surgimiento de nueva información. Éstas son situaciones complejas y de caos relativo que se caracterizan por **lo inesperado y lo desconocido**, en las que los resultados de actividades anteriores, el desempeño de los factores claves y las intervenciones de los actores no se pueden suponer o prever en su totalidad.

El SAS² y el GtP

Para este tipo de situación, utilice varias técnicas del SAS² y el GtP para respaldar una serie de acontecimientos en un proyecto en el cual algunas acciones y ciertos análisis puedan planificarse de antemano y se tengan que elaborar otros planes sobre la marcha (en respuesta a los resultados actuales del proyecto, las intervenciones de los actores y el desempeño de los factores claves). Este enfoque le permite utilizar plenamente el

SAS² en situaciones complejas en las que usted posee un conocimiento incompleto sobre los factores claves y su futuro comportamiento. Para ayudarle a evaluar si este enfoque de planificación continua (o Gerencia de Procesos) se ajusta a sus necesidades, consulte *Orden y caos*. Si adopta este enfoque, consulte las instrucciones que se detallan más adelante.

Tenga presente que cuando utilice este enfoque, podría optar por recopilar de forma gradual los resultados de sus acciones y de las actividades de la indagación para producir un documento de investigación aplicada, tales como un informe, una tesis o una publicación científica.

Escenario tres: Para un solo acontecimiento

El tercer escenario comprende situaciones que son tan inciertas que usted solamente puede organizar acontecimientos relativamente inmediatos, en vez de hacer por anticipado planes más generales del proyecto. En este escenario, el GtP y otras herramientas de planificación no son realmente necesarios. En vez de ello, usted simplemente puede utilizar una o varias herramientas de investigación del SAS² cuando necesite aplicarlas a un acontecimiento distinto o independiente. Si adopta este enfoque, diríjase directamente a *Lineamientos para las actividades del SAS² y el diseño del proceso*.

Cuadro 1. Principios de la Gerencia Basada en los Resultados (GBR) y la Gerencia de Procesos (GrP)

Gerencia basada en los resultados (GBR)	Gerencia de procesos (GrP)
<p>Emplea un modelo de <i>concepción</i> → <i>implementación</i> lineal o el enfoque de ingeniería de planificación y ejecución. Este modelo incluye el establecimiento de supuestos y el cálculo de riesgos según se relacionan con las condiciones y los métodos que ayudarán a lograr los objetivos del proyecto o programa. Este enfoque de sistema cerrado permite que los proyectos tengan un inicio y un fin claros. Asimismo, es apto para situaciones de orden relativo, con bajos niveles de incertidumbre y altos niveles de vínculos predecibles entre las causas y los efectos (o entre insumos, productos, resultados e impactos).</p>	<p>Incorpora el modelo de <i>acción</i> → <i>reacción</i> o el modelo de puesta a prueba y seguimiento de la profesión médica. Las intervenciones se realizan en medio de situaciones complejas cuyo principio o fin no están claros. Este enfoque adaptable se ajusta a los sistemas abiertos que se caracterizan por lo inesperado y lo desconocido. Es apto para situaciones de caos relativo, en las que los resultados de las actividades anteriores, el desempeño de los factores claves y las intervenciones de los actores no se pueden suponer o prever en su totalidad.</p>
<p>La mayoría de las decisiones y la planificación se llevan a cabo al principio del ciclo del proyecto y con una cantidad considerable de detalles.</p>	<p>Las decisiones se toman y los planes se realizan en un intervalo apropiado a la luz de los resultados en curso, el desempeño de los factores claves y las intervenciones de los actores. Los planes se realizan en un nivel óptimo, con brechas y detalles que no se especifican hasta haber satisfecho las condiciones para una planificación posterior.</p>

Gerencia basada en los resultados (GBR)

Utiliza métodos **preestablecidos y guiados por expertos**, con el respaldo de una planificación **exhaustiva** y un **estricto recuento** de los recursos utilizados. Las evaluaciones formales se conducen durante **momentos fijos** en el ciclo del proyecto. Las mismas incluyen diagnósticos iniciales, informes intermedios sobre las labores en marcha e informes subsiguientes sobre los resultados finales.

Las evaluaciones se centran en la necesidad de contar con **datos confiables**, indicadores mensurables y medios de verificación de resultados aplicados a **nivel general del proyecto**.

Inicia definiendo los **objetivos y los resultados finales esperados** y después decide qué acciones son necesarias para lograrlos.

Se basa en una **escala lógica de objetivos generales y específicos que comparten** todos los actores y que son **estables** en el transcurso del tiempo.

Tiende a destacar los intereses de los **beneficiarios** y aplicar medidas de rendición de cuentas y de **atribución** de resultados a aquéllos que dirigen el proyecto.

Gerencia de procesos (GrP)

Incorpora la **investigación colaborativa** en las actividades en marcha mediante la utilización de métodos que, o bien se **planifican** de antemano o se **improvisan** para satisfacer las necesidades inesperadas. Las evaluaciones se conducen para propósitos de recuento y rendición de cuentas pero también para guiar la acción social en circunstancias que evolucionan en el transcurso del tiempo

Promueve el uso de herramientas múltiples y flexibles de investigación a fin de evaluar las diferentes partes de un proyecto a un nivel óptimo de detalles (sencillo, intermedio o avanzado). La aplicación óptima o suficientemente adecuada de las herramientas de investigación toma en consideración lo que es viable en cada caso (dadas las limitaciones de tiempo y de recursos) y el nivel de evidencia y acuerdo que realmente se necesita para que la evaluación logre su propósito.

Identifica **actividades**, tanto actuales como planificadas, con base en la experiencia, las ideas y los resultados deseados, ya sea que estén incluidos de manera implícita o explícita en las mismas.

Sigue de cerca complejas situaciones **multisectoriales** en las que los objetivos generales y específicos interactúan y evolucionan con sujeción a las **negociaciones**, los acuerdos y los cambios que se producen en el transcurso del tiempo.

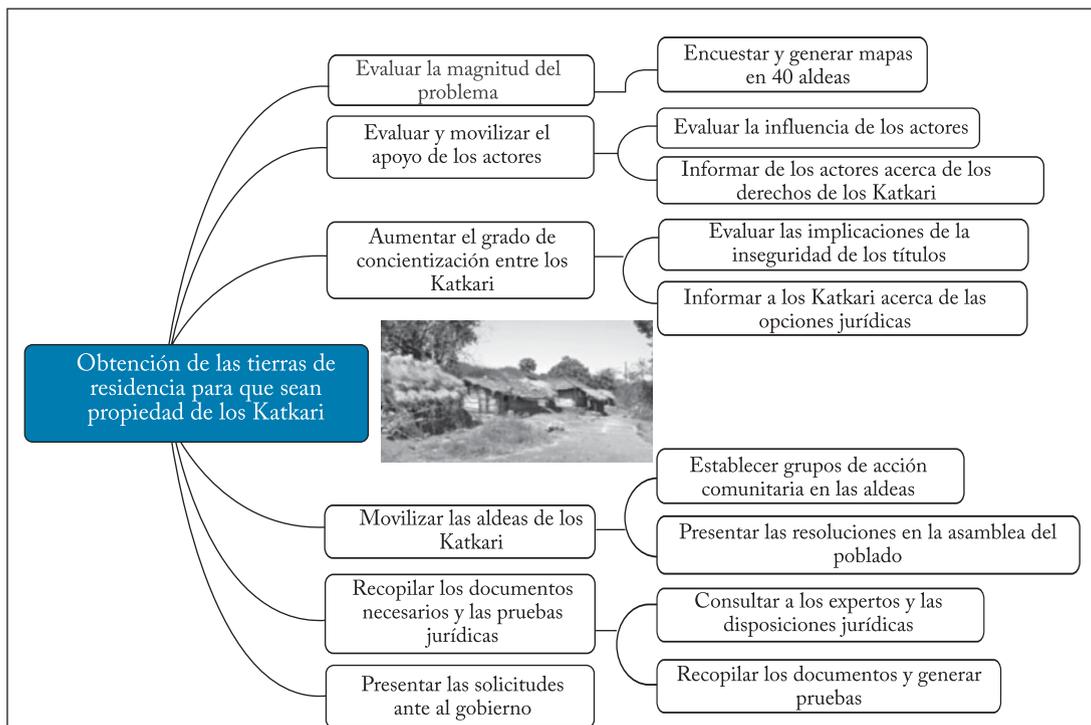
Adapta una **pluralidad de intereses y contribuciones de los actores** a los resultados del proyecto.

Cómo se utiliza el Gerente de Procesos (GtP)

Burbujas de las actividades

1. Identifique un **proyecto o una serie de actividades** que deban planificarse.
2. Utilice una sesión de lluvia de ideas para **enumerar todas las actividades actuales y/o propuestas** en su proyecto. Cerciórese de que se estén incluyendo las actividades de investigación que necesita como parte de su proyecto (se incluyen las evaluaciones hechas con técnicas del SAS²).
3. Describa cada actividad en una tarjeta utilizando unas cuantas palabras claves (una actividad por tarjeta) y, de ser necesario, organícelas en **grupos de actividades y en subgrupos** (consulte la *Clasificación* bajo las Técnicas Multipropósitos). Elabore una tarjeta para cada grupo y subgrupo y también asígnele un nombre a cada uno. Cerciórese de utilizar palabras y verbos concretos que describan una o un conjunto de actividades, en vez de temas y objetivos. Por ejemplo, utilice “talleres” en lugar de “desarrollo de capacidades”, “recaudación de fondos” en lugar de “recursos”, o “cabildeo” en lugar de “incidencia en las políticas”.
4. Inicie su mapa del proceso dibujando una **burbuja central** (Nivel 1). Ésta representa el proyecto en su conjunto. Asígnele un nombre a la burbuja.
5. **Añada burbujas** más pequeñas en el Nivel 2, en el 3 y, de ser necesario, en el 4. Estas burbujas representan los grupos y los subgrupos de actividades. Identifique las burbujas utilizando los nombres que asignó en el Paso 3. Para evitar que su mapa sea muy complejo, no cree más de seis burbujas en los niveles inferiores por cada burbuja de los niveles superiores.
6. Coloque las tarjetas de las actividades que no puedan subdividirse en el último nivel de su mapa del proceso, cerca del grupo o subgrupo que las represente.
7. Delimite su mapa del proceso reduciéndolo solamente a las actividades que sean las más importantes y viables.

El siguiente es un ejemplo de un mapa de un proceso que incluye tres niveles (utilizando el programa *MindManager*):



Resumen del ejemplo. Los miembros de la tribu Katkari de la India eran cazadores, recolectores y pescadores que habitaban en las colinas y los bosques de los Ghats Occidentales, en Maharashtra. En la actualidad, la mayoría de ellos viven sumidos en la pobreza y se utilizan como mano de obra forzosa en los hornos para fabricar ladrillos en esta región. Los miembros de esta tribu se trasladan de un lugar a otro, de estación en estación, a fin de buscar trabajo, por lo que sus hogares quedan desatendidos durante meses. Muchos de ellos no poseen títulos jurídicos de las tierras en las que se ubican sus aldeas, a pesar de que han vivido allí por muchas generaciones. Esta situación restringe el acceso de los Katkari a los programas gubernamentales de vivienda, agua, escuelas y otros servicios. Recientemente, los propietarios de estas tierras obligaron a los Katkari de algunas de las aldeas a irse de sus hogares.

Durante muchos años, dos organizaciones no gubernamentales, la Academia de Ciencias del Desarrollo (ADS) y la SOBTEI, han venido trabajando en las comunidades de los Katkari en los distritos de Raigad y Thane. Ambas ONG decidieron aunar esfuerzos en un estudio sobre cómo ayudar a los Katkari a ser los dueños de las tierras en las que viven en varios municipios. Una evaluación sobre la probabilidad de lograr este objetivo (consúltese el ejemplo de *Orden y caos* en esta guía) sugirió que se podían elaborar planes detallados del proyecto. La ADS y la SOBTEI consideraron que sus probabilidades de éxito eran altas porque se trataba de un problema preciso y delimitado en torno a una situación jurídica clara. Las ONG también estaban seguras sobre su conocimiento previo acerca de las condiciones o los factores que incidirían en el plan, tales como los sistemas locales de tenencia de tierras, los derechos jurídicos existentes, la ubicación de las aldeas de los Katkari y los actores involucrados.

El personal de la ADS y SOBTEI asignados para este proyecto (cinco hombres y una mujer) se reunieron durante un taller donde se utilizó el SAS². El propósito de la reunión fue planificar el proyecto. Se enumeraron

las actividades propuestas en tarjetas y se organizaron en grupos alrededor del título del proyecto. Después, se redujeron las actividades a sólo aquellas que se consideraron importantes y factibles. Los participantes ordenaron las tarjetas en una fila y establecieron su secuencia. El plan que surgió buscó: 1) evaluar el problema a través de una encuesta y la generación de mapas de 40 aldeas de los Katkari en tres municipios, con base en una evaluación más general sobre el alcance del problema; 2) evaluar y movilizar el apoyo de los actores a los reclamos territoriales de los Katkari; 3) aumentar el grado de concientización entre los Katkari en cuanto a sus opciones jurídicas y los efectos de la inseguridad de los títulos; 4) movilizar las aldeas de los Katkari para presentar las resoluciones en las asambleas de los poblados; 5) recopilar documentos y pruebas jurídicas; y 6) presentar las solicitudes respectivas ante las agencias gubernamentales.

Modalidades operativas

8. Identifique las modalidades (actores, resultados esperados, conocimiento, métodos, tiempo, recursos) de su **proyecto en general**. Puede hacerlo al completar una **Tarjeta del proceso operativo** para la burbuja situada al nivel del proyecto, utilizando los seis encabezados siguientes. *Escoja el nivel de detalle de la planificación que más se ajuste a sus necesidades.*

Actores

Los *actores* involucrados en la actividad, sus *roles* y el nivel de *esfuerzo* que se espera de los mismos (la cantidad de días que le dedicarán a la actividad).

Resultados esperados

Los resultados esperados de una actividad y la *situación de los resultados* ya obtenidos (¿ya se han logrado parcialmente estos resultados?). Los hallazgos pueden revestir diferentes formas, desde productos reales (productos u *outputs*) hasta cambios en el comportamiento y en las relaciones (alcances). También pueden incluir la forma en que los actores resultan afectados o cómo se transforman los sistemas (impacto). Tenga presente que los diferentes resultados esperados correspondientes a los intereses de los diferentes actores pueden asignarse a la misma actividad.

Conocimiento

Información y documentos de *insumos o productos* (electrónicos o impresos), al igual que informes, archivos, estadísticas y páginas electrónicas.

Métodos

Diferentes formas en las que usted y otros implementarán la actividad, lo que incluye cómo se reunirán; los métodos de facilitación y los procedimientos para la toma de decisiones que va a utilizar; las técnicas de ordenamiento, medidas y de *Información R.A.C.* (*Recopilar, Analizar, Compartir*) que necesitará para la actividad (consulte las Técnicas Multipropósitos). Las técnicas del Análisis Social que están disponibles en el SAS² pueden integrarse a los planes como actividades por cuenta propia y no como métodos dentro de una actividad.

Tiempo

Recursos

Planificar ahora

Planificar después

No es necesario planificar

Nivel de detalles de la planificación

Fechas de inicio y finalización.

Presupuesto y equipo.

9. Para cada actividad, escoja una de las tres siguientes opciones de planificación: Planificar ahora, Planificar después, o No es necesario planificar.

Identifique las burbujas de las actividades en las que se *necesite y sea posible* la planificación inmediata de las modalidades precisas (Tarjeta del proceso operativo). Ésta es la opción denominada Planificar ahora. Para ayudarle a decidir si debería seleccionar esta opción, pregúntese si tiene suficiente información sobre:

- (a) Los resultados de las **actividades anteriores** (por ejemplo, ¿necesita observar los resultados de su campaña de recaudación de fondos antes de planificar una reunión pública?).
- (b) El desempeño de un **factor clave** (por ejemplo, ¿necesita esperar hasta que hayan finalizado las elecciones municipales para planificar su reunión pública?).
- (c) La naturaleza de una **intervención particular de los actores** (por ejemplo, ¿debería esperar a ver cómo reacciona el recién electo líder municipal sobre su proyecto antes de planificar una reunión pública?).

Podría haber ciertas actividades que no pueda planificar porque no es posible prever los resultados de las actividades anteriores, el desempeño de un factor clave, o bien, las intervenciones de algún actor que pudiera tener una incidencia directa en las actividades. En este caso, escoja la opción de Planificar después. Señale en qué momento deberá revisar esta actividad para ver si tiene suficiente información para planificarla.

Podría haber ciertas actividades que no requieran de ninguna planificación formal porque todas los actores interesados tienen claros los detalles de su implementación. En este caso, escoja la opción denominada No es necesario planificar para esa actividad. La misma permanece en el plan general del proyecto pero no se elabora una Tarjeta operativa para esta actividad.

De ser necesario, usted puede anotar la opción que escoja —Planificar ahora, Planificar después, o No es necesario planificar— en una tarjeta de Disposición para planificar. Adjunte la tarjeta a la actividad.

10. Si ya se encuentra listo para planificar la actividad en cualquier nivel (la decisión de Planificar ahora), complete una Tarjeta del

proceso operativo para esa actividad. Escoja el nivel de detalles de la planificación que se ajuste a sus necesidades. Cerciórese de que las modalidades que se anotaron para las actividades de los niveles inferiores (resultados esperados, etc.) sean compatibles con las modalidades que se incluyeron en los niveles superiores de su mapa del proceso. Si algunas modalidades (por ejemplo, actores, tiempo y métodos) son exactamente lo mismo en diferentes niveles, podrá ahorrarse tiempo al anotarlas sólo en los niveles superiores de su mapa del proceso.

Usted puede decidir fijar su atención en las actividades que requieran de una planificación inmediata o a corto plazo, dejando algunas actividades más distantes durante cierto tiempo y otras actividades sin planes formales del todo. Esto permite la aplicación de un enfoque continuo y flexible para la planificación, con lo cual se puede integrar de forma activa la información que sea relevante para el proceso de planificación cuando ésta se encuentre disponible.

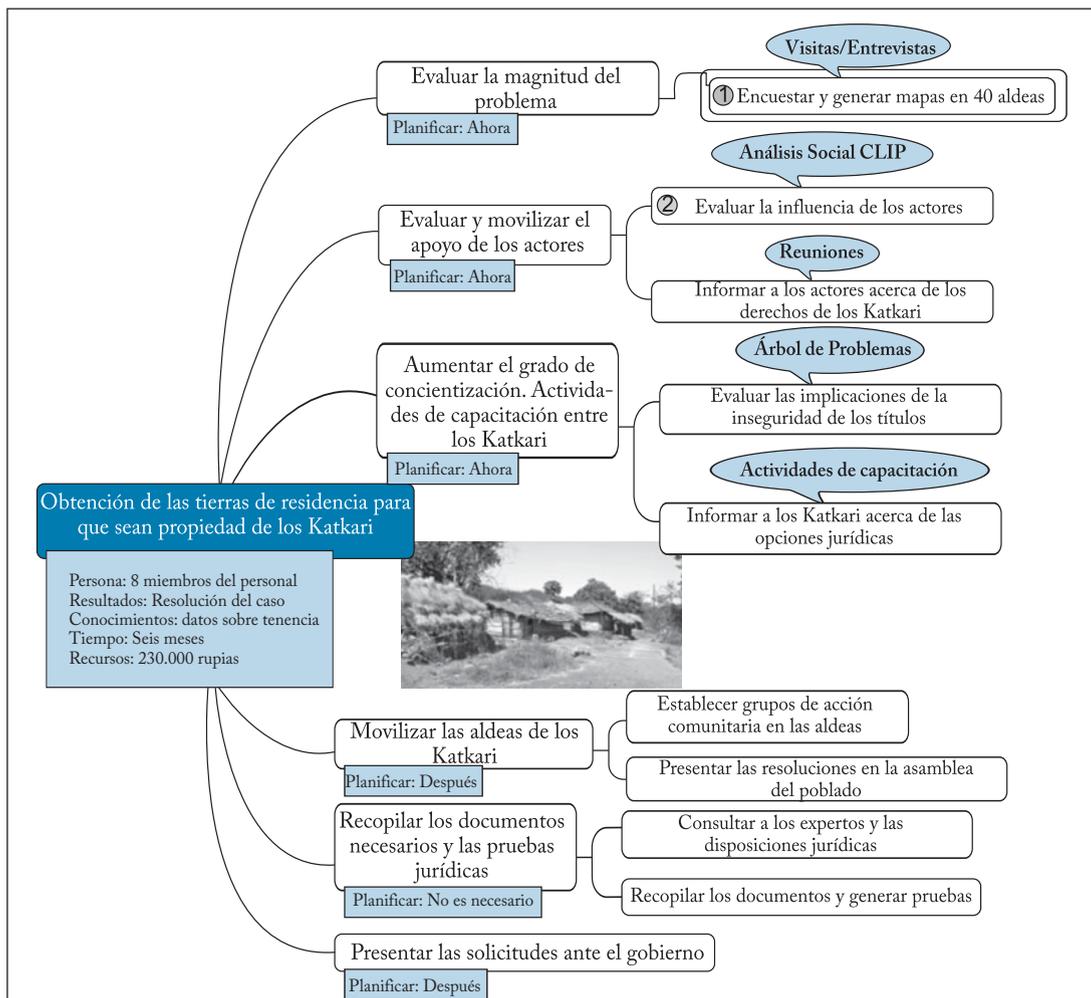
Para que la interpretación de su mapa sea más sencilla, coloque las actividades que se realizarán en secuencia (paso a paso) de forma vertical, según el orden en el que usted piense implementarlas. Puede colocar las que sean actividades continuas o no programadas en una parte separada de su mapa. También puede crear y utilizar su propio **código visual** para destacar los aspectos importantes de su mapa de gerencia del proceso. Por ejemplo, puede utilizar nombres para señalar los niveles de prioridad, signos y pequeñas marcas para describir la situación de cada actividad, o etiquetas explicativas para identificar la técnica de investigación que piensa utilizar.

En la siguiente página se muestra un mapa del proceso que utiliza el ejemplo que se introdujo en el Paso 7.

Códigos visuales

Planificación continua

11. Los individuos o grupos pueden crear, completar, anotar y revisar las burbujas de las actividades, las Tarjetas de disposición para planificar y las Tarjetas del proceso operativo en cualquier momento, a fin de satisfacer sus necesidades de **planificación continua**. Aun cuando no pueda planificar una actividad debido a que existe un factor que no puede predecir, usted puede decidir que va a aplicar cierto grado de planificación y revisar su **plan tentativo** posteriormente, cuando ya tenga la información que necesita. También puede desarrollar un **Plan B** (alternativo), que podría ejecutar en caso de que el original no funcione o ya no sea pertinente porque surgieron acontecimientos que no había previsto.



Resumen del ejemplo. Durante la sesión de planificación, hubo suficiente información disponible para planificar en detalle tres de las actividades principales. Se escogieron métodos del SAS² para dos de las sub-actividades (*Análisis Social CLIP* y *Árbol de problemas*). También se escogieron otros métodos (visitas, entrevistas y actividades de capacitación), a partir del conocimiento detallado que tienen la ADS y la SOBTI sobre la tenencia de tierras en las aldeas de los Katkari en el distrito de Raigad. Se dejó para una fecha posterior la planificación de dos tareas (movilizar a los Katkari y presentar las solicitudes correspondientes ante los funcionarios gubernamentales), una vez que se conocieran los resultados de los planes para aumentar el grado de concientización y se evaluara la magnitud del problema. No se necesitó planificar una de las actividades, ya que los pormenores sobre la forma de llevarla a cabo estaban claros para todas las partes interesadas (recopilar documentos y pruebas jurídicas). La evaluación de la magnitud del problema y el poder de los actores principales se identificaron como los primeros pasos que ofrecerían la información necesaria para refinar los planes de otras actividades. Estas primeras evaluaciones también ofrecerían un punto de partida para seguir de cerca los cambios en las posiciones de los actores como resultado de las actividades del proyecto.

Recopilar

12. Usted puede **recopilar** información sobre el Proceso operativo de diversas actividades para elaborar un cuadro sobre quién hace qué, por qué, cuándo y cómo. Para hacerlo, puede utilizar *MindManager* o elaborar un cuadro con siete columnas. Enumere todas las actividades de su proyecto (o, si lo desea, sólo algunas de las mismas) en la columna 1. Utilice las otras columnas para anotar la información que generó en sus tarjetas del Proceso operativo (actores, resultados esperados, conocimiento, métodos, tiempo y recursos) para cada actividad. Usted puede **modificar su cuadro** cada vez que se elaboren planes más precisos o nuevos. Este tipo de cuadro es similar al Marco Lógico utilizado en los enfoques convencionales de planificación (con excepción de que éste puede modificarse en el transcurso del tiempo) y ofrece una forma de establecer vínculos entre sus planes y otros requisitos organizativos, tales como la generación de informes sobre las actividades.

En la siguiente página se muestra un mapa ya revisado del proceso, utilizando el ejemplo que se introdujo en los pasos del 7 al 10.

Consejos para el Gerente de Procesos

1. Trabaje con **tarjetas** para las burbujas de actividades, al igual que con las Tarjetas de disposición para planificar y las del Proceso operativo que usted pueda cambiar de sitio fácilmente para producir un mapa legible.
2. Para evitar que su mapa sea muy complejo, no trace **líneas** entre las burbujas de un mismo nivel. Utilice las Tarjetas del proceso operativo para anotar las conexiones entre las actividades de un mismo nivel.
3. Cuando trabaje en proyectos complejos, usted podrá dividir a los participantes **en grupos**. Solicite a cada grupo que utilice el Gerente de Procesos para representar gráficamente sus propias series de actividades y después adapte los planes grupales a través de conversaciones o negociaciones entre todos los grupos.
4. Para versiones **más simples**: Fije su atención en una burbuja o en un periodo de planificación, tal como el mes próximo. Omite las Tarjetas de disposición para planificar y del Proceso operativo, o ciertos elementos dentro de las mismas. Por ejemplo, no complete las columnas de Resultados esperados, Información y Métodos de la Tarjeta del proceso operativo.
5. Para versiones **más avanzadas**: Adjunte un texto descriptivo a cada nombre de la actividad. Divida sus resultados esperados en productos, resultados e impactos. Elabore presupuestos detallados. Describa los métodos que pretende utilizar, o los insumos y productos del conocimiento asignados a cada actividad. Explique

Obtención de las tierras de residencia para que sean propiedad de los Katkari

Personas: 4 miembros del personal
 Resultados: Ejemplos de modelos
 Tiempo: Doce meses
 Recursos: 300,000 rupias

Evaluar la magnitud del problema

- ☑ Encuestar y generar mapas en 10 aldeas

Generación de mapas SIG

- Recopilar y generar mapas de las coordenadas geográficas de todos los poblados afectados

Planificar: No es necesario

Recopilar los documentos necesarios y las pruebas jurídicas

- ☑ Consultar a los expertos y las disposiciones jurídicas

- ☑ Recopilar los documentos y generar pruebas

- Presentar las solicitudes ante el gobierno

¿Qué pasa si?

- ③ Seguir de cerca las acciones del gobierno

Planificar: Ahora



Movilizar las aldeas de los Katkari

- ☑ Establecer grupos de acción comunitaria en las aldeas
- Presentar las resoluciones en la asamblea del poblado

Dinámica Causal

- Evaluar las razones del fracaso

Dinámica de las Actividades y Ámbito de las Opciones

- ① Evaluar los problemas y las opciones de las fuentes de sustento

Planificar: Ahora

Promover los ejemplos de modelos

Elaboración de Informes

- ② Presentar casos exitosos ante los funcionarios gubernamentales

Planificar: Ahora

- Publicar el caso a nivel internacional

Planificar: Ahora

- Establecer un fondo de tierras para facilitar la expropiación

Planificar: Ahora

Evaluar y movilizar el apoyo de los actores

- Evaluar y movilizar el apoyo de los funcionarios gubernamentales locales

Talleres del SAS²

- Ofrecer capacitación a los funcionarios gubernamentales locales

Planificar: Después

- ☑ Informar a los actores acerca de los derechos de los Katkari

Aumentar el grado de concientización entre los Katkari

- ☑ Evaluar las implicaciones de la inseguridad de los títulos

- ☑ Informar a los Katkari acerca de las opciones jurídicas

las observaciones y decisiones que se anotaron en sus Tarjetas de disposición para planificar. Transforme sus tarjetas del Proceso operativo en un mapa de *MindManager*, o bien, en un documento de *Microsoft Project*. Utilice una base de datos y un sistema de archivos apropiados para respaldar los insumos y productos informativos de su proyecto o de las actividades de su programa.

Resumen del ejemplo. Este gráfico muestra el plan revisado del proyecto de los Katkari seis meses después. El mismo tuvo que revisarse debido a que surgieron acontecimientos imprevistos al igual que nueva información. Las actividades a la izquierda del gráfico ya finalizaron o están a punto de hacerlo, con ciertos cambios a los planes originales. La cantidad récord de lluvias en los municipios de los Katkari y las inundaciones aislaron a muchas de las aldeas de los caminos principales, lo que obstaculizó el desplazamiento del personal de la ADS y la SOBTI. Además, el tiempo requerido para conducir las actividades en los poblados escogidos fue mayor que el que se había previsto. Estos dos problemas retrasaron el proyecto, lo que obligó a que el personal redujera la cantidad de aldeas encuestadas y de mapas generados, pasando de 40 a 20 y, posteriormente, a 10. El proyecto también tuvo que hacer ajustes al depender menos de las entrevistas y más de las breves visitas del personal y del uso de un Sistema de Posicionamiento Global (SPG) para generar un mapa sobre la magnitud del problema. Aunque en un inicio los Katkari se mostraron escépticos sobre la importancia del tema de las tierras de residencia (consulte los ejemplos del *Árbol de problemas* y del *Escenario ideal* de esta guía), para ese momento ya estaban totalmente conscientes acerca de la forma en que dicho problema había incidido en diversos aspectos de su vida. También, en diez de las aldeas incluidas en el proyecto, ya se habían recopilado todos los documentos y las pruebas jurídicas que se necesitaban para plantear el caso. Las coordenadas geográficas de unas 200 aldeas también se habían reunido. La labor que todavía quedaba por hacer era elaborar un mapa final que mostrara la magnitud del problema.

Las actividades a la derecha del gráfico muestran los nuevos planes que tuvieron que elaborarse cuando las reuniones con los actores no se desarrollaron según lo previsto. Asimismo, a pesar de que los Katkari estaban preparados y se mostraban totalmente a favor de presentar las resoluciones en las asambleas de los poblados, cuando llegó el día, en la mayoría de las aldeas los Katkari simplemente permanecieron distantes. Sólo se presentaron cuatro de las diez resoluciones y una de éstas se revocó posteriormente. Esto tomó por sorpresa al equipo del proyecto y representó un considerable contratiempo.

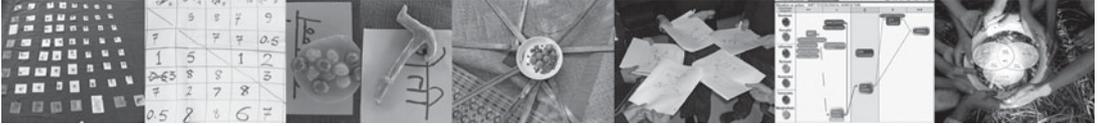
Se revisaron los planes inmediatamente para evaluar las razones por las que los Katkari no presentaron las resoluciones. El equipo del proyecto utilizó la técnica del SAS² titulada *Dinámica causal* (obsérvese el óvalo en la parte superior derecha del gráfico). Los hallazgos principales de estas evaluaciones fueron: 1) los Katkari tenían mucho temor de que los propietarios de las tierras contraatacaran. En uno de los casos, un terrateniente amenazó de manera violenta a una funcionaria gubernamental, por lo que ella revocó la resolución, a pesar de que ya se había aprobado. En muchos otros casos, las amenazas verbales o implícitas de los propietarios señalaban que iban a impedir el acceso de los Katkari al trabajo; 2) aunque el proyecto predecía que los propietarios de las tierras opondrían resistencia, no se había previsto el impacto que tendría el alza de los precios de las tierras de la región (en especial en el distrito de Thane, cerca de Mumbai) en el nivel de resistencia. Se tuvo que añadir a las evaluaciones de los actores nueva información sobre los precios de las tierras y una cantidad mucho más baja que el gobierno ahora podía ofrecer cuando se expropiaran los terrenos.

La evaluación sobre las razones por las que los Katkari no presentaron las resoluciones durante las reuniones de los poblados, según se había acordado, obligó al equipo del proyecto a cuestionar su supuesto anterior de que el problema específico de la inseguridad de la tenencia de tierras se podía resolver sin abordar muchos de los otros

problemas sociales y económicos que enfrentaba esta tribu. Por ello, se planificó como una tarea urgente y nueva la conducción de evaluaciones más amplias de los problemas sobre las fuentes de sustento y las opciones para abordarlos (utilizando la *Dinámica de las actividades* y el *Ámbito de las opciones*).

Los resultados de la investigación que mostró la magnitud del problema también cambiaron el plan original del proyecto. Tanto la encuesta corregida como la labor de generar mapas utilizando un Sistema de Información Geográfica (SIG) mostraron que sólo en los distritos de Raigad y Thane, la inseguridad de la tenencia de tierras afecta a más de 200 aldeas. Con estos nuevos datos, fue evidente que la tarea de resolver estas situaciones iba más allá de la capacidad del proyecto y de las dos organizaciones participantes. Por ello, el proyecto decidió producir modelos de resoluciones exitosas, a fin de mostrar a los funcionarios gubernamentales que la posesión de tierras de residencia por parte de los Katkari sí era posible. Ésta se convirtió en una segunda prioridad y debía planificarse inmediatamente. El proyecto también decidió apoyar estas acciones con planes inmediatos para seguir de cerca las acciones gubernamentales y el alza de los precios de las tierras (empleando la técnica de *¿Qué pasa si...?*) y publicar detalles sobre el alcance del problema y la determinación de los Katkari para proteger sus aldeas. Los planes posteriores incluyeron una propuesta para 1) establecer un fondo de tierras para pagarles a los terratenientes expropiados los terrenos cuyo valor había aumentado de manera considerable; y 2) continuar ofreciendo a los funcionarios gubernamentales locales acceso a sesiones de capacitación sobre la forma de emplear el SAS² para ayudarles a trabajar de forma más eficiente.

El impacto general de estos cambios en los planes fue la prolongación del plazo del proyecto y un mayor financiamiento para conducir nuevas actividades, tales como las tareas de publicación y los talleres para los funcionarios gubernamentales locales. A pesar de que el alcance del proyecto se amplió, la cantidad de personas involucradas se redujo para cerciorarse de que las actividades que requerían de medios hábiles, tales como las evaluaciones y la capacitación del SAS², sólo las ofrecerían los miembros más experimentados del personal (compare la burbuja central del proyecto en ambos mapas).



Lineamientos para las Actividades del SAS² y el Diseño del Proceso

Quienes ponen en práctica el SAS² pueden utilizar los siguientes lineamientos para diseñar la forma de aplicar sus técnicas a un solo acontecimiento o a procesos más amplios de investigación colaborativa y acción social. Se está haciendo referencia a la forma de escoger las técnicas del SAS² y ajustarlas a una investigación que no es una ciencia que abarca reglas estrictas. Más bien, esto es un arte que requiere del ejercicio de un juicio sensato, la creatividad y mucha práctica. Para poder utilizarlo a plenitud, los usuarios del SAS² deben tener una clara idea sobre el entorno, el propósito y los resultados esperados de cada indagación. Asimismo deben identificar las principales preguntas que deben formularse, el conocimiento y las decisiones previas que pueden ayudar a responder estas preguntas, y la cantidad de tiempo y los recursos disponibles o necesarios para realizar el trabajo. Los profesionales del SAS² también deben aprender cómo tomar la decisión correcta o cuándo aplicar técnicas particulares, qué otros métodos deben emplear de manera conjunta con el SAS², cómo organizar las técnicas y los pasos en una secuencia determinada, y qué tan profunda debe ser la indagación. Además, deben decidir qué tecnología de apoyo se necesita, cómo combinar el relato de historias con cuadros y diagramas, y si la(s) técnica(s) empleada(s) debe(n) ser explícita(s) o no. Finalmente, quienes ponen en práctica el SAS² deben determinar cuándo se tienen que dividir los grupos de participantes en subgrupos, qué papel(es) debe desempeñar el/los facilitador(es), y cómo documentar el proceso de indagación y sus resultados.

Indent Dos gráficos organizan estas decisiones en diversos pasos a seguir cuando se esté diseñando una actividad del SAS² o una indagación específica dentro de un proceso más amplio (gráfico 1), y las alternativas que se deben considerar cuando se escojan las técnicas (gráfico 2). Tenga presente que los pasos que se describen a continuación no siempre son lineales y usted podría tener que pasar de un lugar a otro (por ejemplo, entre la definición del entorno y del propósito de la indagación, la clarificación de la pregunta principal y la selección de las técnicas).

Identifique las actividades del SAS² que están listas para diseñarse

Examine el entorno

Identifique las modalidades predefinidas

Defina el propósito

Para iniciar el proceso de diseño, usted deberá identificar la actividad o el acontecimiento específico que podría requerir del uso del SAS² y que usted está listo para planificar con cierto grado de detalles. Si la indagación se prolonga en el transcurso del tiempo, usted puede utilizar el Gerente de Procesos para planificar el proceso en general e identificar la evaluación a corto plazo que deberá diseñar inmediatamente (utilizando las instrucciones específicas). El Gerente de Procesos le ayudará a situar cada una de las evaluaciones del SAS² en el proceso más amplio de indagación.

1. Para diseñar una investigación del SAS², primero debe explorar el **contexto** general y la **situación** inmediata que requiere de atención. Hable con los actores claves y lea documentos relevantes para validar su comprensión sobre esta situación y su contexto.
2. Algunas modalidades claves de su investigación podrían ya haberse decidido y pueden incidir en la forma en que usted diseñe el proceso de evaluación (por ejemplo, con cuánto tiempo cuenta). Identifique estas modalidades predefinidas, lo cual incluye:
 - (a) **Quién** va a participar en la evaluación;
 - (b) Los perfiles y los roles de los participantes;
 - (c) El tiempo que se le dedicará a la evaluación;
 - (d) Los insumos (conocimiento, decisiones) disponibles de las actividades anteriores; y,
 - (e) El/los papel(es) que debe(n) desempeñar el/los facilitador(es).

Cuando defina los roles, decida si se espera o no que el facilitador o el equipo de facilitación combine varios papeles, tales como los de instructor, consultor experto, investigador, encargado de tomar apuntes, o actor. Podría ser necesario el trabajo en equipo y una clara división de las labores cuando el/los facilitador(es) deban combinar varios roles o papeles.

Si necesita utilizar las técnicas del SAS² para responder estas preguntas, diríjase al Paso 3 y comience su investigación con la evaluación de las modalidades claves.

3. Defina el tipo de evaluación que desea conducir, al igual que su objetivo, su alcance y los resultados esperados.

Figura 1: Lineamientos para las Actividades del SAS² y el Diseño del Proceso

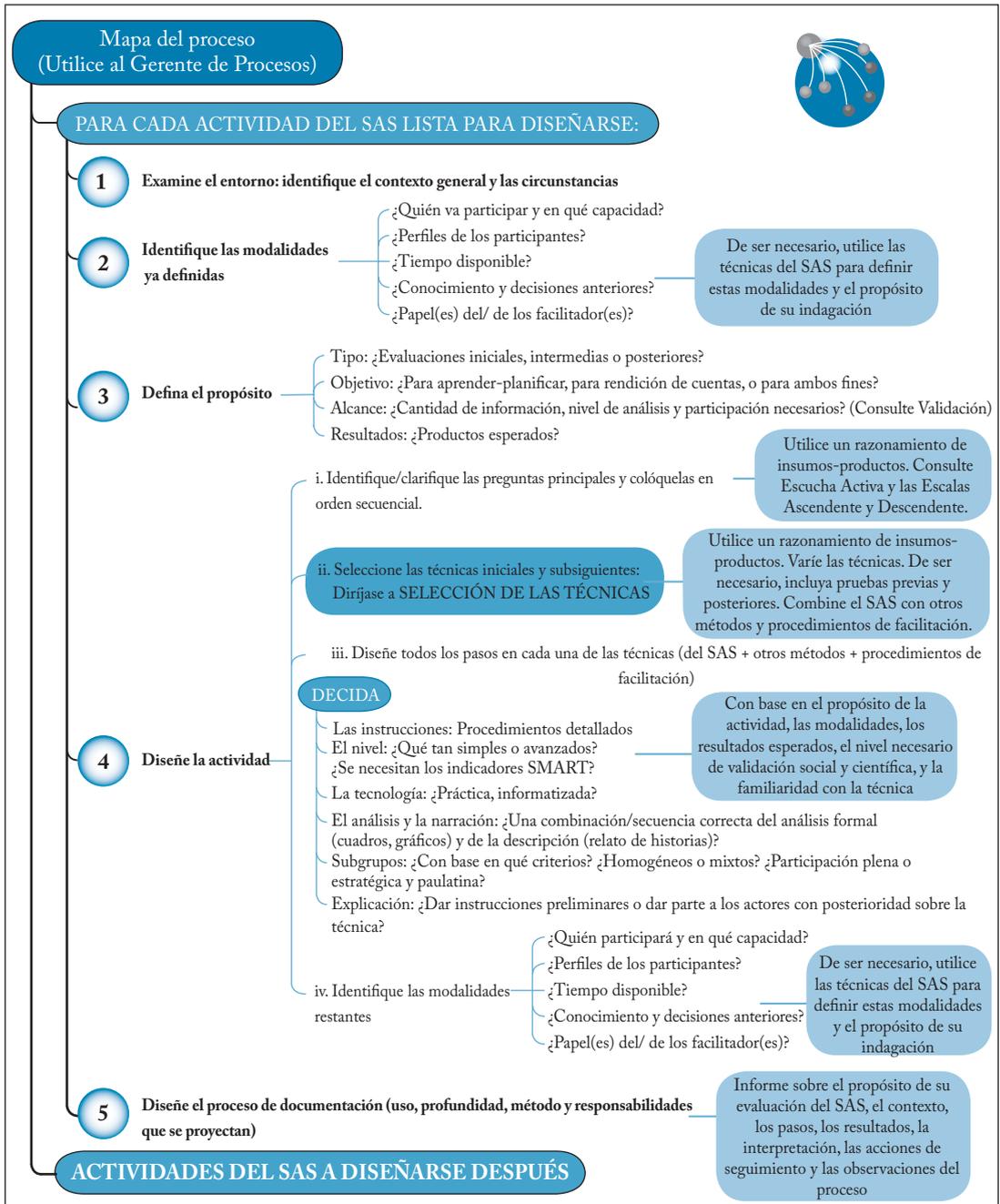


Gráfico 2. Selección de las técnicas (Paso 4, ii)

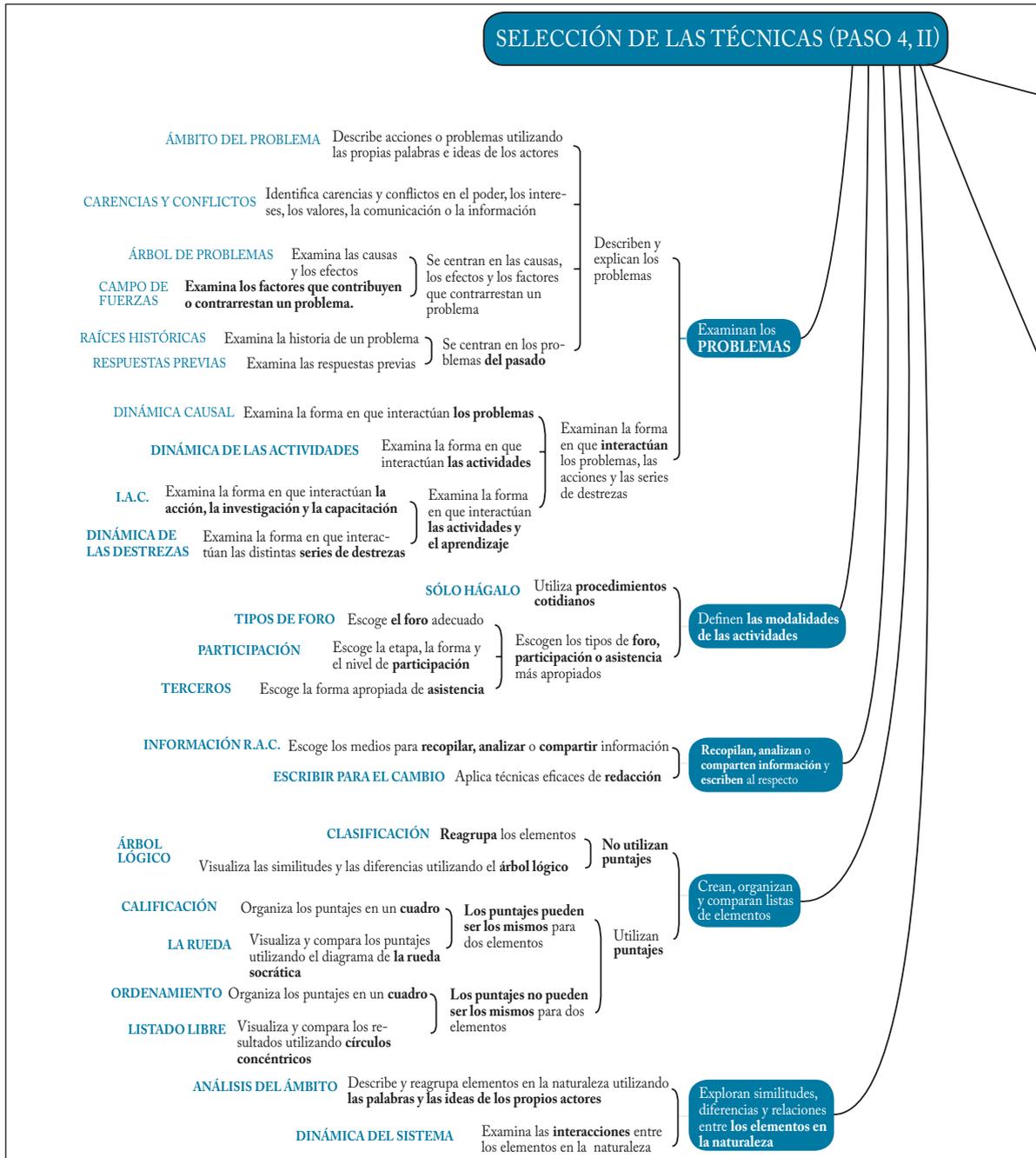
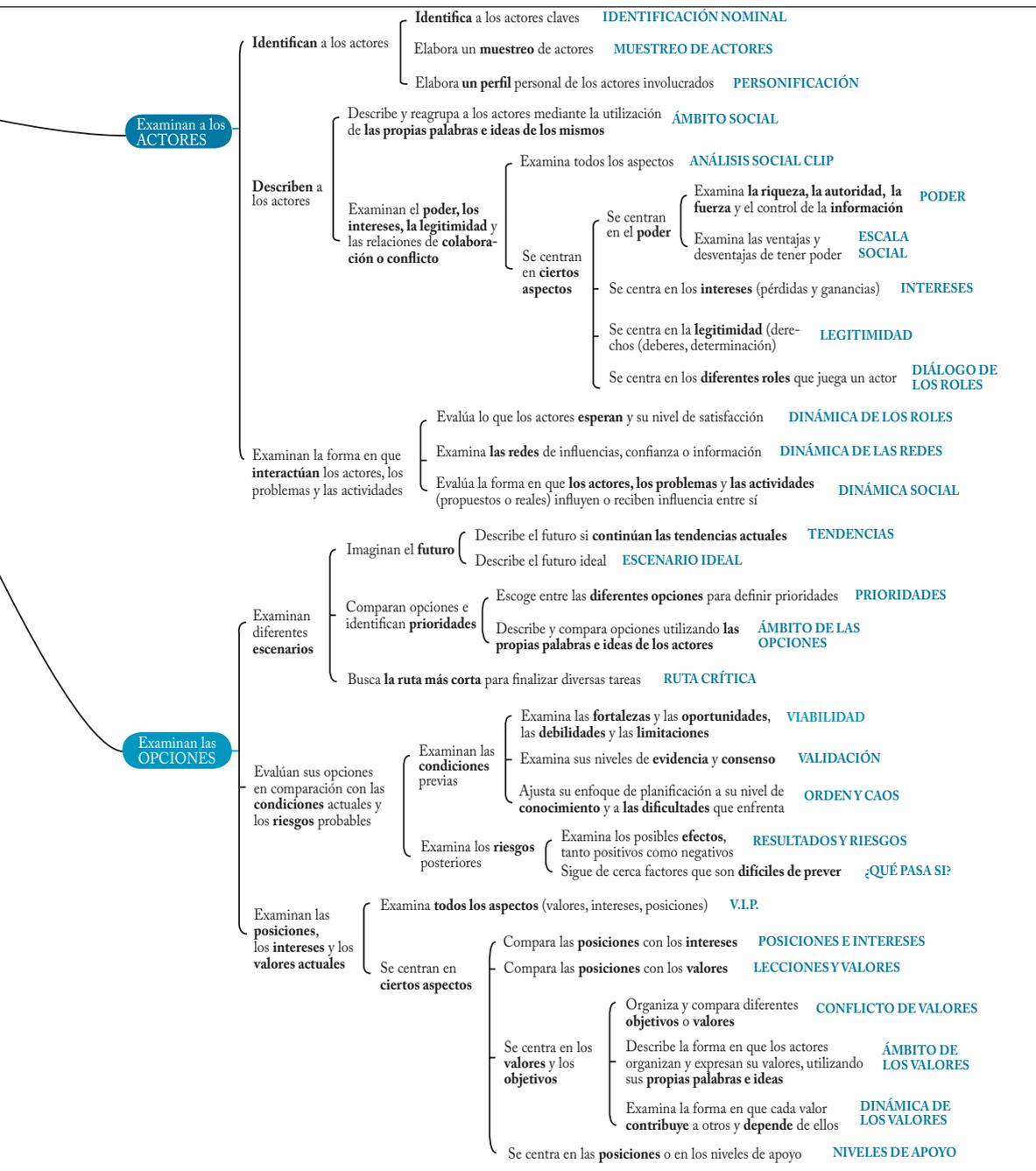


Gráfico 2. Selección de las técnicas (Paso 4, ii)



Diseñe la investigación

Identifique y clarifique su(s) pregunta(s) principal(es)...

- (a) **Tipo:** ¿La evaluación es independiente o forma parte de un proceso más amplio de la investigación? ¿Es una evaluación inicial de una situación existente para propósitos de planificación (por ejemplo, la indagación de las causas de la pobreza), un ejercicio intermedio de seguimiento para examinar el progreso para la consecución de los resultados, o es una evaluación posterior de los resultados de sus acciones en comparación con sus objetivos o sus observaciones sobre la situación antes de su intervención (denominada línea de base)?
- (b) **Objetivo:** ¿Se conduce la evaluación para propósitos de rendición de cuentas, de aprendizaje y posterior planificación, o para ambos fines?
- (c) **Alcance:** ¿Cuál es la cantidad de información, y el nivel de análisis y participación que se necesitan para conducir la evaluación? (Consúltese *Validación*).
- (d) **Resultados:** ¿Cuáles son los resultados esperados o deseados (productos) de su evaluación?

Cerciórese de que el tipo de evaluación que desee conducir, al igual que su objetivo, el alcance y los resultados esperados sean compatibles con las modalidades predefinidas e identificadas en el Paso 2.

4. Ahora usted puede diseñar su investigación con cierto nivel de detalle. Existen varios pasos dentro de este proceso.

- (i) El primer paso consiste en identificar las **preguntas principales** que se espera que su investigación responda. Para hacerlo, explore y descubra las diferentes preguntas que podrían ser relevantes y clarifique cada una de las mismas. Después, identifique la(as) pregunta(s) que sean las más importantes y que reflejen el propósito de las modalidades claves de su evaluación, según se definieron en los pasos 1 y 2. Cerciórese de clarificar cada una de las preguntas y las ideas principales que se utilizarán en su investigación, usando términos que cobren sentido para los participantes.

Para obtener consejos sobre la forma de clarificar la(s) pregunta(s), consulte la *Escucha activa*. Si las preguntas son demasiado generales, utilice la técnica de **Escala descendente** para que sean más concretas. Pregunte, “¿Qué quiere decir con esto?” o “¿Puede pensar en una situación en la que estas preguntas deben responderse?”. Si las preguntas son demasiado concretas, utilice la **Escala ascendente** para que sean más generales. Pregunte, “¿Por qué estas preguntas son tan importantes?”, “¿Qué tienen en común?”, o “¿Hay algo que debamos saber que nos ayudará a responder estas preguntas?”.

... y organícelas en una secuencia

Escoja las técnicas del SAS²...

... y otros métodos

Varíe y ordene las técnicas

A medida que vaya clarificando las preguntas principales a explorar, intente colocarlas en el **orden secuencial** correcto utilizando un razonamiento de insumos-productos (en el cual la respuesta de una pregunta le sirve de insumo a la pregunta siguiente). Por ejemplo, la pregunta que podría formular en torno a cuáles son sus opciones deberá responderse primero antes de que pueda formular la siguiente —¿Cuáles son las opciones que prefiere?

- (ii) Ahora usted ha llegado a un paso importante en el proceso de diseño, el cual consiste en la selección y el establecimiento de una secuencia de las técnicas del SAS² y de otros métodos que necesite para la indagación. Para ayudarle a escoger las técnicas apropiadas del SAS², consulte los siguientes gráficos e instrucciones:
- (a) Los dos gráficos titulados *Actividades del SAS²* y *el Diseño del Proceso y Selección de las técnicas*, que describen el razonamiento que le puede guiar cuando escoja las técnicas apropiadas;
 - (b) La descripción del *Análisis Social y las Técnicas Multipropósitos* en la primera parte de esta guía.

Para que sea totalmente eficaz, el SAS² debe combinarse con sistemas de aprendizaje y procedimientos de facilitación que sean apropiados para la situación en cuestión. Por ejemplo, no hay una técnica del SAS² que conduzca un análisis químico de los suelos o que ofrezca consejería jurídica sobre problemas con la tenencia de tierras. El SAS² tampoco ofrece amplios consejos y técnicas sobre la forma de facilitar discusiones de grupo en todos los contextos posibles. Estos temas requieren de ciertos tipos particulares de conocimiento que debe combinarse con las herramientas del SAS² si la investigación colaborativa y la movilización social logran los resultados esperados. Escoja la **combinación de métodos** que más se ajuste a sus necesidades; entre ellos, las reglas y los procedimientos cotidianos para recopilar y analizar información, establecer prioridades, elaborar planes, resolver problemas, tomar acciones e interactuar con otros en el proceso (consúltese “*Sólo hágalo*” e *Información R.A.C.*).

Cuando utilice varias técnicas que incluyan cuadros o diagramas, **varíe las técnicas** y los tipos de cuadros o diagramas que utilizará para evitar el fastidio.

También debe **identificar el orden** en el que piensa aplicar cada una de las técnicas. La forma en que organice las técnicas en una secuencia deberá coincidir con la manera en que ordenó las preguntas en el Paso 4.1 utilizando el razonamiento de insumos-productos. Si está utilizando el Gerente de Procesos para planificar un proceso de

Consejos para la selección

Punto inicial e interacción

¿El uso de conceptos predefinidos o inducidos?

¿Análisis de las características o de la interacción?

investigación que se amplía en el transcurso del tiempo, usted puede decidir cómo ordenar las técnicas en diferentes etapas de su proyecto y cuándo planificarlas de manera más detallada, cuando ya esté listo para hacerlo.

Cuando establezca la secuencia de las técnicas, de ser necesario, usted puede planificar una prueba previa de la técnica con varios actores claves involucrados en el proceso. Asimismo, si piensa utilizar las técnicas del SAS² para evaluar un proyecto cuando finalice, usted puede decidir realizar **pruebas anteriores y posteriores** al aplicar la misma técnica de evaluación dos veces: al principio del proceso, antes de que inicien las actividades, y al final, para observar si las cosas han cambiado según lo planificado.

Para escoger el módulo correcto y las técnicas adecuadas, una buena pregunta es si usted debe centrarse en evaluar los *Problemas*, crear perfiles de los *Actores*, o explorar las *Opciones* para la acción. Decida este punto a la luz de la(s) pregunta(s) principal(es) que está formulando, al igual que con base en el entorno, el propósito y las modalidades predefinidas de su investigación. Fije su atención en lo que es más urgente y deje otros asuntos (y módulos) en un segundo plano hasta que esté listo para explorarlos en detalle. Podría ser importante **ir de un lugar a otro** entre los *Problemas*, los *Actores* y las *Opciones* para la acción cuando se ocupe de una situación compleja y dinámica. Tenga presente que podría tener que revisar de nueva cuenta la investigación que conduzca, a la luz de las circunstancias que hayan cambiado o si surge nueva información a raíz de otras evaluaciones.

Algunas técnicas del SAS², tales como *Carencias y conflictos*, *Análisis Social CLIP* o *Legitimidad*, pueden ayudarle a explorar problemas, acciones y relaciones al utilizar conceptos predefinidos adoptados de las ciencias sociales (por ejemplo, poder, legitimidad, carencias en los valores o de información). Otras técnicas, entre ellas las denominadas *Ámbitos* o *Dinámicas*, incluyen elementos, características, y relaciones que los participantes pueden inducir en su totalidad. Cuando busque la técnica apropiada para aplicarla en una situación en particular, decida si debe empezar con los conceptos predefinidos y validarlos, o bien, generar conceptos relevantes con los propios participantes.

El SAS² incluye 13 técnicas, ya sea con la palabra “Ámbito” o con la palabra “Dinámica” en sus títulos. Las técnicas del *Ámbito* son adaptaciones sociales de la Psicología de los Constructos Personales. Las mismas pueden utilizarse para describir o **caracterizar** una serie de elementos (por ejemplo, problemas, actividades,

Diseñe todos los pasos

Defina el nivel de aplicación

actores, destrezas u opciones) y niveles de similitud entre los mismos, con el respaldo opcional del Análisis de los Conglomerados (*Cluster Analysis*) y del Análisis de los Componentes Principales mediante el uso del programa de cómputo denominado Rep IV. En cambio, las técnicas de las Dinámicas se centran en la **interacción** entre los elementos, lo que incluye a los actores (*Dinámica de las redes, de los roles o social*), problemas (*Dinámica causal*) o actividades (*Dinámica de las actividades*). Los usuarios del SAS² deben tener presente esta distinción entre la “caracterización del ámbito” e “interacción de la dinámica” cuando escojan una técnica.

- (iii) Defina todos los **pasos** y los **procedimientos** utilizados en cada técnica. Ajuste cada técnica al escoger el nivel apropiado de aplicación y tecnología, y al ajustar el peso relativo del análisis formal y la descripción, la narración o el relato de historias. Decida qué tan explícitas deben ser las instrucciones y la forma en que los participantes deben interactuar y contribuir a la indagación. Los siguientes lineamientos pueden ayudarle a tomar estas decisiones.

Utilice las instrucciones incluidas en cada una de las técnicas del SAS² y su evaluación de los siguientes factores para decidir qué tan simple o avanzada debe ser cada aplicación de la técnica del SAS²:

- (a) ¿Cuánto **tiempo y recursos** tiene para aplicar la técnica?
- (b) ¿Qué tan **familiarizado** está con la técnica?
Por lo general, es más seguro comenzar con aplicaciones más simples de la técnica que escoja y familiarizarse con la misma antes de utilizarla en su totalidad.
- (c) ¿Qué tan complejos son los problemas?, ¿puede abordarlos mediante la utilización de indicadores sencillos de los factores claves, o necesita dividir estos factores en las diferentes partes que los componen (por ejemplo, el poder se puede dividir en el control de la riqueza, la autoridad política, el uso de la fuerza, y el acceso a la información y la comunicación)?
Una forma de aplicar una técnica a nivel avanzado consiste en dividir una variable clave en las partes que la componen —por ejemplo, examinando las diversas expresiones de la variable del poder en el *Análisis Social CLIP*. En cambio, usted podrá reducir el nivel de aplicación de una técnica si fija su atención en algunos indicadores claves que resuman de lo que se trata la evaluación. Estos indicadores deberán ser específicos, medibles, aplicables, realistas y oportunos —SMART, por su abreviatura en inglés.

- (d) ¿Qué tan **fiab**les desea que sean sus resultados? ¿Necesita cerciorarse de que el análisis sea válido al ofrecer información bien fundada y detallada y al lograr que los actores estén de acuerdo con los hallazgos? (Consulte Validación).
- (e) ¿Qué tanto **diálogo** desea que se establezca entre los sistemas de conocimiento (tales como el conocimiento local y las ciencias naturales)?
- (f) ¿Cuáles son los **resultados esperados** y qué tan importante son las decisiones que se tomarán a raíz del ejercicio? ¿Se pueden **revertir las decisiones** si se comprueba que están equivocadas?

El nivel al que usted aplique una técnica deberá estar basado en sus respuestas a estas preguntas. Es idóneo evitar los puntos extremos: uno en el que aplique las técnicas del SAS² a niveles tan avanzados que la verdadera participación de los actores sea difícil y las acciones se posterguen hasta un futuro lejano, una vez que todos los factores se hayan analizado completamente; y el otro extremo, en el que usted utilice las técnicas de forma mecánica y superficial, sin brindar los detalles, matices y análisis que necesita para que la investigación cobre sentido y sea confiable. Para evaluar si está aplicando o no una técnica del SAS² al nivel apropiado, consulte *Validación y Orden y caos*.

Por cada técnica del SAS² que utilice, usted deberá decidir el tipo de instrumental de facilitación que necesitará, tales como tarjetas, rotafolios, material para dibujar y un proyector, entre otros. También debe decidir si necesita utilizar la técnica en un programa de cómputo o un *software* interactivo en línea, si están disponibles (actualmente, el *Análisis Social CLIP* y las técnicas del *Ámbito* y las *Dinámicas* están respaldadas por programas de cómputo).

Piense cuál es la mejor forma de combinar y desplazarse entre la narración (la descripción de acontecimientos y el relato de historias) y el análisis formal, con el apoyo de diagramas y cuadros.

La función del análisis formal es organizar su información y sus hallazgos de formas claras, lógicas y concisas. Por su parte, la narración (ya sea oral o escrita) le ofrece el contexto, la secuencia de los acontecimientos, un *sentido de propósito* y ciertos detalles que le añaden riqueza y textura a su comprensión de la situación. Cuando utilice las técnicas del SAS² usted podrá empezar con la narrativa y luego convertir los hallazgos en análisis formales, o viceversa. Lo importante de recordar es que se deben

Escoja la tecnología apropiada

Combine el análisis formal y la narración

¿Formará grupos y se desplegará entre ellos?

combinar las dos modalidades de comprensión y comunicación y ajustar el peso relativo de cada una de las mismas a sus necesidades. También deberá leer cuidadosamente las instrucciones que se incluyen en cada técnica sobre la forma de integrar la recopilación de datos cuantitativos (por ejemplo, las calificaciones) al análisis y la interpretación de sus hallazgos, a la luz de los comentarios o discusiones grupales.

Decida si dividirá a todos los participantes en subgrupos y la forma en que cada uno contribuirá al ejercicio (por ejemplo, al hacer que los grupos completen las calificaciones de las diferentes filas de un cuadro). Decida si cada subgrupo debe ser homogéneo (por ejemplo, utilizando el conocimiento especializado que poseen sobre el tema), o heterogéneo (para cerciorarse, que el ejercicio exprese los puntos de vista que sean representativos de todo el grupo). Utilice la opción de los subgrupos sólo si todos los participantes no necesitan formar parte de todos los pasos de la evaluación.

Preste especial atención a las diferencias que puedan incidir en la forma en que los actores evalúen los mismos temas. Usted puede crear subgrupos con base en la edad, el género, el estado civil, el origen étnico, la religión, la educación, la cantidad de tiempo que han vivido en un sitio determinado, su lugar de residencia (tales como zonas rurales o urbanas, nuevos y viejos inmigrantes), o el tipo de ocupación (tal como trabajadores no agrícolas en una zona que sí lo es), o sus funciones en una organización o proyecto.

Piense en formas realistas de ayudar a los actores a participar en un proceso de investigación. Ello incluye la decisión sobre si los actores claves deben estar presentes o no. En algunos casos, usted podría preferir trabajar solamente con aquéllos que estén dispuestos a cooperar. Usted puede ayudarles a analizar los temas relevantes y a desarrollar planes que se ajusten a sus necesidades. En otros casos, usted podría preferir solicitar a un tercero que facilite el ejercicio mediante entrevistas individuales o con pequeños grupos por separado, y después presentar los resultados en una reunión general cuando todos los actores estén juntos (con su consentimiento previo).

¿Explicará la técnica?

Decida cuándo es que compartirá las instrucciones de una técnica paso a paso y cuándo evitará explicarlas a los participantes para no desviar su atención del ejercicio y de los aspectos esenciales de la discusión. En este último caso, la técnica deberá aplicarse con discreción para guiar una entrevista o un proceso de facilitación

Identifique las modalidades restantes

Planifique el proceso de documentación

grupal, y para organizar los hallazgos en la mente del facilitador o en una libreta (durante y después de la actividad). Si está utilizando una técnica que requiere que los participantes completen un cuadro, usted puede solicitarles que comparen y que asignen puntajes a las tarjetas que representan diferentes elementos (tales como problemas, actividades, opciones o actores) y que posteriormente ingresen esos puntajes en el cuadro.

- (iv) Identifique las modalidades restantes de su proceso de investigación, es decir, las que no se predefinieron ni se identificaron en el Paso 2, las cuales incluyen:
- (a) **Quién** participará en la evaluación;
 - (b) Los **perfiles** y los **roles** de los participantes;
 - (c) El **tiempo** que se le dedicará a la evaluación;
 - (d) Los **insumos** disponibles (conocimiento, decisiones) de actividades anteriores; y,
 - (e) Rol(es) que el/los **facilitador**(es) debe(n) desempeñar.

Cerciórese de que las decisiones que tome respecto a estas modalidades sean compatibles con el propósito de la evaluación y con todas las otras decisiones que se tomaron al diseñar la actividad.

5. Defina los pasos que tomará para documentar los resultados de su evaluación del SAS² durante y después del ejercicio (por ejemplo, al tomar apuntes, grabar las voces, utilizar videografía, etc.) y asigne las responsabilidades correspondientes (tomar apuntes, redactar el informe, etc.). Decida qué tan amplio será el informe sobre las conversaciones del grupo y determine el propósito exacto o el uso que le dará a la documentación después del ejercicio (por ejemplo, para la redacción de un informe formal o una publicación en línea).

La documentación del ejercicio debe incluir al menos los siguientes elementos:

- (a) El propósito de la evaluación;
- (b) El contexto que requiere la evaluación;
- (c) Las especificaciones del proceso;
- (d) Un análisis descriptivo de los resultados;
- (e) Una interpretación de los hallazgos;
- (f) Acciones de seguimiento que hayan identificado los participantes; y,

(g) Observaciones sobre lo que funcionó o las dificultades que se encontraron durante el proceso.

Refiérase a los *Lineamientos para la redacción de informes* de esta guía para consultar sugerencias sobre lo que se puede abarcar bajo cada uno de estos rubros.

Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página



Seguimiento y Evaluación

Esta guía muestra la forma de diseñar investigaciones basadas en las personas y en la evidencia, y que abordan las preguntas que formulan los actores en el momento adecuado y con las herramientas apropiadas. Las preguntas podrían ser parte de un problema o de una evaluación de las necesidades, o bien, de un ejercicio de planificación estratégica, una evaluación del riesgo o un estudio de factibilidad. Las preguntas en torno al seguimiento y la evaluación (SyE), tales como “¿cuáles son los resultados o los impactos de nuestro programa o proyecto hasta la fecha?”, o “¿qué tan bien está utilizando el programa o el proyecto sus recursos?”, también pueden responderse mediante el uso de los conceptos y las herramientas del SAS². Como en cualquier investigación del SAS², los medios hábiles necesarios para formular y responder las preguntas del SyE en un contexto determinado incluyen saber cómo fundamentar la indagación en un verdadero proceso de aprendizaje, escoger las técnicas correctas, calibrar la indagación al nivel adecuado y mediar entre los diferentes puntos de vista del proceso de SyE y sus hallazgos.

El SyE desempeña un papel importante en muchos proyectos y programas. Por lo general, el ejercicio abarca una revisión del progreso en el trayecto (seguimiento intermedio) y después una evaluación de los resultados del proyecto o programa una vez que éste ha finalizado (evaluación final). Los objetivos y las actividades que los actores desean seguir de cerca y evaluar son tan variados como los proyectos y programas en los que participan, al igual que las condiciones de referencia con base en las que se evalúan las actividades. Cada uno de los proyectos o programas debe decidir a qué se debe dar seguimiento y qué se debe evaluar. Algunas veces, todas las actividades deben evaluarse con base en los resultados esperados y los objetivos trazados; en otros casos, se debe examinar una serie o subserie de actividades, cada una con su propio objetivo y resultados esperados. La forma en que se lleva a cabo el SyE también depende del contexto y del propósito del ejercicio. Ninguna serie de pasos o métodos del SyE es útil en todas las situaciones. Por ello es que consideramos que el SyE es más arte que ciencia.

¿Arte o ciencia?

A pesar de la necesidad de ser flexible durante el diseño del SyE, por lo general se requieren ciertos métodos y marcos, cada uno con su propio vocabulario. Casi toda agencia e institución de importancia dedicada al desarrollo tiene su propio enfoque sobre el SyE que el personal y sus socios de trabajo deben aplicar. Algunos problemas comunes con estos métodos son los siguientes:

- (a) Son los expertos externos quienes conducen el proceso y, en su mayor parte, se excluye del diseño de éste a los actores involucrados de manera directa;
- (b) Estos métodos utilizan de forma deficiente el propio conocimiento de los actores y las formas locales de evaluación y aprendizaje;
- (c) Los mismos se centran en dar cuenta de los recursos y desatienden el aprendizaje y la adaptación a las circunstancias cambiantes;
- (d) Las preguntas y los medios que se utilizan para darles respuesta se establecen de manera anticipada y no evolucionan con el tiempo ni se ajustan a las verdaderas necesidades de los actores;
- (e) Se asumen altos niveles de certidumbre y nexos predecibles entre las causas y los efectos (o entre los insumos y los productos, los alcances y el impacto);
- (f) Se trazan líneas muy bien definidas entre la investigación, la planificación, la acción, el seguimiento y la evaluación, y por lo general aíslan mutuamente a los actores que están realizando estas tareas; y,
- (g) Se abarca un extenso periodo de tiempo, se requiere de un alto nivel de esfuerzo y no se interactúa con los otros procesos del proyecto o programa, tal como la planificación.

Las preguntas adecuadas en el momento acertado

Aunque diversos métodos intentan abordar estos problemas, consideramos que los esfuerzos para desarrollar amplios métodos del SyE que funcionen en todos los contextos se orientan de forma equivocada. Esta guía no considera que el SyE es una forma especial de indagación que requiere de conceptos establecidos o de series especiales de técnicas. Por el contrario, la guía define al SyE como cualquier investigación que aborda, en cualquier momento, la relación entre una acción planificada y los resultados observados. Con base en este punto de vista, no hay marcos o métodos de SyE de por sí, sino que sólo hay preguntas de SyE. Cualquier herramienta o técnica, ya sea una prueba del suelo o la evaluación de un conflicto mediante el uso de historias locales, puede utilizarse para seguir de cerca y evaluar la relación entre la acción planificada y los resultados observados, siempre que se utilice la técnica

correcta para darle respuesta a la pregunta adecuada en el momento acertado.

El diseño del seguimiento y la evaluación

El método para la Gerencia de Procesos que se describió en la sección anterior de esta guía es un enfoque flexible de planificación que ayuda a diseñar procedimientos de SyE para diversos planes de un proyecto específico. Este método introduce un nivel de rigor en la planificación mientras que, al mismo tiempo, integra al SyE en procesos más amplios que se fundamentan en las verdaderas situaciones de aprendizaje. Usted puede incorporar el SyE en sus planes del *Gerente de Procesos* al seguir los cuatro pasos básicos siguientes:

1. Identifique y anote las **actividades** específicas del proyecto en su mapa del *Gerente de Procesos* u otro marco de planificación que requiera de una evaluación formal durante el proyecto o al final del mismo. Tenga presente que algunas actividades no deben evaluarse formalmente porque no existe ninguna necesidad urgente de hacerlo o los resultados están claros.
2. Pregúntese **por qué** se necesita el seguimiento y la evaluación en cada uno de los casos: ¿es para dar cuentas a la agencia que financia el proyecto, para llevar a cabo un planificación continua por parte de los miembros del mismo, o para relatar la historia de su proyecto a un público más amplio? Cerciérese de que se conoce la forma en que los resultados del SyE se utilizarán en cada caso.
3. Decida para **quién** está conduciendo el SyE y quién deberá llevarlo a cabo.
4. Con base en sus respuestas a los puntos anteriores, determine **la forma** de conducir el SyE para cada una de las actividades o serie de actividades (y objetivos afines o resultados esperados), con qué información y cuáles técnicas, en qué momento, y el nivel de detalles.

La atención centrada en las acciones

Este proceso de diseño del SyE inicia con las actividades del proyecto (acciones dirigidas a los objetivos) en vez de los objetivos generales y específicos (objetivos dirigidos a las acciones), que es lo típico en los marcos de la Gerencia Basada en los Resultados (GBR). Aunque ambas estrategias de planificación conectan a las actividades y sus objetivos o resultados esperados, los objetivos dirigidos a las acciones (tal como la promoción de una gestión democrática de los recursos forestales en una región determinada) tienden a ser abstractos y demasiado ambiciosos en comparación con las acciones dirigidas a los objetivos (por ejemplo,

el establecimiento de un comité multisectorial para gestionar de forma más justa los recursos forestales de una región). Esto hace que sea difícil seguir de cerca y evaluar lo anterior. Las acciones dirigidas a los objetivos son más fundamentadas y se acercan más al lenguaje cotidiano que los actores utilizan para elaborar planes y evaluar su progreso.

Selección

Los *Lineamientos para las Actividades del SAS² y el Diseño del Proceso*, y técnicas como la *Información R.A.C.* le ayudan a **escoger** y a combinar las técnicas apropiadas y la evidencia que necesite con base en una idea clara del contexto, el propósito y los resultados esperados de su proceso de SyE. La herramienta correcta para un proceso determinado de SyE puede provenir del SAS² o de otra fuente. Cuando sea posible, los planes de SyE deben utilizar métodos locales ya establecidos y que hayan funcionado bien (consúltese “*Sólo hágalo*”). Cuando llegue el momento de escoger la técnica, determine cuál es la mejor forma de combinar el análisis cualitativo (tal como el relato de historias) con la información cuantitativa (datos mostrados en cuadros y figuras). Si necesita datos precisos, puede crear indicadores específicos, mensurables, aplicables, realistas y oportunos (SMART, por su abreviatura en inglés) que puedan reducir resultados complejos a formas simples, lo que le ayudaría a medir el progreso.

Calibración

Los *Lineamientos* y una técnica como la *Validación* también le ayudan a **calibrar** su proceso de SyE al definir el nivel de información y de consenso que sea “lo suficientemente bueno” en un contexto determinado. La decisión de aumentar o de reducir el nivel de calibración de su evaluación dependerá del propósito de su SyE, al igual que del tiempo y de los recursos disponibles. Ello también dependerá de la verdadera escala o de la complejidad de un programa o proyecto. Por ejemplo, a diferencia de las evaluaciones en un solo sitio, por lo general las que se conducen en diferentes localidades requieren de un aumento en el nivel de calibración de las herramientas de SyE para producir hallazgos que no sólo capten las similitudes y las diferencias entre las actividades locales, sino también sus interacciones complejas a niveles más amplios.

Momento Oportuno

El arte de SyE incluye la selección de las técnicas correctas y la calibración de la información que se debe recopilar y analizar según sus necesidades. El SyE también se trata del **momento oportuno**. Cuando los objetivos de un proyecto o programa sean técnicos en su mayoría, o cuando usted pueda predecir los factores claves, podría ser posible realizar de manera anticipada una planificación detallada de las actividades de SyE (consúltese el ejemplo de la *Rueda socrática*). Posteriormente, el proceso

de SyE puede incluir planes para conducir la evaluación dos veces: al principio del proceso, antes de que se tome la acción, y al final, para observar si las cosas han cambiado según lo planificado. Sin embargo, es más frecuente que los proyectos y los programas abarquen diversos objetivos y actores que interactúan en entornos impredecibles. Podría suceder que no todas las partes compartan algunos de los objetivos y que éstos no sean estables en el tiempo. Ello podría obligar a los actores a responder ante circunstancias imprevistas “en medio” de situaciones complejas (como en el ejemplo anterior de los Katkari sobre el *Gerente de Procesos*). El Gerente de Procesos le ayuda a ocuparse de estas situaciones complejas. Algunas técnicas, como *Orden y caos*, le ayudarán a evaluar qué tan predecibles son las cosas y qué tan seguros están los actores de poder lograr sus objetivos. Entre menos seguros estén, mayor será el grado de seguimiento y evaluación que puedan necesitar. La técnica *¿Qué pasa si...?*, también le ayuda a rastrear los factores que sean difíciles de predecir para los actores y que podrían incidir de manera importante en las acciones que han planificado y en los resultados que desean lograr.

El *Gerente de Procesos* le ayuda a responder de forma flexible tanto frente a las necesidades urgentes como ante los objetivos a más largo plazo. Ello permite a los actores diseñar procesos de SyE que evolucionan en el trayecto, según cambian las necesidades del proyecto y en respuesta a situaciones que podrían no haberse previsto. Ya sea que el proceso de SyE se utilice para propósitos de rendición de cuentas o para apoyar el aprendizaje y la acción social, un conjunto o método rígido no puede reemplazar el discernimiento y la creatividad de combinar técnicas y métodos, y su utilización en las circunstancias adecuadas. Para lograr el éxito, el SyE debe ser sistemático, al igual que bien fundado y “sistémico”, lo cual significa conducir la evaluación en el momento preciso, cuando realmente se necesite.

Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página



Facilitación y Escucha Activa del SAS²

Facilitación del SAS²

Los siguientes consejos sugieren medios para facilitar las evaluaciones del SAS² y aplicar destrezas de escucha activa durante el proceso. Estos consejos son pertinentes para el SAS² en su conjunto y no pretenden abarcar todos los aspectos de la facilitación grupal y de la escucha activa. Para consultar consejos que sean pertinentes para ciertas técnicas, refiérase a las instrucciones de las mismas.

Prueba previa

Comience con aplicaciones simples de una técnica y familiarícese con la misma antes de utilizarla en su totalidad.

De ser posible, diseñe y someta a una prueba previa la técnica con los actores claves involucrados en la evaluación.

Explicación de la técnica

Enuncie de manera clara la pregunta principal y los términos e ideas claves de una técnica. De ser necesario, vuelva a plantear la pregunta y los términos claves utilizando palabras que cobren un mayor significado para los participantes.

Si utiliza la técnica en un idioma al cual ésta todavía no se ha traducido (las versiones sólo existen en inglés, español y francés), traduzca de forma preliminar algunas partes.

No intente explicar toda la técnica antes de utilizarla. Elabore una reseña y busque un acuerdo sobre los resultados esperados de la evaluación y después proceda, paso a paso, con recesos durante el proceso según sea necesario.

Gestión del tiempo

Reserve suficiente tiempo para que los participantes examinen todos los pasos de una técnica.

Usted puede decidir detenerse en cualquier momento para que los participantes busquen mayor información sobre los temas que se están suscitando. Una vez que la información se haya recopilado, los actores podrán retomar la evaluación y revisar sus hallazgos, según sea necesario.

Para ahorrar tiempo, usted puede dividir a todos los participantes en grupos más pequeños y después solicitar a cada uno de ellos que

complete una parte de la evaluación (por ejemplo, que los grupos completen las calificaciones de las diferentes filas de un cuadro). Decida si cada uno de los grupos debería ser homogéneo (por ejemplo, basado en el conocimiento especializado que poseen sobre el tema) o heterogéneo (para cerciorarse de que la evaluación represente los puntos de vista de todo el grupo). Utilice la opción de grupos más pequeños sólo si todos los participantes no necesitan formar parte de todos los pasos del proceso.

Números y medidas



Tenga presente que los números y las medidas no representan fines por sí mismos, sino más bien medios para brindar información, clarificar los puntos de vista o el conocimiento de los actores sobre algún tema, definir las prioridades, dirigir su atención durante una discusión grupal y facilitar el diálogo y el aprendizaje. No permita que los números le resten importancia a la discusión. Aunque las preguntas que se incluyen en las encuestas están diseñadas para generar cifras y evidencia, el punto del SAS² es utilizar números y medidas para generar preguntas y diálogo.

Cuando planifique varias evaluaciones que utilicen cuadros o diagramas, varíe las técnicas y los tipos de figuras que utilizará para evitar el fastidio.

Expresión creativa

Al sensibilizar, infundir dinamismo entre el grupo y entrar en contacto con las emociones mediante el humor, los juegos, la improvisación y otras formas de expresión creativas (arte, magia, historias), se puede facilitar el trabajo en equipo, la solución de problemas y el aprendizaje fundado en situaciones de la vida real. Todo ello es más eficaz cuando se diseña para ayudar el proceso inmediato de aprendizaje.

Diferencias grupales



Si los participantes no están de acuerdo en ciertos temas que podrían incidir en los resultados de una indagación, decida qué tan importante es esto para el análisis y elabore una lista de los puntos que deben discutirse o investigarse posteriormente.

Tenga presente que los mismos actores pueden ser miembros de diferentes grupos que podrían tener distintos puntos de vista acerca de los temas que se están suscitando. Por ejemplo, algunos actores podrían tener sus propios puntos de vista sobre ciertos problemas o acciones y al mismo tiempo pertenecer a grupos más amplios (en nombre de los cuales actúan o hablan) que tienen otras opiniones.

Cuando compare los análisis de los diferentes grupos y busque posibles desacuerdos y malentendidos, cerciórese de que las diferencias grupales estén claramente definidas y sean relevantes para el ejercicio. Ello significa que los miembros de un mismo grupo deben compartir

características similares. Cuando los actores formen grupos separados, usted podrá reagruparlos si considera que sus similitudes son más importantes que sus diferencias (a esto se le denomina *agregación*). Por otro lado, si las diferencias dentro de un grupo son más importantes que las similitudes, divida el grupo en subgrupos significativos (a esto se le denomina *desagregación*). Preste especial atención a las diferencias que puedan incidir en la forma en que los actores evalúen los mismos temas. Usted puede establecer subgrupos con base en la edad, el género, el estado civil, el origen étnico, la religión, la educación, la cantidad de tiempo que han vivido en un lugar determinado, su lugar de residencia (zonas rurales y urbanas, nuevos y viejos inmigrantes), o el tipo de ocupación (trabajadores no agrícolas en una zona que sí lo es).

Piense en formas realistas de ayudar a los actores a participar en una indagación. La conducción de algunos análisis cuando todos los actores claves estén presentes no siempre podría ser posible o deseable en especial cuando exista un conflicto intenso y muy poco interés en resolverlo. En algunos casos, usted podría preferir trabajar solamente con actores que estén dispuestos a cooperar. Usted puede ayudarles a analizar los temas relevantes y desarrollar planes ajustados a sus necesidades. En otros casos, usted podría preferir solicitar a un tercero que facilite el ejercicio mediante entrevistas individuales o con pequeños grupos por separado, y después presentar los resultados en una reunión general en la que todos los actores estén juntos (con su consentimiento previo).

Si conduce la evaluación con algunos en vez de todos los actores, tenga presente que cualquier plan que resulte de la misma podría reflejar más que todo los puntos de vista de los participantes y de otros que tengan opiniones o intereses similares.

Tenga presente que usted no disipará un malentendido o algún desacuerdo con sólo identificarlo. Asimismo, es importante conocer su(s) causa(s) posible(s).

Efecto social

Tenga presente que la conducción de una evaluación grupal comprende la interacción social entre los participantes, al igual que entre el facilitador y las personas o los grupos que están realizando la evaluación. Este efecto social podría incidir en los puntos de vista que los participantes expresen, en especial cuando estos puntos incluyan temas delicados. En este caso, los participantes expresarán las opiniones que reflejen lo que consideran que deberían estar diciendo y no lo que piensan en realidad. Cuando esto suceda, usted podrá discutir el problema francamente con los participantes, o bien, podrá facilitar el ejercicio al entrevistar a las personas o pequeños grupos por separado y después presentar resultados anónimos en una reunión general en la que todos los actores estén juntos (con su consentimiento previo).

Formulación de sugerencias

El facilitador no deberá expresar sus opiniones sobre los temas que se susciten, a menos de que también sea uno de los actores o miembros del grupo que esté haciendo el ejercicio. En este caso, tendrá que tener cuidado cuando desempeñe el doble papel de actor y facilitador.

Algunas técnicas permiten que el facilitador sugiera medios para resolver determinados problemas y oportunidades de aprendizaje (como en todos los Análisis de los Ámbitos). Cuando formule estas sugerencias, es importante que el facilitador sea breve, permita que los participantes decidan qué es relevante, y se cerciore de que se ha reservado suficiente tiempo para que el/los participante(s) refleje(n) y responda(n).

La escucha activa del SAS²

Autores

J.M. Chevalier, M. Bourassa y D.J. Buckles

Consejos generales para la escucha

Los siguientes consejos se ofrecen para ayudarle a usted a practicar una escucha activa cuando utilice el SAS², ya sea que esté trabajando de forma individual o en grupo.

La parte verbal

Preguntas abiertas

Plantee preguntas abiertas tales como *“Cuénteme de su experiencia...”* o *“¿Qué cree que pasaría si...”*. Las preguntas abiertas no se prestan a respuestas con un simple “sí” o “no”. Cerciórese de que la persona o el grupo han comprendido su pregunta. Si no es así, reformúlela utilizando otras palabras.

Paráfrasis

Recapitule lo que alguien ha dicho, utilizando las palabras claves del interlocutor e iniciando su oración con frases como *“Lo que estoy escuchando es que...”*, *“Veo que...”*, *“Si le entiendo correctamente...”*, o *“En otras palabras, lo que está diciendo es que...”*.

Resumen

Resuma las ideas principales que se expresen durante la conversación, según sea necesario. Utilice palabras claves y comience su oración con *“Para resumir este punto...”*.

Toma de notas

Recopile ideas en los rotafolios. Decida si debe tomar notas en uno, dos o tres rotafolios. El primero podría utilizarse para captar todos los puntos expresados, el segundo para resumir y organizar los puntos principales, y el tercero para enumerar los temas cuya discusión podría tener que esperar hasta después. Sería idóneo que una persona escriba en los rotafolios mientras que la otra escucha y resume lo que debe escribirse.

Síntesis y validación

Finalice la conversación con una síntesis y validela (“*Podemos concluir que...?*”, “*¿Sería justo decir que...?*”).

La parte no verbal

Lo implícito, el lenguaje corporal y las emociones

Reflexione y extraiga los significados implícitos, los sentimientos y los mensajes no verbales que los actores están expresando (sin estar conscientes de ello). Estos elementos podrían añadir significado a lo que se está diciendo (“*Si le escucho bien, parece que...*”, “*¿Quizás deberíamos hablar acerca de...?*”).

Auto-conciencia y empatía

Auto-conciencia

Dedique tiempo a reflexionar sobre su estado de ánimo antes de que comience a aplicar la escucha activa. Esté consciente de las preocupaciones inmediatas que pudieran afectar su habilidad de escuchar y hágalas a un lado.

Mientras escucha lo que otros tienen que decir, esté pendiente de cualquier tipo de parcialidad, sentimiento o reacción inmediata que usted pueda tener. Evalúe estos elementos mientras respira y hágalos a un lado mientras exhala el aire. También percátese de su lenguaje verbal y no verbal, y ajústelos de ser necesario.

Tenga presente su propio vacío de conocimiento. Reconozca la información que otros poseen e invítelos a compartirla.

Empatía

Muestre empatía y aprecio mientras escucha (“*Lo entiendo...*”, “*Entiendo lo que me dice...*”, “*Aprecio el hecho de que...*”). Evite emitir juicios de valor (“*¡Dichoso usted!*”, “*¡La envidia!*”, “*¡Pobre de usted!*”, “*¡Qué horrible!*”). No describa experiencias similares que usted haya tenido en el pasado.

Percátese de los momentos que son intensos y no intente que transcurran apresuradamente.

Diálogo

Fomente la escucha activa y la empatía hacia las terceras partes de quienes se habla (“*¿Cómo expondría, en una sola oración, lo que están intentando decirle?*”).

Para apoyar la habilidad de escuchar en un grupo, reserve tiempo para que los actores reflexionen sobre el tema (por escrito es mejor) antes de iniciar el diálogo. Exhorte a los actores a escuchar con atención y que no planifiquen lo que van a decir.

Suspensión de juicios de valor

Evite emitir juicios de valor, ya sean positivos o negativos. No empiece su oración con “*Sí, pero...*”, “*Pienso que...*”, “*En mi opinión...*”. Al principio de un nuevo diálogo, comience con un intercambio de ideas, en el cual las mismas puedan expresarse libremente, sin que otros las juzguen o interrumpan.

Ritmo y momentos de silencio

Evite hablar de forma apresurada y las interrupciones constantes. Disminuya el ritmo. Cerciórese de que está escuchando y no preparando lo siguiente que va a decir. No intente irrumpir el silencio, pues es un momento útil para que los actores hagan una pausa y piensen. Acepte y acoja el silencio, tanto cuando el grupo lo pida o cuando el mismo aparezca por sí mismo.

Acoja el buen humor, la risa y el esparcimiento en el proceso.

Orientación

Clarificación de los objetivos

Discuta y clarifique qué es lo que el grupo espera del proceso (“¿Qué espera de esta reunión?”, “Si le entiendo bien, usted quisiera...”). Tome en consideración cuánto tiempo se necesita y hay disponible para lograr estos objetivos. Aplique consejos para la escucha activa para cerciorarse de que usted entiende claramente lo que los actores esperan.

Selección de una técnica

Seleccione una herramienta del SAS² o cualquier otra técnica que cumpla con las expectativas de los actores. Decida según su criterio qué es lo que se necesita y cuál es el momento oportuno.

Formulación

Análisis detallado

Manténgase al tanto y observe las diferentes líneas de pensamiento (“Estoy escuchando el surgimiento de tres temas. Parece que son...”). Cuando se susciten varios temas dentro de la conversación, analícelos de forma detallada para que pueda abordarlos por separado y establecer prioridades.

Secuencias

Identifique el tema que debe abordarse primero (y los que siguen). Escoja el momento adecuado para finalizar un tema y continuar con el siguiente (“Quizás deberíamos continuar con el siguiente tema relacionado con...”).

“Estacionamiento”

Identifique los temas que deben “estacionarse” o discutirse después.

Información previa

Planifique con anticipación para que los documentos, los hechos o la evidencia que se necesitan para conducir un diálogo muy bien fundado estén al alcance del grupo.

Reformulación

Reformulación positiva

De ser necesario, reformule afirmaciones negativas a positivas (“Si le entiendo bien, usted desea que sus reuniones de equipo sean breves y directas...”).

Congruencia

Cuando parezca que las afirmaciones se contradicen mutuamente, clarifíquelas sin expresar un juicio de valor (“Me da curiosidad escuchar que...”, “Lo que me sorprende en cuanto a lo que usted está diciendo es que...”).

Cuando sea necesario, observe áreas tanto de desacuerdo como de posible acuerdo (“*Parece que alguna persona está diciendo que...*”, “*Otros piensan que...*”).

Calibración

Como graduar

Cuando las afirmaciones sean demasiado generales o vagas, utilice preguntas de la escala descendente para que sean más específicas o concretas (“*¿Por ejemplo?*”, “*¿Puede dar un ejemplo?*”, “*¿Qué le hace decir eso?*”, “*¿Qué quiere decir con esto?*”, “*Nos puede hablar acerca de una situación que describa lo que usted está diciendo?*”).

Cuando las afirmaciones parezcan demasiado específicas o concretas, utilice preguntas de la escala ascendente para que el significado sea más claro (“*¿Por qué es así?*”, “*¿Qué ha aprendido de esto?*”, “*¿Por qué tiene importancia?*”, “*¿Qué tienen en común estas cosas?*”).

El principio de lo suficientemente bueno

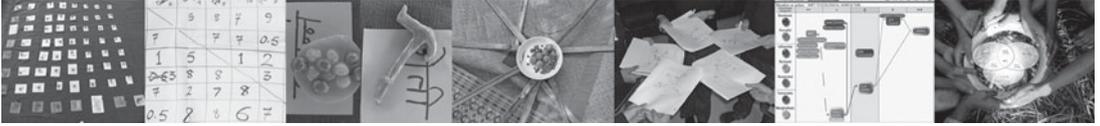
Cerciórese de que la información y el análisis que son parte de una conversación sean lo “suficientemente buenos” para satisfacer las necesidades y las expectativas de los actores sin ser exhaustivos o agotadores (consúltese *Validación*).

Observaciones sobre el proceso

Acepte preguntas o comentarios acerca del proceso que se está utilizando en una discusión. Exponga lo que necesita cambiar de forma positiva y haga ajustes cuando sea posible.

Si no está seguro sobre cómo proceder, comparta sus dudas y solicite ayuda. Aunque usted es totalmente responsable por la manera en que reacciona, la escucha activa es una experiencia que se crea en conjunto.

Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página



Lineamientos para la Redacción de Informes

Usted puede utilizar los siguientes lineamientos para elaborar un informe sobre la **aplicación, una sola vez**, de una técnica del SAS², o bien, para **recopilar una serie de evaluaciones del SAS²** que formen parte de una investigación más grande (tales como el informe sobre un proyecto o una tesis, los cuales podrían incluir requisitos adicionales sobre el formato). Para consultar ejemplos de informes elaborados mediante el uso de estos lineamientos, refiérase a la segunda parte de esta guía.

Cuando usted elabora un informe sobre una evaluación del SAS², está ayudando a otros a aprender acerca de sus hallazgos y la forma en que éstos se originaron. El ejercicio también le ayuda a aguzar el planteamiento de los resultados y a buscar medios para mejorar la forma de utilizar las técnicas del SAS². Al elaborar primero los informes sobre las técnicas, usted podría advertir que la redacción del informe de un proyecto más grande le será más fácil.

Los lineamientos ofrecen una estructura lógica para la elaboración de informes sobre los resultados de cada evaluación del SAS². Los mismos consisten en encabezados que describen lo que necesita incluirse en cada tema, con énfasis en la forma en que aplicó la técnica del SAS², los resultados principales y las acciones que se derivaron de la investigación. Le recomendamos que utilice estos encabezados para que no repita información en su informe.

Título

Expresa en el título de qué trató la evaluación, por qué la condujo y donde se llevó a cabo.

Por ejemplo, su título puede ser: “La creación de alianzas estratégicas en las zonas de cultivo de tabaco al sur de Bangladesh”.

Palabras claves

Enumere las palabras claves que describen ideas o actores de importancia sobre los que está escribiendo en el informe. Incluya el nombre de la técnica tal como aparece en la sección de “Herramientas” de la página electrónica del SAS².

Por ejemplo, las palabras claves podrían ser: “Análisis Social CLIP”, “Bangladesh”, “Agricultura”, “Pueblos tribales”, “Análisis de los actores”.

Referencias y reconocimientos

Incluya la **referencia completa** de su informe para que otros puedan citarlo correctamente y encontrarlo. La referencia deberá incluir al/los actor(es), el título del informe, el año en que se elaboró y dónde se publicó o se colocó en línea. Usted también puede incluir en el **reconocimiento** a los participantes o a otros informes propio informe.

Le sugerimos que consulte la Guía de Estilos del IDRC. La misma establece reglas uniformes del idioma inglés para citas y referencias de los informes investigativos. El documento también ofrece pautas útiles en cuanto a la puntuación. En el ámbito editorial, es importante utilizar un solo estilo de forma consistente.

Por ejemplo, una cita completa y correcta de un informe que no se ha publicado es: Suazo, L. 2006. Evaluación del perfil de diversas organizaciones que están conduciendo investigaciones conjuntas para la gestión de cuencas en Honduras. *Sistemas de Análisis Social*². Informe sobre Técnicas núm. 1, 5 pp.

¿Quién es el autor?

Un autor es alguien que desempeña un papel muy importante en muchos de los pasos esenciales de una investigación. Esos pasos son: 1) el concepto de la investigación; 2) el diseño de la misma; 3) la recopilación y el análisis de datos; 4) la interpretación y la explicación de los resultados; y 5) la elaboración del documento final. Por lo general, para poder ser autor, una persona debe haber formado parte de al menos tres de estos pasos, entre ellos la redacción del documento final.¹

¿A quién se debe reconocer?

Usted deberá extender un reconocimiento a aquellas personas que brindaron un gran apoyo a varios de los pasos de una investigación, pero que no son sus autores. Por ejemplo, un reconocimiento podría ser: El autor desea reconocer los esfuerzos de Rafiqul Huq Titu, quien ayudó a diseñar la investigación y a recopilar los datos.

Contexto

Describa las circunstancias que rodean el problema que deba resolverse o la acción que deba tomarse. Si la evaluación deriva de la **aplicación, una sola vez**, de la técnica del SAS², suministre suficiente información para que el lector pueda comprender de qué se trató la evaluación y por qué era necesaria. Si la evaluación era parte de **una serie de evaluaciones del SAS²** dentro de un proyecto de investigación más amplio, sólo

¹ Adaptado de Don Peden, *Guidelines to Authorship*, 2001. En Barker, A. y Manji F., *Writing for Change*, International Development Research Centre/Fahamu, Ottawa/Londres.

incluya la información que guarda relación directa con la situación que condujo a la evaluación. Señale de dónde proviene la iniciativa de la evaluación y el papel de quienes la convocaron.

Dentro de este encabezado, usted puede referirse a los documentos que brindan más información sobre el problema o la situación, los actores involucrados y el lugar en que el problema o la situación están ocurriendo. Esto ayuda a evitar que se repita la misma información en aquellos casos en que dos o tres informes del SAS² se fundamenten mutuamente.

Un ejemplo de una exposición del contexto para una evaluación que se condujo como parte de una serie de actividades del SAS², podría ser: Lama es un municipio de pueblos tribales y colonos bengalíes en el distrito de Bandarban al sur de Bangladesh. Desde 1984, la Compañía Tabacalera Británico-Norteamericana (BATC, por sus siglas en inglés) y otros compradores de tabaco han venido promoviendo su producción en los poblados del municipio. Recientemente, la UBINIG —organización no gubernamental en Bangladesh que ofrece apoyo a la agricultura ecológica en un poblado cercano— se comunicó con algunos agricultores de Lama que desean dejar de cultivar tabaco. La UBINIG se pregunta si debería lanzar una amplia campaña para promover la agricultura ecológica en esta región. Para obtener mayor información sobre el proyecto, consulte: UBINIG; Carleton University. 2006. *From Tobacco to Food Production: Assessing Constraints and Transition Strategies in Bangladesh*. First Interim Technical Progress Report to IDRC. 18 pp.

Propósito

Exponga las razones inmediatas de la evaluación del SAS², tal como los actores que formaron parte de la misma las entendieron y compartieron.

Por ejemplo, identificar las alianzas estratégicas que la UBINIG podría utilizar para ofrecer su apoyo a los agricultores que desean dejar de cultivar tabaco.

Resumen del Proceso

- (a) Mencione quién fungió como la “sede” de la evaluación, describa de manera breve dónde se llevó a cabo la actividad, enumere los diferentes grupos de actores que se invitaron a participar y señale la cantidad y el género de los participantes.
- (b) Resuma los pasos que siguió cuando condujo la evaluación, prestando especial atención a la forma en que modificó o adaptó la técnica al entorno. Usted debe incluir sus observaciones sobre los problemas que surgieron, al igual que sobre los aspectos positivos del proceso en la sección de Observaciones sobre el Proceso (consulte el paso final de abajo).

- (c) Señale quién está presentando informes sobre el proceso y qué pasos se siguieron para informar a los participantes sobre los informes que se pensaban elaborar y acerca del uso de la información que los mismos suministraron.

Un ejemplo del resumen del proceso es: La UBINIG invitó a tres agricultores (hombres) de Lama a una reunión en su Centro en la región de Bazar de Cox. Uno de los agricultores había venido trabajando con la UBINIG durante un año y ya había dejado de cultivar tabaco para dedicarse a la horticultura. Este agricultor identificó e invitó a la reunión a otros dos agricultores que seguían cultivando tabaco pero que contemplaban la posibilidad de dejar de hacerlo. Se conversó acerca de las ventajas de dejar de cultivar tabaco para dedicarse a la horticultura y otros cultivos, al igual que los retos que tanto los agricultores como la UBINIG enfrentan en la región. Los agricultores elaboraron una lista de actores y utilizaron el *Análisis Social CLIP* para discutir las características de cada actor hasta que lograron un entendimiento en común. Después, el grupo conversó acerca de la historia de conflictos y colaboración entre los actores, y las acciones que la UBINIG podría tomar para movilizar su apoyo y lograr así un giro hacia la agricultura ecológica. El autor del informe facilitó el proceso y obtuvo el permiso de los participantes para incluir información sobre los hallazgos que se originaron.

Análisis

- (a) Describa la información (tal como los elementos de una lista y sus características) y los comentarios que surgieron durante la evaluación.
- (b) Resuma los hallazgos o patrones que surgieron a partir de esta información. Al escribir el análisis, primero fije su atención en los hallazgos o resultados principales y después en los patrones, relaciones o comentarios menos importantes o más sutiles que surgieron durante la evaluación.
- (c) Señale quién contribuyó al análisis.

El siguiente ejemplo se centra solamente en los hallazgos principales de un análisis: El perfil de 15 diferentes actores se basa en las calificaciones de tres factores que pueden afectar la acción propuesta: intereses, poder y legitimidad (cuadro 1). La estructura general de los actores muestra que aquéllos que pertenecen a la clase alta tienen intereses opuestos y que algunos de los mismos también tienen aliados de la clase baja. Un amplio grupo de poderosos actores, encabezados por la BATC, se opondrían firmemente a la propuesta de dejar de cultivar tabaco

para dedicarse a la agricultura ecológica. Un grupo opositor compuesto por tres actores mantienen un poder similar al del otro bloque y apoyan un giro hacia una agricultura ecológica. Entre estos dos grupos existe un tercero conformado por tres actores vulnerables o marginados (denominados Agricultores de Tabaco, Jornaleros y Agricultores de Alimentos) cuyos intereses resultarían afectados negativamente por la acción propuesta o por una postura neutral.

Interpretación

Explique por qué piensa que encontró estos hallazgos o las implicaciones que surgieron a raíz de la evaluación. Las razones podrían reflejar ciertas explicaciones que los participantes conozcan y consideren válidas, o podrían expresar nuevas ideas que surgieron al final de la evaluación. La interpretación incluye dar un paso hacia atrás en el análisis y utilizar un punto de vista más amplio para comprender las razones tras los hallazgos que surgieron. Señale quién contribuyó a la interpretación.

Un ejemplo de una afirmación interpretativa podría ser: “La situación impone una serie de retos para la UBINIG, ya que los agricultores de tabaco no creen que la acción propuesta representa sus intereses y, en el mejor de los casos, los agricultores de alimentos se muestran neutrales ante la misma”.

Acción

Exponga la línea de acción que los participantes decidan al final de la evaluación. Si la misma deriva de la aplicación, una sola vez, de una técnica del SAS², la información que suministre deberá ser lo suficientemente completa para que el lector pueda observar por qué la acción era importante. Si la evaluación forma parte de una serie de evaluaciones del SAS² dentro de una investigación más amplia, exponga la línea de acción que se adoptará inmediatamente, con base en el análisis y la interpretación. En algunos casos, la línea de acción podría implicar la realización de más consultas o planificar una nueva evaluación en torno a algún asunto que todavía no se haya resuelto.

Un ejemplo de un planteamiento de la acción podría ser: A pesar de los retos, se identificaron las siguientes acciones: la UBINIG podría tener una influencia indirecta en los agricultores de tabaco mediante los nexos positivos que ha establecido recientemente con los agricultores de alimentos, los cuales a la vez mantienen una estrecha relación con los agricultores de tabaco. A pesar de ser promisoria, esta acción ejercería muy poca influencia en los agricultores de tabaco, a menos de que la campaña reciba el respaldo de información nueva sobre los beneficios económicos netos de las opciones agrícolas. La UBINIG y los agricultores decidieron investigar cuáles eran las pérdidas y las ganancias económicas que se derivan del cultivo de tabaco, y compararlas con las diferentes formas de agricultura ecológica. Los participantes también conversaron

sobre el establecimiento de relaciones más estrechas con el Consejo Regional de la zona denominada Trechos de las Colinas de Chittagong y el plan de irrigación de la BATC, a fin de obtener un mayor apoyo para el cambio propuesto, tanto por parte del comandante de la zona como de los actores marginados. Sin embargo, se decidió que esta acción debía tomarse después, una vez que los intereses que percibían los agricultores de tabaco y de alimentos cambiaran de forma tal que pudieran mostrar más apoyo a la acción propuesta.

Observaciones sobre el proceso

- (a) Describa tanto las lecciones positivas como los problemas que surgieron durante la conducción de la evaluación, al igual que la forma en que se resolvieron en cada uno de los pasos del proceso.
- (b) Si lo considera relevante, exponga los resultados de cualquier ejercicio de validación que se haya aplicado a los hallazgos de la evaluación (consulte la técnica de *Validación* del SAS²).

Un ejemplo de la observación sobre proceso es: Inicialmente, la pregunta principal “hasta qué grado A produce o contribuye a B” se confundió con “hasta qué grado B produce o contribuye a A”. Este problema se resolvió al utilizar tres metáforas y un dibujo. El análisis generó mucho entusiasmo en torno a los experimentos y ofreció cierta orientación respecto a las características de los cultivos que deben tomarse en cuenta. Se consideró que el resultado del ejercicio representó un punto decisivo para los participantes que estaban interesados en explorar alternativas al cultivo de tabaco. Los participantes comentaron que el ejercicio les ofreció una clara explicación sobre la situación que les sería útil, al igual que para las discusiones con otros agricultores que todavía no están convencidos de los tipos de aportes que necesitan efectuar para dejar de cultivar tabaco.

SEGUNDA PARTE

Técnicas y Aprendizaje del SAS²

Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página



Razonando a través de las Fronteras

La verdadera travesía del descubrimiento no consiste en explorar nuevos territorios, sino en observarlos con nuevos ojos.

Marcel Proust

Los conceptos y los medios hábiles de la investigación colaborativa requieren de nuevos medios que apoyen la reflexión y el aprendizaje entre los límites y las fronteras que se han trazado. El enfoque que proponemos es uno que fomenta la comprensión y el diálogo entre las instituciones, las distintas clases, las profesiones, las disciplinas, las generaciones y los géneros, en busca de sus afinidades. Este enfoque también salva la brecha existente entre la información cualitativa y cuantitativa, la eficacia y la participación, la rendición de cuentas y la adaptabilidad, los métodos simples y los avanzados. Creemos que al trascender estas divisiones podemos llegar a los puntos fundamentales en común para todas las formas genuinas de investigación humana.

Esta sección de la guía ofrece formas prácticas para apoyar la reflexión social y el aprendizaje en las instituciones, las comunidades y los medios laborales. Las 18 técnicas que se describen en este documento representan alrededor de un tercio de las técnicas disponibles en la página electrónica del SAS². Éstas se centran en herramientas para evaluar tres tipos de cosas: problemas, actores y opciones. Las técnicas son útiles para identificar y analizar problemas de la vida real, examinar las relaciones entre los actores, o explorar opciones alternativas, las condiciones que se necesitan para lograrlas, y los valores, los intereses y las posiciones que los diferentes actores asumen en ciertas situaciones. En esta parte también se incluyen técnicas para evaluar proyectos y planes, y para validar los resultados de una investigación.

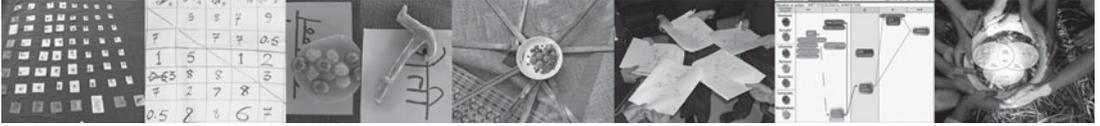
Los medios hábiles que respaldan la investigación colaborativa se incorporan al diseño y a las instrucciones de cada técnica paso a paso. Los esfuerzos para mediar y fundamentar una evaluación inician con el Gerente de Procesos y los lineamientos para el diseño de actividades que se incluyen en la primera parte de la guía. La segunda parte continúa con las técnicas que se centran en identificar la situación o acción que se debe evaluar, definir a los actores y adaptar las categorías y los términos utilizados en la evaluación; las instrucciones detalladas que se incluyen en cada técnica ayudan a guiar la misma. Las sugerencias para aplicar versiones más simples o avanzadas, las cuales se incluyen al final de cada técnica, señalan formas de calibrar la técnica con base en los recursos y los objetivos de los actores involucrados. Este tipo de diseño flexible se presta para la utilización de las técnicas del SAS² con otras reglas y métodos cotidianos que los actores utilizan para recopilar y analizar información, establecer prioridades, elaborar planes, resolver problemas, tomar acciones e interactuar con otros en el proceso. Finalmente,

todas las técnicas incluyen una serie de lineamientos y situaciones hipotéticas que pueden contribuir a añadir una profundidad analítica y narrativa a los resultados y las decisiones que tomen los actores.

La forma en que hemos presentado las técnicas va acorde con el diseño estándar de un Taller Introductorio del SAS². Este diseño respalda un enfoque práctico, gradual y holístico para el aprendizaje que busca integrar la acción, la investigación y la capacitación. Se exhorta a todos los participantes de los talleres, al igual que a los lectores que decidan utilizar esta sección como una guía autodidáctica, a trabajar en equipo y a realizar labores en la vida real mientras adquieren las nuevas destrezas. Cada vez que usted aplique una técnica, la misma puede fundamentarse en el/los problema(s), proyecto(s) o situación(es) en las que usted participa actualmente o piensa abordar en el futuro cercano. Cuando se utiliza el SAS² con grupos multisectoriales reales, el proceso de aprendizaje cobra sentido y es útil inmediatamente.

A cada una de las descripciones de las técnicas le sigue un ejemplo que muestra la forma en que se utilizó una técnica y los aspectos claves que se aprendieron en el proceso. La mayoría de los ejemplos se extraen de grupos en el sur de Asia y América Latina. Algunos ejemplos incluyen a organizaciones canadienses que efectúan labores en el campo internacional. Cada uno de ellos se escribió utilizando los *Lineamientos para la Redacción de Informes* que se incluye en la primera parte. Estos lineamientos exhortan a los encargados de la redacción a ser claros y concisos.

Todos los ejemplos utilizados se basan en verdaderos problemas que enfrentan las organizaciones y los grupos. Los temas abordados van desde asuntos relacionados con la tierra y el desarrollo económico local hasta la planificación de proyectos. Aunque se fundamentan en estos temas generales, los informes sobre las evaluaciones tratan acerca de acontecimientos distintos y no una serie de evaluaciones que forman parte de una investigación colaborativa más grande. Estos relatos más detallados y variados están disponibles en otras fuentes, en informes de proyectos, videos cortos, tesis de graduación, libros y los denominados artículos arbitrados (rigurosamente seleccionados y revisados por colegas o especialistas en el tema).



Lineamientos para Talleres y el Autoaprendizaje

Este capítulo describe los pasos a seguir en el Taller introductorio del SAS². El taller abarca muchos conceptos claves y técnicas en el contexto de aplicaciones en la vida real y con la orientación de un instructor titulado. El estudio independiente de estas técnicas requiere de una estrategia de **aprendizaje gradual**, inspirada en la regla de “la práctica hace al maestro”. Los usuarios potenciales deberán empezar con las versiones más simples de las técnicas con las que no están familiarizadas, de preferencia en situaciones de bajo riesgo.

Para comprender el **SAS² como un todo**, sin tener que dominar todas las técnicas, los aprendices pueden hacer cuatro cosas: leer con atención las bases conceptuales que se presentan en la primera parte, familiarizarse con la organización modular de las técnicas del SAS² (*Problemas, Actores, Opciones, Técnicas Multipropósitos*), incorporar la Gerencia de Procesos a sus propias labores, y comenzar a utilizar los *Lineamientos para las Actividades del SAS² y Diseño del Proceso*.

Su perfil de Investigación- Acción-Capacitación (I.A.C.)

La *I.A.C. (Investigación-Acción-Capacitación)* es un buen punto de partida para aprender los conceptos básicos del SAS². Usted puede utilizar esta técnica del *Diagrama de Venn* en el módulo de Problemas para evaluar el equilibrio y la integración entre los tres componentes de un proyecto: 1) la investigación, que consiste en la recopilación y el análisis de datos; 2) las acciones, dirigidas a la consecución de los objetivos del proyecto; y 3) la capacitación, que abarca actividades y estrategias para el desarrollo de las capacidades.

Uno de los objetivos principales de los conceptos, las técnicas y los talleres de capacitación del SAS² es ayudar a sus usuarios a integrar estos tres componentes a su propia labor.

Introducción al SAS²

Usted debe darle un rápido vistazo a la primera parte de esta guía, en especial a los dos mapas de las burbujas que muestran las *Técnicas del Análisis Social* y las *Técnicas Multipropósitos* y después *Cómo se utiliza el Gerente de Procesos (GtP)* y los *Lineamientos para las Actividades del SAS² y Diseño del Proceso*. Ello le ayudará a familiarizarse con las herramientas y las estrategias del SAS² para integrar la acción, la investigación y la

capacitación. Para aquéllos que deseen comenzar con una reseña general de los conceptos del SAS², consulten la sección titulada *Fundamentos y Medios Hábiles*.

¿Cuáles son sus planes? Gerente de Procesos

Una vez que se ha efectuado una breve introducción del SAS², usted podrá utilizar el Gerente de Procesos para generar una representación gráfica de las actividades o los planes inmediatos de su proyecto. Ello representa un paso importante que le ayudará a afianzar su aprendizaje sobre los conceptos y las herramientas del SAS² en situaciones concretas. Consulte *Cómo se utiliza al Gerente de Procesos (GtP)* en la primera parte de esta guía.

Niveles de planificación: Orden y caos

El siguiente paso incluye la selección de un enfoque correcto de planificación mediante el uso de *Orden y caos* (en las Opciones). Usted puede aplicar esta técnica a los planes o las actividades de su proyecto que se identificaron cuando utilizó al Gerente de Procesos. *Orden y caos* formula dos preguntas principales:

1. ¿Cómo evalúa sus posibilidades de lograr los objetivos de su proyecto?
2. ¿Qué tanta confianza o qué tan seguro está del conocimiento que posee sobre las condiciones o los factores que afectan su plan?

Mientras que la Gerencia Basada en los Resultados (GBR) se aplica a situaciones de orden relativo, en las que sus posibilidades de lograr los objetivos del proyecto son buenas y el nivel de confianza en su conocimiento es alto, el enfoque del Gerente de Procesos que se ha desarrollado para el SAS² funciona mejor en aquellos casos en que exista un caos relativo de incertidumbre y el riesgo de fracasar. Consulte la *Gerencia de Procesos* en la primera parte.

Dónde empezar: ¿Problemas, actores u opciones?

Una vez que haya representado gráficamente las actividades de su proyecto mediante la utilización del Gerente de Procesos, usted necesitará decidir cuáles son las herramientas del SAS² que va a aplicar. Ello origina una pregunta general: al aplicar las herramientas del SAS² a un proyecto, ¿cuál deberá ser su punto inicial? ¿Deberá empezar examinando a los actores, sus problemas, o sus opciones para la acción?

Cuando en un taller de capacitación los participantes discutan esta pregunta en torno al punto inicial, se puede dividir a los mismos en grupos que asuman posturas diferentes sobre el tema. Después, cada grupo podrá explicar su postura e intentará ganar adeptos de los otros grupos. Los

participantes también pueden identificar métodos muy bien conocidos que respalden cada posición (por ejemplo, la denominada Investigación Apreciativa empieza con las opciones o las visiones en torno al futuro). El ejercicio puede finalizar con una breve discusión sobre la postura del SAS² en relación con el tema: ¡Su punto de inicio dependerá de dónde se encuentre!

¿Cuál es el problema?

Si las actividades de un proyecto requieren un análisis de los problemas, empieza con el módulo de Problemas. Para familiarizarse con estas herramientas, usted deberá empezar con una breve revisión de tales técnicas (en el módulo de Problemas), las cuales son muy bien conocidas en el ámbito de la acción-investigación participativa, tales como:

Árbol de problemas

El *Árbol de problemas* le ayuda a analizar las causas y los efectos de primer y segundo nivel que originan un problema central.

Campo de fuerzas

El *Campo de fuerzas* le ayuda a comprender los puntos de vista de los actores sobre los factores que ocasionan un problema y los que impiden que empeore.

Raíces históricas

Las *Raíces históricas* le ayudan a identificar los acontecimientos que han creado cierto problema o situación. Asimismo, la técnica explora los puntos de vista y el conocimiento de los actores sobre la forma en que un problema o una situación ha evolucionado en el transcurso del tiempo, al igual que los cambios que han ocurrido en el proceso.

Carencias y conflictos

Las *Carencias y conflictos* le ayudan a indagar si su problema central se trata sobre todo de carencias o conflictos de poder, intereses (pérdidas y ganancias), valores morales, o información y comunicación.

Preguntas claves sobre el GtP

Si el tiempo se lo permite, usted puede aplicar una o dos de estas técnicas a un problema concreto que esté enfrentando en el ámbito de su proyecto. Practique las técnicas con las que no esté familiarizado. Al final de cada ejercicio, responda las **dos preguntas claves sobre el GtP que los usuarios del SAS² formulan al final de cada evaluación:**

1. Con base en los resultados obtenidos hasta ahora, ¿cuáles son los nuevos planes que deberá elaborar e incluir en su Gerente de Procesos?
2. ¿Podemos planificar la utilización de la técnica que aprendimos recientemente en cualquier actividad a corto plazo de su proyecto?

Dinámica causal

En el siguiente paso se utiliza la *Dinámica causal* para evaluar las causas de un problema clave y la forma en que cada una de las mismas incide en las otras. Esta importante técnica es una adaptación del SAS² y un novedoso avance para el análisis de los insumos-productos, al igual que una técnica muy bien conocida y utilizada en los campos de la economía, la planificación y las políticas económicas durante el último medio siglo. Usted debe aplicarla (en el módulo de Problemas) a un problema concreto que esté enfrentando dentro de su proyecto. También debe responder las dos preguntas claves sobre el GtP incluidas al final de cada ejercicio (*vid.* párrafos anteriores).

¿Qué tan bueno es su análisis?

Validación

Cuando utilice el SAS², usted deberá preguntarse al final de cada evaluación: ¿qué tan válidos son los resultados de esta evaluación? Para responder esta pregunta, utilice la *Validación* (en el módulo de Opciones). Aprenda el uso de esta técnica al aplicarla al análisis de la *Dinámica causal* que hizo recientemente.

La *Validación* formula dos preguntas:

- (a) ¿Hasta qué punto su análisis se basa en evidencia (suficiente información y un análisis bien fundado)?
- (b) ¿Hasta qué grado logra su análisis establecer el consenso mediante una reflexión colaborativa?

El grado al que su evaluación debe basarse en la evidencia y el consenso depende de varios factores, tales como el tiempo y la información de que disponga, si es urgente que usted intervenga, la incidencia que la evaluación tendrá en las actividades de su proyecto, qué tanta aprobación y participación de los actores se necesita, etcétera.

El principio de lo suficientemente bueno

La *Validación* supone que usted debe utilizar cada una de las herramientas de evaluación con el nivel de detalle adecuado (simple, intermedio o avanzado). Una evaluación es lo *suficientemente buena* cuando toma en consideración lo que es factible en cada caso (en vista de las limitaciones de tiempo y de recursos) y el nivel de evidencia y de acuerdo que necesita para que la evaluación logre su propósito (Consulte “Defina el Nivel de Aplicación” en los *Lineamientos para las Actividades del SAS² y el Diseño del Proceso*).

¿Quiénes son los Actores?

Identificación nominal

El SAS² ofrece una variedad de técnicas para definir y encargarse de las relaciones entre los actores involucrados en los problemas y situaciones de la vida real, al igual que en las actividades del proyecto (consulte el módulo de Actores). La *Identificación nominal* es una técnica que le

ayuda a escoger el método que necesite para identificar a las partes o los actores principales involucrados en un problema central o acción. También puede utilizar esta técnica para visualizar las diferencias entre los actores que podrían incidir en una situación o línea de acción y los que podrían resultar afectados por ello.

El Análisis Social CLIP

Otra técnica importante para el análisis de los actores, la cual cuenta con su propia herramienta y programa de cómputo en la página electrónica www.sas2.net, es el *Análisis Social CLIP*. Esta técnica le ayuda a crear perfiles de los actores involucrados en un problema central o acción. Estos perfiles se basan en cuatro factores *CLIP*:

- (a) Las relaciones existentes de **colaboración y conflicto**;
- (b) La **legitimidad**;
- (c) Los **intereses**; y
- (d) El **poder**.

Usted puede utilizar esta técnica para describir las características y las relaciones de los actores claves dentro de su proyecto. Además, deberá responder las **dos preguntas claves sobre el GtP** (refiérase a los párrafos anteriores) y explorar lo que puede hacer para resolver problemas sociales, tales como el establecimiento de confianza o el empoderamiento de los grupos marginados.

Ámbito Social

El *Ámbito social* le ayuda a caracterizar y a comparar actores utilizando términos y características que escogen ellos mismos. La técnica también le ayuda a buscar formas de negociar los puntos de vista de los actores a través de las fronteras sociales y culturales, poner a prueba los puntos de vista de los actores en comparación con la experiencia, resolver problemas e identificar oportunidades de aprendizaje. Ésta es una adaptación y la ampliación para el SAS² de conceptos y técnicas de la Psicología de los Constructos Personales, al igual que un medio poderoso para resaltar aquellas áreas del conocimiento que se desatienden o se ocultan ante la presencia de las evaluaciones basadas en los expertos.

Se le exhorta a ingresar los resultados que obtenga del *Ámbito social* en el programa de cómputo denominado Rep IV, el cual está disponible en la página electrónica del SAS². Este programa es fácil de usar y le permite conducir análisis estadísticos sobre los resultados de todas las técnicas del SAS² que incluyen la palabra “Ámbito” en sus títulos.

¿Cuáles son las Opciones?

Valores, intereses y posiciones

El SAS² también brinda varias herramientas que exploran las opciones para la acción (consúltese el módulo de Opciones en el *Análisis Social y las Técnicas Multipropósitos*).

Un buen punto de inicio es *V.I.P.* (*Valores, Intereses, Posiciones*). Usted puede utilizar esta técnica para comparar las posiciones que asumen los actores respecto a un problema o acción con sus intereses reales y los valores morales que poseen. Utilice estos hallazgos para planificar acciones que reflejen de mejor forma los intereses y los valores de los actores involucrados.

De forma similar a los ejercicios anteriores, utilice los resultados que obtenga para crear insumos para sus próximos ejercicios y planes del proyecto.

Escenario ideal

El *Escenario ideal* (en el módulo de Opciones) ofrece medios para desarrollar visiones sobre un futuro ideal utilizando sus fortalezas y logros actuales. Quizás usted ya conozca algunas de estas técnicas, entre las que se incluyen el *Árbol de los medios y los fines*, que es un dibujo que convierte su análisis de un problema central, al igual que de sus causas y efectos (utilizando el *Árbol de problemas*) en una afirmación sobre su objetivo principal, los medios para lograrlo y las razones por las que desea su consecución. Por su parte, *¡Tengo un sueño!* inicia con una idea provocativa y explora sus implicaciones. También, el *Círculo de una visión* le ayuda a establecer una afirmación sobre el futuro ideal utilizando una visualización guiada para el grupo e insumos de los participantes a nivel individual. Además, el *Tapiz del escenario ideal* recopila dibujos en torno a una visión, utilizando formas de vida o escenas reales o imaginarias. Otra opción es *Dos verdades y una mentira*, que es un juego mediante el cual un participante describe tres objetivos impresionantes que ya ha logrado, pero uno de ellos es una mentira que los otros participantes deberán descubrir.

Examine las técnicas del *Escenario ideal* y, si el tiempo se lo permite, aplique una con la que no esté familiarizado.

El Ámbito de las opciones y Rep IV

Para este momento, usted ya habrá adquirido una comprensión adecuada de los problemas que existen en su proyecto, al igual que de los actores claves y sus valores, intereses y posiciones. También deberá tener un *Escenario ideal* en mente. La siguiente técnica (en el módulo de Opciones) abarca el estudio de opciones concretas para lograr su visión o misión. El *Ámbito de las opciones* examina la forma en que percibe las opciones en una situación determinada mediante el uso de palabras y características que usted escoge y define. También le muestra la forma de negociar estas percepciones de las opciones a través de las fronteras

sociales y culturales. Esta técnica puede utilizarse para poner a prueba sus puntos de vista en comparación con la experiencia, al igual que para resolver problemas y aprender a lo largo del proceso.

De ser necesario, el programa de cómputo Rep IV puede añadir un nivel adicional de análisis.

Conflicto de valores

Una vez que haya identificado sus opciones principales, usted puede utilizar *Conflicto de valores* (en el módulo de Opciones) para invitar a los diferentes actores a ordenar los objetivos que deseen lograr, en orden de importancia. Ello le permite al grupo comprender y planificar la forma en que podrían resolver los desacuerdos o malentendidos entre los actores involucrados en el proyecto.

Expectativas de los actores: La Dinámica de los roles

La *Dinámica de los roles* (en el módulo de Actores) es otra técnica que usted puede utilizar para clarificar lo que los diferentes actores podrían esperar. Esta técnica ayuda a evaluar lo que los actores esperan de sí como resultado de un contrato, una promesa o una responsabilidad moral, al igual que su grado de satisfacción con la forma en que los otros actores cumplen con un papel determinado.

¿Cómo evaluar los Niveles de apoyo?

Usted puede evaluar todas las decisiones del proyecto y los planes de los actores con la ayuda de los *Niveles de apoyo*. Esta técnica (en el módulo de Opciones) le permitirá escoger el método de decisión y el nivel de apoyo que sean apropiados para sus planes finales para tomar acciones.

Medios hábiles del SAS²: La rueda socrática

Para aplicar con éxito el SAS², usted debe desarrollar los medios hábiles que son fundamentales para el enfoque que el mismo aplica en la investigación colaborativa y la movilización social. Estos medios hábiles incluyen la facultad de mediar entre diferentes puntos de vista sobre la realidad, de “navegar” al interior del uso de las herramientas del SAS², de conducir investigaciones bien fundamentadas, de calibrar la forma en que utiliza las técnicas y de interpretar información y hallazgos complejos (consulte *Fundamentos y Medios Hábiles* en la primera parte de esta guía). Usted puede utilizar la técnica de la *Rueda* (en las Técnicas Multipropósitos) para establecer sus objetivos de aprendizaje con respecto a estos medios hábiles, al igual que para evaluar su progreso en la adquisición de las mismas. La técnica también puede ayudar a ejercer una incidencia importante en el aprendizaje, lo cual se conoce como el efecto socrático: *He aprendido que sé menos (o más) que lo que había pensado.*

Capacitación, certificación, licencias y comunidades de práctica

Práctica y aprendizaje avanzados

Si le interesa aprender más sobre el SAS² o ser miembro de una comunidad de práctica, un practicante titulado o instructor del SAS² o un socio institucional con licencia, por favor visite las siguientes secciones de la página electrónica del SAS²: Capacitación, Certificación y Licencias, al igual que el SAS² Internacional, Socios Institucionales y Comunidades de Práctica.

Con el fin de fortalecer y profundizar sus medios hábiles y conocimiento para la utilización del SAS², usted deberá fijar su atención en el “ARTE”¹ de combinar la Acción, la Investigación y la Capacitación dentro de sus actividades en curso. Usted puede lograr esto al conversar con otros practicantes o instructores de los talleres avanzados sobre los problemas que ha encontrado al utilizar el SAS². También puede explorar nuevas técnicas y diseñar de manera conjunta la utilización de los conceptos y las herramientas del SAS² en situaciones nuevas (consulte *Lineamientos para las Actividades del SAS² y el Diseño del Proceso*). El proceso de diseño incluye aprender a escoger y establecer una secuencia de las herramientas de la evaluación en proyectos reales, al igual que adaptar las técnicas del SAS² a diferentes contextos y grupos de actores. Ello también incluye “calibrar” las técnicas para diferentes propósitos y familiarizarse con las herramientas avanzadas del SAS² que describen y evalúan la dinámica de una situación (consúltese la información en la página electrónica (www.sas2.net) referente a los talleres avanzados en la sección titulada Capacitación, Certificación y Licencias).

¹ Se utiliza la palabra “ARTE” para hacer alusión a “A.R.T.” en inglés *Action, Research, Training*, es decir, Acción, Investigación y Capacitación.



I.A.C. (Investigación-Acción-Capacitación)

Autor

J.M. Chevalier

Reconocimiento

La *I.A.C.* es una adaptación y la ampliación para el SAS² de los principios de un aprendizaje basado en los problemas y en el práctica (consulte *Lecturas y enlaces electrónicos*).

Propósito

La *I.A.C.* le ayuda a evaluar el equilibrio y la integración de los tres posibles componentes de un proyecto: 1) la **investigación**, que consiste en la recopilación y el análisis de datos; 2) las **acciones** dirigidas a lograr los objetivos del proyecto o programa; y 3) la **capacitación**, que incluye actividades y estrategias para el desarrollo de las capacidades.

Principios rectores

1. Las acciones son intervenciones orientadas a la consecución de objetivos, mediante las cuales los actores logran tomar decisiones, implementarlas e interactuar con otros en este proceso. La investigación es cualquier indagación en la que los actores recopilan y analizan sistemáticamente información sobre un tema. La capacitación es cualquier actividad de aprendizaje que ofrece instrucción y práctica en torno a alguna destreza.
2. El equilibrio preciso entre la acción, la investigación y la capacitación deberá reflejar los objetivos del proyecto o programa.
3. Los proyectos o programas que logren una sólida integración de los tres componentes podrían también lograr mejores resultados debido a que:
 - (a) La acción es más efectiva cuando se basa en una investigación bien fundada y en una capacitación adecuada;
 - (b) La investigación es más confiable y útil cuando está documentada a través de la acción y se comparte con otros mediante actividades de capacitación; y
 - (c) La capacitación desarrolla un mejor aprendizaje cuando se aplica de manera directa a una investigación y a acciones orientadas

Proceso

Utilización de un Diagrama de Venn

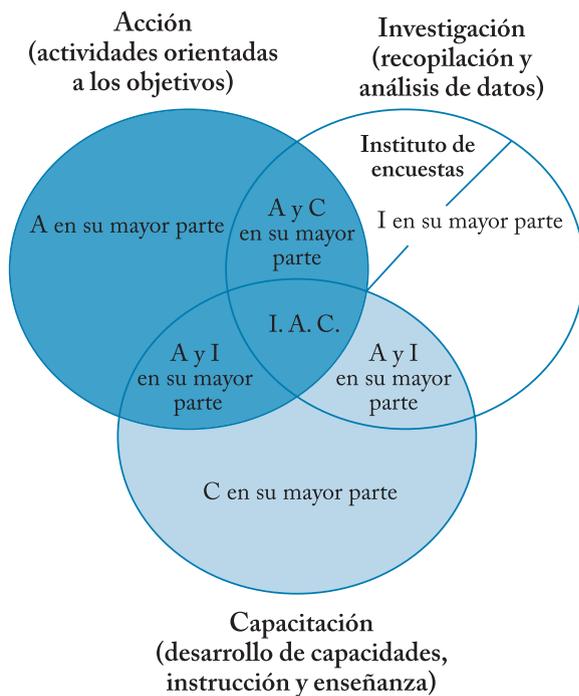
a la solución de problemas. Éste es el desarrollo de capacidades con base en un “aprendizaje en acción” o en la práctica.

1. Identifique una actividad o un grupo de actividades (reales o propuestas) en las que necesite utilizar la *I.A.C.* Clarifique el propósito de su análisis.
2. Elabore un **Diagrama de Venn**. Utilice tres círculos que se entrecruzan para representar los tres componentes de la *I.A.C.* (Investigación, Acción, Capacitación) y todas sus combinaciones posibles (obsérvese el ejemplo del Paso 4).
3. Discuta y compare la **importancia** que se le presta a la acción, la investigación y la capacitación en las actividades que identificó en el Paso 1. Utilice alguna de las siguientes categorías de su *Diagrama de Venn* para describir estas actividades:
 - Acción en su mayor parte
 - Investigación en su mayor parte
 - Capacitación en su mayor parte
 - Acción e investigación en su mayor parte
 - Acción y capacitación en su mayor parte
 - Investigación y capacitación en su mayor parte
 - Investigación, acción y capacitación

Usted puede utilizar una de estas categorías para describir su **proyecto o programa en general**. Otra opción es utilizar la categoría apropiada para describir **cada actividad** dentro de su proyecto o programa.

4. Si las actividades que identificó en el Paso 1 centran la mayor parte de su atención en la investigación, la acción o la capacitación, discuta qué **contribución** hace esto a los objetivos de las otras actividades. Por ejemplo, ¿está centrando su atención en un tipo de investigación que otros pueden utilizar más que nada para la capacitación (pero no para una acción inmediata)? Si es así, divida el círculo que representa la investigación en dos y coloque su respuesta en la mitad que se cruza con el círculo que representa la capacitación (observe la esquina superior derecha del diagrama que se presenta más adelante).

El siguiente ejemplo ilustra un *Diagrama de Venn* que incluye un instituto de encuestas que en su mayor parte se dedica a la investigación a través de sondeos de opinión pública. En este caso, la investigación se utiliza en su mayor parte para las decisiones políticas o las acciones de otros grupos.



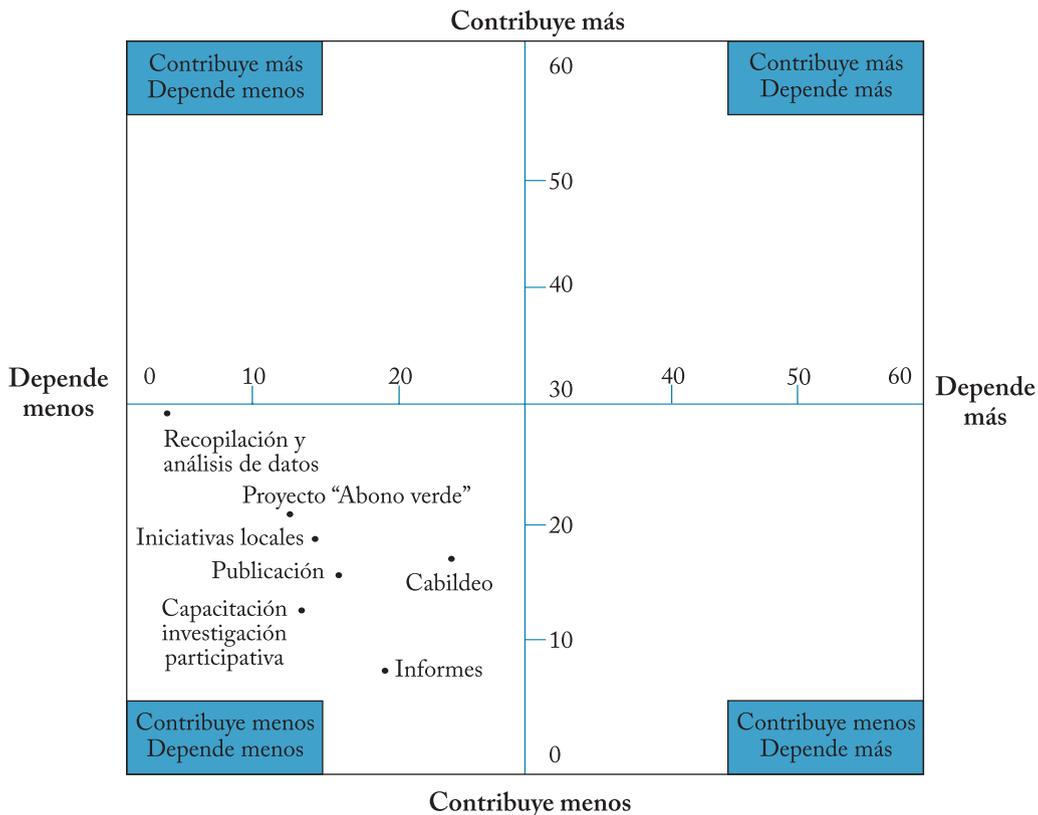
5. Si las actividades identificadas en el Paso 1 combinan más de un solo enfoque, evalúe el grado al que cada componente incide en el/los otro(s). Por ejemplo, si combina en su mayor parte I y C, ¿puede utilizar los resultados de la investigación en su enseñanza, y es ésta útil para su investigación? Si combina la investigación tanto con la acción como con la capacitación, ¿de qué forma cada componente le es útil a los otros dos? Utilice su propio código para describir el **nivel de integración** entre los componentes de su perfil de I.A.C. (tales como una línea alargada para representar una integración débil, como I – C, y un signo de más para una sólida integración, como I + C).
6. Puede utilizar la *Dinámica de las destrezas* para medir el **nivel de interacción** entre los componentes de su perfil de I.A.C. El siguiente es un ejemplo de un cuadro y un diagrama de la *Dinámica de las destrezas* que muestran la contribución que cada actividad del proyecto le hace a las otras (las mismas están categorizadas por componentes, en orden de importancia):

Cálculo del nivel de interacción

Actividades	Investigación			Acción			Capacitación	
	Recopilación y análisis de datos	Publicación	Informes	Proyecto “Abono verde”	Iniciativas locales	Cabildeo	Investigación participativa	Contribución total
Investigación								
Recopilación y análisis de datos	x	8	6	1	3	8	3	29/60, 4.8
Publicación	0	x	2	1	1	6	0	10/60, 1.7
Informes	0	2	x	0	0	2	0	4/60, 0.7
Acción								
Proyecto “Abono verde”	2	3	5	x	2	3	1	16/60, 2.7
Iniciativas locales	1	2	4	2	x	4	2	15/60, 2.5
Cabildeo	0	0	0	2	4	x	7	13/60, 2.2
Capacitación								
Capacitación investigación participativa	0	0	0	6	3	0	x	9/60, 1.5
Dependencia total	3/60 0.5	15/60 2.5	17/60 2.8	12/60 2.0	13/60 2.2	23/60 3.8	13/60 2.2	96/420 23%

Interpretación de los resultados

7. Discuta qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra con el perfil de *I.A.C.* que resulte, y dónde es que preferiría que sus actividades estuvieran ubicadas en el *Diagrama de Venn* (Paso 4) y el *Diagrama de interacción* (observe el ejemplo del Paso 6). Explore lo que podría hacer para lograr este **perfil ideal**.
8. Discuta los principios rectores que se presentaron al inicio de esta técnica.



Resumen de este ejemplo: Este proyecto abarca en su mayor parte a la investigación y la acción, con cierta capacitación. Pero la interacción global entre las actividades correspondientes es débil por lo general; cada actividad le hace una contribución limitada a las otras. La recopilación y el análisis de datos son las actividades que más contribuyen, mientras que el cabildeo depende más de las otras actividades.

Forma de calibrar la técnica

Para versiones más simples

1. Utilice la técnica para evaluar su proyecto o programa en general, pero no cada actividad dentro del mismo (refiérase al Paso 3).
2. No divida los círculos en dos (Paso 4).
3. No calcule la interacción dinámica entre los componentes de su proyecto o programa (Paso 6).

Para versiones más avanzadas

1. Dedique más tiempo a recopilar la información que necesite para completar el ejercicio.
2. Durante el ejercicio, discuta y anote los puntos de vista que expresen los participantes.
3. Escriba una breve descripción de cada componente de su perfil de *I.A.C.*
4. Evalúe la importancia de cada componente utilizando la *Clasificación* o la *Calificación*.
5. Utilice la versión avanzada de la *Dinámica de las destrezas*.

Lecturas y enlaces electrónicos

Boud, D., Felletti, G. (eds.) (1991), *The Challenge of Problem-Based Learning*, Londres, Reino Unido, Kogan Page.

ITUE (Institute for Transforming Undergraduate Education) (2006), *Problem-Based Learning*, Newark, Delaware E.U. University of Delaware, <http://www.udel.edu/pbl/>, consultada el 15 de agosto de 2007.

MCLI (Maricopa Center for Learning and Instruction) (2001), *Problem-Based Learning*, Tempe, Arizona, E.U., Maricopa Community Colleges, <http://www.mcli.dist.maricopa.edu/pbl/info.html>, consultada el 15 de agosto de 2007.

PBLI (Problem-Based Learning Initiative) (1999), *Problem-Based Learning Bibliography*, Springfield, Illinois, E.U., <http://www.pbli.org/bibliography/index.htm>, consultada el 15 de agosto de 2007.

Rangachari, P.K. (2002), *Problem-Based Learning in the Sciences and Liberal Arts*, Hamilton, Ontario, Canadá, McMaster University, <http://www.fhs.mcmaster.ca/pbls/#Sean>, consultada el 15 de agosto de 2007.

Woods, D.R. (1994), *Problem-Based Learning: How to Gain the Most from PBL*. Hamilton, Ontario, Canadá, McMaster University, <http://www.chemeng.mcmaster.ca/pbl/PBL.HTM>, consultada el 15 de agosto de 2007.

I.A.C.: Evaluación del perfil de diversas organizaciones que están conduciendo investigaciones conjuntas para la gestión de cuencas en Honduras.

Palabras claves

I.A.C., Honduras, investigación sobre la gestión de cuencas, perfil organizativo.

Autor y reconocimientos

L. Suazo. El autor desea reconocer los esfuerzos de Raúl Zelaya (del IDRC), quien ayudó a facilitar la evaluación, y de Daniel Buckles (de la Universidad de Carleton), quien ayudó a redactar el informe.

Contexto



Tres organizaciones están implementando de forma conjunta un proyecto de investigación en la cuenca de San Juan en la costa atlántica de Honduras, la cual es una zona vulnerable a los deslizamientos de tierra. El objetivo del proyecto es estudiar la forma en que las instituciones y los habitantes locales gestionan los recursos de la cuenca, al igual que diseñar un proceso de capacitación para mejorar sus prácticas. CURLA es una rama de la Universidad Nacional Agrícola de Honduras, REHDES es una red de ecologistas que protege diversos parques nacionales y reservas naturales de la región, y MAMUCA es una asociación regional de pequeñas municipalidades. Las organizaciones se conocen bien, pero ésta es la primera vez que han trabajado juntas en un proyecto en común. Aún no se había evaluado la contribución de cada organización a los objetivos del proyecto conjunto.

Propósito

Descubrir y ajustar el equilibrio entre la acción, la investigación y la capacitación que las organizaciones pueden utilizar para lograr los objetivos del proyecto.

Resumen del Proceso

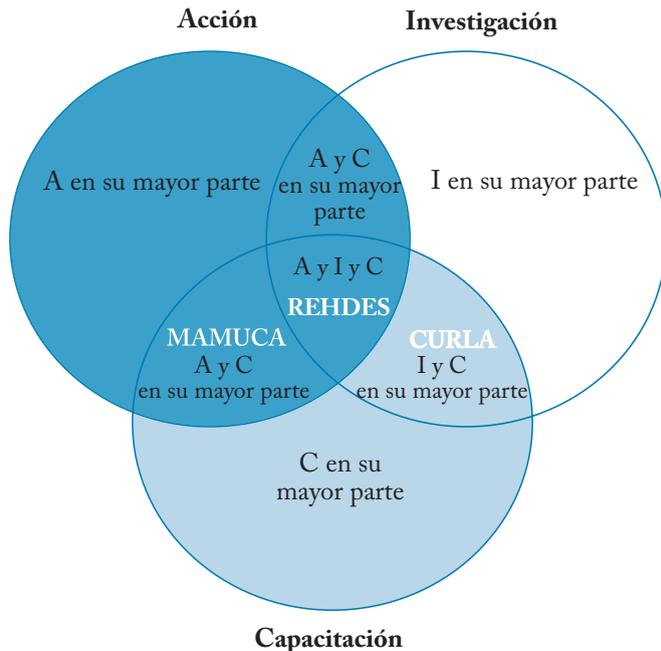
El Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) auspició una evaluación durante un Taller Introductorio del SAS² en La Masica, Atlántida, Honduras. Equipos de entre cinco y seis personas de CURLA, REHDES y MAMUCA discutieron y compararon la importancia que sus organizaciones le asignan a la acción (actividades dirigidas a la consecución de los objetivos), la investigación (la recopilación y el análisis de datos) y la capacitación (el desarrollo de capacidades). Se evaluó la forma en que la acción, la investigación y la capacitación (I.A.C. o A.R.T., por sus siglas en inglés) interactúan en cada una de las instituciones al ordenar el grado en el que un tipo de actividad incide en las otras, utilizando una escala del 0 al 10. Se discutió el perfil de cada organización, al igual que el perfil conjunto en relación con los objetivos del proyecto. La consultora del IDRC, Laura

Suazo, se encargó de elaborar un informe sobre el taller y la evaluación. Los participantes aceptaron compartir su información en este informe.

Análisis

El perfil de I.A.C. que mejor describe el trabajo de cada organización se muestra en la ilustración 1. CURLA se concentra mucho en la investigación y en la capacitación; por ejemplo, realiza pruebas agrícolas de campo en el recinto universitario y ofrece cursos universitarios. El trabajo de REHDES es más variado e incluye educación ambiental con niños en edad escolar, el seguimiento de casos sobre el uso ilegal de los recursos naturales en los bosques nacionales, la planificación colectiva de la gestión de los recursos naturales y campañas para plantar árboles, entre otras actividades. Por tanto, la acción, la investigación y la capacitación forman parte de su perfil organizativo. Por su parte, MAMUCA se encarga de un gran proyecto de desarrollo que cuenta con financiamiento internacional. Este proyecto centra su atención primordialmente en la acción y en la capacitación. Las tres organizaciones comparten un interés común y experiencia en la capacitación, que es un perfil organizativo relevante para los objetivos del proyecto.

Ilustración 1: Perfil de la acción, la investigación y la capacitación de las tres organizaciones en Honduras



Los cuadros 1, 2 y 3 muestran el grado de contribución actual de un tipo de actividad a las otras dentro de la organización, utilizando una escala del 0 al 10. Las calificaciones de CURLA son relativamente altas en comparación con las de las otras dos organizaciones y, en general, la integración de las tres actividades es alta (66.6% de integración). Ello refleja su punto de vista sobre el hecho de que los tres aspectos de I.A.C. se combinan entre sí en el trabajo que realizan en la actualidad. Por el contrario, las calificaciones de REHDES y MAMUCA son relativamente bajas, al igual que el nivel general de integración (30% y 35%, respectivamente).

Cuadro 1: La interacción de la acción, la investigación y la capacitación en las actividades de CURLA

Actividad	Acción	Investigación	Capacitación	Promedio
Acción	x	5	6	5.5
Investigación	6	x	8	7.0
Capacitación	7	8	x	7.5
Promedio	6.5	6.5	7.0	66.6%

Cuadro 2: La interacción de la acción, la investigación y la capacitación en las actividades de REHDES

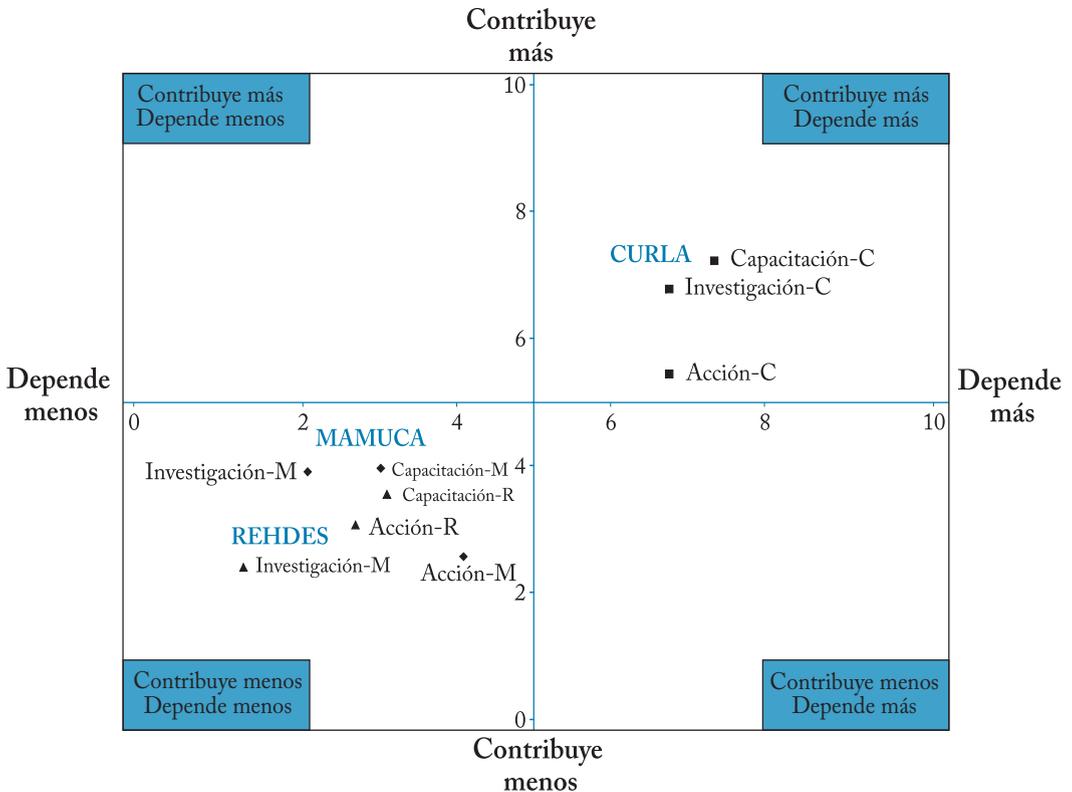
Actividad	Acción	Investigación	Capacitación	Promedio
Acción	x	2	4	3.0
Investigación	2	x	3	2.5
Capacitación	4	3	x	3.5
Promedio	3.0	2.5	3.5	30.0%

Cuadro 3: La interacción de la acción, la investigación y la capacitación en las actividades de MAMUCA

Actividad	Acción	Investigación	Capacitación	Promedio
Acción	x	2	3	2.5
Investigación	4	x	4	4.0
Capacitación	5	3	x	4.0
Promedio	4.5	2.5	3.5	35.0%

El gráfico 1 muestra el equilibrio entre los tres componentes de las actividades de las tres organizaciones. El eje vertical traza el grado al que una actividad contribuye a las otras (utilizando los promedios de las filas de los cuadros). El eje horizontal muestra el grado al que la actividad depende de las contribuciones de las otras (utilizando los promedios de las columnas de los cuadros). El perfil que se obtiene para CURLA, ubicado en el cuadrante superior derecho, está relativamente bien integrado. Sus actividades de investigación, acción y capacitación, contribuyen y dependen entre sí. Por el contrario, los perfiles de REHDES y MAMUCA están menos integrados. Los diferentes tipos de labores organizativas se realizan sin producir un gran impacto mutuo. Algunas labores organizativas podrían centrar su atención en la capacitación, mientras que otras se centrarán en la acción o la investigación. Las diferentes actividades son independientes entre sí (cuadrante inferior izquierdo).

Gráfico 1: La interacción de la acción, la investigación y la capacitación en las actividades de tres organizaciones en Honduras



Interpretación

Los distintos perfiles y las formas en que la I.A.C. interactúa reflejan el mandato y la historia de cada una de las organizaciones. Aunque en su mayor parte CURLA es una organización de investigación y capacitación, durante muchos años ha fomentado la participación de profesores y alumnos en actividades dirigidas a la consecución de los objetivos de un proyecto. Las otras dos organizaciones trabajan más que todo en proyectos especializados (proyectos dirigidos a la acción, la investigación o la capacitación) y cada uno de éstos cuentan con distintos presupuestos, planes y requisitos para la elaboración de informes.

Acción

Las organizaciones decidieron ajustar las actividades conjuntas del proyecto al integrar actividades de investigación que dirigiera CURLA en las actividades del proyecto que en su mayor parte incluyen la acción y la capacitación y que dirigen las otras dos organizaciones. Se consideró que esto era una forma de hacer un mejor uso de los perfiles individuales y del perfil conjunto, a fin de lograr los objetivos del proyecto.

Observaciones sobre el proceso



No surgió ningún problema durante la evaluación. La amistad y el contacto que durante mucho tiempo han mantenido las tres organizaciones permitieron que fuera fácil para los participantes desafiar y verificar las calificaciones que habían suministrado. Ellos consideraron que el resultado fue útil para su planificación y representó una contribución positiva para la evolución de un perfil institucional. Algunos participantes señalaron que a pesar de que antes del ejercicio pensaban que su trabajo estaba equilibrado apropiadamente, ahora valoran la relevancia que tiene llevar a cabo diferentes actividades de forma tal que se fortalezcan y refuercen mutuamente.

Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página



Orden y Caos

Autor

J.M. Chevalier

Propósito

Esta técnica le ayudará a usted a identificar el enfoque de planificación que necesita al responder dos preguntas, las cuales son: ¿Cómo evalúa usted sus posibilidades de lograr los objetivos de su proyecto o programa, y qué tanta confianza tiene en el conocimiento que posee sobre las condiciones o los factores que inciden en su plan?

Principios rectores

1. La forma en que usted elabora sus planes depende de cómo evalúe sus posibilidades de lograr los objetivos de su proyecto o programa. Éste es su cálculo sobre su **posibilidades de éxito** —cómo ve usted las condiciones o los factores que influyen en sus planes y si los mismos son favorables o no.
2. Su plan de acción también depende de su **nivel de certeza** —qué tanta confianza tiene en el conocimiento que posee sobre las condiciones o los factores que inciden en su plan.
3. Los planes elaborados bajo condiciones difíciles y con un conocimiento limitado de los factores claves (que inciden en sus posibilidades de éxito y en el nivel de certeza) requieren de las herramientas de la *Gerencia de Procesos* adaptadas a las situaciones de **caos** relativo.
4. Las herramientas de la Gerencia Basada en los Resultados y en objetivos fijos y detalles sobre cómo lograrlos, son adecuadas para aquellos planes elaborados bajo condiciones favorables y con suficiente conocimiento sobre los factores claves. Este enfoque de planificación funciona en situaciones de **orden** relativo.

Proceso

1. Identifique un plan de acción en el que necesite utilizar *Orden y caos*. Defina los objetivos de su plan de manera tan clara como sea posible y clarifique el propósito de su análisis.
2. Elabore un diagrama trazando una línea vertical que se cruce con una horizontal (observe el ejemplo del Paso 6). Con ello creará una

cruz dentro de un cuadrado. Escriba 0 y 10 en los extremos opuestos de la línea vertical. El valor de 10 significa que usted cuenta con grandes posibilidades de lograr los objetivos que se identificaron en el Paso 1. El valor de 0 señala lo contrario (las **posibilidades de éxito** son muy bajas). Si desea ser más preciso, identifique **indicadores** que definan el significado de cada número en la escala.

3. Escriba 0 y 10 en los extremos opuestos de la línea horizontal. El valor de 10 significa que hay un alto **grado de certeza** o de confianza en el conocimiento que usted posee sobre las condiciones y factores que inciden en su plan. El valor de 0 señala lo contrario (su grado de certeza de que la información es suficiente es muy bajo). Si desea ser más preciso, identifique indicadores que definan el significado de cada número en la escala.

Centre la discusión en la calidad o en la precisión de toda la información que se consideró cuando se efectuó el cálculo de sus posibilidades de éxito, no el grado de confianza que tiene en el cálculo *per se*. Un concepto estadístico similar al grado de certeza es la noción del margen de error, el cual se utiliza cuando se elaboran informes sobre datos de encuestas electorales: la encuesta realizada entre el 8 y el 11 de setiembre con 614 votantes inscritos mostraron que la Sra. González recibiría 57% de los votos si las elecciones fueran hoy, con un margen de error de más o menos cuatro puntos porcentuales.

4. Discuta las posibilidades de éxito y el grado de certeza que se relacionen con el plan de acción que identificó en el Paso 1. **Trace** las posibilidades de éxito en la línea vertical y el grado de certeza en la horizontal. Conecte los valores de las dos líneas utilizando la letra "X" para marcar el punto en que se unen. Observe el ejemplo del Paso 6.

En vez de evaluar su plan en general, usted puede identificar varios objetivos o actividades que sean parte de su proyecto o programa, y después utilizar el diagrama para trazar las posibilidades de éxito y el grado de certeza *para cada objetivo o actividad*.

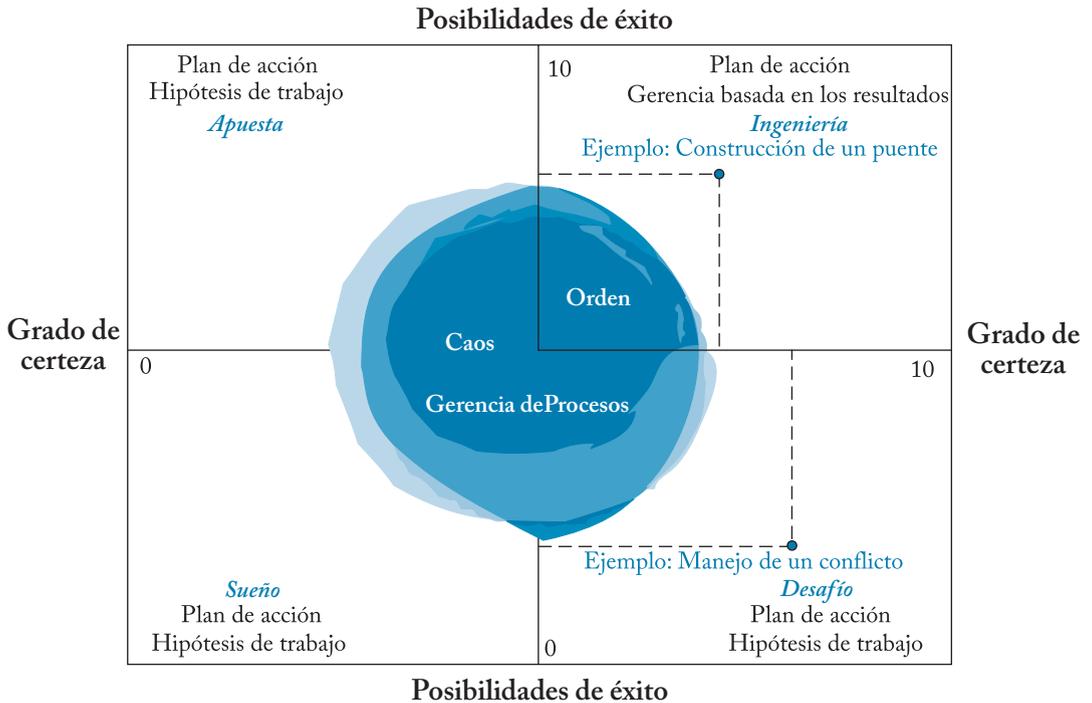
5. Utilice el mismo diagrama para trazar las posibilidades de éxito y el grado de certeza que necesita y que debe lograr para proceder con su plan. Utilice otra "X" para marcar el punto en el que los dos **valores que aspira lograr** se unen. Dibuje una flecha desde la primera "X" hasta la segunda.
6. Para ayudarle a examinar los resultados de su análisis, utilice palabras claves para caracterizar la combinación de los resultados representados en cada esquina del diagrama. Debido a que cada

resultado representa un enfoque diferente de planificación, con sus ventajas y desventajas, intente utilizar términos neutros. Por ejemplo, si usted está seguro de que su plan de acción es viable pero enfrenta dificultades, llámelo **desafío** (como se hizo en la esquina inferior derecha del diagrama). Si piensa que su plan tiene una buena posibilidad de tener éxito pero usted cuenta con un conocimiento limitado sobre los factores presentes, llámelo **apuesta** (como se hizo en la esquina superior izquierda del diagrama). Si usted cree que su plan tiene muy pocas posibilidades de tener éxito y no tiene conocimiento sobre todos los factores presentes, podría denominarlo **sueño** (como se hizo en la esquina inferior izquierda del diagrama).

Observe que todos los planes que abarcan apuestas, desafíos o sueños son “hipótesis de trabajo” que se desarrollaron en situaciones de **caos relativo** (en el cual los factores de éxito y certeza son débiles). Por el contrario, los planes que se desarrollaron en situaciones de **orden** relativo, tal como en el campo de la **ingeniería** (en que los factores de éxito y certeza son fuertes, como sucede en la esquina superior derecha del diagrama) tienen la probabilidad de tener éxito por razones muy conocidas.

Tenga presente que cada enfoque de planificación ofrece tanto ventajas como desventajas y deben representar la estrategia de preferencia bajo ciertas condiciones. No es apropiado imponer el mismo enfoque de planificación a todas las situaciones. Antes de empezar un proyecto o programa, sería sensato no pasar con demasiada rapidez de un ejercicio que incluya una perspectiva parecida a un sueño a planes detallados mediante, por ejemplo, la utilización del Marco Lógico. Si su plan de acción es “desafiante” debido a la cantidad de obstáculos y a algunos factores claves que no puede predecir (como por ejemplo en la práctica de la medicina), usted podría preferir utilizar una estrategia de planificación continua (consulte *Gerente de Procesos*) en vez de una gerencia de proyecto basada en resultados detallados.

El siguiente es un ejemplo de un diagrama de *Orden y caos*:



7. Utilice los resultados de su análisis para identificar el **enfoque de planificación** y las herramientas de gestión que mejor se adapten a sus necesidades. También, identifique medios para mejorar su conocimiento y las condiciones de éxito que necesite para lograr los objetivos de su proyecto o programa.
8. Cada actor (tal como los grupos de género) puede conducir su propio ejercicio de *Orden* y *caos* y después discutir sus resultados con las otras partes.

Forma de calibrar la técnica

Para versiones más simples

1. No utilice indicadores que definan el significado de cada número en sus escalas (para las posibilidades de éxito y el grado de certeza).
2. No evalúe las posibilidades de éxito ni el grado de certeza relacionados con los diferentes objetivos o actividades.

Para versiones más avanzadas

1. Durante el ejercicio, discuta y anote los puntos de vista que expresen los participantes.
2. Utilice indicadores para las posibilidades de éxito y el grado de certeza.
3. Evalúe las oportunidades de éxito y el grado de certeza que se relacionan con los diferentes objetivos o actividades (refiérase al Paso 4).

Orden y Caos: Tierras inseguras para poblados y viviendas de los Katkari, Maharashtra, India.

Palabras claves

Orden y caos, India, poblaciones tribales, Katkari, planificación de proyectos.

Autores

D.J. Buckles, R. Khedkar, D. Patil y B. Ghevde.

Contexto



Los Katkari son una población tribal de los distritos de Raigad y Thane, ubicados en Maharashtra, India. Más de 200 de sus aldeas carecen de títulos jurídicos de las tierras donde sus hogares han permanecido durante décadas. La mayoría de las tierras son propiedad de personas que no pertenecen a las tribus y que viven en los poblados cercanos. Algunas de las aldeas están ubicadas en tierras propiedad del gobierno (por lo general, del Departamento Forestal). La mayoría de los propietarios no les permiten a las familias Katkari mejorar o construir nuevas viviendas, tener huertas en los traspatios, mantener su ganado en la aldea, o establecer servicios básicos tales como pozos para agua potable, escuelas, caminos de acceso o dispensarios. Como resultado de ello, las condiciones en la mayoría de los poblados son primitivas y sucias, y carecen de espacio. Las familias también viven con el constante temor de ser desalojadas, algo que ahora ocurre más a menudo en el distrito de Thane, donde los precios de las tierras están elevándose rápidamente debido a su proximidad a Mumbai (Bombay). En algunos casos, aldeas enteras se han cercado con alambres de púas para evitar que las familias Katkari las expandan y para intimidarlas para que no se trasladen a ningún otro lado. La mayoría de los hombres, mujeres y niños saludables en las aldeas se utilizan como mano de obra forzosa en los hornos de la región para fabricar ladrillos. Los miembros de esta tribu se trasladan de un lugar a otro, de estación en estación, a fin de buscar trabajo, por lo que dejan desatendidos sus hogares durante meses.

Los gobiernos, tanto a nivel federal como estatal, han aprobado muchas leyes para cerciorarse de la existencia de tierras disponibles para establecer poblados y viviendas de familias de las clases denominadas “atrasadas” (entre las que se incluyen a las comunidades tribales). En algunas ocasiones, las autoridades han emitido resoluciones, circulares, órdenes y cartas gubernamentales que se refieren a las tierras para poblados y viviendas, con base en instrumentos jurídicos tales como la Ley de Arrendamiento y Tierras Agrícolas en Bombay, de 1948; El Código de Rentas por Concepto de Tierras en Maharashtra, de 1966; y la Ley de los *Panchayats* (autoridades locales) para los Poblados de Bombay, de

1958. No obstante, la implementación de estas medidas ha sido deficiente, según lo indican las cartas gubernamentales que critican a los recaudadores y a los *Tabsildars* (funcionarios administrativos) por no poner en práctica la planificación de tierras para poblados y viviendas.

Durante muchos años, dos organizaciones no gubernamentales —la Academia de la Ciencia del Desarrollo (ADS) y la SOBTI— han venido trabajando en comunidades de los Katkari y han adquirido una gran cantidad de información con respecto a sus derechos jurídicos. Las dos organizaciones han aunado esfuerzos para garantizar la propiedad de las tierras para viviendas en algunas aldeas de los Katkari, con el propósito de mostrar que esto sí se puede lograr y de ofrecerle al gobierno un modelo a seguir. Se utilizaron fondos de una organización internacional para que un equipo, entre los que se incluyeron a varios Katkari, emprendiera el proyecto.

Para consultar un informe sobre una serie de evaluaciones del SAS² que se condujeron con los Katkari, refiérase a D. Buckles; R. Khedkar; D. Patil; B. Ghevde, *The land struggles of the Katkari*. Disponible próximamente.

Propósito

Caracterizar el proyecto y escoger la metodología de planificación y las herramientas de gestión necesarias para lograr los objetivos del mismo.

Resumen del proceso

El personal de la ADS y de la SOBTI se reunió para establecer un plan para garantizar la obtención de tierras para viviendas en algunas aldeas de los Katkari. Después de revisar los objetivos del proyecto y trazar los planes a grandes rasgos, mediante la utilización de una escala del 0 al 10, el personal identificó las posibilidades de lograr estos objetivos y el grado de certeza o confianza que tenían en su propio conocimiento acerca de las condiciones y los factores que incidirían en el plan. Se identificaron las peculiaridades del proyecto y se escogieron la metodología de planificación y las herramientas de gestión. Seis meses después, se condujo una segunda evaluación y se ajustaron las actividades del proyecto. Todos los participantes de este ejercicio fueron los coautores del informe.

Análisis

Durante su primera reunión, los participantes mencionaron que el problema que pensaban abordar a través del proyecto (títulos jurídicos para las tierras de las viviendas en algunas comunidades) era preciso y se delimitaba muy bien, y que los recursos del proyecto eran adecuados. Aunque no se pudo garantizar que los funcionarios gubernamentales intervendrían a favor del objetivo del proyecto, los participantes observaron un sólido apoyo jurídico hacia la posición de los Katkari y un ambiente político propicio para los derechos de las minorías. En consecuencia, los

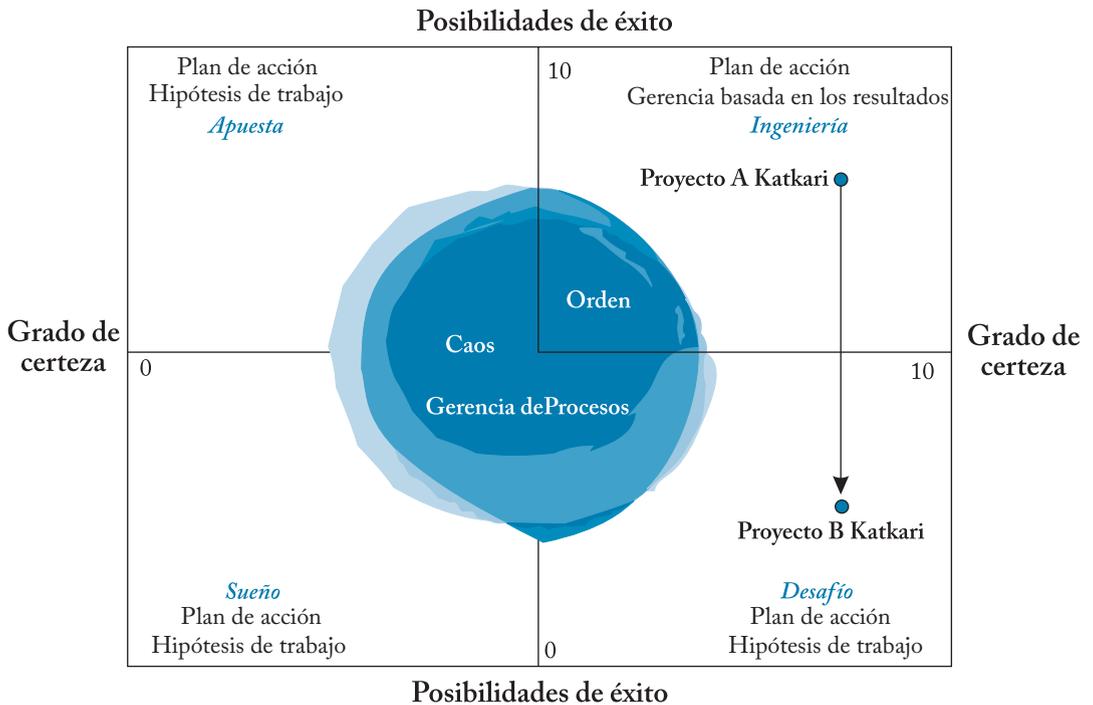


participantes consideraron que sus posibilidades de lograr el objetivo del proyecto eran bastante altas, por lo que le asignaron un puntaje de 7.5. También le asignaron un alto puntaje (8) al nivel de certeza que tenían sobre la evaluación de estas posibilidades. Ello reflejó un considerable nivel de conocimiento acerca de los problemas jurídicos, al igual que de las aldeas y los grupos involucrados. Con base en esta evaluación (gráfico 1), los participantes lo caracterizaron como un proyecto directo de “ingeniería” que ahora sí se podía planificar en detalle. Después, los participantes elaboraron un plan lineal con plazos específicos y objetivos que pudieran medirse, abarcando una serie detallada de actividades y sub-actividades dirigidas a la consecución los mismos.

Seis meses después del inicio del proyecto, ninguna aldea había adquirido títulos jurídicos de las tierras y solamente una había presentado su petición ante el consejo del poblado. La razón principal de ello fue que, a pesar de que los Katkari deseaban velar por la tenencia de la tierra a nivel individual, la voluntad del grupo se quebrantó debido al temor de que los propietarios de las tierras contraatacaran. Este fracaso aparente condujo a la celebración de otra reunión en la que el grupo pudo reconsiderar y reevaluar la descripción y los planes del proyecto.

El nuevo puntaje que se le asignó a la probabilidad de éxito fue mucho más bajo que antes, descendiendo de 7.5 a 4. La experiencia de los últimos seis meses había mostrado que aunque la tenencia insegura de las tierras para viviendas era un problema muy específico, el mismo se arraiga en una situación más amplia y compleja que incluye factores interrelacionados tales como fuentes inseguras de sustento, el rápido cambio en los precios de las tierras en el distrito de Thane, la falta de estatus social y político para los Katkari y otras consideraciones que inciden en su disposición para solicitar de manera activa y colectiva la propiedad de las tierras del poblado y sus viviendas.

El grado de confianza que tienen en esta nueva evaluación es alto (8), lo cual refleja el punto de vista de los participantes sobre que la experiencia de los últimos seis meses había revelado todos los obstáculos e impedimentos posibles para la consecución del objetivo del proyecto. Sin embargo, todavía existen vacíos de información, tales como cuál es el momento más oportuno para presentar peticiones ante los funcionarios gubernamentales, y cuál es la capacidad de la ADS y de la SOBTI para evaluar y responder al problema de las fuentes inseguras de sustento. Los participantes concluyeron que ello representa un “reto”, ya que parece que la situación de los Katkari debe cambiar de muchas formas antes de poder planificar los nuevos pasos a seguir.



Interpretación

La elaboración de planes detallados al principio del proyecto reflejó una suposición de “orden” por parte de las organizaciones y la agencia que financió el proyecto. El impacto de diversos factores, tales como fuentes inseguras de sustento y el rápido aumento de los precios de las tierras, no pudieron haberse previsto en los objetivos del proyecto antes de trabajar con toda la comunidad para abordar este problema, someter a prueba los planes en ciertos contextos y recopilar información acerca de las tendencias emergentes y las estrategias jurídicas alternativas. La revisión de la evaluación refleja la necesidad de contar con una planificación iterativa y continua de actividades en respuesta a una situación que represente un desafío.

Acción

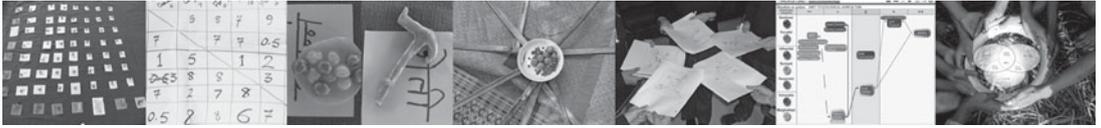
Las organizaciones decidieron centrar su atención en las aldeas de los Katkari en el distrito de Raigad, donde los precios de las tierras son más estables y en el que ya han financiado otros proyectos que les ofrecen a los Katkari nuevas opciones de medios de sustento. Se elaboraron planes detallados para un periodo de un año. El trabajo en el distrito de Thane se planificó sólo a corto plazo, centrándose en el seguimiento de aquellos acontecimientos políticos, tanto locales como a nivel

de todo el estado, con el potencial de incidir en el momento oportuno para presentar futuras peticiones de tierras para poblados y viviendas.

Observaciones sobre el proceso

Las diferencias en la base del conocimiento de estas dos organizaciones no se tomaron en consideración durante la primera evaluación. Una de las organizaciones tenía una trayectoria de trabajo tanto en el distrito de Ragaid como en el de Thane, mientras que la otra organización sólo había trabajado en este último. Ello se corrigió antes de la segunda evaluación al organizar visitas frecuentes alternando las dos regiones, con el fin de cerciorarse de que cuando los representantes de ambas organizaciones necesitaran evaluar las posibilidades de éxito y el nivel de certeza, ya existiera familiaridad con las condiciones del proyecto en general.

Ambas organizaciones se mostraron satisfechas con el resultado de la evaluación y consideraron que fue una útil lección para planificar éste y otros proyectos.



Árbol de Problemas

Autor

J.M. Chevalier

Reconocimiento

El *Árbol de problemas* es una adaptación para el SAS² de una técnica ampliamente utilizada en el campo de la investigación participativa (en especial, consulte FASID en *Lecturas y Enlaces electrónicos*).

Propósito

El *Árbol de problemas* es de utilidad para analizar las causas y efectos de un primer y segundo niveles de un problema central.

Principios rectores

1. Para hacerle frente a un problema, es necesario comprender qué lo causa y cuáles son sus efectos.
2. La comprensión de la forma en que diferentes actores consideran las causas y efectos de un problema puede ser importante.

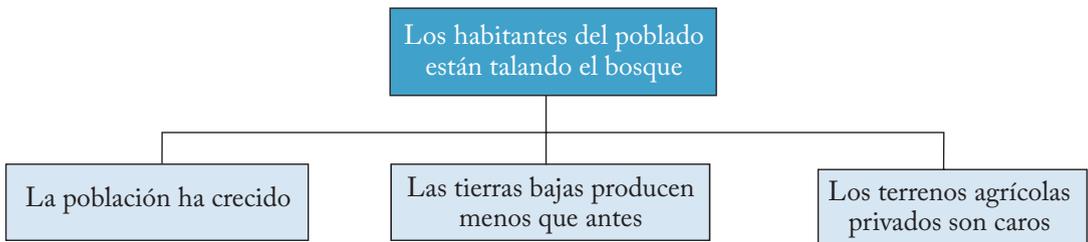
Proceso

1. Identifique un **problema central** en el que necesite utilizar el *Árbol de problemas*. Defina este problema lo más claramente posible y clarifique el propósito de su análisis.
2. Pregúntese: “¿Por qué se ha producido este problema?”. Identifique hasta 5 o 6 factores que sean los responsables directos del problema. Éstas son las **causas del primer nivel** de su problema central. Escriba (o dibuje) cada una de las causas del primer nivel en su propia tarjeta utilizando una oración corta y palabras que sean claras y concretas (tales como “la población del lugar ha crecido”, en lugar de “una densidad de población más alta”). Las *Raíces históricas* pueden ayudarle a identificar su problema central y las causas de éste en el transcurso del tiempo.

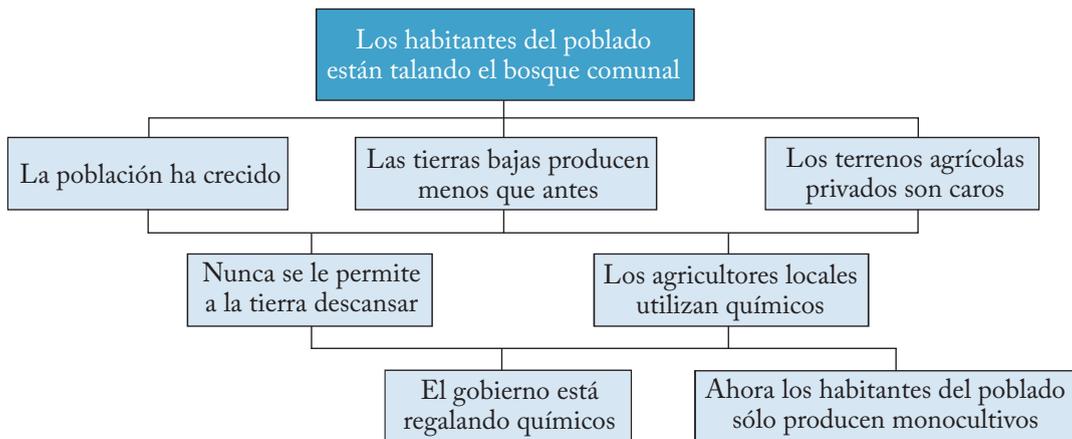
Cuando escriba estas oraciones cortas, **cerciórese de no:**

- (a) Anotar más de una causa en una sola tarjeta (tal como “las tierras bajas producen menos que antes y los terrenos agrícolas de buena calidad son caros”);

- (b) Escribir la causa junto a su(s) efecto(s) (tal como “los ganaderos ocupan mucha tierra, lo cual obliga a los habitantes del poblado a talar el bosque comunal”);
 - (c) Elaborar diferentes tarjetas y oraciones que describan la misma causa (tal como “las tierras bajas producen menos que antes” y “la productividad agrícola ha disminuido”); y,
 - (d) Utilizar palabras que hagan énfasis en la ausencia o la falta de una *solución particular* al problema en cuestión (tal como “no existen reglamentos que prohíban que los habitantes del poblado talen los árboles del bosque”). En vez de ello, describa la consecuencia que esté faltando (tal como “el bosque está desprotegido”).
3. Coloque todas las tarjetas que muestren las causas del primer nivel en una fila debajo del problema central, tal como se muestra en el siguiente diagrama:



4. Utilice el método descrito en el Paso 2 para determinar los factores que son responsables directos de cada una de las causas del primer nivel. Éstas son las **causas del segundo nivel**. Escriba (o dibuje) cada una de las causas del segundo nivel en su propia tarjeta. Coloque estas nuevas tarjetas en una fila debajo de las causas correspondientes al primer nivel.
5. Utilice el mismo método (Paso 2) para determinar las causas de un tercer nivel, tal como se muestra en el siguiente diagrama:



6. Examine los mismos pasos (del 2 al 5) para determinar los efectos o implicaciones del **primer, segundo y tercer niveles** de su problema central. Éstos son los efectos que existen en este momento y que puede observar. Escriba (o dibuje) cada efecto en su propia tarjeta y coloque estas nuevas tarjetas en una fila arriba del problema central (observe el próximo ejemplo). Podría ser interesante para los participantes identificar las causas y los efectos de cuarto y quinto niveles, pero ello podría alejar demasiado la discusión del problema central.
7. Busque las causas y/o efectos que se refuercen entre sí a través de conexiones directas o indirectas (tal como “la tierra produce menos con el tiempo porque los granjeros utilizan químicos en respuesta a la existencia de terrenos más pobres”). Reconocerá estos circuitos o “**círculos viciosos**” directos o indirectos cuando observe que la misma tarjeta calza en diferentes partes del diagrama.
8. Discuta sus hallazgos. Tenga presente que los efectos directos o indirectos de un problema central pueden ser reacciones activas ante una situación a la mano (tal como “los habitantes del poblado compran madera de otros poblados porque ésta ya no está disponible de manera local”).
9. Identifique las causas que usted considere que son prioritarias con base en uno de estos factores: son las más importantes, las más urgentes o las menos difíciles de abordar.

Forma de calibrar la técnica

Para versiones más simples

1. Dibuje el tronco de un árbol para representar su problema central. Añada raíces y radículas para representar las causas directas e indirectas, y ramas y ramitas para representar los efectos (o implicaciones) directos e indirectos de su problema central.
2. Identifique las *causas en uno o varios niveles* pero deje por fuera los efectos.
3. Restrinja su análisis solamente a las causas y los efectos principales.
4. No busque las causas y los efectos que se fortalezcan entre sí a través de conexiones directas o indirectas.

Para versiones más avanzadas

1. Durante el ejercicio, anote las explicaciones que los actores ofrezcan sobre cada una de las causas o efectos; escriba una descripción de cada uno de éstos.
2. Dedique más tiempo a recopilar la información que necesite para justificar cada una de las conexiones entre las causas y los efectos.
3. Incremente la cantidad de causas y efectos.
4. Utilice la *Calificación* para evaluar la importancia de las diferentes causas y efectos.
5. Incluya aquellos efectos que puedan ocurrir de manera posterior y anótelos en tarjetas que tengan un color diferente.
6. Identifique por cada una de las causas los factores presentes que limitan su incidencia actual y anote el periodo de tiempo que se estima para cada incidencia (consulte el *Campo de fuerzas*).
7. Conduzca un análisis del *Árbol de problemas* para cada acontecimiento importante incluido en su análisis de las *Raíces históricas*.
8. Ingrese los resultados de su *Árbol de problemas* en *MindManager*.
9. Para un análisis más avanzado de los problemas y su interacción, utilice el *Ámbito de problemas* o la *Dinámica causal*.

Lecturas y enlaces electrónicos

FASID (Foundation for Advanced Studies of International Development) (2001), *Project Cycle Management: Management Tool for Development Assistance*. Tokio, Japón, FASID.

Means, K.; Josayma, C.; con Nielsen, E.; Viriyasakultorn, V. (2002), *Community-Based forest resource conflict management: Training Package*, volumen 1, sección 3.2 y volumen 2, actividad 8. Roma, Italia, FAO, <http://>

www.fao.org/DOCREP/005/Y4300E/Y4300E00.HTM y <http://www.fao.org/DOCREP/005/Y4301E/Y4301E00.HTM>, consultadas el 15 de agosto de 2007.

IIRR (International Institute of Rural Reconstruction) (2001), *Recording and using indigenous knowledge: A manual*, Silang, Cavite, Filipinas, IIRR.

Mind Tools (s/f), *Cause and effect diagrams*, Mind Tools.com, Wimbledon, Londres, Reino Unido. http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_03.htm, consultada el 15 de agosto de 2007.

——— (s/f), *Drill Down*, Mind Tools.com, Wimbledon, Londres, Reino Unido. http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_02.htm, consultada el 15 de agosto de 2007.

Árbol de Problemas: El problema de la falta de títulos jurídicos de las tierras de residencia en Siddeshwarwadi, Maharashtra, India.

Palabras claves

Árbol de problemas, India, pueblos tribales, Katkari, tenencia de tierras.

Autores

D.J. Buckles, R. Khedkar, D. Patil y B. Ghevde.

Contexto

Siddeshwarwadi es una aldea de un pueblo tribal conocido como los Katkari, el cual es muy pobre y sus integrantes no saben leer ni escribir. La mayoría de los hombres, mujeres y niños saludables se utilizan como mano de obra forzosa en los hornos de la región para fabricar ladrillos. Los miembros de esta tribu se trasladan de un lugar a otro, de estación en estación, a fin de buscar trabajo, por lo que dejan desatendidos sus hogares durante meses. La aldea está situada en partes de tres propiedades pertenecientes a la gente de un poblado cercano de castas (Siddeshwar), ubicado a unos 110 kilómetros de Mumbai, Maharashtra. Los Katkari no poseen títulos jurídicos de las tierras, a pesar de que han vivido allí por muchas generaciones y del hecho de que existen cláusulas especiales en el derecho hindú que reafirman los derechos de los pueblos tribales a poseer las tierras donde residen (denominadas *Goathan*). Recientemente, los terratenientes obligaron a los Katkari de otras aldeas cercanas —y que viven bajo circunstancias similares— a abandonar sus hogares.



Una organización no gubernamental denominada SOBTLI, la cual durante muchos años ha venido trabajando en Siddeshwarwadi y en otras comunidades de los Katkari, se ha mostrado preocupada debido a que la situación de estos residentes podría empeorar si también se les obliga a abandonar sus aldeas. Cuando se iniciaron las conversaciones con los residentes, los mismos afirmaron que la gente de la aldea no consideraba que los títulos jurídicos de los terrenos representaran un problema apremiante. Sin embargo, habían escuchado de los desalojos y otros problemas con los títulos jurídicos en otros poblados de los Katkari y aceptaron discutir en detalle esta situación con la SOBTLI.

Para consultar un informe sobre una serie de evaluaciones del SAS² que se condujeron con los Katkari, refiérase a Buckles, D.; Khedkar, R.; Patil, D.; Ghevde, B. *The land struggles of the Katkari*. Disponible próximamente.

Propósito

Identificar los problemas que surgen debido a la falta de derechos jurídicos de las tierras de residencia (*Goathan*) en Siddeshwarwadi.

Resumen del proceso



La SOBTI convocó a una reunión nocturna con los residentes Katkari, a una hora en que por lo general no se estaban dirigiendo hacia los hornos para fabricar ladrillos. Un grupo de 12 residentes (8 hombres y 4 mujeres) formaron parte de la evaluación. Después de hablar sobre el propósito de la reunión, se les preguntó a los participantes las razones por las que la aldea no tiene ningún título jurídico de las tierras. A estas razones se les denominó “padres” del problema que se estaba discutiendo. Después de formar pilas y clasificar estas razones en varios niveles, se les solicitó a los participantes que describieran las repercusiones de no tener un título jurídico de las tierras. A estas repercusiones se les denominó “hijos” del problema que se estaba discutiendo. Las relaciones de múltiples niveles se exhibieron de manera visual mediante la utilización de tarjetas y se discutieron en detalle. Los participantes tuvieron claro que posteriormente los facilitadores elaborarían un informe y aceptaron compartir su información.

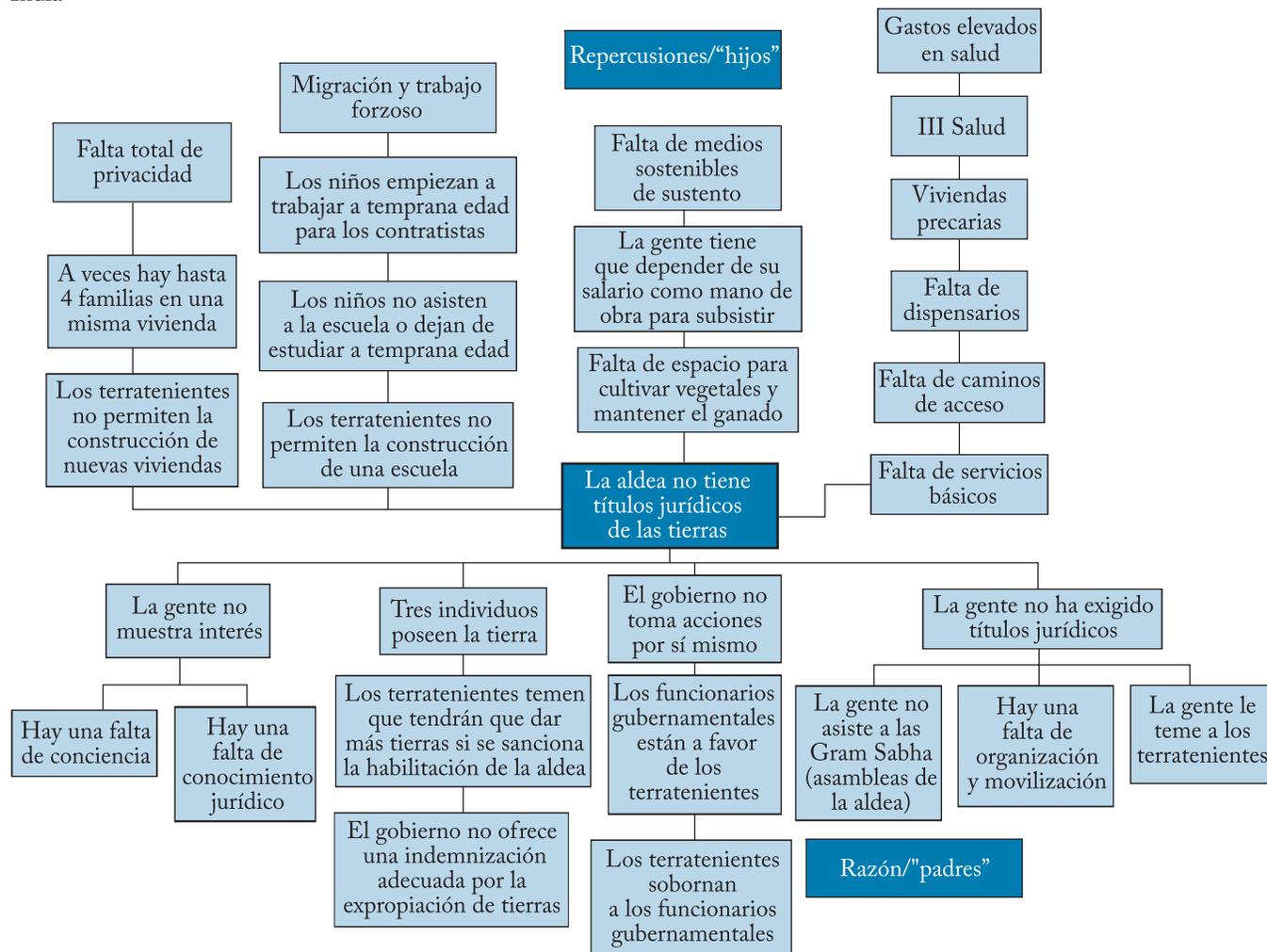
Análisis

El gráfico 1 muestra las razones y las repercusiones de no contar con los títulos jurídicos de las tierras de residencia, tal como las describieron los participantes. Entre las **razones del problema** (“padres”) se incluyen: el poder de los terratenientes, la pasividad del gobierno y la falta de acción e interés de los propios Katkari. Los participantes reconocieron que los propietarios de las tierras no obtendrían mucho de un proceso de expropiación gubernamental y que estaban preocupados de que la expansión del poblado no se detendría con el simple reconocimiento jurídico de sus límites actuales. El poder que estos propietarios tienen en los funcionarios gubernamentales, incluida la policía, es tal que pueden atascar fácilmente un proceso jurídico e intimidar a los Katkari. Los pobladores no tienen mucho conocimiento de sus derechos y carecen de la organización necesaria para exigirlos.

Entre las principales **repercusiones del problema** (“hijos”) se incluyen: la falta de acceso a los servicios básicos disponibles para las aldeas de los pueblos tribales a través de los programas gubernamentales, la falta de opciones laborales para los Katkari, obstáculos para el acceso a la educación y la sobrepoblación. De manera colectiva, estas implicaciones del problema central reflejan muchos de los aspectos de la vida cotidiana de los Katkari.

Un aspecto que avivó mucho la discusión fue la reciente decisión de los terratenientes de no permitir la construcción de una escuela en la aldea. Ello obligó a los habitantes a establecer en otra aldea la escuela que el gobierno estaba financiando. Los participantes afirmaron que les preocupaba que sus niños estuvieran abandonando la escuela a temprana edad o que no asistieran en lo absoluto. Los participantes reconocieron que, debido a dicha situación, los niños carecerían de una

Gráfico 1. Razones y repercusiones de no contar con títulos jurídicos para las tierras de residencia en Siddeshwarwadi, Maharashtra, India





educación plena y, ya como adultos, tendrían muy pocas opciones laborales o el conocimiento sobre sus derechos y normas jurídicas, lo cual podría ayudarlos. En vez de ello, es muy probable que pasen a formar parte de la mano de obra forzosa en los hornos para fabricar ladrillos y se trasladen de un lugar a otro con sus familias en busca de trabajo. Los participantes también relacionaron la total falta de privacidad en sus hogares, al igual que la mala salud y los elevados gastos en salud que ocasionan las viviendas pobres y la higiene deficiente, a los obstáculos que surgen a raíz de la falta de los títulos jurídicos de las tierras.

A pesar de que las repercusiones del problema para el futuro de los niños representaron el aspecto central de gran parte de las conversaciones, los participantes concluyeron que la causa más apremiante era la falta de interés de los propios Katkari. Hasta y a menos de que la mayoría de los residentes considere que este problema es muy importante, no se podrá vislumbrar ninguna acción colectiva, posiblemente la pasividad del gobierno permanecerá y los terratenientes mantendrán el control de la situación.

Interpretación

La indiferencia inicial de los Katkari en Siddeshwarwadi hacia la falta de títulos jurídicos de las tierras refleja el hecho de que su vida cotidiana es muy difícil e inestable. Los Katkari están acostumbrados a vivir al borde de la supervivencia. Los participantes señalaron que, debido a que no hay una amenaza directa e inmediata hacia sus hogares, parece ser que la falta de títulos jurídicos de las tierras de residencia se sitúa más allá de sus preocupaciones inmediatas y capacidades. Además, esta población tribal no puede imaginar qué es lo que puede hacer o de qué forma podrían cambiar las cosas. Los participantes afirmaron que el análisis de las causas y los efectos de no contar con los títulos jurídicos cambió su evaluación sobre la relevancia del problema, transformándose en un asunto de una importancia más inmediata para ellos. Los participantes también reconocieron que simplemente no habían analizado en detalle toda la cadena de causas y efectos (“padres” e “hijos”) o recopilado todos los temas de interés para ellos en una sola historia.

Acción

Los participantes decidieron discutir su evaluación con los otros residentes y alertarlos sobre la posibilidad de que los propietarios de las tierras pudieran decidir venderlas o utilizarlas para otros fines. También decidieron convocar a una reunión a la semana siguiente, para intentar desarrollar una visión del futuro que pudiera inspirar a todos los residentes a tomar acciones colectivas (consúltese Buckles, D. *et al.*, 2006. “El escenario ideal de los títulos jurídicos en Siddeshwarwadi, Maharashtra, India”, en este volumen).

Observaciones sobre el proceso

Al principio, la discusión sobre las causas y las repercusiones de no contar con los títulos jurídicos de las tierras de residencia confundió a los participantes, a pesar de que un facilitador Katkari había traducido cuidadosamente las ideas al idioma local. Sin embargo, los participantes comenzaron a entender el proceso una vez que los facilitadores empezaron a utilizar los términos “hijo” y “padre” para caracterizar a estos dos aspectos del problema. La discusión también se tornó más interesante para los participantes cuando surgió el tema de la prohibición por parte de los terratenientes de construir una nueva escuela. Los participantes consideraron que el resultado final era una descripción precisa sobre su situación y que la misma sería útil para sentar las bases para sus futuras discusiones con otros miembros de la comunidad.



Campo de Fuerzas

Autor

J.M. Chevalier

Reconocimiento

El *Campo de fuerzas* es una adaptación para el SAS² de una técnica ampliamente utilizada en el campo de la investigación participativa (en especial, consulte *Mind Tools* y *Accel-Team.com* en *Lecturas y enlaces electrónicos*).

Propósito

El *Campo de fuerzas* es útil para comprender los puntos de vista de los actores sobre los factores que ocasionan un problema y los que lo contrarrestan e impiden que éste empeore.

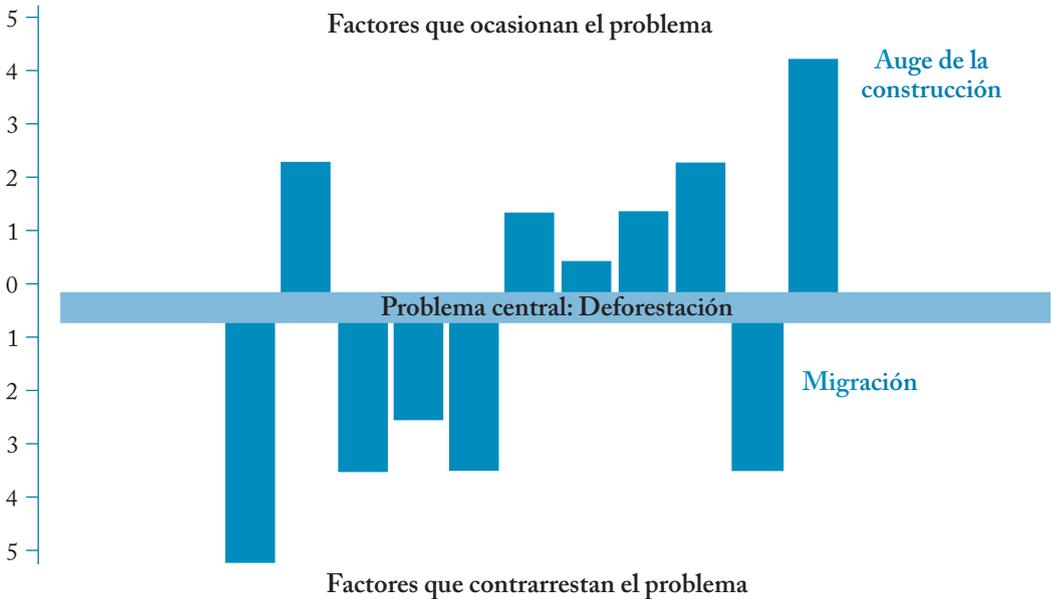
Principios rectores

1. Para enfrentar un problema, usted necesita comprender las relaciones entre los factores que crean u ocasionan ciertos problemas y los factores que lo contrarrestan, es decir, que tienen efectos opuestos y que impiden que las cosas empeoren.
2. Los actores pueden tener diferentes puntos de vista sobre las causas de un problema y sobre los factores que lo contrarrestan.

Proceso

1. Identifique un **problema central** (tal como la deforestación de una región determinada) en el que necesite utilizar el *Campo de fuerzas*. Defina el problema lo más claramente posible y clarifique el propósito de sus análisis.
2. Dibuje una **línea horizontal**. Al final de esta línea escriba (o dibuje) el problema central que identificó en el Paso 1 (obsérvese el Paso 5).
3. Identifique los **factores causantes** que producen (o mantienen) el problema. Elabore una descripción de cada factor. Coloque una columna o una flecha encima de la línea horizontal para representar a cada factor causante. Tenga presente que los factores causantes (tal como el auge de la construcción en el ejemplo posterior) podrían tener ciertas implicaciones positivas (observe el Paso 5).

4. Identifique los **factores opuestos** y que evitan que las cosas empeoren. Elabore una descripción de cada factor. Coloque una columna o una flecha debajo de la línea horizontal para representar a cada factor opuesto. Tenga presente que éstos (tales como la migración en el siguiente ejemplo) podrían tener ciertas implicaciones negativas (obsérvese el Paso 5).
5. Califique cada una de las causas y los factores opuestos utilizando puntajes del 1 (débil) al 5 (fuerte). Si desea que este ejercicio sea más preciso, identifique **indicadores** que definan el significado de cada número en la escala. Muestre el **valor de cada factor** al hacer más grande o más pequeño el tamaño de cada columna (o flecha), tal como se muestra en el siguiente diagrama:



6. Identifique los factores en los que tenga cierto **control**, y después en los que tenga poco o ningún control.
7. Cada actor (tales como los grupos de género) puede elaborar su propio análisis del *Campo de fuerzas* y después comparar y discutir sus hallazgos con los otros actores.
8. Discuta los resultados de su análisis y sus prioridades para tomar acciones.

Usted puede buscar conexiones directas entre las causas y los factores opuestos. A una conexión de este tipo se le denomina **circuito de equilibrio**. Éste abarca un factor que fortalece a otro, el cual a su vez tiene un efecto que contrarresta su propia causa. Por ejemplo, el auge de la construcción puede causar deforestación, lo que a su vez ocasiona que el precio de la madera se incremente, hasta cierto punto a expensas de la industria constructora.

Forma de calibrar la técnica

Para versiones más simples

1. Reduzca la cantidad de factores que examinará al eliminar a aquellos que menos incidan en el problema.
2. No mida el valor de cada factor (tal como se describe en el Paso 5).
3. Excluya el análisis de los circuitos de equilibrio (Paso 8).

Para versiones más avanzadas

1. Utilice el *Listado libre* o las *Raíces históricas* para identificar los factores que ocasionan su problema central, al igual que los que lo contrarrestan.
2. Durante el ejercicio, anote las explicaciones que los actores den sobre cada factor.
3. Explore e incluya una cantidad mayor de factores.
4. Dedique más tiempo a recopilar la información que necesite para justificar cada una de las conexiones entre las causas y los efectos.
5. Identifique indicadores que definan el significado de cada número en la escala.
6. Utilice columnas o flechas en un segundo nivel para identificar los factores que ocasionan que los del primer nivel existan y persistan con el tiempo.
7. Evalúe el tiempo estimado (tal como “corto plazo”, “mediano plazo” o “largo plazo”) de cada factor.
8. Convierta la línea horizontal en un cronograma de los principales acontecimientos que han marcado la historia de su problema central, y después defina cada acontecimiento ya sea como factor causante (de conflictos, por ejemplo) u opuesto (de paz, por ejemplo).

Lecturas y enlaces electrónicos

Accel-Team.com (2005), *Force Field Analysis*. Cumbria, RU, Accel-Team, http://www.accel-team.com/techniques/force_field_analysis.html, consultada el 15 de agosto de 2007.

Mind Tools (s/f), *Force Field Analysis-Understanding the Pressures for and Against Change*. Mind Tools.com, Wimbledon, Londres, RU, http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_06.htm, consultada el 15 de agosto de 2007.

——— (s/f), *Systems Diagrams-Understanding how Factors Affect One-Another*, Mind Tools.com, Wimbledon, Londres, RU. http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_04.htm, consultada el 15 de agosto de 2007.

SEAGA (Socioeconomic and Gender Analysis Programme) (2001), *Intermediate Level Handbook*, Sección 7.1, Roma, Italia, FAO, http://www.fao.org/sd/seaga/4_en.htm, consultada el 15 de agosto de 2007.

Campo de Fuerzas: Factores que inciden en el temor de desalojo de los Katkari de Sarang, Katkarwadi, Maharashtra, India.

Palabras claves

Campo de fuerzas, India, Katkari, pueblos tribales, tenencia de tierra.

Autores

D.J. Buckles, R. Khedkar, D. Patil y B. Ghevde.

Contexto

Sarang Katkarwadi es una aldea compuesta por 34 familias tribales pertenecientes a los Katkari, y está ubicada a unos pocos kilómetros de una de las carreteras principales entre Mumbai y Pune. La aldea ha existido durante más de 60 años y está asentada en tierras de una persona que no pertenece a la tribu y que habita en el poblado cercano de Sarang, que es una próspera comunidad agrícola con acceso a fuentes constantes de agua para la irrigación. Cierta cantidad de hogares arriendan las tierras agrícolas de los pobladores de Sarang que no pertenecen a la tribu, pero la mayoría de los pobladores se emplea como mano de obra forzosa en los hornos de la región para fabricar ladrillos. Unos pocos hogares trabajan en un lugar de dragado de arena para un contratista en el poblado de Sarang. El gobierno ha clasificado a todos los habitantes de Sarang Katkarwadi en condiciones de vida por debajo de la línea de pobreza.

Recientemente, el propietario local de las tierras le vendió casi diez acres de terreno —que incluyen los solares donde se ubica la aldea— a una persona de Mumbai. Esta situación ha creado un alto grado de incertidumbre entre las familias Katkari, los cuales se muestran preocupados por el futuro de su aldea y tienen temor de que tarde o temprano el nuevo propietario los desaloje o que la tierra se le revenda a alguien más. La Academia de la Ciencia del Desarrollo (ADS), organización no gubernamental que ha trabajado en la región durante muchos años, ha estado incitando a la gente de Sarang Katkarwadi a que presionen por sus derechos a la tierra, pero los pobladores están renuentes a hacerlo. El temor al desalojo y a que surja un conflicto abierto ha impedido que los Katkari le presenten una resolución al consejo del poblado sobre sus derechos a la tierra. Tanto la ADS como los pobladores consideraron que era importante clarificar la razón de esta situación, para así poder continuar trabajando juntos sin poner en riesgo a los Katkari.



Propósito

Desarrollar un plan para responder ante esta situación sin poner en riesgo a los Katkari.

Resumen del proceso

La Academia de Ciencias del Desarrollo (ADS) convocó a una reunión con la gente de Sarang Katkarwadi que había participado en actividades

anteriores, en las que se habían discutido sus derechos jurídicos a las tierras. Seis hombres de este grupo formaron parte del ejercicio, que se llevó a cabo en el hogar de uno de los aldeanos. El grupo definió el problema central que les impide ejercer sus derechos, como el temor a que el propietario de las tierras los desaloje. El grupo también enumeró los factores que impulsan u ocasionan el problema, al igual que los que lo contrarrestan o impiden que empeore. Después, estos factores se calificaron utilizando una escala del 1 (débil) al 5 (fuerte) y se trazaron en un gráfico en una hoja grande de papel. La discusión se centró en aquellos factores que podían controlar y en las acciones que resultaron de la evaluación. Los participantes tuvieron claro que se elaboraría un informe basado en el ejercicio y aceptaron compartir su información.

Análisis



El gráfico 1 muestra el equilibrio de las fuerzas motoras del problema y las que lo contrarrestan, tal como las escogieron y calificaron los participantes Katkari.

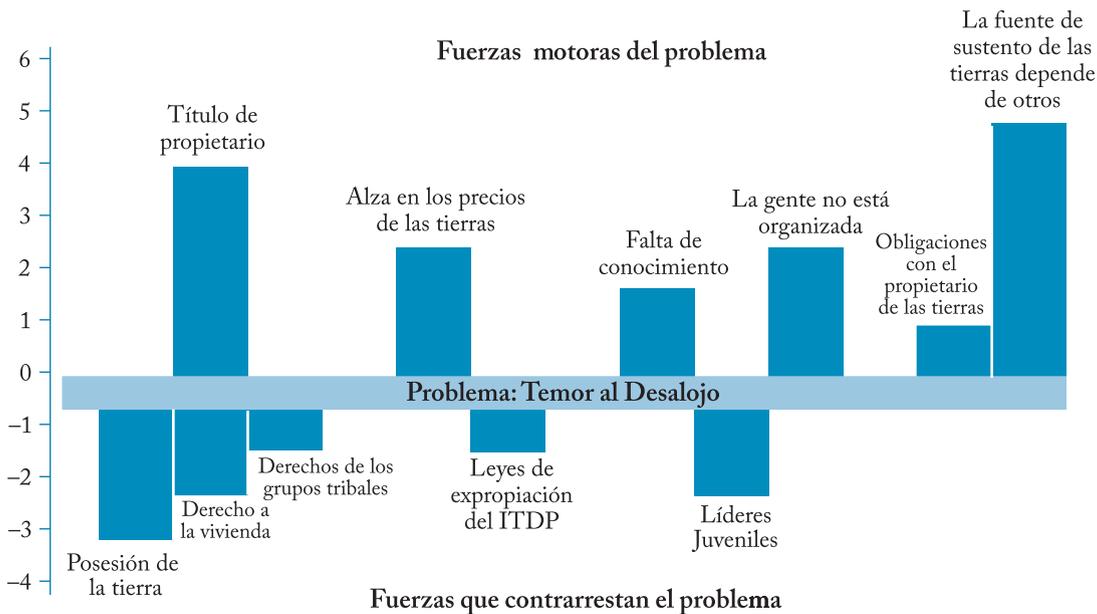
Las fuerzas que impulsan el temor al desalojo son:

1. El propietario de las tierras posee el título jurídico de las mismas;
2. Los precios de las tierras se están elevando rápidamente;
3. La mayoría de los Katkari carece de conocimiento sobre sus derechos jurídicos;
4. La gente de la aldea no está organizada;
5. Existe un sentimiento de obligación hacia el propietario anterior de las tierras, debido a favores actuales y pasados;
6. Las fuentes de sustento de la mayoría de los Katkari dependen de otros, entre ellos los habitantes que no pertenecen a las tribus.

Las fuerzas que contrarrestan el temor al desalojo son:

1. En la actualidad, las familias tienen la posesión de facto de las tierras;
2. Las disposiciones jurídicas (Circular Gubernamental fechada 1° de mayo de 2000) proclama el derecho a la vivienda;
3. Los Katkari están categorizados como Grupo Tribal Primitivo con protección jurídica de sus derechos;
4. Existen disposiciones dentro del Proyecto Integral de Desarrollo Tribal (ITDP, por sus siglas en inglés) que establecen el pago a los propietarios cuyas tierras se expropian; y
5. Está emergiendo un liderazgo entre la juventud.

Gráfica 1: Factores que impulsan o contrarrestan el temor al desalojo



Los participantes consideran que, en general, las fuerzas que impulsan el temor al desalojo son más fuertes que las que lo contrarrestan. El propietario posee el título jurídico de las tierras y, por tanto, cuenta con el apoyo de las autoridades para disponer de las mismas cuando y de la forma que desee. Los precios de las tierras están aumentando rápidamente, lo que crea un temor aún más fuerte de que los compradores y los vendedores desearán cerciorarse de que las mismas estén libres de obstáculos. La mayoría de los residentes de la aldea no tiene conocimiento acerca de sus derechos y el poblado en general no tiene la capacidad de organizar ninguna resistencia colectiva. Los residentes se sienten obligados con el propietario anterior y es posible que al menos algunos de ellos cumplan sus deseos. Finalmente, un factor impulsor muy fuerte que la ADS no previó es el hecho que los Katkari sienten una gran dependencia del poblado que no es de la tribu y de los patronos o empleadores que no son Katkari para sus propios medios de sustento.

El elemento más fuerte que tienen los Katkari para contrarrestar o restringir el problema, es la posesión actual de las tierras: los Katkari viven allí, mientras que su propietario vive en Mumbai. Este factor, junto con las disposiciones jurídicas que respaldan sus derechos de vivienda y

tribales a contar con una residencia, contribuye a apaciguar su temor de desalojo en tanto se encuentren allí (y no emigren a las zonas de los hornos de ladrillos donde trabajan). Las disposiciones del ITDP para indemnizar a los propietarios de las tierras, en caso de estar en conflicto con las poblaciones tribales, no representan un fuerte factor para contrarrestar el problema, en especial si se toma en cuenta que los precios de las tierras son más altos que aquéllos que por lo general pagan las agencias gubernamentales para expropiarlas. El único factor adicional a su favor es el surgimiento del liderazgo de la juventud en la aldea, la cual se muestra deseosa de liberarse de la sumisión y tiene la capacidad de utilizar las leyes que les son pertinentes si el propietario decide empezar a desalojarlos. Sin embargo, los participantes aseguraron que los residentes no desean hacer nada que obligue al propietario de las tierras a tomar acciones en contra de ellos.

Interpretación

Los fuertes factores que impulsan el temor al desalojo y las fuerzas relativamente más débiles que lo contrarrestan, según lo perciben los participantes, reflejan la extrema vulnerabilidad que sienten los Katkari ante las fuerzas que están fuera de su control. Aunque existen protecciones jurídicas de varios tipos que son firmes en papel, éstas dependen casi por completo de las acciones de funcionarios gubernamentales con un historial de desinterés y hasta de antipatía hacia la difícil situación de los Katkari. Éstos le temen tanto al desalojo como al conflicto abierto con personas mucho más poderosas que ellos y que pueden hacer que las cosas empeoren, no sólo desalojándolos de sus hogares sino también obstaculizando su acceso a sus fuentes de sustento.

Acción

A raíz del análisis, los participantes concluyeron que no tienen otra opción que vivir con el temor al desalojo. En este momento, la presentación de una resolución sobre sus derechos a la tierra ante el consejo del poblado pareciera ser demasiado arriesgada. Sin embargo, los participantes comprendieron que su continua presencia en el poblado era un factor que impedía que su temor fuera más intenso. Los emergentes líderes juveniles de la aldea representados en el grupo resolvieron seguir de cerca y mantenerse al tanto de la emigración de las familias fuera de la comunidad, como forma de saber cuándo es que el poblado será más vulnerable al desalojo. Asimismo, decidieron continuar aprendiendo, a través de la ADS, sobre sus derechos a la tierra y explorar más activamente las opciones para diversificar los medios comunitarios de sustento. La ADS resolvió no presionar a los Katkari para que presenten una petición ante las autoridades de la aldea.

Observaciones sobre el proceso

Al principio fue difícil asignarles un puntaje a los factores jurídicos que impulsan y contrarrestan el temor al desalojo, ya que varios participantes no estaban familiarizados con estas disposiciones. Esta situación se resolvió al solicitar a los participantes Katkari con mayor conocimiento que se las explicaran con detalle a los otros. Al revisar los puntajes durante varios momentos de la discusión, los participantes confirmaron la precisión del resultado final. Los mismos también señalaron que este resultado les había ayudado a comprender las preocupaciones de sus vecinos. Todos los participantes consideraron que era importante que la ADS les continuara ofreciendo acceso a información sobre el derecho a las tierras y que lo siguieran haciendo de manera discreta para no poner en riesgo a ninguna de las partes.

Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página



Raíces Históricas

Autor

J.M. Chevalier

Reconocimiento

Las *Raíces históricas* es una adaptación para el SAS² de una técnica ampliamente utilizada en el campo de la investigación participativa (en especial, consulte K. Means *et al.* en *Lecturas y enlaces electrónicos*).

Propósito

Las *Raíces históricas* son útiles para identificar los acontecimientos que han dado origen cierto problema o situación. La técnica también explora los puntos de vista y el conocimiento de los actores sobre la forma en que un problema o situación ha evolucionado con el tiempo, al igual que los cambios que han ocurrido en el proceso.

Principios rectores

1. Con el fin de enfrentar un problema, usted tendría que entender las raíces de la situación y los acontecimientos que condujeron a la misma.
2. Los actores pueden guardar diferentes recuerdos y tener distintas interpretaciones sobre los acontecimientos que crearon un problema determinado.

Proceso

1. Identifique el **problema central** o la **situación** en la que necesite utilizar las *Raíces históricas*. Defina este problema o situación lo más claramente posible y clarifique el propósito de su análisis.
2. Anote el nombre y la fecha de **uno de los acontecimientos o de los cambios** que condujeron a la situación actual. Escriba (o dibuje) el acontecimiento en su propia tarjeta.
3. Añada un **título** para dicho acontecimiento (como en el título de un libro) en la tarjeta. También puede añadir **hechos básicos** sobre el mismo, tales como la fecha, los problemas asociados con este acontecimiento, los nombres de los actores principales y sus acciones. Anote estos hechos al reverso de la tarjeta (o utilice un rotafolio).

4. Utilice el mismo método (pasos 2 y 3) para enumerar y describir **otros acontecimientos o cambios** que condujeron al problema o a la situación actual. Anote cada acontecimiento o cambio en su propia tarjeta. Añada los hechos relacionados con éstos al reverso de cada tarjeta (o utilice un rotafolio para cada acontecimiento).
5. Continúe hasta que haya enumerado la mayoría de los acontecimientos o cambios importantes que pueda recordar.
6. Arregle todas las tarjetas (o rotafolios) en **orden cronológico**. Para simplificar el análisis, trate a los acontecimientos o cambios menores como satélites de los acontecimientos o cambios claves.
7. Otra opción es crear un cuadro de **“antes y después”** con seis columnas que describan el área del cambio (columna 1), los cambios de lo que solía ser (columna 2) hasta la situación actual (columna 3) de cada área, qué tan importantes son estos cambios (columna 4) y las causas o razones (columna 5) detrás de cada cambio. En la última fila, intente describir la diferencia general entre la situación del pasado y la presente. El siguiente es un ejemplo de un cuadro de “antes y después”:

Áreas de cambio	Antes (hace 10 años)	Ahora	Importancia del cambio (de 1 a 5)	Causas o razones
Trabajos				
Medio ambiente				
Familia				
General				

8. Cada actor (tales como los grupos de género) puede elaborar su propio cronograma o cuadro de “antes y después” y posteriormente comparar y discutir sus hallazgos y puntos de vista con los otros actores. Tenga presente que las discusiones sobre el pasado podrían revivir emociones fuertes.

Forma de calibrar la técnica

Para versiones más simples

1. Reduzca la cantidad de los acontecimientos o cambios que aparecen en sus *Raíces históricas*.
2. Elabore el diagrama de las *Raíces históricas* o el cuadro de “antes y después”, pero no ambos.

Para versiones más avanzadas

1. Durante el ejercicio, anote las explicaciones que los actores ofrecen sobre cada acontecimiento.
2. Dedique más tiempo a recopilar la información que necesite para completar el ejercicio.
3. Incremente la cantidad de acontecimientos o remóntese a un pasado más lejano.
4. Utilice el *Árbol de problemas* o el *Campo de fuerzas* para analizar cada uno de los acontecimientos o cambios más importantes.
5. Coloque los acontecimientos de un solo tipo (tales como los “factores de paz”) arriba del cronograma y los acontecimientos de otro tipo (tales como los “factores del conflicto”) abajo del cronograma.
6. Utilice el *Ámbito del problema* para enumerar y comparar los acontecimientos o cambios, y para evaluar la forma en que los participantes consideran el significado y el impacto de los acontecimientos en el transcurso del tiempo.

Lecturas y enlaces electrónicos

- Borrini-Feyerabend, G.; Farvar, M.T.; Nguinguiri, J.C.; Ndangang, V.A. (2000), *Co-Management of natural resources: Organising, negotiating and learning-by-doing*. Kasperek Verlag, Heidelberg, Alemania. GTZ and IUCN, <http://learningforsustainability.net/pubs/cmnr/cmnr.html>, consultada el 15 de agosto de 2007.
- Means, K.; Josayma, C.; con Nielsen, E.; Viriyasakultorn, V. (2002), *Community-Based forest resource conflict management: Training package*, volumen 2, actividad 9. Roma, Italia, FAO, <http://www.fao.org/DOCREP/005/Y4301E/Y4301E00.HTM>, consultada el 15 de agosto de 2007.

Raíces Históricas: Evolución de los hechos y acciones que han dañado o protegido el Lago Rupa en el Valle de Pokhara, Nepal.

Palabras claves

Raíces históricas, Nepal, Lago Rupa, gestión de cuencas.

Autores

D. Poudel y D.J. Buckles

Contexto



El Lago Rupa es uno de los ocho lagos que se encuentran en el Valle de Pokhara, al oeste de Nepal. Este lago se sitúa a unos quince minutos al este de la ciudad de Pokhara y abarca unas 115 hectáreas, por lo que es el tercero más grande entre estos ocho lagos, después del Phewa y el Begnas. Al Lago Rupa lo nutren ríos y arroyos que descienden de las regiones montañosas de la cordillera de Annapurna en el Himalaya. El lago, sus humedales y la cuenca inferior del mismo son ricos en flora y fauna, debido a la variedad de microclimas que crean. Más de 150 especies de aves visitan el lago y los bosques cercanos. Los pescadores que viven alrededor del lago dependen de sus recursos acuáticos como fuentes de sustento, mientras que otros pobladores se benefician del agua y de otros recursos que forman parte de los humedales del lago. A todos les preocupa el constante deterioro de la salud del lago y los humedales, al igual que la amenaza de que se produzcan inundaciones y aludes cerca de sus asentamientos. Durante varios años, la organización no gubernamental de Nepal llamada LI-BIRD ha trabajado con los residentes de las zonas alrededor del lago y se encarga de varios proyectos comunitarios dirigidos a mejorar los medios de sustento de forma sostenible.

Propósito

Identificar los acontecimientos y las acciones que han dañado o protegido el lago y los humedales contiguos.

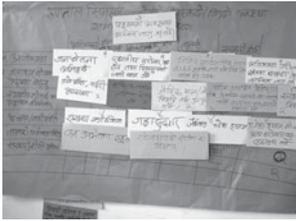
Resumen del proceso



A solicitud de las autoridades locales preocupadas por este problema, la organización no gubernamental LI-BIRD celebró una reunión en un salón local. Unas 21 personas (12 hombres y 9 mujeres) de las comunidades a las orillas del lago asistieron a la actividad. Entre los participantes hubo representantes de las cooperativas locales de pesca, grupos locales de autoayuda (organizaciones comunitarias de base), escuelas y autoridades locales. Se les solicitó que describieran aquellos acontecimientos o acciones del pasado que habían tenido un impacto importante en la salud del lago y los humedales. Se anotaron estos acontecimientos o acciones en tarjetas y se ordenaron de manera cronológica en la pared. Se exhortó a los participantes a que formaran parte de las discusiones durante el proceso. Los mismos sabían que las notas que se tomaran

durante la reunión se utilizarían para elaborar un informe y aceptaron compartir su información. El autor principal de este informe facilitó este ejercicio.

Análisis



Los participantes identificaron 23 acontecimientos y acciones importantes que incidieron en la salud del Lago Rupa y sus humedales entre 1952 y 2005 (cuadro 1). En 1952, una gran inundación y una serie de aludes transformaron la cuenca puesto que se depositó una gran cantidad de sedimento en el lago y los humedales contiguos. Los participantes aseveraron que los deslizamientos de tierra se produjeron debido a la tala del bosque en la cuenca inferior durante toda una década. Esta tala fue más intensa después de 1957, cuando la Ley de Nacionalización de Bosques reemplazó la propiedad y el control local de los mismos. La agricultura de roza y quema en las tierras forestales nacionales se convirtió en una práctica común, la cual no fue controlada por las agencias gubernamentales. De nueva cuenta, en 1962, 1972 y 1976, se produjeron inundaciones y aludes de importancia. Ello creó nuevas zonas agrícolas en los humedales y a la orilla del lago. Los levantamientos de planos gubernamentales en 1962 y 1976, respaldaron las pretensiones privadas de poseer estas nuevas tierras. Algunos pobladores locales desviaron los ríos y los arroyos para producir nuevos aludes y sedimentación y así poder reclamar nuevas tierras.

Los asentamientos permanentes comenzaron a aparecer en la cuenca inferior a partir de 1979, lo que aumentó la cantidad de bosque talado. Una nueva inundación y más aludes de importancia se produjeron en 1981, lo que condujo a más pretensiones privadas de estas nuevas tierras en una zona delicada cerca de la orilla del lago.

En 1983, se establecieron las piscifactorías. Los desperdicios de las mismas, junto con la sedimentación del lago, fomentaron el crecimiento de plantas acuáticas dañinas (castañas de agua y jacintos de agua, también denominados aguapés o camalotes). De esa forma, se desplazó a la planta de loto, que es una especie originaria de la región. En 1984, se extrajo arena y grava de los humedales alrededor de la desembocadura principal del lago, lo que produjo una reducción en sus niveles de agua.

En 1986, los funcionarios gubernamentales y algunas organizaciones no gubernamentales externas lanzaron la primera iniciativa de importancia para controlar las inundaciones y los deslizamientos de tierra mediante la construcción de pequeños diques para evitar la erosión en varios lugares, al igual que a través de la siembra de árboles. También se estableció un Programa Forestal Comunitario para respaldar la propiedad y el control local de los bosques. Durante ese mismo periodo, se establecieron nuevos asentamientos en la zona de la cuenca o se ampliaron los ya existentes, y se talaron más bosques. Con el fin de comunicar

a estos asentamientos entre sí, se construyeron caminos no gubernamentales y planificados de manera deficiente, lo cual produjo más erosión del suelo, aludes y sedimentación en el lago y los humedales.

En 1992, se pudo impedir un alud cerca de Brande, mediante los esfuerzos de una agencia externa. Varios años después, los diques construidos y la siembra de árboles en el punto donde se unen los ríos Kalyangdi y Thulo Khola contribuyeron a reducir la amenaza de las inundaciones y los deslizamientos de tierra. La misma agencia externa encabezó dichas acciones. Mientras, continuó el crecimiento de plantas acuáticas dañinas en el lago. El uso de fertilizantes agrícolas en el desagüe de los suelos hacia el lago empeoró el problema. La pesca con corrientes eléctricas empezó en 1977, lo que provocó un daño directo a las especies acuáticas.

En 2001, se produjeron nuevamente aludes de importancia. Por primera vez, éstos representaron una amenaza directa para los asentamientos. Los deslizamientos de tierra que se produjeron en 2004, ocasionaron mucho daño en diversos lugares y añadieron más sedimento al lago y a los humedales contiguos. En 2005, la Cooperativa Pesquera del Lago Rupa lanzó un importante plan para limpiar el lago de las dañinas plantas acuáticas.

Tabla 1. Secuencia de acontecimientos y acciones que han dañado o protegido el Lago Rupa

Antes de 1952 se produjo la tala de bosques en la cuenca inferior.

- | | |
|-------------|---|
| 1952 | Una gran inundación y una serie de aludes aplanaron las zonas de los ríos Chaur y Talbesi. Se depositaron grandes cantidades de sedimento alrededor del lago. Esto redujo el tamaño y la profundidad del mismo. |
| 1957 | Se reemplazó la propiedad y el control local de los bosques mediante la Ley de Nacionalización de los Bosques. Se intensificó la tala de los mismos. |
| 1962 | Las inundaciones y los aludes depositaron sedimento en gran parte del lago y los humedales. Ese año, el levantamiento de planos gubernamentales respaldó las pretensiones privadas de poseer estas nuevas tierras. Los pobladores locales desviaron las entradas de agua hacia el lago para fomentar la sedimentación y crear nuevas tierras a orillas del mismo. |
| 1972 | Las inundaciones y los aludes padecidos en tres zonas (en los distritos de Rupakot, Betayani y Hangshapur) depositaron sedimentos en el lago y en los humedales contiguos. |
| 1976 | Las inundaciones y los aludes ocurridos cerca del distrito de Hangshapur añadieron sedimento al lago y los humedales. El levantamiento de otro plano gubernamental respaldó las pretensiones privadas de poseer las nuevas tierras, principalmente por parte de las élites locales. |

(Tabla 1 continúa)

(Tabla 1 continuación)

1979	Se establecieron varios asentamientos permanentes en la cuenca cercana y se intensificó la tala de bosques.
1981	Las inundaciones y los aludes añadieron sedimento a muchas partes de los humedales y las costas del lago. Después, diversos individuos reclamaron estas tierras. La escuela secundaria de Begnas reclamó una extensa zona a orillas del lago.
1983	Se establecieron las piscifactorías. El desperdicio de las mismas, junto con más sedimento en el lago, desplazó la planta de loto y fomentó el crecimiento de plantas acuáticas dañinas (castañas de agua y jacintos de agua).
1984	La arena y la grava que se extrajo de la desembocadura aumentó la corriente de agua y redujo la profundidad del lago.
1986	Ciertas agencias externas y el gobierno iniciaron la construcción de diques para controlar la erosión y desarrollaron programas forestales.
1988	Se establecieron nuevos asentamientos o se ampliaron los existentes.
1989	La tala de 300 y 500 hectáreas de bosques en los distritos de Lekhnath-11 y Hangshapur-9, respectivamente, provocó grandes aludes. Las elites locales reclamaron las nuevas tierras.
1991	La construcción del camino entre Begnas y Bhorletar erosionó los suelos y provocó que se depositara más sedimento en el lago y los humedales.
1992	Se controló un posible alud en Bandre, con la ayuda de una agencia externa.
1994	Aumentó el uso de fertilizantes en las actividades agrícolas, lo que promovió el crecimiento de plantas acuáticas dañinas en el lago.
1995	Diversas agencias externas construyeron diques para el control de la erosión y establecieron programas de reforestación en el punto donde se unen los ríos Kalyangdi y Thulo Khola.
1997	Comenzó la pesca con corrientes eléctricas.
2001	Los aludes y las inundaciones del río Devasthan afectaron los asentamientos de las tierras bajas.
2003	La construcción de caminos entre Talbesi y Lipyani, Sourbas y Ramkot, y Bhanjhyang y Begnas erosionaron el suelo y permitieron el depósito de más sedimento en el lago.
2004	Los deslizamientos de tierra en diversas zonas (Khada gaido, Banskot, Hangshapur, Archalthar, Satdobato, Majhthana, Tallo Kahere y Lekhnath-10) provocaron el depósito de más sedimento en el lago y los humedales.
2005	La Cooperativa Pesquera de Rupa eliminó una cantidad de plantas acuáticas dañinas.
2005	Una tormenta de granizo dañó la diversidad biológica del lago.

Interpretación

La tala de bosques en la cuenca inferior y superior ha provocado muchas inundaciones y aludes durante los últimos 50 años. Como consecuencia, la topografía y el ecosistema del lago y sus humedales han cambiado mucho. Las políticas gubernamentales que afectan la propiedad de los bosques, al igual que el respaldo gubernamental a las pretensiones privadas

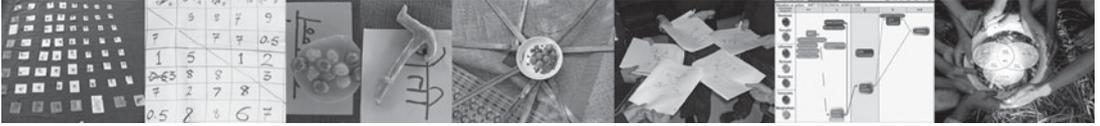
de las nuevas tierras, añadieron más fuerza a estos acontecimientos. Los asentamientos humanos no planificados en la cuenca incrementaron el ritmo con el que se perdió la cobertura boscosa. La construcción no gubernamental de caminos añadió más sedimento al lago y a los humedales. Más recientemente, el dragado incontrolado y la contaminación debido a la piscifactoría y la agricultura produjeron más daño al lago. Los participantes señalaron que estos acontecimientos sucedieron debido a que ni ellos ni los funcionarios gubernamentales habían previsto, planificado o reglamentado tales actividades. Fueron diversos grupos externos los que iniciaron la mayoría de los esfuerzos para proteger el lago, por lo que se ofrecieron muy pocas oportunidades para los aportes comunitarios. Los participantes también observaron que las élites locales eran el grupo que más se había beneficiado de las políticas gubernamentales sobre el suelo, ya que éstas respaldaban las pretensiones privadas de las nuevas tierras que surgieron a raíz de las inundaciones y la sedimentación. No fue sino hasta hace algunos años que los pobladores locales comenzaron a observar una amenaza directa hacia sus asentamientos y la necesidad de preservar las fuentes de sustento, tal como la pesca en el lago.

Acción

Los participantes decidieron hacer una petición formal al gobierno para que ordenara un cese a la tala de los bosques que quedan en la cuenca inferior y superior. Los participantes también resolvieron oponerse a los planos del gobierno que respaldaban las pretensiones privadas acerca de las nuevas tierras que surgieron a consecuencia de las inundaciones. Al final de la reunión, las autoridades locales decidieron elaborar un plan de acción local que reglamentaría y abordaría las actividades que podrían afectar aún más la salud del lago y sus humedales.

Observaciones sobre el proceso

El ejercicio utilizó el calendario nepalí, el cual inicia 56 años antes que el calendario occidental. Para propósitos de este informe, se cambiaron las fechas según el calendario occidental. La utilización de puntos de referencia de los principales sucesos políticos permitió que fuera más fácil para los participantes organizar los acontecimientos locales de forma cronológica. La distribución física de los acontecimientos en el suelo también fomentó la participación y permitió que diferentes actores trabajaran en la cronología de forma simultánea. Los participantes confirmaron la precisión del resultado final y señalaron que éste había sido útil para su propia reflexión en torno a la importancia de los diferentes acontecimientos relacionados con la situación actual. Las autoridades locales reconocieron el valor que el análisis añadiría al plan de acción local que ese estaba proponiendo.



Carencias y Conflictos

Autor

J.M. Chevalier

Reconocimiento

Carencias y conflictos es una adaptación para el SAS² de una técnica ampliamente utilizada en el campo de la investigación participativa (en especial, consulte K. Means *et al.* en *Lecturas y enlaces electrónicos*).

Propósito

Esta técnica le ayudará a indagar si su problema central se trata sobre todo de carencias o conflictos de poder, intereses (pérdidas y ganancias), valores morales, o información y comunicación.

Principios rectores

1. Usted puede comprender un problema social al observar si el mismo abarca asuntos de poder, intereses (pérdidas y ganancias), valores morales (normas y principios), o información y comunicación.
2. Estos cuatro tipos de asuntos pueden tomar alguna de las dos formas siguientes:

Una carencia, que abarca la falta de recursos; la ausencia de interés (pérdidas y ganancias); la falta de aprecio hacia el valor de algo; la escasez de información y de una comunicación efectiva; o

Un conflicto sobre quién tiene el poder para decidir y cómo se toman estas decisiones; cómo se distribuyen las pérdidas y las ganancias; los valores en los que creen los actores; la información que se brinda, y las formas en que éstos se comunican.

Proceso

1. Identifique un **problema central** en el que necesite utilizar las *Carencias y conflictos*. Defina el problema tan claramente como sea posible y clarifique el propósito de su análisis.
2. Identifique las **causas principales de su problema central**. Escriba (o dibuje) cada una de las causas en su propia tarjeta. El *Listado libre* o las *Raíces históricas* podrían ayudarle a identificar estas causas.

3. Por cada una de las causas, pregúntese qué **tipo de problemas** suscita: uno de poder, intereses (pérdidas y ganancias), valores morales, o información y comunicación. Utilice las definiciones que se ofrecen a continuación. Discuta y clarifique las definiciones, utilizando ejemplos y términos locales de ser necesario.

El **poder** es su habilidad de lograr lo que desea al ejercer influencia en otros y utilizando los recursos que controla. Estos recursos incluyen:

- (a) Riqueza económica;
- (b) Autoridad política (un puesto, cargo o papel reconocido por una institución o por las costumbres locales);
- (c) La habilidad de utilizar la fuerza o la amenaza de utilizarla;
- (d) Información (lo que incluye el conocimiento y las habilidades), y los medios para comunicarse.

Cerciórese de que los participantes no confundan la idea de “poder” con el uso exclusivo de la fuerza.

Los **intereses** son las pérdidas y ganancias que experimentará con base en los resultados de las acciones existentes o propuestas. Estas pérdidas y ganancias inciden en el grado en el que usted controla bienes tales como la riqueza económica, la autoridad política, el uso de la fuerza, la información, los medios para comunicarse, la legitimidad y los nexos sociales. Cerciórese de que los participantes no confundan la idea de “actuar en *interés* propio” con “tomarle *interés* a algo”.

Los **valores** son las creencias, juicios, normas o principios sobre lo que es importante y el grado en el que algo es bueno o malo, correcto o incorrecto. Cerciórese de que los participantes no confundan la idea de “valor” con el precio que algo tiene en el mercado.

La **información** es lo que usted sabe “de hecho” y cree que es cierto. La *comunicación* se refiere a la manera en la que usted intercambia información y le hace saber sus puntos de vista a otros.

4. En cada una de las tarjetas que describen una causa diferente, escriba el tipo de problema que ésta representa. Utilice una breve oración o palabras claves (o dibujos) que sean concretas y claras para todos. Si la causa suscita más de un problema (tal como poder e intereses), escriba la misma causa en dos o más tarjetas y anote un problema diferente en cada tarjeta.
5. Tome cada tarjeta y decida si abarca una **carencia o un conflicto** (consulte las definiciones de la primera página). Anote y explique su evaluación en cada tarjeta.

6. Elabore un cuadro de *Carencias y conflictos*. Escriba los cuatro tipos de problemas en la primera columna. Escriba “Carencias”, “Conflictos” y “Ordenamiento” en la fila de arriba. Coloque cada tarjeta en la columna y la fila apropiadas. El siguiente es un ejemplo de un cuadro que muestra carencias y conflictos asociados con una propuesta para privatizar las tierras comunales en una comunidad indígena.

Problema	Carencias	Conflictos	Ordenamiento
Poder	Los que desean privatizar las tierras comunales no están organizados.	Los granjeros ocupan las tierras comunales y controlan las políticas municipales.	1
Interés (pérdidas y ganancias)	Esto no es importante para el gobierno federal y no representa diferencia alguna para el mismo.	Los que no tienen tierras ganarán, mientras que los granjeros perderán.	2
Valores morales		Se utilizan los valores opuestos para justificar los sistemas comunales e individuales de propiedad.	4
Información y comunicación	No sabemos cuáles son los procedimientos jurídicos.	Las autoridades municipales se rehúsan a dejar hablar a la gente cuando el poblado se reúne.	3

7. Utilice la última columna para **ordenar el peso combinado de los problemas de las filas**, según la cantidad y la importancia de las tarjetas que aparecen en cada una de ellas. Utilice una escala de ordenamiento del 1 al 4, del mayor al menor peso.

8. Discuta los resultados de su análisis y sus prioridades para la acción.

Tenga presente que el acto de satisfacer una *carencia* (tal como la obtención de información sobre la propiedad de las tierras) algunas veces puede conducir a un *conflicto* entre los actores. También es frecuente que los participantes definan como prioridades aquellos problemas en áreas en las que ya son fuertes (tales como satisfacer las carencias de información, en el caso de una organización no gubernamental que está conduciendo una investigación aplicada).

Forma de calibrar la técnica

Para versiones más simples

1. Centre su atención solamente en las causas más importantes.
2. Deje por fuera la distinción entre carencias y conflictos.
3. No ordene las causas.

Para versiones más avanzadas

1. Durante el ejercicio, anote las explicaciones que brinden los actores al categorizar las causas.
2. Dedique más tiempo a recopilar la información que necesite para justificar la forma en que categoriza a cada una de las causas.
3. Incremente la cantidad de causas.
4. Utilice la *Calificación* para evaluar la importancia de cada una de las causas.

Lecturas y enlaces electrónicos

CRC (Conflict Research Consortium) (1998), Problem List 1: Complicating Factors, Boulder, Colorado, EU, CRC, University of Colorado, http://www.colorado.edu/conflict/peace!/overlay_problems.htm, consultada el 15 de agosto de 2007.

Means, K.; Josayma, C.; Nielsen, E.; Viriyasakultorn, V. (2002), Community-Based forest resource conflict management: Training package, volumen 1, sección 3.2, y volumen 2, actividad 12, Roma, Italia FAO, <http://www.fao.org/DOCREP/005/Y4300E/Y4300E00.HTM>, and, <http://www.fao.org/DOCREP/005/Y4301E/Y4301E00.HTM>, consultada el 15 de agosto de 2007.

Mind Tools (s/f), *Pareto analysis-Selecting the most important changes to make*. Mind Tools.com, Wimbledon, Londres, Reino Unido. http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_01.htm, consultada el 15 de agosto de 2007.

Carencias y Conflictos: Razones por las que se descuida el tema de las tierras de residencia en Navliwadi, Maharashtra, India.

Palabras claves

Carencias y conflictos, India, pueblos tribales, tenencia de tierras.

Autores

D.J. Buckles; R. Khedkar; D. Patil y B. Ghevde.

Contexto

Navliwadi es una aldea de un pueblo tribal conocido como los Katkari. A excepción de una de ellas, las 33 familias de la aldea no tienen tierras y sus condiciones de vida se ubican por debajo de la línea de pobreza. La aldea se encuentra en una loma y no tiene fuentes de agua potable, por lo que las mujeres de la aldea tienen que cargar agua diariamente. Algunas veces, dos y hasta tres familias habitan en la misma vivienda. No hay escuelas en la aldea y no fue sino hasta hace poco que se construyó un camino de acceso. Las tierras en las que se asentó la aldea son propiedad de un descendiente lejano de una familia real local (*Bhor Sansthan*), a quien se le conoce muy bien en el campo de la educación. Debido a su condición social, el propietario de las tierras no desea que exista la creencia de que se opone a que los Katkari vivan en sus tierras. Sin embargo, él no les permite ampliar sus viviendas o usar las tierras que circundan la aldea. A las familias Katkari les preocupa esta situación y no están conformes con la falta de interés de los funcionarios gubernamentales y de los representantes electos en asuntos relacionados con su aldea. Durante varios años, una organización no gubernamental denominada SOBTI ha venido trabajando en Navliwadi y en otras comunidades Katkari y ha intentado atraer la atención de las autoridades a este tipo de problemas.

Para consultar un informe sobre una serie de evaluaciones del SAS² que se condujeron con los Katkari, refiérase Buckles, D.; Khedkar, R.; Patil, D.; Ghevde, B., *The land struggles of the Katkari*. Disponible próximamente.

Propósito

Determinar si la indiferencia ante las preocupaciones de los Katkari por parte de los funcionarios gubernamentales y los representantes electos se debe en su mayor parte a **carencias** o **conflictos** en torno 1) al poder, 2) a los intereses (pérdidas y ganancias), 3) a los valores morales (normas y principios), o 4) a la información y la comunicación.

Resumen del proceso

La SOBTI celebró una reunión con 9 Katkari (6 hombres y 3 mujeres) en su centro cerca de Navliwadi. Los participantes elaboraron una lista sobre lo que consideraban que eran las razones por las que

los funcionarios gubernamentales y los representantes electos han desatendido sus preocupaciones. Después, los participantes señalaron los *tipos* de problemas que cada una de las causas abarcaba, escogiendo entre aquellos asuntos relacionados con 1) el poder, 2) los intereses, 3) los valores morales y 4) la información y la comunicación. Luego, los participantes los describieron como una **carencia** o como un **conflicto**. La información se desplegó en unas tarjetas utilizando un cuadro como formato. Después, los participantes decidieron cuáles de los problemas eran los más importantes. Posteriormente, la SOBTI elaboró el borrador de un informe sobre la evaluación.

A solicitud de los participantes, no se tomaron fotografías durante el ejercicio, con el fin de reducir el riesgo de que se identificara a las personas con las acciones que decidió tomar el grupo. Los participantes del ejercicio tuvieron claro que los resultados se utilizarían en los informes de la SOBTI y aceptaron a compartir la información que suministraron, en tanto ésta permaneciera anónima. El nombre de la aldea que se utiliza en este informe es ficticio.

Análisis

Los siguientes son los problemas que los participantes plantearon:

1. Los funcionarios gubernamentales actúan a favor del propietario de las tierras porque éste tiene poder político y ellos no desean oponérsele. Los participantes señalaron que esta situación refleja una carencia de poder: los Katkari carecen de los recursos para influir en los funcionarios gubernamentales.
2. Los funcionarios gubernamentales actúan a favor del propietario de las tierras porque consideran que él es su dueño legítimo. Los funcionarios no reconocen los reclamos morales de los Katkari, a pesar de que éstos han ocupado las tierras durante mucho tiempo. Los mismos consideran que los Katkari son buenos para nada. Los participantes describieron esta situación como un conflicto de los valores morales: las opiniones opuestas expresadas sobre los derechos y su valor moral.
3. Los Katkari no insisten en el tema con los funcionarios gubernamentales o con los representantes electos porque no tienen conocimiento sobre sus derechos como ciudadanos ni acerca de las leyes referentes a las tierras tribales y a su ocupación a largo plazo. Los participantes describieron el problema como una carencia de información: los Katkari no saben cuáles son los derechos que tienen.
4. Los representantes electos no están conscientes de los derechos jurídicos de los Katkari y no creen que el problema sea muy serio

o importante. Los participantes describieron esta situación como una carencia de información y comunicación: la información acerca de los derechos de los Katkari no se les comunica a los representantes.

5. Los representantes electos y los funcionarios gubernamentales no ven ningún beneficio en ayudar a los Katkari a resolver sus problemas, pero sí obtienen beneficios financieros de su relación con el poderoso propietario de las tierras. Los participantes describieron la situación como un conflicto de intereses: los representantes electos y los funcionarios ganan debido a esta indiferencia, mientras que los Katkari pierden.

El ordenamiento de los problemas que permiten que el gobierno y los funcionarios electos se muestren indiferentes ante los Katkari se muestra en la tabla 1. Los participantes consideraron que un conflicto de intereses (pérdidas y ganancias) entre los Katkari, por un lado, y los funcionarios gubernamentales y los representantes electos, por otro, era la razón general de mayor peso que ocasionaba el problema. Tanto los funcionarios gubernamentales como los representantes electos se beneficiaban financieramente de la situación actual y no ven ningún beneficio en ayudar a resolver los problemas de los Katkari.

Tabla 1: Ordenamiento de los problemas que resultan de la indiferencia ante las preocupaciones

Problema	Carencias	Conflictos	Ordenamiento
Poder	Los Katkari carecen de recursos para influir en los funcionarios gubernamentales.		2
Interés (pérdidas y ganancias)		Los representantes electos y los funcionarios gubernamentales ganan y los Katkari pierden.	1
Valores morales		Existen opiniones opuestas sobre los derechos.	4
Información y comunicación	Los Katkari no saben cuáles son sus derechos. La información no se les comunica a los representantes electos.		3

Se consideró que la carencia de poder de los Katkari para influir en los funcionarios gubernamentales era la segunda razón más importante de esta indiferencia. A ésta le siguió muy de cerca la carencia de información y comunicación que afecta tanto a los Katkari como

a los representantes electos. Aunque las opiniones de los funcionarios gubernamentales sobre la valía moral de los reclamos de los Katkari a las tierras desempeñan cierto papel, esta razón se consideró como un problema menor en comparación con los otros.

Interpretación

El **conflicto de intereses** refleja el hecho de que el clientelismo político desempeña un papel importante y muy bien conocido dentro de la sociedad de India. Los participantes estuvieron de acuerdo en que el éxito de las labores y las políticas gubernamentales dependen del mantenimiento y la ampliación de las redes de personas que tienen poder, tal como el propietario de las tierras. Los participantes también reconocieron que la carencia de **información y de comunicación** acerca de los derechos jurídicos de los Katkari empeora la situación al impedir que se conozca públicamente la ventaja ilegal que posee el propietario de las tierras.

Acción

Hacia el final de la evaluación, los participantes decidieron presentar una petición de las tierras a la asamblea del poblado (*Gram Sabha*) y a los funcionarios del Departamento de Hacienda (*Tehsildar*), en su intento por ampliar su red de apoyo y por atraer mayor atención hacia sus derechos.

Observaciones sobre el proceso

Las diferencias dentro del grupo surgieron cuando dos hombres Katkari dijeron no estar de acuerdo con los argumentos que se utilizaron en contra del propietario, al cual consideraron como un aliado en esta situación. La tensión se controló al recordarles a los participantes que el aspecto principal de la evaluación era la indiferencia de los funcionarios gubernamentales, lo cual era una preocupación que todos compartían. Los argumentos de las mujeres del grupo para colocar al **conflicto de intereses** como la razón principal de la indiferencia también contribuyeron a controlar la situación que surgió debido a las diferencias, al mantener la atención en el tema principal del ejercicio.



Dinámica Causal

Autor

J.M. Chevalier

Reconocimiento

La *Dinámica causal* es una adaptación y la ampliación para el SAS² de un análisis de insumos y productos, que es una técnica muy conocida y utilizada en los campos de la economía, la planificación y las políticas económicas en muchos países durante el último medio siglo.

Propósito

La *Dinámica causal* le ayudará a evaluar las causas de un problema central y la forma en que cada una interactúa con otras.

Principios rectores

1. Para resolver un problema central, usted deberá examinar la forma en que los **factores** claves interactúan —la manera en que su problema central interactúa con sus causas y la forma en que éstas interactúan entre sí.
2. El **peso aparente** de un factor representa su cálculo inicial sobre la importancia general de este factor en relación con un problema central. El **peso real** de un factor representa su cálculo sobre cuán importante es éste cuando sus causas y efectos (independientes del problema central) se dejan de lado —haciendo como si los factores que lo causan o surgen del mismo no existieran (por ejemplo, el analfabetismo seguiría teniendo cierto peso, aun si la pobreza no existiera).
3. Para reducir el *peso aparente* de un factor, usted deberá reducir su peso real o el de sus causas. Para reducir el *peso real* de un factor, usted deberá tomar acciones directas para abordarlo.

Proceso

Elaboración de un cuadro de la Dinámica Causal

1. Identifique un **problema central dentro de una situación** en la que necesite utilizar la *Dinámica causal*. Defina el problema de la situación lo más claramente posible y clarifique el propósito de su análisis. Escriba (o dibuje) el problema central en una tarjeta, con una breve descripción al reverso de la misma. Haga una copia de esta tarjeta. Por ejemplo, su organización considera que la forma en

que gestiona el conocimiento es de poca utilidad para sus miembros, lo cual significa un problema sobre todo si se debe implementar un enfoque de aprendizaje en las actividades del proyecto. Obsérvese el ejemplo del Paso 12.

2. Elabore una lista de las **causas** que contribuyen a su problema central. Escriba (o dibuje) cada causa en dos tarjetas separadas y descríbalas individual al reverso de una tarjeta. Con ello, usted tendrá dos series de tarjetas que muestran las mismas causas. Por ejemplo, la falta de innovación dentro de su organización podría ser un factor que contribuye al problema de gestión del conocimiento que se describió en el Paso 1. Obsérvese el ejemplo del Paso 12.

El problema central y sus causas deberán ser concretos, distintos entre sí y estar claramente definidos. Si son muy generales, utilice la técnica de *Escala descendente* para que cobren mayor sentido y sean más detallados. Pregunte “¿Qué quiere decir con esto?” o “¿Puede dar un ejemplo de esto?”. También puede utilizar la descripción y la narración de historias para explorar su área temática (tal como la descripción de los acontecimientos más importantes y las dificultades de un proyecto para la gestión del conocimiento) y después utilizar esta información para identificar el problema central y sus causas.

3. Elabore un cuadro. Coloque una serie de tarjetas de factores en la fila de arriba de su cuadro. Después, coloque la otra serie de tarjetas de factores en la primera columna. Obsérvese el ejemplo del Paso 12.

Si prefiere utilizar una versión simple de la *Dinámica causal*, siga sólo los pasos resaltados (pasos 4, del 7 al 10, del 13 al 17, del 20 al 22, 24 y 25) e ignore todas las instrucciones en relación con los pesos aparentes y reales de cada factor.

4. Evalúe el grado en que cada factor **causa** o contribuye al factor que representa la columna 2. Pregunte cuál de los factores de las filas contribuye a ese factor de la columna, y hasta qué grado en cada caso. Por ejemplo, “¿Cuál de los factores de las filas (enumerados en el Paso 12) contribuye a la mala gestión del conocimiento en su organización, y hasta qué grado en cada caso?” De ser necesario, clarifique la pregunta. Utilice una escala de calificación del 0 al 10. No coloque ningún puntaje en la casilla que combine el mismo factor de la columna con el de la fila, por ejemplo, la “Mala Gestión del Conocimiento” por la “Mala Gestión del Conocimiento”).

Anote cada puntaje en una nueva tarjeta. Para ayudarle a interpretar los resultados de este ejercicio, anote al reverso de la tarjeta

la razón por la que asignó cada puntaje. Coloque las tarjetas de los puntajes resultantes en sus filas correspondientes de la columna 2. Obsérvese el ejemplo del Paso 12.

Si desea que este ejercicio sea más preciso, identifique *indicadores* (utilizando afirmaciones simples) que definan el significado de cada número en la escala. Si no desea utilizar números escritos cuando esté calificando al factor, utilice *frases* simples y después conviértalas en objetos mensurables (por ejemplo, de 0 a 5 ramitas, piedras, fideos o semillas). También puede asignarle un puntaje a cada factor con la ayuda de cinco tarjetas de colores: blanca (con un valor de 0), gris claro (con un valor de 1), gris medio (con un valor de 2), gris oscuro (con un valor de 3) y negro (con un valor de 4). Otra opción es dibujar el tronco de un árbol con 5 raíces de diferentes tamaños; entre más larga sea la raíz, más importante será la causa que nutra el tronco. Coloque una tarjeta de las columnas en el tronco y después coloque cada tarjeta de las filas en una raíz que refleje su importancia como causa. Ponga a prueba su escala con el grupo para asegurarse que el ejercicio, la escala y los indicadores estén claros para todos.

Usted puede asignarle el mismo puntaje a dos o varios factores. No utilice *promedios* cuando los participantes tengan algún desacuerdo sobre los puntajes. En vez de ello, discuta el problema hasta que haya logrado un acuerdo basado en el consenso o en la mayoría de votos.

Cuando se les pregunte cómo el Factor A contribuye al Factor B, los participantes podrían invertir la pregunta y señalar cómo B contribuye a A. Cuando esto suceda, usted podrá colocar el puntaje en la casilla B(filas)-A(columnas) y después retomar su pregunta inicial sobre cómo A contribuye a B.

Si prefiere no utilizar un cuadro, elabore sólo una serie de tarjetas de factores y colóquelas en una columna, a la vista de todos los participantes. Cuando discuta los factores, separe la tarjeta de arriba y comience preguntando hasta qué grado las tarjetas restantes de la columna causan el factor que se separó. Continúe con este tipo de preguntas mientras va recorriendo la columna hacia abajo, siempre refiriéndose a la tarjeta del factor que aisló. Una vez que se les haya asignado el puntaje a estas relaciones y las haya anotado debidamente en un papel, coloque otra vez la tarjeta de arriba en la columna y saque la siguiente tarjeta de factores. Entonces, podrá discutir todas las tarjetas restantes en la columna como causas de la tarjeta del factor que aisló. Continúe hasta haber evaluado todas las interacciones y el encargado de tomar apuntes las haya anotado en forma de cuadro. Este procedimiento se presta a la aplicación de

un estilo de facilitación conversacional directa, centrándose más en los factores que en la elaboración de un cuadro. La utilización de ilustraciones u objetos, en vez de tarjetas de factores, también facilita el proceso y el trabajo en espacios más reducidos.

5. Evalúe el **peso aparente** de cada factor utilizando una escala de calificación del 1 al 10. El peso aparente de un factor es su cálculo inicial sobre cuán importante es cada uno de ellos en relación con el problema central que identificó en el Paso 1. Debido a que los factores con pesos aparentes menores de 3 son muy débiles, los mismos no deberán incluirse en el análisis. Anote el peso aparente de cada factor en la esquina superior izquierda de la tarjeta correspondiente de la fila de arriba.
6. Una vez que haya colocado todos los puntajes en la columna 2, evalúe el peso real del factor de la columna. Éste es su cálculo sobre cuán importante sería el factor si todos los demás no existieran (por ejemplo, la “Mala Gestión del Conocimiento” seguiría teniendo cierto peso, aun si la “Falta de Innovación” y otros factores no existieran). Utilice una escala de calificación del 1 al 10. El puntaje del peso real de un factor debe ser igual o menor al peso aparente de ese factor que se identificó en el Paso 5. Anote el puntaje en la esquina inferior derecha de la tarjeta correspondiente de la fila de arriba.
7. Repita los Pasos 4 y 6 para todas las otras columnas. Observe el ejemplo del Paso 12.

Si desea prestarle menos atención al cuadro, utilice un **rotafolio para representar cada factor de la primera fila**. Coloque en cada rotafolio las tarjetas de los otros factores y anote el grado en el que cada uno de éstos contribuye a ese factor que representa el rotafolio. Señale en cada rotafolio tanto el peso aparente como el real del factor incluido en el mismo. Una vez que haya completado los rotafolios, utilice el cuadro que creó en el Paso 4 para recopilar los puntajes.

Si tiene que efectuar las calificaciones en poco tiempo, coloque los factores más importantes en las primeras filas y en las primeras columnas (en la parte superior izquierda) de su cuadro y califíquelos de primero. O bien, puede agrupar a los factores, nombrar cada grupo y después calificar a los grupos en vez de los factores. También puede reducir la cantidad de factores al eliminar los que sean menos importantes (con los pesos aparentes más bajos). Otra opción es dividir a todos los participantes en grupos más pequeños y solicitar a cada grupo que escoja una o varias columnas y que efectúen las calificaciones correspondientes. Utilice esta opción solamente si los participantes no necesitan ser parte de todas las calificaciones.

8. Calcule cuánto es que cada factor contribuye a los otros. Para calcular este **Índice causal** para cada fila, sume todos los puntajes de la fila y anote el resultado en una tarjeta. Señale en esa misma tarjeta (entre paréntesis) el total máximo y el puntaje promedio de esa fila (el puntaje total dividido entre la cantidad de puntajes de las columnas). Dispóngase a crear una última columna a la derecha y coloque sus tarjetas del **Índice causal** en la misma, en las filas correspondientes. Escriba *Índice Causal* en una tarjeta y colóquela arriba de la columna. Obsérvese el ejemplo del Paso 12.
9. Calcule qué tan importante es el efecto de cada factor en otros. Para calcular este **Índice del efecto** para cada columna, sume todos los puntajes de la columna y anote el resultado en una tarjeta. Señale en esa misma tarjeta (entre paréntesis) el total máximo y el puntaje promedio de esa columna (el puntaje total dividido entre la cantidad de puntajes de las filas). Dispóngase a crear una última fila en la parte inferior y coloque sus tarjetas del **Índice del efecto** en esa fila, en las columnas correspondientes. Escriba **Índice del efecto** en una tarjeta y colóquela al principio de su última fila. Obsérvese el ejemplo del Paso 12.
10. Calcule la suma de todos los puntajes del *Índice Causal* y coloque el resultado en la parte inferior de la última columna. Divida esta cantidad entre la suma de todos los puntajes máximos del *Índice Causal* (que se muestran entre paréntesis en su última columna). El resultado le dará el porcentaje del **Índice causal total**. Coloque este porcentaje en la parte inferior de la última columna.
Para verificar sus cálculos, sume todos los puntajes de su última fila y divida el resultado entre la suma de todos los puntajes máximos. El resultado debe ser el mismo que el porcentaje del *Índice causal total*. Obsérvese el ejemplo del Paso 12.
11. Calcule la suma de todos los puntajes de los pesos aparentes que se muestran en la fila de arriba (en la esquina superior izquierda de cada tarjeta de los factores). Anote el resultado en la esquina superior izquierda de su tarjeta del *Índice causal* (en la parte superior de su última columna). Después, calcule la suma de todos los puntajes de los pesos reales que se muestran en la fila de arriba (en la esquina inferior derecha de cada tarjeta de los factores). Anote el resultado en la esquina inferior derecha de su tarjeta del *Índice causal*.
12. Identifique los **puntajes que contradicen** las tendencias principales de su cuadro. Para hacerlo, identifique las columnas donde el peso real de un factor sea muy diferente de su peso aparente; estos pesos se señalan en las esquinas de la tarjeta colocada en la

parte superior de cada columna. Compare cada uno de los puntajes de estas columnas con el puntaje promedio de las mismas para observar si se ubican en el mismo lado inferior o superior del punto medio de su escala (por ejemplo, 5 en una escala del 0 al 10). Si un puntaje *no* se ubica en el mismo lado que el puntaje promedio de su columna, compárelo con el puntaje promedio de su fila para observar si se ubican en el mismo lado inferior o superior del punto medio de su escala. Si nuevamente el puntaje *no* se ubica en el mismo lado, dibuje un círculo alrededor de ese puntaje. Por ejemplo, en el siguiente cuadro, la columna de una Mala Estrategia de GRH (Gestión de los Recesos Humanos) muestra un peso real (3) que es considerablemente más bajo en comparación con su peso aparente (8). En esta columna, el puntaje de la contribución de la falta de innovación a la mala estrategia de GRH (4) se encuentra en el lado inferior del punto medio (5); ello contradice el puntaje promedio de la columna (5.3), al igual que el puntaje promedio de la fila (5.7), los cuales se encuentran en el lado superior del punto medio.

El siguiente es un ejemplo de una *Dinámica causal* que incluye siete factores y utiliza una escala causal del 0 al 10:

	10 Mala GC 2	7 Falta de innovación 4	7 Enfoque cuantitativo 4	6 GBR* 4	7 Asociación débil 6	8 Mala estrategia de GRH* 3	6 Dependencia de los donantes 5	51 Índice Casual 28
Mala GC	x	0	8	8	8	②	2	28 (60) 4.7
Falta de innovación	10	x	6	8	4	4	2	34 (60) 5.7
Enfoque cuantitativo	10	10	x	4	4	10	0	38 (60) 6.3
GBR*	8	2	2	x	4	4	0	20 (60) 3.3
Asociación débil	8	8	8	0	x	8	0	32 (60) 5.3
Mala estrategia GRH*	8	⑩	10	4	8	x	6	46 (60) 7.7
Dependencia de los donantes	6	4	6	10	4	6	x	36 (60) 6.0
Índice del efecto	50 (60) 8.3	34 (60) 5.7	40 (60) 6.7	34 (60) 5.7	32 (60) 5.3	34 (60) 5.7	10 (60) 1.7	234/420 56%

Nota: GBR*= Gerencia Basada en los Resultados. GC= Gestión del Conocimiento. GRH*= Gestión de los Recursos Humanos. Refiérase a la interpretación en el Paso 25.

Elaboración de un diagrama de Dinámica Causal

13. Elabore un **diagrama** al trazar una línea vertical que se entrecruce con una horizontal. Con ello se creará una cruz dentro de un cuadrado. Escriba la situación y el problema (que se identificaron en el Paso 1) arriba del diagrama, mediante la utilización de palabras claves o un dibujo. Obsérvese el ejemplo del Paso 20.
14. Anote el número que represente su **puntaje medio** donde las dos líneas se entrecrucen; para calcularlo, sume los puntajes máximos del *Índice causal* en cualquier fila y divídalo entre dos. En el cuadro que se muestra en el Paso 12, el *Índice causal* máximo de cualquier fila es de 60; y, por tanto, el puntaje medio es de 30. Obsérvese el ejemplo del Paso 20.
15. En los extremos opuestos de las líneas vertical y horizontal, anote los *Índices causales* mínimos y máximos para cualquiera de las filas (0 y 60 en el caso del cuadro que se muestra en el Paso 12). Utilice la **línea vertical** para representar el *Índice causal* de cada factor (utilizando los puntajes de la última columna de su cuadro en el Paso 12). Utilice la **línea horizontal** para representar el *Índice del efecto* de cada factor (utilizando los puntajes de la última fila de su cuadro en el Paso 12). Obsérvese el ejemplo del Paso 20.
16. En cada esquina del diagrama, escriba (o dibuje) el **tipo de factor** que obtiene al combinar los resultados posibles. El diagrama le ofrece cuatro tipos de factores: causas y efectos en la parte superior derecha; causas en la parte superior izquierda; efectos en la parte inferior derecha; y factores independientes en la parte inferior izquierda. Obsérvese el ejemplo del Paso 20.
17. Para colocar cada factor en el diagrama, marque el punto de la ubicación del mismo tanto en la línea vertical (utilizando el *Índice causal*) como en la horizontal (utilizando el *Índice del efecto*). Trace una línea desde cada punto de ubicación y utilice un **punto** (•) para demarcar el lugar del factor donde las líneas se entrecruzan. Escriba el nombre del factor cerca del punto. Obsérvese el ejemplo del Paso 20.
18. Ajuste el tamaño de cada punto de demarcación para señalar el **peso real** de cada factor en relación con su peso aparente (consulte los pasos 5 y 7). Utilice puntos más grandes cuando el peso real de un factor se asemeje más a su peso aparente. Obsérvese el ejemplo del Paso 20.
19. Utilice flechas para señalar las relaciones que **contradicen las tendencias principales** de su diagrama. Para identificar estas relaciones, utilice los puntajes encerrados en un círculo en el Paso 12. Utilice **flechas continuas** para los puntajes que se ubiquen

Interpretación de los resultados

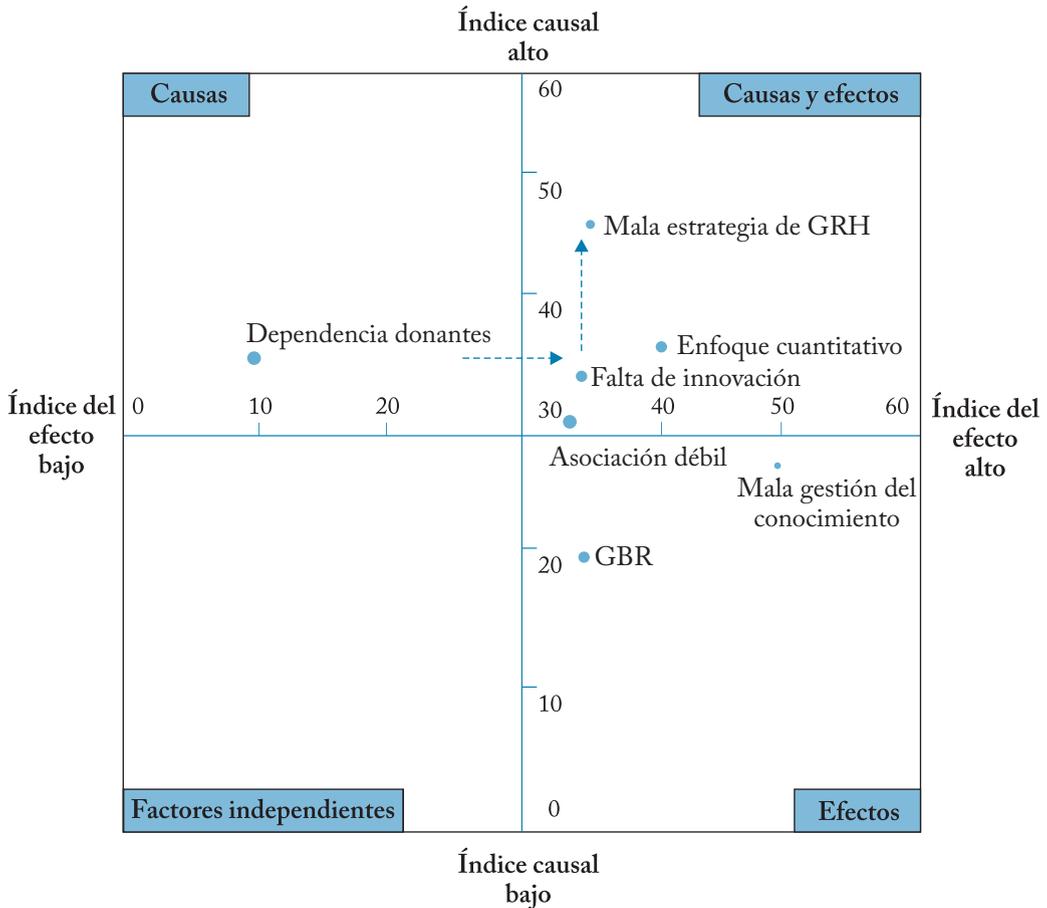
encima del punto medio de su escala, y **flechas discontinuas** para los puntajes que se ubiquen debajo del punto medio. Las flechas continuas señalan los factores de la parte inferior que contribuyen a los factores ubicados en el lado izquierdo de su diagrama. Las flechas discontinuas señalan los factores de la parte superior que *no* contribuyen a los factores ubicados en el lado derecho de su diagrama. Obsérvese el ejemplo del Paso 20.

20. Incluya en el diagrama cualquier **otra información** que pudiera ser útil, utilizando su propio código. Por ejemplo, utilice números para señalar **cuánto tiempo** necesita para reducir el peso de un factor, y colores para señalar el **grado de control** que usted posee en cada factor (por ejemplo, utilice puntos verdes para señalar aquellos factores en los que tiene control y puntos rojos para los que usted no controla).

En la página siguiente se muestra un ejemplo de un diagrama de *Dinámica causal* que utiliza los puntajes del cuadro que se muestra en el Paso 12.

El problema y situación analizado es que la forma en que la organización gestiona el conocimiento tiende a ser de poca utilidad para sus miembros, sobre todo si se considera que la organización debe implementar un enfoque de aprendizaje a las actividades del proyecto (refiérase al ejemplo de la página 176).

21. Para interpretar su análisis de *Dinámica causal*, comience con una revisión del propio **proceso**, lo que incluye la forma en que los participantes interactuaron y lograron tomar decisiones en cada paso del mismo. También puede revisar el **fundamento** del ejercicio, lo que incluye el problema que escogieron los participantes, su propósito al hacer el ejercicio, las causas que identificaron, el tipo de información o de conocimiento que utilizaron para calificar a los factores, el peso aparente y el peso real de cada factor, las contradicciones y la información que se añadió en los pasos 19 y 20, etcétera. Elabore un resumen de todos los puntos principales de su revisión.
22. Evalúe el nivel general de interacción de sus factores. Un análisis de *Dinámica causal* puede producir tres resultados posibles: integración, jerarquía o fragmentación. Usted sabrá que existe **integración** cuando dos condiciones se cumplan. En primer lugar, muchos factores estarán ubicados en la sección superior derecha de su diagrama. En segundo lugar, muchos factores tendrán pesos reales considerablemente más bajos en comparación con sus pesos aparentes. Esto le dará un alto *Nivel de interacción de los factores*, por lo general por encima de 40% (calculado en el Paso 23).



Quando esto suceda, piense en acciones para reducir el peso real de uno o de varios factores de la parte superior derecha. Ello podría producir un **efecto en cadena** en el peso aparente de todos los demás factores dependientes, lo que, por consiguiente, podría reducir el peso aparente del o de los factores iniciales. Preste especial atención a los efectos en cadena que reducirán el problema identificado en el Paso 1.

Usted sabrá que existe una **jerarquía** cuando dos condiciones se cumplan. En primer lugar, su diagrama mostrará la mayoría de los factores en la parte superior izquierda (causas) que contribuyen a los de la parte inferior derecha (efectos). En segundo lugar, los factores de la parte inferior derecha tendrán pesos reales considerablemente más bajos en comparación con sus pesos aparentes. Esto le dará un puntaje medio del *Nivel de interacción de los*

factores, por lo general entre 20% y 40% (calculado en el Paso 23). Cuando esto suceda, piense en acciones para reducir el peso real de uno o de varios factores de la parte superior izquierda. Ello podría tener un **efecto directo** en el peso aparente de todos los factores dependientes. Preste especial atención a esos efectos directos que reducirán el problema identificado en el Paso 1.

Usted sabrá que existe **fragmentación** cuando muchos de los factores aparezcan en la sección inferior izquierda de su diagrama. La fragmentación también ocurre cuando muchos factores tienen pesos reales que casi siempre son iguales en comparación con sus pesos aparentes. Ambas situaciones dan como resultado un bajo puntaje para el *Nivel de interacción de los factores*, por lo general por debajo de 20% (calculado en el Paso 23). Cuando se presenta fragmentación significa que existe poca interacción entre los factores. Por tanto, un cambio en el peso real de un factor no producirá un cambio en el peso aparente de muchos otros. Cuando esto suceda, piense en **varias acciones** para reducir el peso real de varios factores de la parte inferior izquierda, lo cual reducirá el problema identificado en el Paso 1.

23. Para calcular el *Nivel de Interacción de los Factores* (NIF), multiplique el porcentaje del *Índice causal total* (la cifra porcentual en la parte inferior de la última columna) por la **Reducción del peso real total**. Ésta resulta del Peso aparente total (la cifra en la esquina superior izquierda de su tarjeta del Índice causal, en la parte superior de su última columna) menos el Peso real total (la cifra en la esquina inferior derecha de su tarjeta del Índice causal, en la parte superior de su última columna). Después, divida el resultado entre el Peso aparente total. En resumen:

$$\text{NIF} = \% \text{ del Índice total causal} \times \frac{\text{Peso aparente total} - \text{Peso real total}}{\text{Peso aparente total}}$$

Por ejemplo, en el cuadro que se muestra en el Paso 12, el porcentaje del Índice causal total es de 55.7%, o 234/420. La Reducción del peso real total es 45.1%, o (51 – 28)/51. Por tanto, el Nivel de interacción de los factores es aproximadamente de 25%, o 55.7% x 45.1 por ciento.

Tenga presente que los factores que limitan el Nivel de interacción de los factores (NIF) incluyen elementos independientes (en la parte inferior izquierda de su diagrama), al igual que los factores con pesos reales que difieren un poco de sus pesos aparentes (que se señalan con puntos más grandes en su diagrama).

Acciones directas para abordar el problema central y sus causas

24. Discuta cómo puede tomar acciones directas para abordar su problema central o sus causas principales y los factores que las afectan. Discuta los vínculos causales entre los factores claves en los que desea tomar acciones, lo que incluye las relaciones (que se señalan con flechas) que contradicen las tendencias principales de su diagrama. Estas acciones deberán tomar en cuenta el grado de control que usted posee en los factores claves y el tiempo que necesita para reducir su peso.

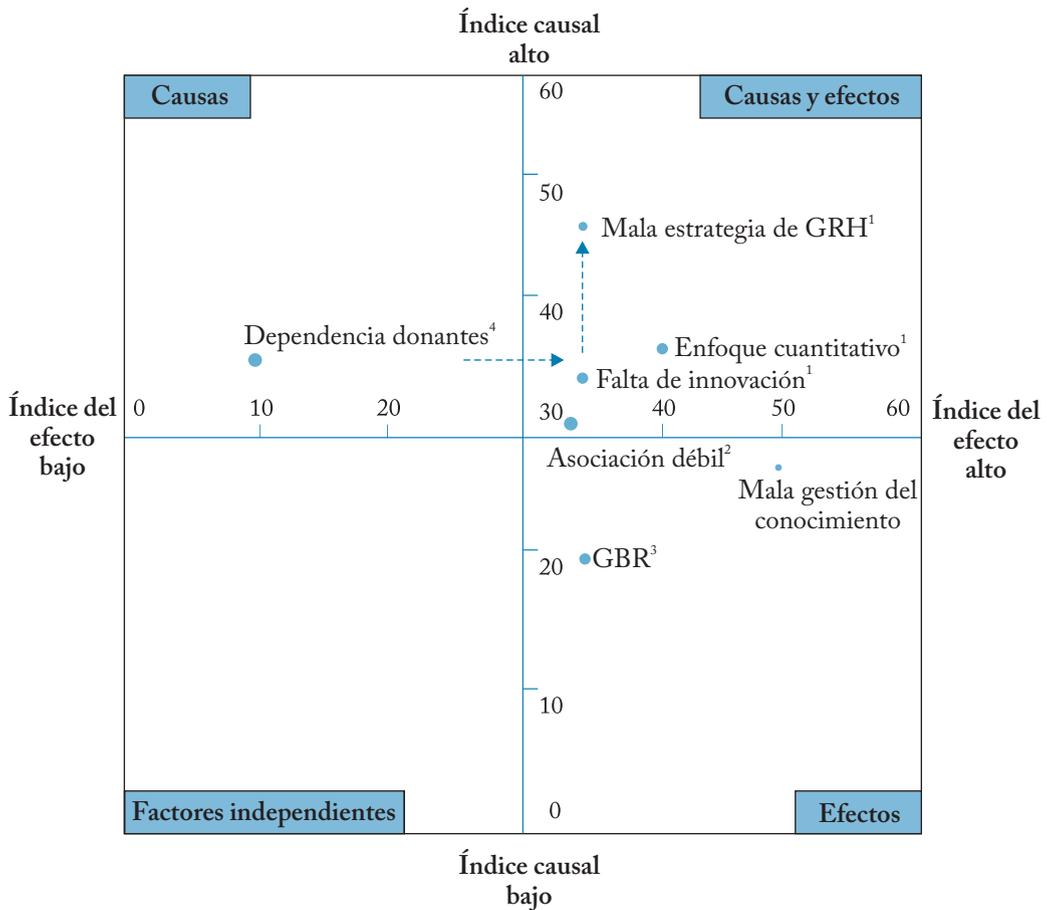
Tenga presente que las acciones para reducir el peso real de las causas (los factores en la parte superior de su diagrama) podrían crear un **efecto en cadena** en todos los demás factores que resultan afectados por el mismo. Este efecto también podría ejercer su impacto en el propio factor inicial.

En cambio, las acciones para reducir el peso real de los efectos (en la parte inferior de su diagrama) ejercerán un impacto limitado en otros factores. Éstos, ubicados en la parte inferior, podrían ser importantes en relación con su problema central. Sin embargo, para reducir su peso, usted necesitará **tomar acciones directas** para abordarlos (o mediante las causas que no se identificaron en su análisis).

En el caso de los factores que tienen puntajes casi idénticos para el peso aparente y el peso real (**los puntos más grandes** señalan su ubicación en el diagrama del Paso 20), usted también necesitará tomar acciones directas para abordarlos (o las causas no identificadas en su análisis) para poder reducir su peso.

25. Discuta el orden en el que deberá tomar acciones para abordar ciertos factores. Incluya esta información en su diagrama al insertar un número utilizando la fuente de “índice elevado” (*superscript*) al final de cada factor. Por ejemplo, escriba *Mala Estrategia de GRH¹* si ésta es la primera causa que deberá abordar con acciones (refiérase al Paso 20).

El siguiente es un ejemplo de un diagrama completo de *Dinámica causal* y del resumen de su interpretación:



Resumen de este ejemplo: Esta organización cree que la forma en que gestiona el conocimiento no es tan útil como debería para sus miembros. Ello representa un problema, sobre todo si se debe implementar un enfoque de aprendizaje para la GC (gestión del conocimiento). Mediante el uso de la técnica de *Dinámica causal*, los miembros del equipo deciden fijar su atención en los factores claves de la parte superior derecha del diagrama —factores que son tanto las causas como los efectos del problema. Los miembros del equipo descubren que su gestión no estratégica de los recursos humanos (Mala Estrategia de GRH) es uno de los principales factores que contribuyen al problema. Debido a que han tenido cierto control en este factor, deciden liberar algunos recursos y utilizarlos para innovar el campo de la GC. Para poder innovar, deben alejarse del enfoque de contabilidad de los donantes para la GC y el excesivo énfasis de la organización en las cuentas periódicas de los resultados mensurables. Una vez que se tomen estas acciones, la organización explorará mejores formas de fomentar la participación de sus socios en las actividades de GC, que es un objetivo que requerirá de más tiempo. Otros objetivos, tal como la reformulación de la dependencia de la organización en un solo donante principal, son menos urgentes. A largo plazo, la organización podría desear tomar acciones directas para abordar estos factores, o las causas que no se identificaron en este análisis.

Forma de calibrar la técnica

Para versiones más simples

1. Ignore todas las instrucciones respecto a los pesos reales y aparentes de cada factor y sólo haga los siguientes pasos: 4, del 7 al 10, del 13 al 17, del 20 al 22, 24 y 25.
2. Trabaje con una o dos personas o con grupos pequeños que tengan muchas características en común.
3. No utilice más de cuatro factores. Reduzca la cantidad de éstos al eliminar a algunos o con el uso de la técnica de *Listado libre*.
4. Utilice dibujos o ilustraciones para representar cada uno de los factores.
5. No utilice indicadores que definan el significado de cada número en su escala de calificación.
6. Utilice un rotafolio para representar a cada uno de los factores y para describir y calificar las contribuciones de los otros factores al que representa cada rotafolio (refiérase al Paso 4). Después, discuta la forma en que podría tomar acciones directas para abordar su problema central o los factores que lo afectan.

Para versiones más avanzadas

1. Dedique más tiempo para recopilar la información que necesite para completar el ejercicio.
2. Durante el ejercicio, discuta y anote los puntos de vista que expresen los participantes.
3. Trabaje con una mayor cantidad de actores o grupos.
4. Utilice más de cuatro factores.
5. Identifique criterios que justifiquen cada uno de los ejercicios de calificación. Escriba una descripción de cada indicador y de cada puntaje de contribución.
6. Utilice encuestas para averiguar la forma en que los actores caracterizan y califican a los factores en un área temática.
7. Añada más información en el Paso 20.
8. Utilice *Excel* para crear su diagrama en forma de cruz (Paso 20).
9. Utilice el *Ámbito del problema* para elaborar una descripción detallada de todos los factores.
10. Compare los efectos de las acciones para reducir los pesos de los diferentes factores.

11. Incluya factores que limiten el desarrollo de su problema central. Para ello, necesitará una escala de calificación de -10 a +10 para evaluar el peso aparente y el peso real de cada factor y su impacto en otros. Cuando calcule los puntajes máximos, utilice +10 como más alto y -10 como el más bajo. Modifique su diagrama de *Dinámica causal* para incluir puntajes negativos y resultados posibles (refiérase al Paso 15). Tenga presente que cuando utilice una escala de calificación de -10 a +10, un NIF bajo (refiérase al Paso 21) podría señalar que los factores interactúan mucho al contribuir a otros en algunos casos y al limitar su desarrollo en otros casos.

Lecturas y enlaces electrónicos

- Evalsed (Evaluation of Socio-Economic Development) (2004), "Input/Output Analysis", The GUIDE, *Methods & Techniques*, European Commission, Bruselas, Bélgica, <http://www.evalsed.info/page.aspx?id=mth112>, consultada el 15 de agosto de 2007.
- Heussen, H.; Jung, D. (2003), *SINFONIE*, Denkmodell, Berlín, Alemania. <http://www.denkmodell.de/WebObjects/wwwDenkmodell.woa/wa/CMSshow/1063038>, consultada el 15 de agosto de 2007.
- Krumme, G. (2003), *Analysis of Interdependence Structures: Input-Output*. University of Washington, Seattle, WA, <http://faculty.washington.edu/krumme/207/inputoutput.html#ionet>, consultada el 15 de agosto de 2007.
- Leontief, W.W. (1986), *Input-Output Economics*, 2da. ed. Oxford University Press, NY, EU.

Dinámica Causal: Razones para cultivar tabaco en Daulatpur, Bangladesh.

Palabras claves

Dinámica causal, Bangladesh, agricultura, medio ambiente, tabaco.

Autores y reconocimientos

D. Buckles y J.M. Chevalier. Los autores desean reconocer los esfuerzos de Farida Akhter, de la UBINIG, quien contribuyó a facilitar la evaluación.

Contexto



A pesar de que en algún momento Daulatpur, en el distrito de Kushtia, Bangladesh, fue una importante zona para el cultivo de alimentos, durante más de 20 años el tabaco ha sido su principal cultivo. La Compañía Tabacalera Británico-Norteamericana (BATC, por sus siglas en inglés) realiza actividades en varias partes del país y promueve el tabaco como un monocultivo a gran escala. En la actualidad, el tabaco es el producto que utiliza una mayor cantidad de fertilizantes y plaguicidas por hectárea que cualquier otro cultivo en Bangladesh. A pesar de estos insumos, la maleza es una plaga en muchos campos y la calidad de los terrenos está disminuyendo. Las mujeres y los niños de los hogares agrícolas que se ocupan del fuego para curar las hojas de tabaco tienen una salud muy precaria debido a la inhalación del humo. Los agricultores de Daulatpur están trabajando con la UBINIG, una organización no gubernamental que durante muchos años ha permanecido activa en la región. Los agricultores aseguran que desean dejar de cultivar tabaco, pero creen que no pueden hacerlo. Se convocó a la reunión con los granjeros como un primer paso para buscar formas de apoyo a su deseo de dejar de producir tabaco.

Para mayor información sobre este proyecto, consulte Akhter, F. y Buckles, D. (2006), *From tobacco to food production: Assessing constraints and transition strategies in Bangladesh*, First Interim Technical Progress Report to IDRC (International Development Research Centre), Ottawa, Ontario, Canadá, 18 pp.

Propósito

Evaluar por qué los agricultores continúan cultivando tabaco, a pesar de sus preocupaciones.

Resumen del proceso

La UBINIG fue la sede de la evaluación en su centro ubicado en Pabna, cerca de Daulatpur. Un grupo de diez agricultores de tabaco (siete hombres y tres mujeres) participaron en la actividad. Después de hablar sobre el propósito del ejercicio, los agricultores señalaron las razones para cultivar tabaco. Con el consenso de todos los participantes, las mismas se agruparon y clasificaron en una lista de seis razones. Se colocó en una pizarra un gran dibujo de un árbol con raíces y ramas, y se utilizó



para describir la relación entre los seis factores. Se calificó a cada uno de los factores con una escala del 1 al 5, al solicitar a los agricultores que señalaran el grado en el que un factor (que se mostraba como una de las raíces del árbol) contribuye a otro (que se mostraba como una de las ramas del árbol). Con base en estas calificaciones, se creó una matriz de partida doble y se sumaron sus totales por fila y por columna. Después, con el uso de una escala del 1 al 7, los agricultores calificaron la importancia o el peso de cada factor, según su relación con la producción de tabaco (peso aparente) y la importancia que todavía tendría si otros factores no existieran (peso real). Los participantes discutieron una ilustración de resumen (gráfico 1) que muestra la forma en que interactúan varios factores, y después decidieron cuáles serían los próximos pasos. El autor principal facilitó el ejercicio y recibió permiso de los participantes para compartir su información.

Análisis

El cuadro 1 muestra los factores que se evaluaron y las calificaciones generadas durante la discusión. Las descripciones y las explicaciones de los agricultores en cuanto a los factores son:

- La producción de tabaco puede pagar bien. El precio que establece la BATC para la calidad superior de tabaco curado es alto, pero se reduce bastante para las hojas de menor calidad. Los agricultores esperan recibir el precio más alto, a pesar de que la mayoría no lo obtiene. Los agricultores también tienden a subestimar el costo de los insumos y las pérdidas debido a las cosechas escasas y los problemas que surgen al curar el tabaco.
- Algunos agricultores tienen una tarjeta de la BATC, mediante la cual se les concede un crédito para adquirir fertilizantes, plaguicidas y semillas. La tarjeta también les da el derecho exclusivo de vender tabaco curado a la compañía. Ellos pueden usar los derechos de la tarjeta para comprar tabaco curado a otros agricultores y, por consiguiente, se establecen como comerciantes de dicho producto, además de productores del mismo. La BATC sólo ofrece esta tarjeta a aquéllos con quienes ha establecido una relación.
- Los agricultores de tabaco pueden recibir un solo pago por toda su cosecha. Ello es atractivo porque les permite acumular grandes sumas para cosas como el pago de sus deudas, nuevas tierras, matrimonios u obligaciones sociales. También se suministra el efectivo que necesitan quienes tienen una tarjeta de la BATC para poder formar parte del comercio de tabaco.
- En la actualidad, no hay cultivos comerciales alternativos para que estos agricultores los puedan tomar en cuenta o comparar.

- La mayoría de los agricultores en Daulatpur sólo cultiva tabaco. Ello crea una presión social de seguir cultivando de esta forma e incrementa el grado y la eficacia de las actividades de la BATC.
- El curado de tabaco crea trabajos, en especial para las mujeres y los niños que se quedan en sus hogares.

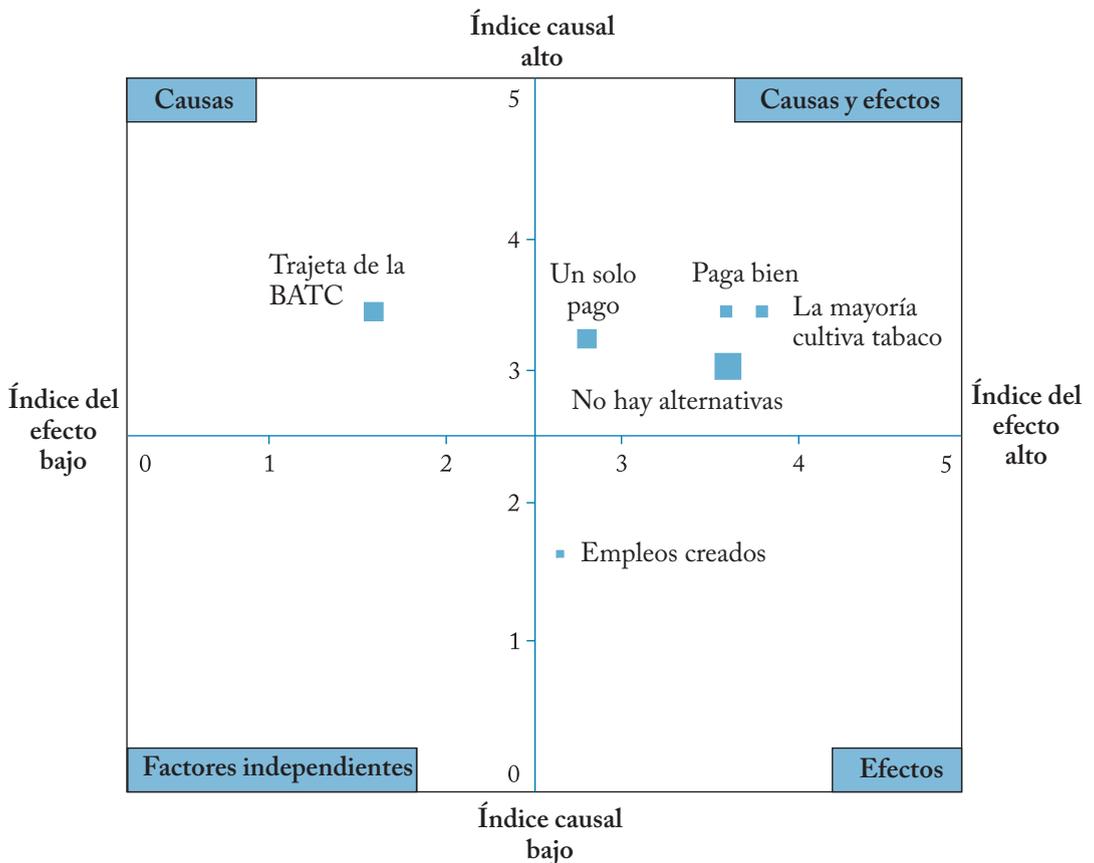
Cuadro 1. Razones por las que los agricultores de Daulatpur continúan con el monocultivo de tabaco

Factores	Puede pagar bien	Servicios de la tarjeta de la BATC	Un solo pago	No hay cultivos comerciales alternativos	Trabajos creados	La mayoría cultiva tabaco	Índice Causal Calificación promedio (puntaje total)
Puede pagar bien	x	2	4	3	3	4	2.8 (14)
Servicios de la tarjeta de la BATC	3	x	4	4	3	3	3.8 (19)
Un solo pago	4	2	x	4	3	4	3.0 (15)
No hay cultivos comerciales alternativos	4	2	3	x	1	5	2.6 (13)
Trabajos creados	3	0	0	2	x	3	1.8 (9)
La mayoría cultiva tabaco	4	2	3	5	3	x	2.8 (14)
Índice del Efecto Calificación promedio (puntaje total)	3.6 (18)	1.6 (8)	2.8 (14)	3.6 (18)	2.6 (13)	3.8 (19)	60% (90/150)
Peso aparente	6	6	7	7	4	5	
Peso real	3	4	4	6	1	3	

La última columna del cuadro muestra el grado en el que cada factor causa o contribuye a otros factores (*Índice causal*), mientras que la última fila muestra el grado en el que cada factor es el efecto de otros (*Índice del efecto*). El *Índice causal total* (60%), que se muestra en la intersección de los dos índices, ofrece una medida general del grado en el que los factores interactúan como causas y efectos mutuos. Tanto el peso aparente como real de cada factor se muestran en las dos últimas filas del cuadro. El gráfico 1 muestra estos mismos factores cuando su *Índice causal* se traza en combinación con su *Índice del efecto*. El tamaño de los cuadros que representan a cada factor (o su peso real) es más grande para aquéllos que retendrían gran parte de su peso, aun si los otros factores no existieran.

Cuatro de los seis factores se sitúan en el cuadrante superior derecho, lo cual refleja a aquéllos que se relacionan con otros como causas y como efectos. Este resultado señala una situación de **integración** entre las razones para cultivar tabaco: los agricultores reciben un solo pago y se les remunera bien. Además, la mayoría de los agricultores de la zona cultiva tabaco y no existen cultivos comerciales alternativos. Estos factores se refuerzan mutuamente, lo cual, a su vez, ayuda a los agricultores a optar por continuar cultivándolo. La falta de otros cultivos comerciales y un solo pago continuarían siendo factores importantes (con un alto valor real) aun si los otros factores no existieran.

Gráfico 1. Razones por las que los agricultores de Daulatpur continúan cultivando tabaco



La tarjeta de la BATC (y otros tipos de crédito), un factor que se sitúa en el cuadrante superior izquierdo, contribuye a otros factores pero no depende de los mismos. Los participantes señalaron que este factor genera un fuerte impacto en los otros (con valores de 3 y 4 en el cuadro), pero no resulta afectado por tales factores (con valores de 2 y 0). Los participantes también dijeron que el peso real de este factor permanecería, aun si los otros no existieran.

Asimismo, los participantes indicaron que los trabajos que se crean a raíz del cultivo de tabaco, un factor que se ubica en el cuadrante inferior derecho, son primordialmente un efecto de otros factores. El peso real de este factor sería bajo si otros factores no existieran.

Interpretación

Los agricultores están atrapados en un círculo vicioso de factores que interactúan mutuamente, lo cual refuerza la decisión de continuar cultivando tabaco. Ello refleja la naturaleza tan arraigada de esta actividad en Daulatpur. Los participantes destacaron que los agricultores se han esforzado por desarrollar una relación con la BATC. Además, ellos han llegado a valorar el hecho de que reciben un solo pago por toda la cosecha y pueden acceder fácilmente a los insumos que necesitan para producir tabaco (que le son proporcionados por la tarjeta de la BATC). Ya no se experimenta con nuevos cultivos ni con otros sistemas de producción, lo cual, por lo general, es una característica de la agricultura de Bangladesh. Con el tiempo, se han venido debilitando las tecnologías (semillas y conocimientos) y los mercados para los cultivos tradicionales, al igual que los sistemas para el ganado. Los agricultores de tabaco se han convertido en prisioneros de sus propias inversiones en este cultivo. Éstos señalaron que los problemas que ha ocasionado el cultivo de tabaco son obvios para todos y las preocupaciones han aumentado hasta el punto en que ellos mismos reconocen la necesidad de un cambio.

Acción

La línea de acción que surgió del análisis fue comenzar con la experimentación en pequeña escala de cultivos comerciales alternativos. Los participantes arguyeron que la falta de los mismos es una razón muy importante y constante por la que ellos continúan cultivando tabaco. Las conversaciones dentro del grupo se centraron en cultivos tales como cacahuates, yute, grano de mostaza, lentejas y legumbres que pueden cultivarse en sistemas de agricultura mixta y que requieren de la compra de ciertos insumos y de un almacenamiento adecuado. Los mismos pueden venderse, según sea necesario, en los mercados locales y regionales. Estos cultivos también requieren de bastante mano de obra. Los participantes concluyeron que si comienzan a invertir en cultivos alternativos al tabaco que tengan estas características, ello podría producir un efecto en los otros factores que resultarían afectados: el tabaco no se

pagaría tan bien si se comparara con los costos más bajos de las alternativas, los beneficios de un solo pago no sería una razón tan convincente en comparación con una afluencia más estable de ingreso, y una cantidad menor de agricultores podría cultivar tabaco, lo cual alentaría a que otros también realicen el cambio.

Aunque el peso real de un solo pago y de la tarjeta de la BATC permanecería aun si los otros factores no existieran, los participantes concluyeron que no había nada que pudieran hacer de manera directa respecto a estos factores.

La reunión finalizó cuando los agricultores tomaron la decisión de experimentar con otros sistemas de cultivos. La UBINIG, por su parte, les ayudaría al brindarles acceso a las semillas, identificar mercados y trabajar con estos agricultores para ampliar y profundizar los criterios que utilizan para evaluar el rendimiento económico de estos cultivos.

Observaciones sobre el proceso



Inicialmente, la pregunta principal sobre “hasta qué punto A causa o contribuye a B” se confundió con “hasta qué punto B causa o contribuye a A”. Este problema se solucionó al utilizar la metáfora del árbol y un dibujo. El análisis generó mucho entusiasmo respecto a los experimentos y ofreció cierta orientación sobre las características del cultivo que deben tomarse en cuenta. Se consideró que el resultado del ejercicio representó un punto decisivo para los participantes interesados en buscar alternativas al tabaco. Los mismos señalaron que la actividad les había ofrecido una clara explicación sobre su situación, lo cual sería útil para conversar con otros agricultores que todavía no están convencidos de los tipos de inversión que necesitan para dejar de cultivar tabaco.



Validación

Autor

J.M. Chevalier

Propósito

Esta técnica le ayuda a validar los resultados de una evaluación mediante el uso de dos criterios: el grado en el que esta evaluación se base en la evidencia (suficiente información y un análisis muy bien fundado) y el grado en el que la misma logra establecer un consenso mediante la reflexión colaborativa.

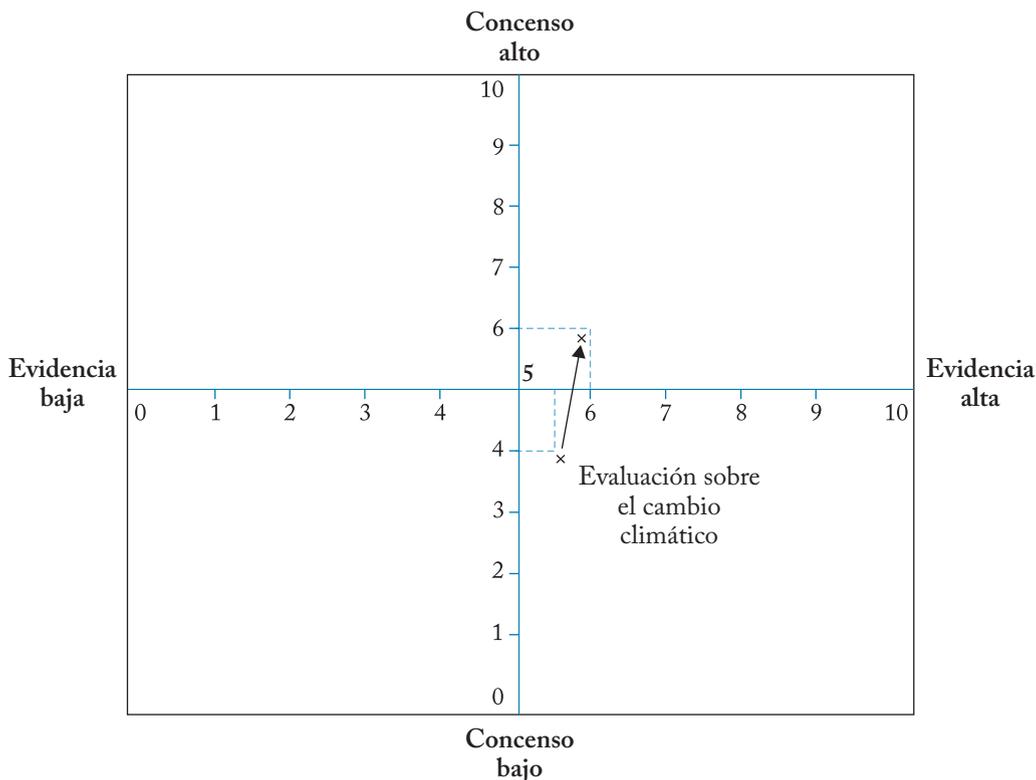
Principios rectores

1. Una evaluación es cualquier investigación minuciosa sobre alguna situación en los campos del conocimiento y la acción, con una gama que va desde las fuentes habituales de sustento (tales como la agricultura o la pesca) hasta disciplinas profesionales (tales como la medicina o la agronomía), al igual que la investigación científica.
2. La validez de una evaluación depende del grado en el que se base en la evidencia, utilizando suficiente información y un análisis muy bien fundado.
3. La validez de una evaluación también depende del grado en el que logre establecer un consenso mediante la reflexión colaborativa. Cuando los actores contribuyen a una evaluación y logran un entendimiento común sobre una situación, podrían situarse en una mejor posición para decidir qué debe hacerse para la consecución de sus objetivos.
4. El grado en el que una evaluación debe basarse en la evidencia y en el consenso entre los actores depende de varios factores, tales como qué tan bien comprenden éstos el asunto que se está analizando, cuánto tiempo e información están disponibles, la urgencia que tengan de actuar, la incidencia que la evaluación tiene en las actividades de estos actores, qué tanta aprobación y participación se necesita de los mismos, etcétera.

1. Identifique una **evaluación** que haya realizado o necesite efectuar como parte de las actividades de su proyecto. Clarifique el propósito de su análisis.
2. Elabore un diagrama al trazar una línea vertical que se cruce con una vertical (obsérvese el ejemplo del Paso 5). Con ello se creará una cruz dentro de un cuadrado. Escriba un 0 y un 10 en los extremos opuestos de la línea horizontal. El valor de 10 señala que la evaluación está basada en la **evidencia** (suficiente información y un análisis muy bien fundado). El valor de 0 significa lo contrario (la evidencia no es confiable y es insuficiente). Si desea que este ejercicio sea más preciso, identifique **indicadores** que definan el significado de cada número en la escala.
3. Escriba un 0 y un 10 en los extremos opuestos de la línea vertical. El valor de 10 indica un firme **consenso** establecido mediante una reflexión colaborativa. El valor de 0 significa lo contrario (no hay consenso del todo o surge un gran desacuerdo). Si desea que este ejercicio sea más preciso, identifique indicadores que definan el significado de cada número en la escala.
4. Discuta el grado en el que la evaluación identificada en el Paso 1 se basa en la evidencia y en el consenso entre los actores. Trace el nivel de **evidencia** utilizado en la línea horizontal y el nivel de **consenso** alcanzado en la vertical. Interconecte los valores de las dos líneas utilizando la letra “X” para demarcar el punto de unión. Obsérvese el ejemplo del Paso 5.
5. Utilice el mismo diagrama para trazar el nivel de evidencia y de consenso que usted necesita para lograr tomar una decisión o elaborar planes. Mediante el uso de otra “X”, demarque el punto de unión de los dos valores que usted se propone lograr. Dibuje una flecha desde la primera “X” hasta la segunda.

Antes de decidir el grado de evidencia y de consenso que necesita, discuta los factores que deben incidir en su decisión, tales como qué tan bien comprenden los actores el asunto que se está analizando, cuánto tiempo e información están disponibles, la urgencia que tengan de actuar, la incidencia que tiene la evaluación en las actividades de los actores, qué tanta aprobación y participación se necesita de los mismos, etcétera.

El siguiente es un ejemplo de un diagrama de *Validación* que muestra tanto los niveles actuales como los que se desean sobre la evidencia y el consenso relacionados con una evaluación:



6. Utilice los resultados de su análisis para identificar cuáles son los aspectos en los que ya está listo para planificar o tomar una decisión. Después, identifique lo que puede hacer para obtener la **mejor evidencia disponible** o el **mejor consenso posible** que usted necesita antes de poder elaborar otros planes o tomar otras decisiones.
7. Cada uno de los actores (tales como los grupos de género) pueden realizar su propio ejercicio de *Validación* y después discutir sus resultados con los otros actores.

Forma de calibrar la técnica

Para versiones más simples

1. No utilice indicadores para definir el significado de cada número en sus escalas (para los niveles de evidencia y de consenso).

Para versiones más avanzadas

1. Durante el ejercicio, discuta y anote los puntos de vista que expresen los participantes.

2. Utilice indicadores para los niveles de evidencia y de consenso.
3. Dedique más tiempo para discutir los factores que determinan el grado de evidencia y de consenso que necesita (Paso 5).

Validación: Validación de una evaluación de las Raíces históricas por parte de una cooperativa de productores de leche en Honduras

Palabras claves

Validación, Raíces históricas, desarrollo económico comunitario, cooperativas, Honduras.

Autores

L. Suazo-Gallardo y D.J. Buckles.

Contexto



El Valle de Jamastrán y la región montañosa de Danlí son zonas agrícolas y ganaderas en el Departamento del Paraíso, cerca de la frontera que Honduras comparte con Nicaragua. La mayoría de los granjeros cría ganado por dos razones: venden los toros para el consumo de su carne y expendan la leche de vaca a los fabricantes de queso de la región. En el transcurso de los años, los dueños de ganado han intentado organizarse para negociar los precios de la leche, desarrollar los mercados regionales y de exportación para sus productos y abordar los problemas técnicos que surjan. Estos intentos de organizarse han tenido resultados desiguales. Muchas de las organizaciones de productores fracasaron a los pocos años de haber iniciado.

La junta directiva de la Cooperativa Agropecuaria de Productores Unidos Limitada (COAPUL), que es la cooperativa más grande de la región, decidió evaluar la historia de estas organizaciones. El propósito de esta evaluación fue identificar los acontecimientos y las acciones que ayudaron u obstaculizaron su desarrollo. Se planificó utilizar esta información para redactar una propuesta en busca de nuevo financiamiento. A solicitud de la COAPUL, el autor principal de este informe utilizó la técnica de las *Raíces históricas* para conducir la evaluación. El grupo también validó el resultado, según se informa en estas páginas. Los participantes pensaron que era importante hacerlo antes de utilizar la información en la propuesta del proyecto.

Propósito

Validar una evaluación de las *Raíces históricas* por parte de una cooperativa de productores de leche en Honduras.

Resumen del proceso

Las evaluaciones de las *Raíces históricas* y la *Validación* se condujeron durante medio día con diez actores que conocían los orígenes y la evolución de la COAPUL. La junta directiva de la cooperativa convocó a la reunión. Los participantes identificaron la organización de la que había surgido la COAPUL, al igual que los acontecimientos y las acciones que condujeron tanto al éxito como al fracaso de dicha organización en el transcurso de los años. Una vez terminada la evaluación, el grupo

revisó sus planes y la forma en que podrían utilizar los resultados de las *Raíces históricas*. Después, los participantes validaron los resultados y discutieron si eran o no “suficientemente buenos” para satisfacer sus necesidades. Los participantes aceptaron que se utilizara su información en este informe.

Análisis



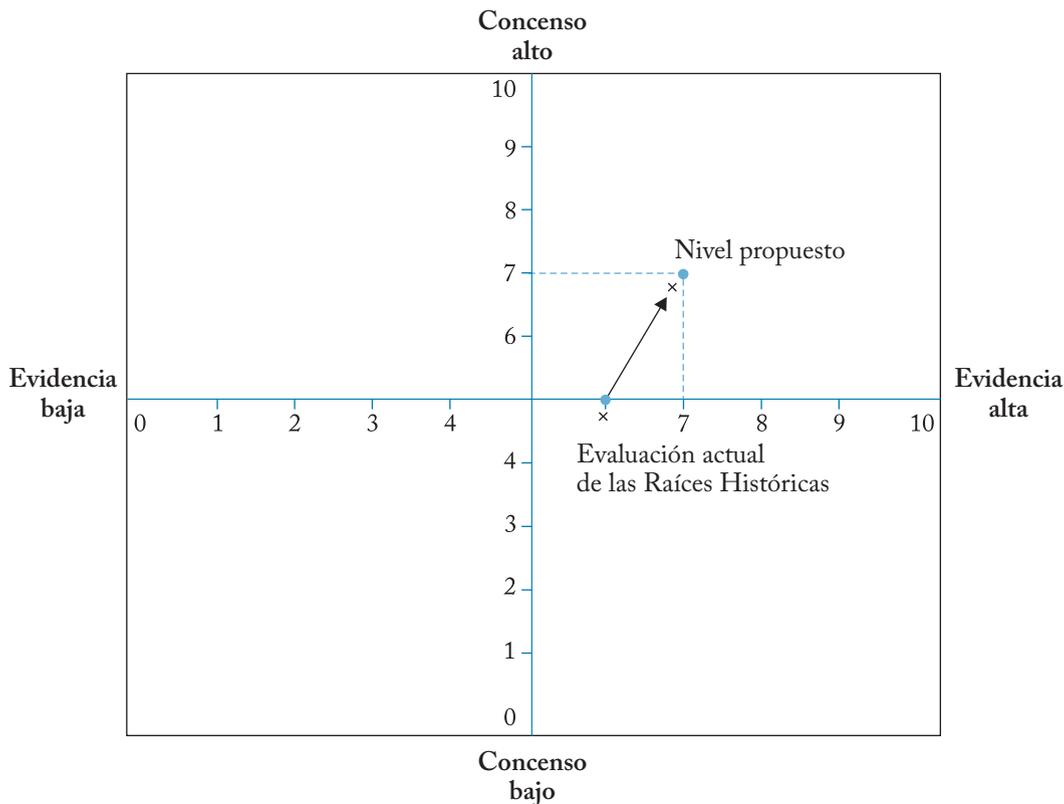
Una de las conclusiones principales de la evaluación de las *Raíces históricas* fue el hecho de que al contar con una membresía amplia y comprometida se mejora la capacidad de la organización para negociar los precios de la leche y atraer la inversión necesaria para modernizar los métodos de producción. En el pasado, los productores vendían parte de su producción de manera independiente y otra parte a través de la cooperativa. Por ello, a las organizaciones les era difícil presentar un solo frente unido ante los compradores. La cantidad de miembros disminuyó después de pocos años, cuando fue evidente que la cooperativa no podía ofrecer a sus miembros mejores precios para la leche que los que existían en el mercado abierto. Los participantes señalaron que las inversiones de la COAPUL para mejorar los servicios sanitarios y el almacenamiento de la leche permitieron ofrecer un producto de mejor calidad a los productores de queso de la región. En 2001, un eficaz impulso de las afiliaciones y el compromiso de los miembros de vender su leche de forma colectiva también intensificaron la capacidad de negociación de la COAPUL. Estos acontecimientos sucedieron gracias a la asistencia técnica y financiera de INCADE y a las destrezas técnicas y administrativas que adquirieron los miembros en organizaciones previas.

Los participantes validaron el resultado de las *Raíces históricas* mediante el uso de dos criterios (gráfico 1):

- El grado en el que la evaluación se basó en la **evidencia** (información y análisis muy bien fundados); y
- El grado en el que se logró el **consenso** entre todos los actores mediante una reflexión colaborativa.

El grupo calificó el resultado de las *Raíces históricas* con un nivel de 6 para la evidencia (utilizando una escala del 0 al 10, donde 0 mostraría que la evidencia no era confiable y 10 que la misma era sólida y minuciosa). Ello reflejó el punto de vista del grupo en cuanto a que el ejercicio de las *Raíces históricas* había identificado los acontecimientos más importantes en la existencia de varias organizaciones y que todavía no estaban seguros acerca de los hechos que contribuyeron a su desarrollo en los planos local y nacional.

Gráfico 1. Validación de la evaluación de las Raíces históricas de la COAPUL



El grupo calificó el resultado de las *Raíces históricas* con un nivel de 5 para el consenso, también utilizando una escala del 0 al 10. Los participantes observaron que un 0 mostraría que existía algún desacuerdo dentro del grupo o que no se había consultado a los actores claves. Un nivel de 10 mostraría un acuerdo total entre esos actores. La calificación de un nivel de 5 para el consenso reflejó el punto de vista del grupo sobre el hecho de que no se habían consultado a muchos otros actores que habían formado parte de las organizaciones de productores, y de que el grupo no estuvo de acuerdo en las razones principales por las que algunas de las organizaciones anteriores habían fracasado.

Los participantes concluyeron que el resultado de las *Raíces históricas* era aceptable pero no lo suficientemente bueno para su propósito. La evaluación de las *Raíces históricas* había ayudado al grupo a comprender los nexos entre las diferentes organizaciones que habían existido y las distintas estructuras jurídicas y los nombres que habían utilizado. Sin

embargo, todavía persistía cierta confusión. Los participantes también afirmaron que una mayor documentación de los factores que incidieron en la membresía de la organización mejoraría mucho su propuesta para un nuevo financiamiento. Con base en estas observaciones, los participantes decidieron que se necesitaba más información. También consideraron que era necesario un mayor grado de consenso para cerciorarse de que la mayoría de los miembros apoyarían las conclusiones y las implicaciones de la evaluación de las *Raíces históricas*. El grupo consideró que un nivel de 7, tanto para la evidencia como para el consenso, era suficiente para apoyar los planes de utilizar los resultados de las *Raíces históricas* en la propuesta de financiamiento.

Interpretación

La validación de los resultados de la evaluación de las *Raíces históricas* mostró que se necesitaba más evidencia y un mayor grado de consenso antes de que se pudiera proceder con los planes de utilizar estos resultados en una propuesta. Una mayor cantidad de detalles sobre los nombres y las fechas de inscripción de organizaciones afines fortalecería el argumento de la propuesta sobre la legitimidad de la COAPUL. Los participantes también señalaron que un mayor análisis sobre los factores que incidieron en su evolución reforzaría un argumento fundamental sobre la importancia de la solidaridad de los miembros; es decir, que la venta de leche a nivel individual, en lugar de hacerlo de manera colectiva, originó un fuerte impacto en la supervivencia de las organizaciones. Un mayor grado de consenso en torno a estos resultados ayudaría a velar por que los miembros más jóvenes y nuevos de la organización valoren las luchas de los miembros más antiguos. También se fortalecería un sentido de pertenencia entre todos los elementos.

Los participantes decidieron que la evaluación de las *Raíces históricas* podía mejorarse al entrevistar a algunos de los miembros más antiguos para recopilar más información de fuentes secundarias sobre las tendencias de las afiliaciones y presentar los resultados ante la Asamblea General de los afiliados. El grupo también acordó que esto era suficiente, ya que no se necesitaba una búsqueda más amplia de información ni un mayor grado de consenso, porque ya existían planes para conducir otra evaluación que contribuiría a la planificación estratégica y la redacción de la propuesta de la COAPUL.

Acción

Los participantes decidieron solicitar al facilitador de la evaluación y al autor principal de este informe que entrevistaran a otros miembros antiguos de las organizaciones de productores y que buscaran mayores detalles sobre los cambios de nombre y las tendencias de las afiliaciones al consultar los archivos del Instituto Hondureño de Cooperativas (IHDECOOP). Una vez que se recopilara esta información y se integrara a la versión

corregida de un documento sobre historia de la organización, el mismo se compartiría con la Asamblea General y se modificaría, según fuera necesario, antes de utilizarlo en la propuesta del proyecto.

Observaciones sobre el proceso

Este informe centra su atención en el proceso de validación, y no en la evaluación de las *Raíces históricas* como tal. Muchos de los detalles sobre los orígenes y la evolución de la organización se presentan en otro documento (consúltese el Informe sobre Técnicas núm. 22 del SAS² en www.sas2.net). Los participantes consideraron que las mejoras que se estaban proponiendo para la evaluación de las *Raíces históricas* les ofrecería la mejor evidencia disponible y el mayor grado de consenso posible, tomando en cuenta el tiempo disponible y el uso propuesto del resultado. El grupo también señaló que el resultado dejó en claro el valor de la evaluación de las *Raíces históricas* y les brindó nuevas ideas para la elaboración de un folleto sobre la historia de la organización.

Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página



Identificación Nominal

Autor

J.M. Chevalier

Reconocimiento

La *Identificación nominal* es una adaptación para el SAS² de diversas técnicas que se utilizan en el campo de la investigación participativa (consulte los anexos y el IIED en la sección de *Lecturas y enlaces electrónicos*).

Propósito

La *Identificación nominal* es útil para escoger el método necesario para identificar a los actores o grupos principales involucrados en un problema central o acción. También se puede utilizar esta técnica para visualizar las diferencias entre los actores que pueden incidir en una situación o línea de acción, y aquéllos que pueden resultar afectados por la misma.

Principios rectores

1. Los actores pueden incidir en cierto problema o acción, o resultar afectados por los mismos.
2. Los actores pueden ser miembros de diferentes grupos. Tal es el caso de los líderes y los funcionarios públicos, quienes tienen su propio perfil de actores y al mismo tiempo pertenecen a grupos más amplios (en nombre de los cuales actúan o hablan).

Proceso

1. Identifique un **problema central o acción** en el cual necesite identificar a los actores. Defina el problema o la acción lo más claramente posible y clarifique el propósito de este ejercicio.
2. Escoja uno o varios métodos de la siguiente lista para ayudarle a identificar a **los actores o grupos principales** que pueden incidir o resultar afectados por el problema o la acción que identificó en el Paso 1. Modifique los métodos según sus necesidades. Los mismos son:
 - (a) *Identificación por parte de expertos.*

Utilice al personal, a las agencias claves (tales como las organizaciones no gubernamentales), a la población local o a los

profesionales académicos que posean un vasto conocimiento sobre la situación para identificar a los actores.

(b) *Identificación por selección propia.*

Utilice anuncios en las reuniones, los periódicos, la radio local u otros medios de comunicación para invitar a los actores a presentarse. Esto atraerá a aquéllos que crean que pueden ganar algo al comunicar sus puntos de vista y lo puedan hacer.

(c) *Identificación por parte de otros actores.*

Identifique a uno o dos actores claves. Solicíteles que sugieran a otros actores que compartan sus puntos de vista e intereses, al igual que a aquéllos que puedan tener una forma diferente de analizar los problemas.

(d) *Identificación utilizando registros escritos y datos poblacionales.*

Los datos poblacionales y de los censos pueden brindarle información útil sobre la cantidad de gente por edad, género, religión, residencia, etc. (consúltese el *Muestreo de actores*). También puede obtener información sobre los actores en directorios, organigramas, encuestas, informes o registros escritos y que hayan emitido las autoridades locales, las agencias donantes, los órganos gubernamentales, los expertos, los profesionales académicos, las organizaciones no gubernamentales, el sector comercial e industrial, etcétera.

(e) *Identificación utilizando relatos orales o escritos de los acontecimientos importantes.*

Usted puede identificar a los actores al solicitar a alguien que describa los acontecimientos más importantes en la historia de un problema, al igual que a quienes estuvieron involucrados en los mismos (consulte las *Raíces históricas*).

(f) *Identificación utilizando listas de verificación.*

Usted puede identificar a los actores utilizando las listas de verificación que se incluyen en los anexos A y B. Modifíquelas según sus necesidades.

Usted puede incluirse a sí mismo en su lista, al igual que a quienes estén conduciendo el análisis y puede definir a los *representantes de un grupo* como un actor distinto de aquéllos a los que representan. También puede incluir en su lista a la comunidad de todos los actores, como un grupo con su propio perfil.

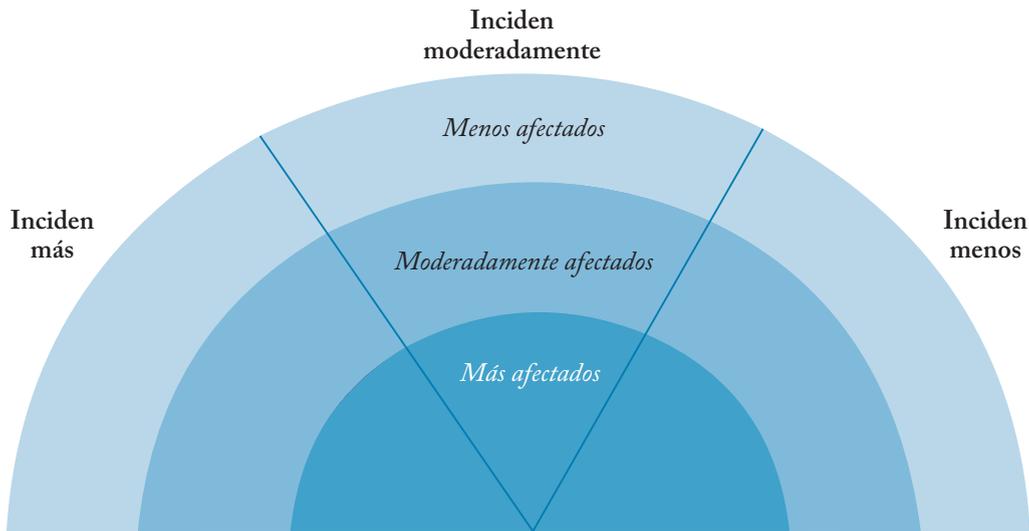
Usted podría tener que referirse de nueva cuenta a este ejercicio en el futuro para poder identificar a los actores que dejó

por fuera o que no incluyó durante las primeras etapas de su proyecto.

Cuando identifique a los actores, tenga presente que algunos de ellos podrían aceptar a los ancestros, generaciones futuras, espíritus y especies no humanas como partes legítimas de la situación.

3. Escriba (o dibuje) el nombre de cada actor en su propia tarjeta. Si su lista de actores es demasiado extensa, utilice la *Clasificación* para organizarlos en grupos de actores y, después, anote cada grupo en su propia tarjeta.
4. Elabore el diagrama de un **arcoiris** al trazar una línea horizontal con la mitad de un círculo alrededor de la misma. Dibuje dos semicírculos dentro del gráfico utilizando el punto medio de la línea horizontal como su centro. También divida el arcoiris en tres partes iguales: una parte a la izquierda, una en el medio, y una a la derecha. Obsérvese el ejemplo del Paso 6.
5. Inserte en el semicírculo pequeño las tarjetas que representen a los actores que **resultan más afectados** por el problema o la acción. Inserte en el semicírculo del medio las tarjetas de los actores que resultan afectados de *forma moderada* por el problema o la acción. Inserte en el semicírculo grande las tarjetas de los actores que resultan *menos* afectados por el problema o la acción. Obsérvese el ejemplo del Paso 6.
6. Coloque en la parte izquierda de su diagrama las tarjetas que representen a los actores que inciden *más* en su problema central o acción. Coloque en el medio a aquéllos que inciden de forma *moderada* y en la parte de la derecha a aquéllos que inciden *menos* en el problema o la acción.

El siguiente es un ejemplo de un *diagrama del arcoiris*:



Usted puede adaptar este diagrama al utilizar otras características que describan mejor las diferencias más importantes entre sus actores principales. Por ejemplo, usted puede utilizar los semicírculos para identificar a aquellos actores que trabajan en los ámbitos local, regional y nacional. También puede utilizar una sola línea vertical para separar a los actores del sector público de los del privado.

Forma de calibrar la técnica

Para versiones más simples

1. Utilice sólo un método de identificación.
2. No utilice el diagrama del arcoiris (pasos del 4 al 6).

Para versiones más avanzadas

1. Utilice varios métodos de identificación.
2. Repita el ejercicio posteriormente.

Lecturas y enlaces electrónicos

Mayers, J. (2005), *Stakeholder Power Analysis. Power tools series*. International Institute for Environment and Development, Londres, Reino Unido, <http://www.policy-powertools.org/Tools/Understanding/SPA.html>, consultada el 16 de agosto de 2007.

Anexo A: Lista de verificación para la Identificación nominal

1. Individuos (tales como los propietarios de compañías).
2. Familias y hogares (tales como los residentes locales permanentes).
3. Grupos tradicionales (tales como los clanes).
4. Grupos de base (tales como las organizaciones de interés propio para usuarios de recursos, asociaciones vecinales y asociaciones en función del género o la edad).
5. Autoridades locales tradicionales (tal como un consejo de ancianos del poblado o un cacique tradicional).
6. Autoridades políticas reconocidas por las leyes nacionales (tales como los representantes electos en el ámbito del pueblo o el distrito).
7. Organismos no gubernamentales que establecen nexos entre las diferentes comunidades (tal como el consejo de representantes del pueblo o una asociación de pescadores a nivel distrital).
8. Estructuras locales de gobernabilidad (la estructura administrativa, los cuerpos policiales o el sistema judicial).
9. Agencias con jurisdicción sobre los recursos naturales (tal como la agencia estatal de parques).
10. Servicios gubernamentales locales en las áreas de educación, salud, silvicultura y agricultura, etcétera.
11. Organizaciones no gubernamentales relevantes en los ámbitos local, nacional o internacional.
12. Estructuras de los partidos políticos (a varios niveles).
13. Organismos religiosos (a varios niveles).
14. Organizaciones de intereses nacionales (tales como sindicatos de mujeres —también denominadas asociaciones del pueblo).
15. Organizaciones nacionales de servicio (tal como el Club de Leones).
16. Asociaciones culturales y voluntarias (tal como un club para el estudio de paisajes nacionales muy singulares o una asociación de turistas).
17. Empresas comerciales y de negocios (desde cooperativas locales hasta corporaciones internacionales).
18. Universidades e instituciones de investigación.
19. Bancos e instituciones crediticias locales.

20. Autoridades gubernamentales en los ámbitos distrital y regional.
21. Gobiernos nacionales.
22. Agencias extranjeras de asistencia.
23. Personal y consultores de proyectos y programas relevantes.
24. Organismos gubernamentales internacionales (como UNICEF, la FAO o el PNUMA).
25. Organismos internacionales (como la UICN).

Fuente: Versión editada de Borrini-Feyerabend, G.; Brown, M. (1997), "Social actors and stakeholders", en Borrini-Feyerabend, G. (ed.), *Beyond fences: Seeking social sustainability in conservation*, IUCN, Gland, Suiza, http://www.iucn.org/themes/spg/Files/beyond_fences/bf_section4_1.html, consultada el 16 de agosto de 2007.

Anexo B: Lista de Verificación de preguntas para la Identificación nominal

1. ¿Existen comunidades, grupos o individuos que puedan resultar **afectados** por las decisiones administrativas? ¿Existen ocupantes históricos (tales como comunidades indígenas o nómadas) o usuarios tradicionales de recursos con derechos consuetudinarios de propiedad o de utilización de las tierras? ¿Hay llegadas recientes? ¿Hay usuarios no residentes de los recursos? ¿Hay propietarios absentistas? ¿Hay importantes usuarios secundarios de los recursos locales (tales como compradores de productos o turistas)? ¿Existen organizaciones locales sin fines de lucro preocupadas por los recursos naturales? ¿Existen comerciantes o industrias que podrían resultar afectadas negativamente por las decisiones que se tomen en cuanto a la gestión de los recursos naturales? ¿Existen proyectos de investigación, de desarrollo o de conservación en esta zona? ¿Cuántos empleados (nacionales y extranjeros) viven en la zona debido a tales proyectos? ¿Estas personas participan de forma activa en la gestión de los recursos naturales?
2. ¿Quiénes son las principales **autoridades** tradicionales en la zona? ¿Son las agencias gubernamentales oficialmente responsables de los recursos en juego? ¿Existen en esta zona instituciones respetables en las que la gente confíe?

3. ¿Quién tiene *acceso* a la tierra, a la zona o a los recursos en juego? ¿Quién está utilizando los recursos naturales en este momento? ¿De qué forma? ¿Ha cambiado esto con el tiempo?
4. ¿Qué comunidades, grupos e individuos son los que más **dependen** de los recursos? ¿Se debe esto a las fuentes de sustento o a las ventajas económicas? ¿Se pueden reemplazar estos recursos con otros que sean ecológicamente menos valiosos o frágiles?
5. ¿Quién es responsable de las **quejas** presentadas, lo que incluye los derechos consuetudinarios y la jurisdicción en el territorio o la zona donde los recursos están ubicados? ¿Existen comunidades con derechos históricos y/o otros tipos de derechos adquiridos? ¿Se encuentran diversos sectores gubernamentales y departamentos ministeriales involucrados? ¿Hay organismos nacionales y/o internacionales involucrados debido a leyes o tratados específicos?
6. ¿Qué comunidades, grupos o individuos tienen un **mayor conocimiento** sobre los territorios o los recursos y cuentan con una mayor capacidad para encargarse de los mismos? Hasta ahora, ¿quién cuenta con una experiencia directa en la gestión de los mismos?
7. ¿Cómo **cambia** el uso de los recursos dependiendo de la época, la geografía y los intereses de los usuarios? ¿Existen patrones migratorios estacionales? ¿Existen acontecimientos o tendencias principales (tales como proyectos de desarrollo, reforma agraria, migración, incremento o disminución de la población, etc.) que incidan en las comunidades locales y en otras partes interesadas?
8. ¿Existen otros **proyectos administrados conjuntamente** en la región? Si es así, ¿hasta qué punto están teniendo éxito? ¿Quiénes son los socios principales?

Fuente: Versión editada de Borrini-Feyerabend, G.; Farvar, M.T.; Nguingiri, J.C.; Ndangang, V.A. (2000), *Co-Management of natural resources: Organising, negotiating and learning-by-doing*, Kasperek Verlag, Heidelberg, Alemania, GTZ and IUCN, <http://learningforsustainability.net/pubs/cmnr/cmnr.html>, consultada el 16 de agosto de 2007.

Identificación Nominal: Identificación nominal en un proyecto para evitar y reducir el impacto de las inundaciones y los derrumbes en Nepal

Palabras claves

Identificación nominal, desastres naturales, reducción y mitigación del riesgo, Nepal, Chitwan.

Autores

T.B. Sapkota, D. Poudel, D.J. Buckles.

Contexto

Con frecuencia, el distrito de Chitwan en la región central de Nepal resulta afectado por las inundaciones y los derrumbes. Varias organizaciones gubernamentales y no gubernamentales (ONG) ofrecen ayuda en caso de desastre, pero muy pocas centran sus esfuerzos en la prevención o en la reducción del impacto de los eventos naturales. *Practical Action* (Acción Práctica, o PA, por sus siglas en inglés) es una ONG que durante años ha permanecido activa en la región. Ésta ofrece asistencia en caso de desastre y ha estado planificando un proyecto que respaldaría a diversas opciones más estables de fuentes de sustento en las comunidades que resultan afectadas por los desastres. La conexión entre la gestión de desastres y el desarrollo de fuentes de sustento que reduzcan el riesgo y el impacto de las inundaciones y de los derrumbes es algo que nunca se había hecho en esta parte de Nepal. A la luz de este nuevo enfoque, PA desea cerciorarse de que desarrollará los objetivos y los planes de su proyecto con las instituciones y los actores apropiados.

Propósito

Identificar a los actores que posiblemente resulten *afectados* o *incidan* en los objetivos, el diseño y las actividades del proyecto.

Resumen del proceso



Practical Action (PA) convocó a una reunión en su oficina en Chitwan. Se invitó a representantes de diversas instituciones con conocimiento acerca de los problemas de las inundaciones y de los derrumbes en la región, o sobre las opciones factibles de fuentes de sustento para los pobres de las zonas rurales. El grupo incluyó a dos miembros del propio personal de PA, un profesional de LI-BIRD (una ONG dedicada a las investigaciones y que se especializa en fuentes de sustento en las zonas rurales), dos representantes de la Oficina de Desarrollo Distrital de Chitwan (DDO), la cual se encarga de coordinar y dar seguimiento a los proyectos gubernamentales y de las ONG en este distrito, y dos representantes del Comité Coordinador de ONG en Chitwan (NGOCC), el cual coordina las actividades de desarrollo de las organizaciones no gubernamentales. Los participantes identificaron conjuntamente a las organizaciones con conocimiento sobre la ayuda prestada en caso de desastre, o sobre opciones de fuentes de sustento en la región.

Un mes después, PA celebró una segunda reunión con representantes de las comunidades en las que se había planificado la implementación de las actividades y en las que vivían otros posibles actores. En esta reunión se incluyó a los representantes de las organizaciones de base, las ONG locales y los líderes de la zona.

En ambas reuniones, los grupos dialogaron acerca del problema que originan las inundaciones y los derrumbes, su experiencia con las iniciativas para crear o apoyar las fuentes de sustento que podrían reducir el riesgo y el impacto de estos eventos naturales, y los objetivos y los planes del proyecto. Después, los participantes identificaron a los actores que están o deberían formar parte del proyecto y describieron sus relaciones con el mismo. Ello se hizo al colocar en el suelo tarjetas por cada uno de los actores en un gráfico en forma de arcoiris. Las tres franjas del mismo representaron el grado en el que los actores resultarían afectados por el éxito o el fracaso del proyecto (desde los más hasta los menos afectados). Se dividieron las franjas en tres secciones en forma de “pastel” para representar a los actores que tienen varios grados de influencia o incidencia en el proyecto (desde los que inciden más hasta los que influyen menos). Después, se colocaron las tarjetas de cada uno de los actores en medio del gráfico, dependiendo del grado en el que resultan o podrían resultar afectados por el proyecto. Después de haber colocado todas las tarjetas en la parte del medio, se pasaron al lado de la izquierda o la derecha, o permanecieron en el medio, dependiendo del grado en el que inciden en el proyecto (desde los que más inciden a los que menos influyen). Posteriormente, se discutió el mapa que surgió y los grupos decidieron cuáles son los actores claves para el proyecto y qué tipo de relación tienen o podrían tener con otros actores. Tek Sapkota facilitó la evaluación. Los participantes sabían que los resultados del ejercicio se utilizarían en diversos informes y aceptaron compartir su información.

Análisis

Durante la reunión del primer grupo se identificó a un total de 17 actores con diversos grados y tipos de relaciones (tanto actuales como posibles) con el proyecto (gráfico 1). Se identificó a *Practical Action* y la Oficina para la Gestión de Desastres Ocasionados por el Agua (WIDMO) como los actores que resultarían más afectados, pero también como los más influyentes en el proyecto. Éste significa una iniciativa muy importante para PA y la atención a las fuentes de sustento representa un nuevo enfoque para esta organización. El éxito o el fracaso del proyecto obviamente incidirían en la dirección y en el fortalecimiento de PA en el futuro. La organización también tiene un alto grado de incidencia en el proyecto debido a su papel de liderazgo. El grupo también evaluó a la WIDMO —una agencia gubernamental especializada que le da

seguimiento y evalúa los desastres en el distrito y coordina los esfuerzos de asistencia— como uno de los actores que resultarían más afectados de manera positiva si el proyecto fuese exitoso. La WIDMO también puede influir en el mismo a través de sus lineamientos oficiales para la asistencia en caso de desastres y por medio de sus recomendaciones, las cuales podrían fomentar proyectos de este tipo en el futuro.

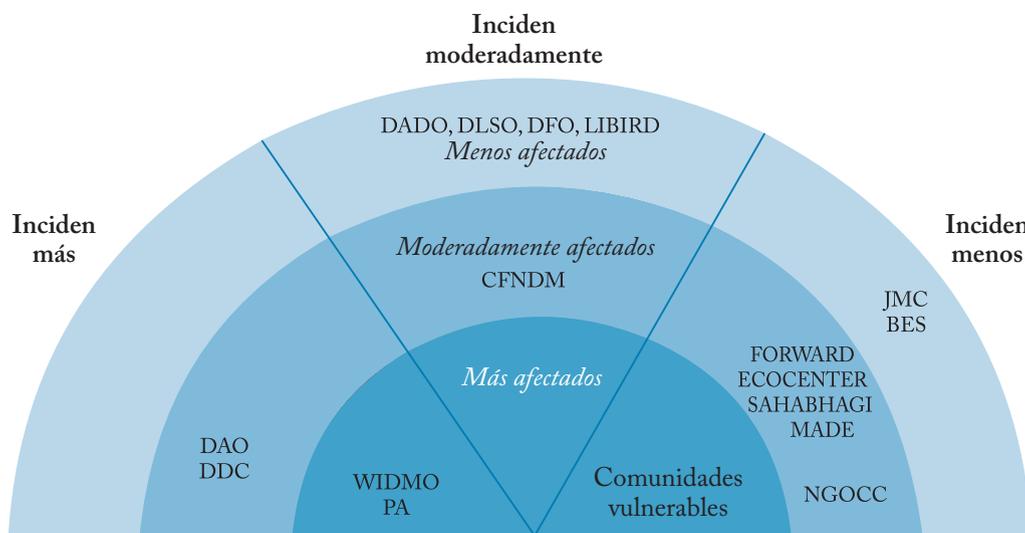
El primer grupo señaló que las comunidades vulnerables a los desastres podrían resultar afectadas en forma positiva por el proyecto, pero sólo si se incluyen dentro del mismo. Debido a que no se había escogido a ninguna comunidad en ese momento, el grupo incluyó a las “comunidades vulnerables” como una descripción general de los actores afectados. Los participantes también reconocieron que en la actualidad las comunidades tienen muy poca incidencia en el proyecto (los actores que inciden menos) y decidieron abordar esta situación con posterioridad.

Tanto la Oficina de Desarrollo Distrital (DDO) como la Oficina de Administración del Distrito (DAO) son instituciones que aprueban proyectos que se ejecutan en la región, aplican las políticas de desarrollo, y siguen de cerca y evalúan las actividades de los proyectos. Los participantes consideraron que las políticas y las actividades de la DDO y la DAO resultarían moderadamente afectadas por una exitosa experiencia con un proyecto sobre las opciones de fuentes de sustento, ya que este enfoque tendría incidencia en sus prácticas actuales de asistencia en caso de desastres. Los participantes también reconocieron que estos dos organismos gubernamentales podrían afectar o incidir en el proyecto y, si lo desearan, hasta podrían obstruirlo. Como consecuencia, el grupo identificó a la DDO y la DAO como actores claves con los que el proyecto debía establecer una estrecha relación de trabajo.

Se identificó a una red de ONG denominada Foro Común de ONG que trabaja en la Gestión de Desastres (CFNDM) como uno de los actores que resultarían moderadamente afectados por el proyecto o que incidiría, también de manera moderada, en el mismo. Los participantes señalaron que el CFNDM puede influir en el proyecto al ofrecer información relevante de sus miembros para el establecimiento de objetivos y el proceso de planificación, y se beneficiaría del acceso a información sobre el enfoque de las opciones de fuentes de sustento. En cambio, el Comité Coordinador de ONG (NGOCC) tiene menos experiencia directa en la gestión de desastres en comparación con el CFNDM. Aunque el Comité resultaría moderadamente afectado por el proyecto, sería de cierta forma menos influyente en cuanto al establecimiento de objetivos y el proceso de planificación. También se identificó a diversas ONG que PA está considerando como posibles socios del proyecto. Las mismas se evaluaron como actores que resultarían moderadamente afectados por el proyecto, mientras

que en la actualidad tienen muy poca incidencia (Forward, Ecocenter, Sahabhagi y Made, en el gráfico 1).

Gráfico 1. Relación de los diferentes actores con el proyecto de *Practical Action*



Nota: Oficina Distrital para el Desarrollo Agrícola (DADO); Oficina de Servicios Distritales sobre Medios de Sustento (DLSD); Iniciativa Local para la Biodiversidad, la Investigación, Búsqueda y el Desarrollo (LI-BIRD); Oficina Forestal Distrital (DFO); Comité Coordinador de ONG (NGOCC); Foro para el Bienestar Rural y la Reforma Agraria para el Desarrollo (FORWARD); Centro de Servicios Ecológicos (ECOCENTER); Agricultura Multidimensional para el Desarrollo (MADE); Campaña de Nepal para la Autosuficiencia Rural (NRUSEC); Club Jwalamukhi (JMC); Sociedad Educativa de las Aves (BES); Oficina de Administración del Distrito (DAO); Oficina de Desarrollo Distrital (DDC); Oficina para la Gestión de Desastres Ocasionados por el Agua (WIDMO); Foro Común de ONG que trabajan en la Gestión de Desastres (CFNDM); Practical Action (PA)*.

*Todas las siglas son por los nombres en inglés de estas organizaciones.

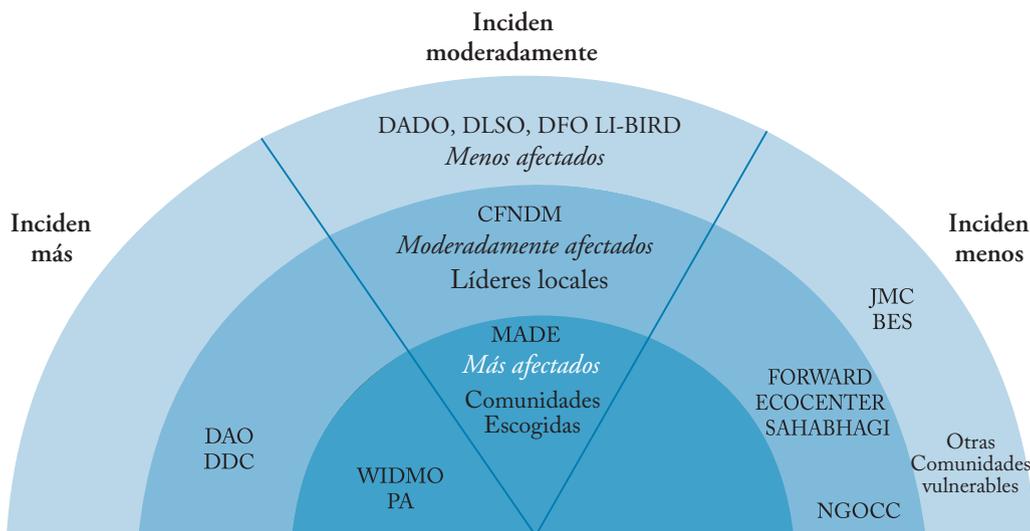
Los participantes identificaron a algunas agencias gubernamentales (DADO, DLSD y DFO) y a la ONG denominada LI-BIRD como los actores menos afectados por el proyecto pero con una capacidad moderada para influir o incidir en el mismo debido a que tienen un conocimiento especializado sobre las opciones de las fuentes de sustento o se encargan de ciertas actividades de desarrollo en la región. Se identificó a dos organizaciones de interés especial (el Club Jwalamukhi, o JMC, y la Sociedad Educativa de las Aves, o BES) como los actores menos afectados y menos influyentes. El JMC es una ONG distrital que promueve la paz entre los grupos políticos y rebeldes de Nepal, mientras que la BES se preocupa más por la conservación de las aves y el hábitat

de otras especies. Al igual que todas las organizaciones del distrito, éstas dos se ven involucradas en los esfuerzos de asistencia cuando se produce una gran inundación o un derrumbe en el distrito. Ambas tienen muy poco que ofrecerle al proyecto (las menos afectadas), pero sus labores de asistencia podrían beneficiarse de cierta forma del enfoque de fuentes de sustento que desarrolla el proyecto.

Como consecuencia del análisis que realizó el primer grupo, PA invitó a otros a una segunda reunión para que revisaran el mapa de los actores. PA escogió a las comunidades que se invitarían e incluyó a la ONG que había seleccionado para ejecutar el proyecto (Agricultura Multidimensional para el Desarrollo —MADE). La evaluación del segundo grupo mostró varios ajustes. En primer lugar, ahora MADE ocupó una posición similar a las de PA y la WIDMO, con excepción de que su incidencia en el proyecto sería relativamente moderada debido a su función como contratista. Sin embargo, sus actividades futuras resultarían afectadas por el éxito o el fracaso del proyecto.

En segundo lugar, los participantes hicieron varias distinciones que clarificaron y modificaron la relación de las comunidades vulnerables con el proyecto. El grupo afirmó que los líderes de las comunidades locales son actores distintos de las comunidades en general. Su conocimiento acerca de la historia tanto del impacto de los desastres como de las iniciativas de desarrollo en las comunidades, al igual que de sus funciones políticas y administrativas, los convierten en actores que pueden incidir moderadamente en los objetivos y los planes del proyecto. Los participantes consideraron que el grado en el que los líderes locales resultarían afectados por el proyecto sería moderado, lo que refleja el hecho de que tienen muchos otros intereses y funciones dentro de sus respectivas comunidades y no forman parte o se benefician de manera directa de las actividades del proyecto. Los participantes también sostuvieron que los representantes de las comunidades escogidas deben participar directamente en el establecimiento de los objetivos y en la planificación del proyecto. Este grado de influencia originaría un cambio para pasar a formar parte de los actores que inciden moderadamente en el proyecto y los que también resultan afectados de manera importante por el mismo (la misma posición de MADE). Según se puede observar con posterioridad, se conversó sobre formas específicas de lograr este cambio dentro del proyecto. Los participantes también crearon una categoría aparte para las comunidades a las que no se dirige el proyecto, pero que resultarían afectadas e incidirían en el mismo a un grado mucho menor, posiblemente mediante las labores de otras organizaciones no gubernamentales.

Gráfico 2. Relación de los diferentes actores con el proyecto de *Practical Action*



Nota: Oficina Distrital para el Desarrollo Agrícola (DADO); Oficina de Servicios Distritales sobre Medios de Sustento (DLSO); Iniciativa Local para la Biodiversidad, la Investigación y el Desarrollo (LI-BIRD); Oficina Forestal Distrital (DFO); Comité Coordinador de ONG (NGOCC); Foro para el Bienestar Rural y la Reforma Agraria para el Desarrollo (FORWARD); Centro de Servicios Ecológicos (ECOCENTER); Agricultura Multidimensional para el Desarrollo (MADE); Campaña de Nepal para la Autosuficiencia Rural (NRUSEC); Club Jwalamukhi (JMC); Sociedad Educativa de las Aves (BES); Oficina de Administración del Distrito (DAO); Oficina de Desarrollo Distrital (DDC); Oficina para la Gestión de Desastres Ocasionados por el Agua (WIDMO); Foro Común de ONG que trabajan en la Gestión de Desastres (CFNDM); Practical Action (PA)*.

* Todas las siglas son por los nombres en inglés de estas organizaciones.

Interpretation

Aunque los participantes del primer ejercicio fueron pocos, éstos tenían un vasto conocimiento sobre las organizaciones que responden ante los desastres y trabajan para mejorar los medios de sustento de las comunidades. Por ello, fue posible desarrollar una amplia lista, la cual incluyó hasta organizaciones y comunidades candidatas para la ejecución del proyecto. No obstante, se necesitó efectuar una consulta posterior con estos actores para evaluar sus puntos de vista sobre el proyecto. Los cambios que el segundo grupo de participantes le hicieron al mapa de actores reflejan sus opiniones sobre el hecho de que las comunidades no sólo son “beneficiarias” del proyecto, sino también actores por sí mismas, con conocimiento y perspectivas que pueden y deben incidir en la dirección del proyecto. La cantidad total de actores claves continuó siendo baja debido a que sólo pocas organizaciones tienen experiencia en las opciones de fuentes de sustento como forma de evitar o reducir el

impacto social de los desastres. Aunque existen muchas organizaciones con conocimiento y experiencia en asistencia en caso de desastre, éstas tienen menos que ofrecer a este nuevo enfoque o beneficiarse del mismo. Debido a que son actores que también representan los intereses de otros, al igual que los suyos, el Foro Común de ONG que trabajan en la Gestión de Desastres (CFNDM) y los líderes de las comunidades locales son fuentes de información sobre el proyecto para estos otros grupos.

Acción

PA decidió centrarse en el establecimiento de relaciones cercanas con la WIDMO, MADE y las comunidades escogidas, al igual que con la DAO y la DDO, al consultarlas con frecuencia sobre los objetivos, el diseño y la implementación del proyecto. Se elaboraron planes específicos para fomentar la participación de las comunidades escogidas, a fin de brindarles la oportunidad de incidir en el proyecto. PA también decidió reunirse cada cierto tiempo con el CFDMN y con los líderes de las comunidades locales para actualizarlos acerca del proyecto y ofrecerles materiales que pudieran compartir con otros actores.

Observaciones sobre el proceso

El primer grupo de participantes tenía mucho conocimiento sobre la asistencia en caso de desastre y las políticas de desarrollo en el distrito, pero no pudieron abordar la relación de las ONG y las comunidades con el proyecto porque el mismo todavía estaba seleccionando a sus socios. Sin embargo, se mostraron confiados con la tarea de enumerar a los grupos relevantes y conversar acerca de sus posibles funciones dentro del proyecto. Los participantes estuvieron satisfechos con la lista final y con las distinciones que se hicieron entre los diversos actores. Sin embargo, sí reconocieron que necesitaban discutir el proyecto con los otros actores que habían identificado. La segunda reunión ofreció a los participantes la oportunidad de aprender sobre los puntos de vista de otros actores e integrar las perspectivas de las ONG, de los representantes de las comunidades escogidas y de los líderes locales. Los participantes lograron un acuerdo respecto al análisis final y aseguraron que éste había clarificado las relaciones entre los actores y con el proyecto. Los participantes también indicaron que los resultados del ejercicio mostraron la razón por la que deberían existir ciertas líneas de comunicación entre todas las partes involucradas, al igual que entre los actores claves y otros grupos. Finalmente, los participantes mencionaron que estaban satisfechos con el compromiso de PA para fomentar la participación de las comunidades de formas que puedan fortalecer su incidencia en el proyecto.



Análisis Social CLIP (Colaboración y Conflicto, Legitimidad, Intereses, Poder)

Autor

J.M. Chevalier

Propósito

El *Análisis Social CLIP* es útil para crear los perfiles de los actores involucrados en un problema central o acción. Estos perfiles se basan en cuatro factores: 1) poder, 2) intereses, 3) legitimidad, y 4) relaciones existentes de colaboración y conflicto. La técnica le permite describir las características y las relaciones de los principales actores involucrados en una situación concreta (tal como un conflicto de intereses entre los actores más poderosos) y explorar formas de resolver los problemas sociales (tales como el establecimiento de confianza o el empoderamiento de los grupos marginados).

Principios rectores

1. Los **actores** son las partes cuyos **intereses** pueden resultar afectados por un problema o acción. También se incluye a aquellos que pueden incidir en el problema o la acción, a través del uso de los medios que estén a su disposición, tales como el **poder**, la **legitimidad** y los **vínculos existentes de colaboración y conflicto**.
2. Los **intereses** son las pérdidas y ganancias que usted experimentará con base en los resultados de las acciones existentes o propuestas. Estas pérdidas y ganancias influyen en su acceso al poder, la legitimidad o las relaciones sociales (lo que incluye las membresías de los grupos).
3. El **poder** es su habilidad de influir o incidir en otros y de utilizar los recursos que controla para lograr sus objetivos. Entre estos recursos se incluyen la riqueza económica, la autoridad política, la habilidad para utilizar la fuerza o amenazar con utilizarla, el acceso a la información (conocimiento y habilidades) y los medios para comunicarse.
4. La **legitimidad** aparece cuando otros actores reconocen por ley o mediante las costumbres locales sus derechos y deberes, y la determinación que usted muestra cuando los ejerce.

5. Las **relaciones sociales** abarcan los vínculos existentes de colaboración y conflicto (lo que incluye las membresías de los grupos) que le afectan en una situación determinada y que puede utilizar para incidir en un problema o acción.
6. La forma en que el poder, los intereses, la legitimidad y las relaciones sociales se distribuyen en cada situación determina la **estructura de los actores** y las posibles **estrategias** a utilizar para manejar los problemas sociales o las acciones.
7. Una persona puede ser miembro de varios grupos de actores. Tal es el caso de los líderes y los funcionarios públicos, quienes poseen su propio perfil como actores y al mismo tiempo pertenecen a grupos más amplios (en nombre de los cuales actúan o hablan) que poseen sus propios perfiles. Por tanto, usted puede utilizar el *Análisis Social CLIP* para examinar la relación entre los representantes y los grupos de actores que aquéllos representan.
8. Los actores utilizan sus propias **ideas y palabras** para definir las categorías y las relaciones (lo que incluye los términos de “representación”) dentro de un contexto que les es familiar.

Proceso

1. Identifique una **situación o acción propuesta** que requiera de un análisis de los actores. Defina la situación o acción propuesta lo más claramente posible para que los participantes puedan identificar los intereses precisos que están en juego, los recursos y las formas de poder que los actores pueden utilizar para lograr sus objetivos, y los derechos y los deberes relevantes que pueden ejercer con determinación. Clarifique el propósito de sus análisis.
2. Identifique a todos los **actores** que podrían incidir en esta situación o acción propuesta, o resultar afectados por la misma (consulte *Identificación nominal*). Tenga presente que puede incluirse a sí mismo y a quienes están conduciendo el análisis en su lista. Usted puede definir a los representantes de un grupo como un actor diferente de aquéllos a quienes representan. También puede incluir a la comunidad de todos los actores en su lista, como un solo grupo con su propio perfil. Anote el nombre (o coloque una imagen) de cada actor en su propia tarjeta.
3. Identifique el nivel de **poder o los recursos que cada actor puede utilizar** para oponerse o promover la situación o acción que se definió en el Paso 1. Excluya las formas de poder que los actores no aplicarían de manera normal o realista a la situación o la acción propuesta (por ejemplo, es muy poco probable que un actor

utilice la fuerza para promover un proyecto de abono verde). El poder puede revestir cuatro formas diferentes:

- (a) La riqueza económica;
- (b) La autoridad política (un cargo, un puesto o una función que tenga el reconocimiento de una institución o de las costumbres locales);
- (c) La habilidad de utilizar la fuerza o amenazar con utilizarla; y,
- (d) El acceso a la información (que incluye el conocimiento y las habilidades) y a los medios para comunicarse.

Discuta y clarifique estas definiciones de poder y, de ser necesario, reemplácelas con las categorías sociales y los términos de los actores. Después, anote el nivel de poder en cada una de las tarjetas de los actores, utilizando uno de estos tres valores: **alto, medio, o bajo/sin poder**. En la misma tarjeta, anote la forma y el nivel de poder que los actores pueden aplicar a la situación o la acción propuesta.

4. Identifique y describa los **intereses netos** de cada actor, por ejemplo, las ganancias que cada uno logra de la situación o la acción propuesta, menos las pérdidas estimadas. Estas ganancias o pérdidas netas incluyen el grado en el que un actor gana o pierde el control de bienes importantes tales como la riqueza económica, la autoridad política, el uso de la fuerza, el acceso a la información, los medios para comunicarse, la legitimidad o las relaciones sociales (lo que incluye las afiliaciones a los grupos). Anote y describa de forma breve los intereses netos en cada una de las tarjetas de los actores, utilizando uno de los cinco valores siguientes: ganancias altas (++), ganancias medias (+), bajo/sin intereses (0), pérdidas medias (-), o pérdidas altas (--).

Discuta y clarifique estas definiciones de intereses y, de ser necesario, reemplácelas con las categorías y los términos de los actores. Cerciórese de que los participantes no confundan la idea de “actuar en interés propio” con “tomarle interés a algo”.

5. Identifique y describa los niveles de **legitimidad** de cada actor con base en la ley o en las costumbres locales. La legitimidad es el grado en el que otros actores reconocen los derechos y los deberes de uno de ellos (ejercidos con determinación). Centre su atención en los derechos y los deberes que se relacionan con la situación o la acción propuesta que identificó en el Paso 1. Anote y describa en forma breve el tipo y el nivel de legitimidad en las tarjetas de los actores utilizando uno de estos tres valores: **alto, medio, o**

bajo/sin legitimidad. Si la legitimidad de un actor se encuentra en disputa, asígnele el valor de “medio” y anote tal disputa en su tarjeta.

Discuta y clarifique esta definición de legitimidad y, de ser necesario, reemplácela con la propia categoría y los términos de los actores.

El siguiente es un ejemplo de una tarjeta del perfil de los actores:

Situación o acción propuesta:

Actor individual o grupal:

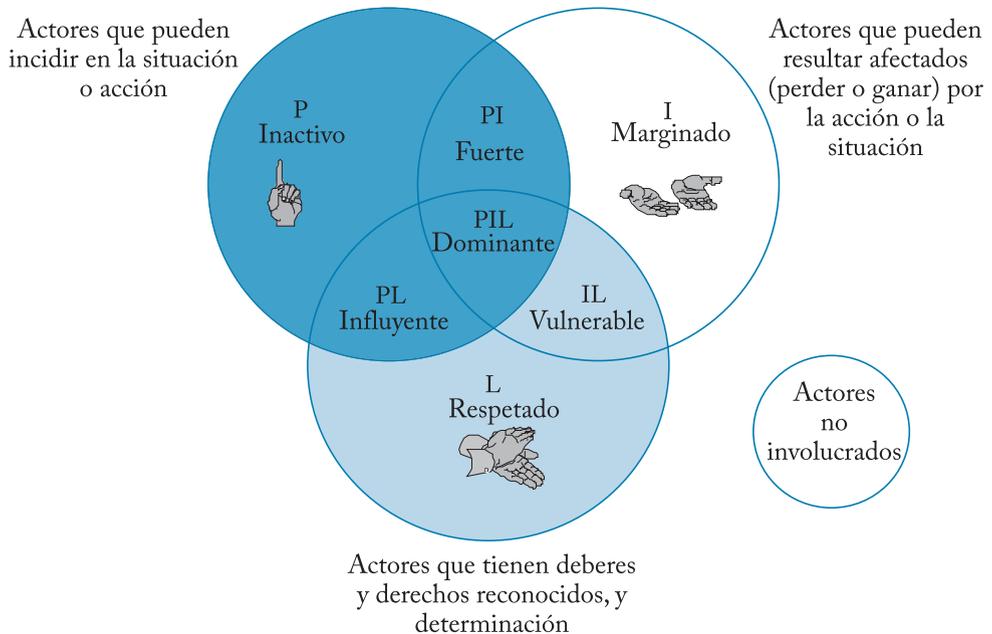
<p>P ODER</p>	<p>Alto </p>	<p>Medio </p>	<p>Bajo/Ninguno </p>
<p>Descripción:</p>			
<p>L EGITIMIDAD</p>	<p>Alto </p>	<p>Medio </p>	<p>Bajo/Ninguno </p>
<p>Descripción:</p>			
<p>I NTERESES</p>	<p>Alto +  Alto - </p>	<p>Medio +  Medio - </p>	<p>Bajo/Ninguno </p>
<p>Descripción:</p>			

Para ayudarle a categorizar a cada uno de los actores y transferir la información al cuadro de abajo, asigne al actor en cuestión la letra “P”, la letra “I” o la letra “L”, sólo si el puntaje correspondiente es “alto” o “medio”.

- Elabore un cuadro (obsérvese el ejemplo en el Paso 9). En la columna 1, enumere las siguientes *categorías de actores*:

Categorías	Calificaciones Altas/Medias <input type="checkbox"/>	Sin/Con Bajas Calificaciones <input type="checkbox"/>
MÁS ALTA		
Dominante	PIL Poder, Interés (+ o -), Legitimidad	
Fuerte	PI Poder, Interés (+ o -)	Legitimidad
MEDIA		
Influyente	PL Poder, Legitimidad	Interés (+ o -)
Inactivo	P Poder	Legitimidad, Interés (+ o -)
Respetado	L Legitimidad	Poder, Interés (+ o -)
MÁS BAJA		
Vulnerable	IL Interés (+ o -), Legitimidad	Poder
Marginado	I Interés (+ o -)	Poder, legitimidad

Usted también puede representar estas categorías en un diagrama de Venn:



Las categorías de actores se ordenan de forma vertical con base en los siguientes factores, **en orden de importancia** (según el peso que por lo general cada factor tiene en la historia social): el primero es el poder que los actores pueden ejercer (refiérase a las cuatro fuentes de poder en el Paso 3). El segundo es sus intereses como partes afectadas por la situación o por la acción propuesta. El tercero es la legitimidad —si otros actores reconocen los derechos y los deberes de uno de ellos y su determinación para ejercerlos. *Si es necesario, discuta y revise estos supuestos y cambie los conceptos y términos por los que prefieran los participantes.* Usted podría desear utilizar símbolos o dibujos para representar cada concepto, tal como levantar un puño o un dedo (en señal de poder), tender las manos (para los intereses) y aplaudir (para la legitimidad).

7. Inserte las cinco categorías de **ganancias y pérdidas** netas en la fila de arriba: pérdidas netas altas (--), pérdidas netas medias (-), bajas/sin intereses (0), ganancias netas medias (+), y ganancias netas altas (++)
8. Coloque cada una de las tarjetas de los actores en la casilla que corresponda a su perfil. Utilice letras en negrita (o cualquier otro código) para identificar a los actores que estén participando en el análisis (tal como una organización no gubernamental regional). No coloque tarjetas en aquellas casillas que combinen atributos contradictorios (tales como actores “dominantes” con “bajos/sin intereses”). Se deberán marcar estas casillas con la letra “x”. (ob-sérvese el ejemplo del Paso 9).
9. Identifique los vínculos de **colaboración o conflicto** (lo que incluye afiliaciones relevantes de los grupos que cada actor tiene con otros). Tenga presente que los actores pueden colaborar en algunas áreas y estar en conflicto en otras. Incluya los nexos que podrían no tener relación con la situación o la acción que se identificó en el Paso 1.

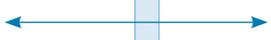
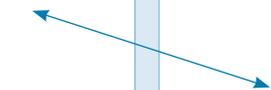
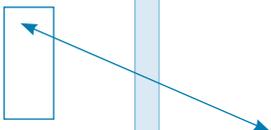
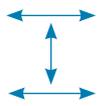
Utilice **su propio código** (como colores) para identificar estos vínculos. Por ejemplo, dibuje cuadrados o círculos alrededor de los actores que tengan nexos de colaboración entre sí. Dibuje flechas rojas entre aquéllos que compartan un historial de conflictos. Puede utilizar líneas más gruesas o más delgadas para indicar los niveles o tipos de conflictos, y líneas punteadas para mostrar las relaciones que posiblemente se desarrollen con el paso del tiempo. El siguiente es un ejemplo de un cuadro completo de CLIP:

Acción propuesta: La privatización de las tierras comunales

Categorías de actores	Pérdidas netas altas	Pérdidas netas medias	Bajas/sin interés	Ganancias netas medias	Ganancias netas altas
Dominante PIL	Autoridades locales		x		Compañía petrolera estatal Estado federal
Fuerte PI	Ganaderos Comerciantes		x		
Influyente PL	x	x		x	x
Inactivo P	x	x		x	x
Respetado L	x	x	ONG	x	x
Vulnerable IL	Pequeños agricultores		x		
Marginado I	Mujeres sin tierra		x		Trabajadores sin tierra

Resumen de este ejemplo: El gobierno nacional desea privatizar las tierras comunales. Se permitiría que los nuevos dueños vendan sus tierras a una compañía petrolera estatal que necesita terrenos y mano de obra. Los trabajadores locales que no poseen tierras podrían contratarse si las tierras comunales les son vendidas al Estado. Pero los ganaderos locales, muchos de los cuales también son comerciantes que ocupan cargos de importancia en la política local, tendrían mucho que perder, al igual que los pequeños agricultores. La organización no gubernamental regional que está facilitando este análisis está defendiendo los intereses de los pequeños agricultores al luchar contra la propuesta. Pero también tienen presente que los vínculos entre éstos y las autoridades locales, y también los existentes entre los pequeños agricultores y los ganaderos, no son particularmente buenos.

10. Discuta los resultados de su análisis CLIP. De la siguiente lista, seleccione el escenario de los actores o la combinación de escenarios que mejor describa su situación (observe la leyenda situada debajo de la lista):

	Intereses opuestos entre los actores poderosos (dominantes, fuertes)
	Intereses opuestos entre los actores poderosos, algunos de los cuales tienen aliados subordinados (vulnerables, marginados)
	Intereses opuestos entre los actores subordinados (vulnerables, marginados)
	Intereses opuestos entre los actores poderosos y los subordinados
	Intereses opuestos entre los actores poderosos y subordinados, en los que algunos poderosos cuentan con aliados subordinados (vulnerables, marginados)
	Intereses opuestos entre grupos de actores poderosos y subordinados
	Intereses compartidos entre actores que tienen un historial de conflicto

Nota: Las *flechas* señalan conflictos. Los *recuadros* señalan alianzas entre los actores con base en los *intereses compartidos*. Observe que la descripción de cada escenario también le es pertinente a su “imagen espejo” (de reflejo) —tal es el caso, por ejemplo, del último escenario: las flechas de la izquierda en vez de las de la derecha.

11. Discuta las acciones y los **primeros pasos** que los actores pueden tomar para lograr sus objetivos mientras usted se ocupa de los intereses opuestos que se registraron en su análisis *CLIP*. Incluya pasos para modificar las relaciones existentes entre los actores, tales como **acciones para empoderar a los grupos vulnerables y marginados** que tienen necesidades o intereses urgentes. Estos pasos podrían alterar los perfiles que obtuvo en su análisis *CLIP* y originar una mayor imparcialidad y respuestas más efectivas ante el problema o la acción que se identificó en el Paso 1.

Centre su atención en los pasos que se requieran para superar los problemas más importantes relacionados con el poder, los intereses y la legitimidad, tal y como se identificaron en su análisis. Los siguientes son algunos ejemplos de estos posibles pasos:

Poder: incrementar los recursos disponibles para algunos actores; fortalecer las organizaciones locales; lograr que el proceso sea más democrático; crear oportunidades para el liderazgo; organizar una manifestación pública, etcétera.

Intereses: desarrollar una visión común sobre los intereses y los objetivos compartidos; evaluar el impacto de los costos y los beneficios de una acción; crear nuevos incentivos o mecanismos de distribución, etcétera.

Legitimidad: utilizar el sistema jurídico; ampararse en las normas locales; educar a la gente en materia de derechos y responsabilidades; incrementar la conciencia pública, etcétera.

12. Algunos de los actores que identificó en el Paso 2 no aparecerán en su cuadro si no resultan fuertemente afectados por la situación o la acción que identificó en el Paso 1 y si no tienen el poder o la legitimidad para intervenir. De ser éste el caso, déjelos fuera de su análisis o discuta lo que puede hacer para involucrarlos.
13. Evalúe la forma en que los vínculos existentes en torno a una *mala colaboración o a un conflicto* permiten que la situación sea más fácil o más difícil de manejar. Ello es importante en situaciones en las que todos los actores claves podrían beneficiarse de una acción propuesta pero tienen un historial de mala colaboración o un conflicto abierto (obsérvese el último escenario del Paso 10). Discuta las acciones y los primeros pasos que puede tomar para reducir el conflicto o mejorar las relaciones de colaboración, lo cual incluye el desarrollo de nuevas coaliciones, la búsqueda de la mediación por parte de una tercera parte y el establecimiento de confianza.

Si escoge **establecer confianza** entre los actores, discuta la forma en que lo logrará y cuáles indicadores de confianza utilizará. Para facilitar la discusión, los participantes pueden pensar en dos actores en quienes confían, las razones por las que lo hacen y lo que la gente ha hecho para establecer tal confianza. Lo mismo se puede hacer con los actores en quienes los participantes no confían.

Forma de calibrar la técnica

Para versiones más simples

1. Limite la cantidad de grupos participantes al excluir a aquéllos que estén menos involucrados o al reagrupar a los actores que

comparten muchas características. Para organizar su lista de actores por categoría, utilice la *Clasificación*.

2. Utilice solamente tres valores para determinar los intereses de los actores: pérdidas netas altas, bajas/sin intereses o ganancias netas altas.
3. Identifique los perfiles de los actores utilizando solamente el *diagrama de Venn* (refiérase al Paso 6; señale las pérdidas netas con una *I-* y las ganancias netas con una *I+*).
4. Utilice *La Rueda socrática* para representar y comparar los niveles de poder, los intereses (ganancias o pérdidas netas) y la legitimidad de cada actor.

Para versiones más avanzadas

1. Elabore muchos perfiles de los actores.
2. Dedique más tiempo a recopilar la información que necesite para completar el ejercicio.
3. Durante el ejercicio, discuta y anote los puntos de vista que expresen los participantes.
4. Conduzca un análisis más detallado de los tipos y los niveles de colaboración y conflicto utilizando el *Ámbito social*.
5. Conduzca un análisis más detallado de los intereses utilizando *Intereses* o *Diálogo interno*.
6. Conduzca un análisis más detallado del poder utilizando *Poder*.
7. Conduzca un análisis más detallado de la legitimidad utilizando *Legitimidad*.
8. Si está trazando los perfiles de los actores de forma más detallada mediante la utilización de las técnicas de *Poder*, *Intereses*, o *Legitimidad*, dispóngase a crear un cuadro *CLIP* que incorpore las escalas y los resultados de cada técnica.
9. Revise las definiciones y las clasificaciones del poder, los intereses y la legitimidad, o utilice sus propios criterios para crear cada uno de los perfiles de los actores.

Lecturas y enlaces electrónicos

Callens, K.; Seiffert, B.; Sontheimer, S. (2000), *Conducting a PRA training and modifying PRA tools to your needs. An example from a Participatory Household Food Security and Nutrition Project in Ethiopia*. Roma, Italia, FAO, <http://www.fao.org/docrep/003/X5996E/X5996E00.htm>, consultada el 17 de agosto de 2007.

- Howlett, D.; Bond, R.; Woodhouse, P.; Rigby, D. (2000), *Stakeholder Analysis and local identification of indicators of the success and sustainability of farming based livelihood systems*, Working Paper No. 5, Centre for Agricultural Food and Resource Economics, University of Manchester, Manchester, Reino Unido, <http://les.man.ac.uk/ses/research/CAFRE/indicators/wpaper5.htm>, consultada el 16 de agosto de 2007.
- Means, K.; Josayma, C.; Nielsen, E.; Viriyasakultorn, V. (2002), *Community-Based forest resource conflict management: Training package*, volumen 1, sección 3.3, y volumen 2, actividad 13-15, Roma FAO, 2002, <http://www.fao.org/DOCREP/005/Y4300E/Y4300E00.HTM>, y <http://www.fao.org/DOCREP/005/Y4301E/Y4301E00.HTM>, consultadas el 16 de agosto de 2007.
- Mitchell, R. K.; Agle, B. R.; Wood, D. J. (1997), "Towards a Theory of Stakeholder Identification: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, 22(4): 853-886.
- Para conducir un análisis en línea de un *diagrama de Venn* sobre relaciones sociales, visite <http://www.venndiagram.com/>, consultada el 17 de agosto de 2007.

Análisis Social CLIP: Creación de alianzas estratégicas en las zonas de cultivo de tabaco al sur de Bangladesh.

Palabras claves

Análisis social CLIP, Bangladesh, agricultura, pueblos tribales, análisis de los actores.

Autor y reconocimiento

D. Buckles, El autor desea reconocer los esfuerzos Rafiquel Huq Titu, quien ayudó a diseñar y facilitar la evaluación.

Contexto



Lama es un municipio de pueblos tribales y colonos bengalíes en el distrito de Bandarban, ubicado en la zona conocida como Trechos de las Colinas de Chittagong, en el sur de Bangladesh. El municipio se extiende a ambos lados del río Matamuhuri y se encuentra cerca de bosques exuberantes. Desde 1984, la Compañía Tabacalera Británico-Norteamericana (BATC, por sus siglas en inglés) y otros compradores de tabaco han venido promoviendo la producción del mismo en los poblados del municipio. En la actualidad, el tabaco acapara las tierras fértiles del valle del río durante las principales épocas de su cultivo. Cada año, se debe cortar una gran cantidad de madera para curar las hojas de tabaco (utilizando humo). Los problemas que surgen de la producción de tabaco incluyen una reducción del cultivo de alimentos, el deterioro de la salud debido a la exposición a los plaguicidas y al humo utilizados en el proceso de producción, la deforestación, la erosión de los suelos y un alto grado de endeudamiento por parte de los agricultores marginales y pequeños. Recientemente, la UBINIG, que es una organización no gubernamental que apoya la agricultura ecológica en un municipio cercano, se comunicó con algunos agricultores de Lama que desean dejar de cultivar tabaco. La UBINIG se pregunta si debe lanzar una amplia campaña para promover la agricultura ecológica en esta región.

Para obtener mayor información sobre este proyecto, consulte UBINIG; Carleton University (2006), *From tobacco to food production: Assessing constraints and transition strategies in Bangladesh*, First Interim Technical Progress Report to IDRC, 18 pp.

Propósito

Identificar las alianzas estratégicas que la UBINIG podría utilizar para apoyar a los agricultores que desean dejar de cultivar tabaco.

Resumen del proceso

La UBINIG invitó a dos agricultores (hombres) de Lama a una reunión en su Centro en la región de Bazar de Cox. Uno de los agricultores había venido trabajando con la organización durante un año y ya había dejado de cultivar tabaco para dedicarse a la horticultura. Este agricultor

identificó e invitó a la reunión a otros dos agricultores que estaban anuentes a la posibilidad de dejar de hacerlo. Se conversó acerca de las ventajas de dejar de cultivar tabaco para dedicarse a la horticultura y otros cultivos, al igual que los retos que tanto los agricultores como la UBINIG enfrentan en la región. Los agricultores elaboraron una lista de actores y discutieron la terminología y las calificaciones de cada actor hasta que lograron un entendimiento mutuo. Se anotó esta información en unas tarjetas y se dibujó un cuadro en un rotafolio para representar la estructura de los actores. Después, el grupo conversó sobre la historia de conflictos y colaboración entre los actores, al igual que las acciones que la UBINIG podría tomar para movilizar apoyo para este giro hacia la agricultura ecológica. Daniel Buckles, autor del informe, facilitó el proceso y obtuvo el permiso de los participantes para informar sobre los hallazgos.

Análisis



El perfil de 15 diferentes actores se basa en las calificaciones de los tres factores que pueden incidir en la acción propuesta: intereses, poder y legitimidad (cuadro 1). Las dos columnas de la izquierda muestran a los actores cuyos intereses resultarían afectados de forma negativa por el giro hacia la agricultura ecológica (-- y -). En las dos columnas de la derecha se incluyen a aquellos actores cuyos intereses resultarían afectados positivamente (+ y ++). La columna del medio muestra a los actores cuyos intereses son neutros. Entre más alto se sitúen los actores en el cuadro, mayor será su poder para incidir en este giro hacia la agricultura ecológica.

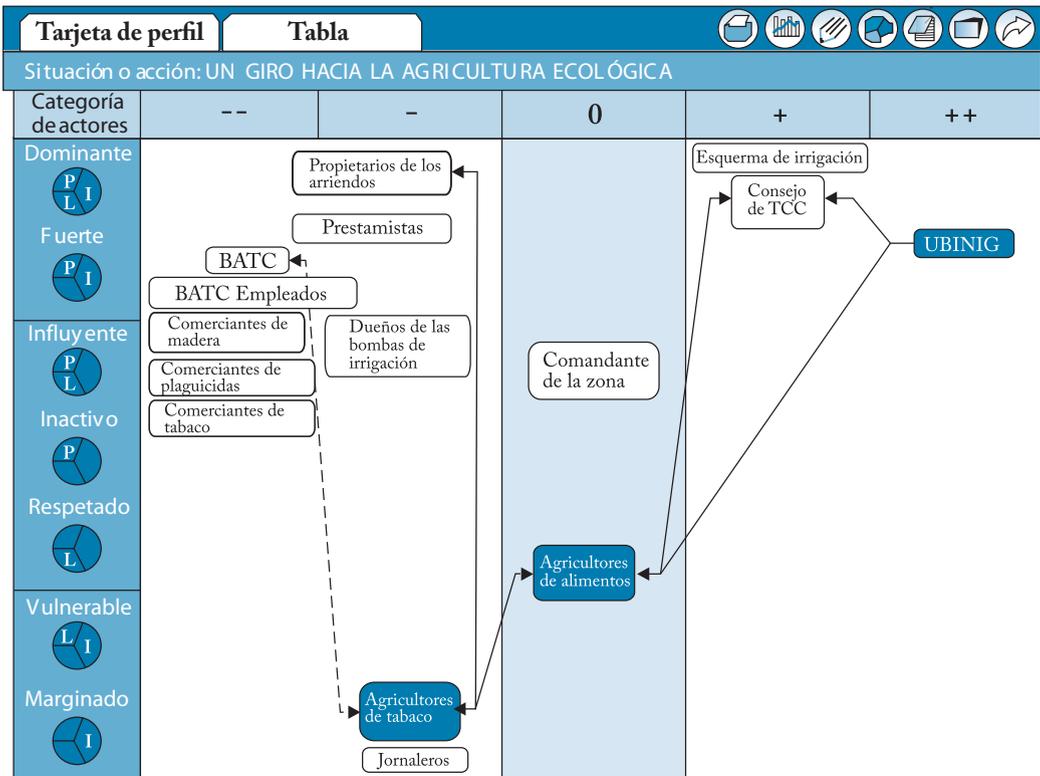
El efecto de la legitimidad en el perfil de un actor se muestra con la presencia o la ausencia de una “L” en el gráfico circular de la columna en el extremo izquierdo. Cada grupo de actores está alineado horizontalmente con estas letras para mostrar como estos factores se combinan para crear cada perfil. La línea roja punteada muestra una historia de conflictos entre los agricultores que cultivan tabaco y la BATC. Las líneas delgadas y gruesas muestran historias de las relaciones más sólidas o más débiles de colaboración, según sea el caso, entre los actores. Y la sombra alrededor del nombre del actor indica a aquellos tres que formaron parte de la evaluación (la UBINIG, los agricultores de alimentos y los agricultores de tabaco).



La estructura de los actores muestra que los poderosos tienen intereses opuestos y que algunos tienen aliados subordinados. Un amplio grupo de actores poderosos (la BATC, los empleados de la compañía, los comerciantes de plaguicidas, los que comercian madera y los comerciantes de tabaco) se opondrían firmemente al giro propuesto para pasar del cultivo de tabaco a la agricultura ecológica. Cierta grado de apoyo a las posiciones que estos actores han asumido proviene de los propietarios de los arriendos, los prestamistas de dinero y los dueños

del equipo de bombeo para la irrigación. Un bloque opositor a estos tres actores posee un grado similar de poder en este grupo y apoya el giro hacia la agricultura ecológica (el denominado esquema de irrigación, el Consejo de TCC y la UBINIG). Entre estos dos grupos existe otro más, compuesto por tres actores vulnerables o marginados (los agricultores de tabaco, los jornaleros y los agricultores de alimentos) cuyos intereses resultarían afectados de manera negativa o serían neutrales ante la acción propuesta. No obstante, no se puede concluir que éstos son aliados de los actores poderosos que se oponen al giro propuesto, ya que existe una historia de conflicto entre ellos. Tampoco se puede asumir que apoyan un giro hacia la agricultura ecológica, ya que los esfuerzos de colaboración entre los agricultores de alimentos y la UBINIG son recientes y todavía son débiles. Uno de los actores (el comandante de la zona) representa una parte influyente y neutral a la vez, lo que lo coloca en una posición de posible mediador.

Cuadro 1. Estructura de los actores en Lama según su relación con un giro hacia la agricultura ecológica



Interpretación

La situación es bastante desafiante para la UBINIG porque, según los participantes, la mayoría de los agricultores dedicados al cultivo de tabaco no creerá que la acción propuesta beneficiaría sus intereses y, en el mejor de los casos, los agricultores de alimentos se mostrarán neutrales.

Acción



A pesar de los retos existentes, se identificaron varias acciones como resultado del ejercicio. La UBINIG decidió que podía intentar influir de manera indirecta en los agricultores de tabaco a través de la relación positiva que recientemente ha desarrollado con los agricultores de alimentos que, a su vez, mantienen nexos muy cercanos con los cultivadores de tabaco. Los agricultores que formaron parte de la evaluación señalaron que la conexión existente entre ellos había tomado el siguiente rumbo: uno de los agricultores había cambiado el cultivo de tabaco por la agricultura ecológica después de que, a través de la UBINIG, se le mostrara esa opción, e invitó a otros a pensar en la posibilidad de hacer lo mismo. Sin embargo, los participantes indicaron que esta acción tendría muy poca influencia en la mayoría de los agricultores de tabaco a menos que la campaña reciba el respaldo de nueva información sobre los beneficios económicos netos de la agricultura ecológica. Los participantes exhortaron a la UBINIG a respaldar o a conducir investigaciones sobre las ganancias y las pérdidas económicas del cultivo de tabaco desde el punto de vista de los hombres y las mujeres, y a compararlas con los de varios tipos de agricultura ecológica. La UBINIG estuvo de acuerdo y decidió estudiar el impacto en los precios de más provisiones locales de alimentos y la factibilidad de comercializar los productos hortícolas fuera del municipio. Finalmente, los participantes hablaron sobre establecimiento de relaciones más estrechas entre la UBINIG, el Consejo Regional de los Trechos de las Colinas de Chittagong (TCC) y el esquema de irrigación de la BATC como una forma de obtener apoyo para el giro propuesto, tanto por parte del comandante de la zona como de los actores marginados. Sin embargo, los participantes decidieron que esta acción deberá emprenderse posteriormente, una vez que los intereses observados entre los cultivadores de tabaco y los agricultores de alimentos cambien, de forma que muestren un mayor apoyo hacia la acción propuesta.

Observación sobre el proceso

Los agricultores participantes brindaron toda la información que se utilizó para calificar a los diversos actores, mientras que el personal de la UBINIG añadió información en cuanto a la historia de colaboración y conflictos que conocían. El facilitador solicitó la confirmación de los resultados en cada etapa del ejercicio e instó a los agricultores a anotar sus puntos de vista en las tarjetas que se les entregaron. Los mismos

se registraron en forma visual mediante el uso de palabras, imágenes y objetos que representaban a los diversos factores y actores. Como resultado del ejercicio, ambas partes (los agricultores y la UBINIG) conversaron y llegaron a un acuerdo sobre la estrategia que sería más útil. El grupo se mostró muy sorprendido y entusiasta con el cuadro final que reunía la información y que habían generado, ya que éste expresaba de manera acertada las dinámicas más importantes y el rumbo a seguir. Los participantes también indicaron que el ejercicio les había permitido estar más conscientes de los retos que enfrentaban, lo cual era útil para su proceso de planificación.



Ámbito Social

Autor

J.M. Chevalier

Reconocimiento

El *Ámbito social* es una adaptación y la ampliación para el SAS² de conceptos y técnicas de la Psicología de los Constructos Personales (en especial, consulte los trabajos de G.A. Kelly, A.D. Jankowicz, B.R. Gaines y M.L. Shaw en *Lecturas y enlaces electrónicos*).

Propósito

El *Ámbito social* examina la forma en que los participantes perciben a los actores y las relaciones entre ellos, utilizando palabras y características que los mismos participantes escogen y definen. El *Ámbito social* también muestra la forma en que los participantes negocian sus puntos de vista sobre los actores a través de las fronteras sociales y culturales. Se puede utilizar esta técnica para poner a prueba los puntos de vista de la gente en comparación con la experiencia, al igual que para resolver problemas y aprender a lo largo del proceso.

Principios rectores

1. Los actores se esfuerzan constantemente por comprender e incidir en los puntos de vista y las creencias de otros actores y sus expectativas. Ello lo hacen mediante la interacción de los roles, la comunicación y las acciones estratégicas. Por tanto, los puntos de vista y el conocimiento de los actores sobre la realidad son producto del comportamiento social que se desarrolla a través de las fronteras sociales y culturales.
2. Su conocimiento y comprensión sobre los actores que participan en un problema o acción central se basa en la forma en que usted establezca y organice las relaciones entre tales actores y sus características. Por tanto, usted puede utilizar el *Ámbito social* para examinar:
 - (a) Algún ámbito o **área temática** (tal como la gestión de recursos naturales en una zona determinada);
 - (b) Los **actores** que participan en algún ámbito o área temática (tal como los que inciden en un proyecto para la gestión de los

recursos naturales en una zona determinada, y los que resultan afectados por el mismo);

- (c) Las **características** que usted organiza en continuos, desde un polo hasta su opuesto, y que usted aplica a los actores (tal como la descripción de algunos actores como los que resultan más afectados que otros por un proyecto);
 - (d) Las **relaciones**, las cuales consisten en los niveles de similitud o de diferencia entre los actores o las características (tal como la descripción de los actores que resultan más afectados por un proyecto determinado y aquéllos que también tienen menos poder para intervenir).
3. El *Ámbito social* es una aplicación del *Análisis del ámbito*, una técnica general que también puede utilizarse para analizar problemas o acciones existentes (consulte el *Ámbito del problema*), sistemas de valores (consulte el *Ámbito de los valores*), opciones para la acción (consulte el *Ámbito de las opciones*) y elementos en la naturaleza (consulte el *Análisis del ámbito*).
 4. Sus puntos de vista y conocimiento sobre los actores y sus características podrían ser lógicos y coherentes. Al mismo tiempo, sus puntos de vista podrían ser flexibles y cambiar según el contexto. Estos niveles de **coherencia** y **flexibilidad** variarán de un tema o situación a otro(a).
 5. Usted puede poner a prueba su conocimiento y puntos de vista en comparación con su experiencia sobre la realidad y desarrollar **nuevas relaciones** entre los actores y sus características. Por tanto, el *Ámbito social* podría revelar **oportunidades de aprendizaje** tales como la superación de problemas de convergencia, polarización, fragmentación, vaguedad, desacuerdos, malentendidos, confusión, inestabilidad, resistencia al cambio y falla en las predicciones.

Proceso

Identificación de los actores y de sus características

1. Identifique un **problema central o acción** en que necesite utilizar el *Ámbito social*. Defina el problema o la acción lo más claramente posible y clarifique el propósito de su análisis.
2. Identifique a todos los **actores claves** (individuos o grupos) que pudieran incidir en este problema o acción o resultar afectados por los mismos (consulte la *Identificación nominal*). Tenga presente que puede incluirse a sí mismo, ya sea tal y como es (**ser real**) o como le gustaría ser (**ser ideal**), al igual que a quienes

estén conduciendo el análisis. Usted puede definir a los representantes de un grupo como un actor diferente de aquéllos a quienes representan. También puede incluir a la comunidad de actores en su lista, como un grupo con su propio perfil. Escriba (o dibuje) el nombre de cada actor en una tarjeta separada.

Por lo general, la cantidad mínima de actores es de seis y la máxima es de 12. Usted puede **suministrar o negociar** algunos o todos estos nombres o simplemente **solicitar** a los participantes que los identifiquen, dependiendo del propósito del ejercicio y de su papel como facilitador.

3. Elabore un cuadro. Comience escribiendo “**Características**” en la parte superior de la columna 1. Después, coloque todas las tarjetas de los actores en la fila superior (refiérase al Paso 6). Para hacer el análisis sin el uso de un cuadro, diríjase al Paso 10.
4. Para mantener la discusión centrada, usted puede escoger un **aspecto o una pregunta clave** que pueda utilizar para comparar a los actores y que se relacione claramente con la acción o el problema que identificó en el Paso 1. Por ejemplo, usted podría fijar su atención en:
 - (a) Las formas y los niveles de **interés** que los actores tengan en un proyecto;
 - (b) Las **formas y los niveles de organización o poder** que los actores puedan aplicar a la situación;
 - (c) Los distintos grados y formas en los que se **confía** en los diferentes actores o en los que se les considera como **legítimos**;
 - (d) Las diferencias existentes en las **características institucionales**;
 - (e) **Las acciones o las posiciones** que los actores tomen o asuman en un proyecto o en un conflicto;
 - (f) La **información, las habilidades o los estilos de aprendizaje** que los actores podrían aplicar a la situación; y,
 - (g) Los **tipos de conflictos o relaciones de colaboración** que existen entre los actores. Si usted escoge este tema, deberá utilizar el Paso 2 para enumerar cada una de las relaciones individuales entre los actores (tal como entre usted y el Actor A, entre usted y el Actor B, etc.), en oposición al listado de todos los actores de forma separada.
5. Escoja al azar **tres actores** de la fila de arriba. Identifique dos (un par) que de alguna forma sean iguales pero que sean diferentes del tercero. Después, identifique qué es lo que estos dos actores tienen en común, algo que sea relevante tanto para el tema, para la

pregunta clave que identificó en el Paso 4 y para el propósito de su ejercicio. Anote la característica que comparten (tal como, ambos ocupan “puestos de autoridad”) en una nueva tarjeta y asígnele a la característica un puntaje de 1. Coloque la tarjeta en la primera columna, debajo de la segunda fila.

Después, identifique qué es lo que hace **que el tercer actor sea diferente del par**. Anote esta característica opuesta (tal como, que el actor es “sólo un ciudadano”) en la misma tarjeta que utilizó para anotar la característica del par, y asígnele un puntaje de 5. Si no desea puntajes medios que tengan significados ambiguos, utilice una escala de calificación con una cantidad de puntos pares (tales como del 1 al 4 o del 1 al 6). Escriba una definición clara de la característica y de su opuesto al reverso de la tarjeta.

Los siguientes son algunos consejos útiles para identificar una característica y su opuesto:

- (a) Usted puede **suministrar** o **negociar** cada característica y su opuesto, o **solicitar** a los participantes que las identifiquen.
- (b) Las características que identifique deben ser **relevantes** para su área temática. También deben permanecer **centradas**, ser **claras**, ser adjetivos, acciones o verbos **concretos** en gerundio, en vez de cualidades, ideas o términos abstractos.
- (c) Si las características son imprecisas o parecen clichés, utilice la técnica de la **Escala descendente** para que cobren mayor sentido y sean más detalladas. Pregunte: “¿Qué quiere decir con esto?”, “¿Puede dar un ejemplo de esto?”, “¿Cómo puede contar esto?”, o “¿De qué forma es cierto esto?” (por ejemplo, “¿De qué forma es este actor más poderoso en comparación con los otros?”).
- (d) Cuando esté identificando el elemento opuesto de una característica, no utilice **frases negativas**, tales como “no es local” para describir lo opuesto a “local”. Las frases negativas tienden a ser vagas y a carecer de sentido. Utilice preguntas de la técnica de la *Escala descendente* (tal como “¿Qué quiere decir con esto?”) para obtener una expresión opuesta y precisa que pueda variar según la situación o el tema a tratar. Por ejemplo, lo opuesto de “local” podría ser “regional” o “nacional”, dependiendo del contexto.
- (e) Al utilizar las características para describir a cada actor, no interprete las descripciones como manifestaciones de hechos correctos o erróneos. Las expresiones o manifestaciones del *Ámbito social* deben ser **precisas**, solamente en el sentido de

que deben reflejar verdaderamente los puntos de vista y el conocimiento de los actores sobre la realidad social.

(f) Si una característica y su opuesto **no les son pertinentes** a varios actores, intente reformularlas, o bien, elimine la característica y su opuesto.

(g) Refiérase al Paso 7 para observar otros medios para identificar las características y sus opuestos.

6. Utilice la característica y su opuesto creado en el Paso 5 para calificar a **todos los actores**, del 1 al 5. Solicite a cada actor que se califique a sí mismo o discuta el puntaje de cada uno hasta que los participantes logren un acuerdo. Usted puede asignarles el mismo puntaje a dos o varios actores. Anote cada puntaje en su propia tarjeta. Para ayudarlo a interpretar los resultados al final de este ejercicio, anote al reverso de la tarjeta la razón por la que asignó cada puntaje. Si la característica y su opuesto no le son pertinentes a un actor, no escriba nada en la tarjeta. Si los puntajes son casi iguales para todos los actores, redefina la característica y su opuesto, o elimínelos.

Coloque cada tarjeta de los puntajes en la segunda fila, debajo del actor correspondiente. El siguiente es un ejemplo de un cuadro que incluye una lista de seis actores y puntajes que reflejan una distinción entre los actores que ocupan “puestos de autoridad” y aquéllos que son “sólo ciudadanos”.

Características	Actor A	Actor B	Actor C	Actor D	Actor E	Actor F
Autoridad (1)	1	4	2	1	5	5
Sólo ciudadano (5)						

La primera distinción podría ser algo que usted desee explicar (tal como el nivel de apoyo que exprese cada actor hacia una acción existente). Si éste fuera el caso, reorganice todas las tarjetas de sus actores (fila 1) y las de los puntajes (fila 2), ordenándolas de mayor a menor puntaje. Esto le ayudará a interpretar el cuadro y a explicar lo que desee aclarar (tal como por qué es que algunos actores apoyan ciertas líneas de acción mientras que otros no lo hacen).

No utilice **promedios** cuando los participantes no estén de acuerdo sobre los puntajes. En vez de ello, discuta el problema

hasta que haya logrado un acuerdo basado en el consenso o en la mayoría de votos.

Si desea que este ejercicio sea más preciso, identifique **indicadores** que definan el significado de cada número en la escala. Si no desea utilizar números escritos cuando esté calificando a los actores, utilice **frases** simples y después conviértalas en objetos mensurables (de 1 a 5 ramitas, piedras, fideos o semillas). Por ejemplo, los puntajes de 1 y 5 significarán que “el actor tiene sólo una característica o su opuesto”; el puntaje de 3 significará que el actor combina las dos características de manera uniforme; y los puntajes de 2 y 4 significarán que el actor combina las dos características de forma desigual, siendo una de ellas más importante que la otra. Otra opción es asignarle un puntaje a cada actor con la ayuda de cinco tarjetas de colores: blanca (con un valor de 1), gris claro (con un valor de 2), gris medio (con un valor de 3), gris oscuro (con un valor de 4), o negra (con un valor de 5).

Otra técnica de calificación (refiérase al *Árbol lógico*) consiste en crear una nueva serie de tarjetas para todos los actores y dividir las en dos pilas de cualquier tamaño: una de las **pilas** que mejor represente la característica y la otra que mejor represente su opuesto. Repita el mismo ejercicio con cada pila al dividir a los actores en aquéllos que mejor representen la característica de la pila y en aquéllos que se ubiquen en algún punto entre la característica y su opuesto. Haga esto varias veces hasta haber calificado a todos los actores a lo largo del continuo, desde una característica hasta su opuesto.

7. Repita el proceso descrito en el Paso 5 para identificar **otras características y sus opuestos**.

No puede utilizar una característica con su opuesto más de una vez, pero sí puede utilizar una característica o su opuesto de forma separada más de una vez (tal como “rico” como lo opuesto a “pobre” en un caso y posteriormente “rico” en oposición a “respetable” en otro caso).

Si los participantes no pueden identificar lo que los dos actores tienen en común o lo que hace que el tercero sea diferente del par, formule la pregunta de otra forma, aplique la técnica de la *Escala descendente* (refiérase al Paso 5), escoja a otros tres actores al azar o escoja dos tarjetas en lugar de tres.

Usted puede utilizar otras técnicas participativas para identificar las características y sus opuestos, sin comparar a los actores escogidos al azar. Una técnica simple consiste en formular la siguiente **pregunta que lo engloba todo**: “¿Puede pensar en alguna

característica nueva y diferente, y en su opuesto?”. Otra opción es el procedimiento del **contexto total** mediante el cual usted puede examinar a todos los actores y encontrar dos que sean los más similares y la razón de ello, y después al actor que sea el más diferente de éstos y preguntar nuevamente por qué. También puede utilizar la **descripción y narración de historias** para explorar su área temática (tal como la descripción de la historia de un conflicto debido a los recursos naturales en una región) y después utilizar esta información para identificar a los actores y sus características, con la ayuda de la técnica de la *Escala descendente* (refiérase al Paso 5).

Para identificar varias características y sus opuestos en **poco tiempo**, divida a todos los participantes en grupos de dos o tres. Solicite a cada grupo que escoja al azar tres tarjetas de actores y que identifiquen una característica relevante y su opuesto (utilizando el proceso descrito en el Paso 5). Recopile estas nuevas características y sus opuestos, discuta y clarifique su significado, y agrupe a aquéllas que sean iguales.

8. Repita el proceso descrito en el Paso 6 para **calificar a todos los actores** una vez más, utilizando las nuevas características y sus opuestos. Añada una nueva fila para cada característica y su opuesto y anote en la tarjeta correspondiente cada puntaje y la razón por la que lo asignó. Coloque cada tarjeta de los puntajes en su fila, debajo del actor correspondiente.

Para efectuar la calificación en **poco tiempo**, solicite a cada actor participante en el ejercicio que se califique a sí mismo según cada una de las características y su opuesto. Usted también puede dividir a todos los participantes en grupos más pequeños. Después, solicite a cada grupo que escoja una característica diferente y su opuesto y que los utilicen para calificar a todos los actores. Utilice esta técnica sólo si los participantes no necesitan ser parte de todas las calificaciones.

Véase en la siguiente página un ejemplo de un cuadro que muestra los puntajes de seis actores, utilizando cinco características.

9. Si tiene muchas características, usted puede agruparlas en las **categorías** apropiadas que el facilitador ofrezca o que los participantes creen y definan (como las características concernientes al tipo de poder que los actores pueden ejercer en una situación; las relacionadas con sus intereses, etc.; consulte *Clasificación*). Usted puede clasificar las características y sus opuestos dentro de cada categoría en orden de importancia. Ello le ayudará a interpretar el cuadro al final del ejercicio.

Características		Actor A	Actor B	Actor C	Actor D	Actor E	Actor F
Autoridad	(1)	1	4	2	1	5	5
Ciudadanos	(5)						
Propietarios	(1)	5	1	4	4	4	3
Gente sin tierra	(5)						
Viejos	(1)	4	2	3	3	2	1
Jóvenes	(5)						
Comercios	(1)	5	5	2	4	4	2
Mano de obra	(5)						
Locales	(1)	4	1	3	4	1	2
Forasteros	(5)						

Conducción del análisis sin utilizar un cuadro

10. Si todos los actores están presentes, usted puede utilizar la técnica del *Ámbito social* sin tener que anotar todos los puntajes en un cuadro. En vez de elaborarlo, utilice el método siguiente:
 - (a) Divida al azar a todos los participantes en grupos de tres. Solicite a cada grupo que identifique dos (un par) que de alguna forma sean iguales, pero diferentes del tercero. Busque una característica que el par comparta y después la que los hace diferente del tercer actor (consulte los consejos del Paso 5).
 - (b) Elabore una lista de las distinciones obtenidas entre las características y sus opuestos de todos los grupos. Discuta y clarifique el significado de cada distinción. Agrupe a todas las distinciones que sean iguales. Reduzca la lista a entre cuatro y seis distinciones que sean las más importantes respecto al problema o a la acción que identificó en el Paso 1. Para ayudarle a interpretar los resultados de su análisis, clasifique las características en orden de importancia.
 - (c) Solicite a cada participante que se califique a sí mismo del 1 al 5, según cada una de las características y su opuesto (consulte los consejos del Paso 6). Cerciórese de que los participantes tengan un común entendimiento de lo que significan los números de la escala para cada característica y su opuesto. Cada participante deberá anotar sus puntajes en una tarjeta cuyo título deberá ser el propio nombre del actor. Todas las tarjetas de los actores deberán mostrar las mismas características, en el mismo orden y con el mismo formato. El siguiente es un ejemplo de una tarjeta que corresponde al Actor A del cuadro que se presentó en el Paso 8:

Tarjeta para el Actor A

Características	1	2	3	4	5	Características
Autoridad		X				Ciudadanos
Propietarios					X	Gente sin tierra
Viejos				X		Jóvenes
Comercios					X	Mano de obra
Locales				X		Forasteros

- (d) Solicite a cada participante que busque a otros que tengan tarjetas con varios puntajes de las filas idénticos o similares (con sólo un punto de diferencia) a las de ellos. Preste especial atención a las similitudes en las primeras filas, que son las que describen las características más importantes.
- (e) Cada grupo que se forme en torno a tarjetas similares deberá elaborar y presentar una breve descripción de las *características* que tienen en *común*. Cuando un grupo se presente, los otros podrían acercarse al mismo si creen que son similares de forma significativa, o bien, alejarse de ese grupo si creen que las diferencias son más importantes que las similitudes. Después, todos los participantes deberán discutir las *principales diferencias* que se observaron entre los grupos. Para una interpretación más avanzada de sus resultados, consulte los pasos del 11 al 17.

Cuando utilice este método, tenga presente que los participantes podrían dejar pasar algunas similitudes o diferencias importantes. También podrían utilizar características implícitas que sean relevantes para el ejercicio, sin anotarlas en las tarjetas.

Interpretación de los resultados

- Para interpretar su análisis del *Ámbito social*, comience con una **revisión** del propio **proceso**, lo cual incluye la forma en que los participantes interactuaron y lograron tomar decisiones en cada paso del mismo. También puede revisar el **fundamento** del ejercicio, lo que incluye el tema que escogieron los participantes, su propósito al hacer el ejercicio, los actores y las características que identificaron, el tipo de información o de conocimiento que utilizaron para calificar a los actores, etcétera. Elabore un resumen de todos los puntos principales de su revisión.
- Para interpretar el cuadro final (refiérase al Paso 8), comience con una discusión **escueta** de los puntajes de las columnas

que describen a los **actores**. Busque cosas obvias sobre ellos, tales como la forma en que cada uno se caracteriza, si los puntajes tienden a situarse en el medio o más cerca de los polos, si algunos actores tienen los mismos puntajes que otros o se asemejan al ser ideal (refiérase al Paso 2), etcétera.

Después, usted puede examinar los puntajes de las filas para ver si existe algo obvio sobre las **características**, tales como el hecho de que algunas tienen puntajes que varían muy poco, mientras que otros varían mucho, algunas características son más significativas en comparación con otras que son repetitivas o descriptivas, los puntajes de una fila coinciden con los de otra, o son casi opuestos, etcétera. Resuma todos los puntos principales de esta discusión escueta.

13. Para interpretar de manera más detallada los puntajes de las columnas, busque a los **actores que sean similares** y resuma las características que comparten. Usted puede **agrupar** a estos actores al cambiar de sitio las columnas y colocarlas una a la par de la otra (utilizando cinta adhesiva para pegar las tarjetas de las columnas). Usted sabrá que dos o más actores son semejantes cuando la mayoría de las características, incluso las más importantes, tengan puntajes similares en las filas. En el cuadro del Paso 8, los actores A y D son muy similares. Ambos ocupan puestos de autoridad, no poseen tierras, administran comercios o negocios, o viven en la zona.

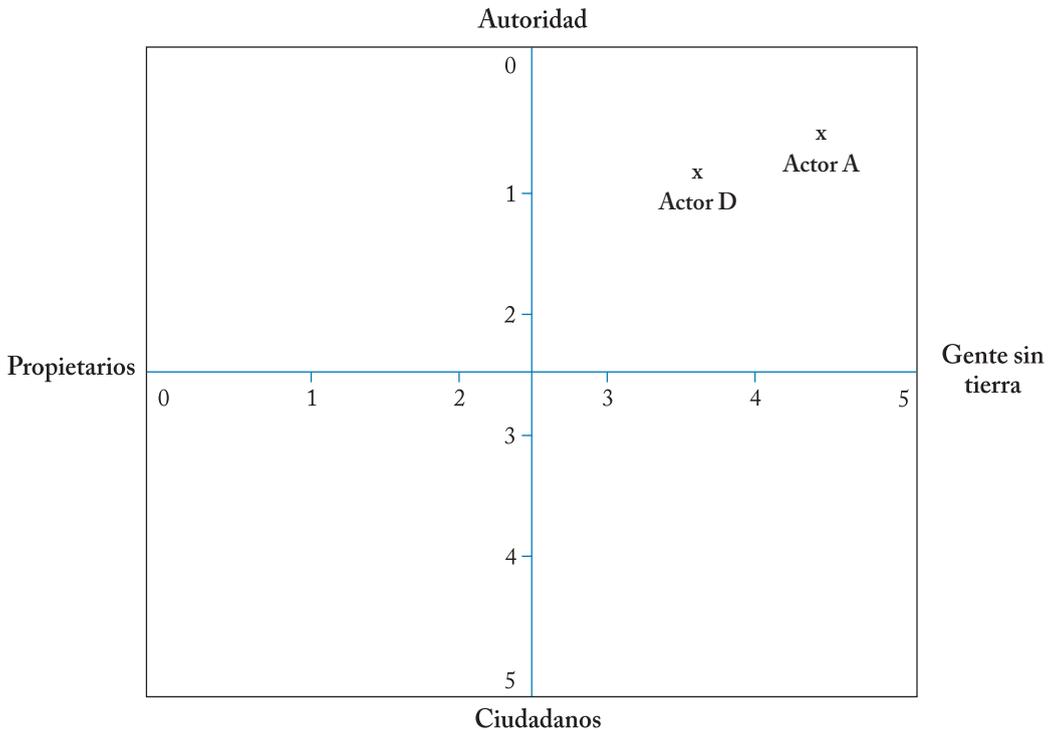
Para calcular el nivel de diferencia entre dos columnas, calcule la suma de las diferencias (SD) entre los puntajes de una misma fila (no incluya filas con casillas en blanco). Después calcule la diferencia máxima total de todos los puntajes (éste es el PM, puntaje máximo, menos 1, multiplicado por C, la cantidad de características de las filas que obtuvieron puntajes). El nivel de diferencia entre dos actores es SD dividido entre la diferencia máxima total de todos los puntajes y multiplicado por 100. Para convertir este nivel de diferencia a un puntaje porcentual de similitud, réstelo de 100. En otras palabras:

$$100 - \frac{SD \times 100}{(PM - 1) \times C}$$

Defina los puntos en los que considere que los niveles de similitudes entre los actores son altos o bajos.

Utilizando como ejemplo el cuadro que se creó en el Paso 8, la suma de las diferencias (SD) entre los puntajes registrados para los actores A y D es de 3 y la diferencia máxima total es de 20 [(5 - 1) x 5]. Esto da como resultado una diferencia de 15% (3/20 x 100). En otras palabras, los dos actores son similares a 85 por ciento.

Quando compare a varios actores, usted podría fijar su atención en aquellas características de las filas que sean más importantes o interesantes. Si fija su atención sólo en dos características, usted puede elaborar un diagrama al trazar una línea vertical que se entrecruce con una horizontal. Con esto se crea una cruz dentro de un cuadrado. Si su escala es del 1 al 5, escriba 1 y 5 en los extremos opuestos tanto de la línea vertical como de la horizontal e indique qué significan estos puntajes máximos y mínimos. Escriba "3" donde las dos líneas se entrecruzan. Coloque a cada uno de los actores en el diagrama al situar su puntaje en la línea horizontal y después en la línea vertical. Conecte las marcas de estas dos líneas utilizando la letra "x" para demarcar el lugar donde se unen. Entre más cerca se encuentren dos actores en el diagrama, más similares serán. En la siguiente página se muestra un ejemplo de un diagrama en forma de cruz:



Ahora que ya ha identificado a los actores con perfiles similares, usted podrá interpretar las características de las filas de manera más detallada y buscar **características que concuerden**. Usted puede **agrupar** a estas características que concuerdan al cambiar de sitio las filas y colocarlas una a la par de la otra (utilice cinta adhesiva para pegar las tarjetas de las filas). Usted sabrá que hay **concordancia** entre dos o más características cuando advierta que “si los participantes dicen puntaje “x” en una fila, entonces tenderán a decir puntaje “y” en la otra fila”. En el cuadro que se muestra en el Paso 8, los actores que ocupan puestos de autoridad (con puntajes bajos en la primera fila) tienden a ser forasteros (con puntajes altos en la última fila). En cambio, quienes son “sólo ciudadanos” son pobladores locales. Tenga presente que las características que concuerdan podrían ayudarle a responder el aspecto clave de su área temática (tal como el nivel de apoyo que cada actor exprese hacia una acción existente; consúltese el Paso 6).

Para ayudar a los actores a participar en el análisis, divida a los participantes en grupos más pequeños y solicite a cada grupo que escoja una característica diferente y su opuesto. Después, cada grupo deberá encontrar otras características de las filas con puntajes muy similares o casi opuestos (refiérase a la siguiente explicación).

Para calcular el nivel de diferencia entre dos características de las filas, calcule la suma de las diferencias (SD) entre los puntajes de una misma columna (no incluya columnas con casillas en blanco). Después calcule la diferencia máxima total de todos los puntajes (éste es el PM, puntaje máximo, menos 1, multiplicado por E, la cantidad de actores que obtuvieron puntajes). El nivel de diferencia entre las dos características es SD dividido entre la diferencia máxima total de todos los puntajes y multiplicado por 100. Para convertir este nivel de diferencia a un puntaje porcentual de similitud, réstelo de 100. En otras palabras:

$$100 - \frac{SD \times 100}{(PM - 1) \times C}$$

Por ejemplo, el cuadro que se creó en el Paso 8 muestra que la segunda y la tercera características de las filas (“Propietarios” versus “Gente sin tierra”, “Viejos” versus ‘Jóvenes’) son similares. La suma de la diferencia entre los puntajes registrados es de 8 y la diferencia máxima total es de 24 [(5 - 1) x 6]. Por tanto, el nivel de diferencia es de 33% (8/24 x 100) y el de similitud de 67%. Obsérvese el ejemplo siguiente.

Si el nivel de similitud es muy bajo, ello indica que existe una relación inversa entre dos series de puntajes de las filas. Esto significa que “si los participantes escogen una característica en uno de los extremos del continuo en una fila, tenderán a escoger la característica del extremo opuesto en la otra fila”. Cuando esto suceda, usted podrá convertir esta relación inversa en una positiva al invertir todos los puntajes en una fila (por ejemplo de 2 a 4, o de 5 a 1, en una escala del 1 al 5). Las relaciones positivas son más fáciles de interpretar. Por ejemplo, el siguiente cuadro invierte los puntajes de la última fila del cuadro que se creó en el Paso 8. Al utilizar los puntajes inversos, el nivel de similitud entre la primera y la última fila (“Autoridad” *versus* “Ciudadanos”, “Locales” *versus* “Forasteros”) es de 79 por ciento.

Características		Actor A	Actor B	Actor C	Actor D	Actor E	Actor F
Autoridad	(1)	1	4	2	1	5	5
Ciudadanos	(5)						
Locales	(1) ahora 5	(4) ahora 2	(1) ahora 5	(3) ahora 3	(4) ahora 2	(1) ahora 5	(2) ahora 4
Forasteros	(5) ahora 1						

Defina los puntos en los que considere que los niveles de similitud entre las características son altos o bajos. Cuando encuentre un alto grado de concordancia entre los puntajes de las filas, discuta si estas características y sus opuestos tienen el mismo **significado** o la misma causa, o si algunos son **ejemplos** o **causas** de otros.

Cuando busque características concordantes, fije su atención en aquellas características y relaciones que sean de interés para los participantes, nada más. No interprete en exceso estas relaciones y permita que los participantes desempeñen un papel activo en el análisis.

- Usted puede examinar las similitudes y las diferencias entre algunos actores, al igual que sus características durante el proceso de calificación (Paso 8), antes de terminar el cuadro. Al final del ejercicio, usted puede ingresar a sus actores, sus características y sus puntajes en RepGrid (<http://repgrid.com/SAS/>) y utilizar los comandos *Focus* y *PrinGrid* para efectuar los cálculos descritos en los pasos 13 y 14. El comando *Focus* crea un cuadro en el que los actores que tienen los puntajes más similares se colocan uno

Reformulación de su análisis

Aprendizaje a partir de su análisis

a la par del otro. Las características que tienen los puntajes más similares también aparecen una al lado de la otra, y las concordancias negativas se convierten en relaciones positivas. Un diagrama que incluye líneas que se entrecruzan en varios puntos (fuera del cuadro) señala los niveles de similitud entre los actores y entre las características. A ello se le denomina **análisis de conglomerados**.

Por su parte, el comando *PrinGrid* crea un gráfico con cálculos basados en el **análisis del componente principal**. Este gráfico muestra la ubicación de cada actor con relación a los demás (puntos). El gráfico también muestra la ubicación de los actores con relación a la cantidad de líneas rectas que representan las características (entre más larga sea la línea, mayor será la variación de los puntajes de las características). Las distancias más cortas reflejan una relación más estrecha entre los actores (puntos), entre las características (líneas), y entre los actores y sus características. Para interpretar el gráfico, fije su atención en las características que estén agrupadas cerca de dos líneas imaginarias, una vertical y otra horizontal. Estos componentes principales muestran las cifras porcentuales que señalan hasta qué punto cada componente explica todas las relaciones (obsérvese el siguiente ejemplo).

16. Durante cualquier etapa del proceso, usted podrá modificar a su lista de actores, sus características y sus opuestos, y sus puntajes.
Si necesita separar a dos actores que guardan una estrecha similitud, usted podría desear buscar una **nueva característica** y su opuesto. Para hacerlo, busque la diferencia entre los dos actores que son casi idénticos (tales como los actores A y D en el cuadro que se creó en el Paso 8). Utilice la nueva característica y su opuesto para calificar a todos los actores y anote sus puntajes en una nueva fila.
Si necesita separar a dos características que guardan una estrecha similitud, usted podría desear buscar a un **nuevo actor**. Para hacerlo, busque a uno que reúna las características que rara vez concuerdan (por ejemplo, en el cuadro que se creó en el Paso 8, un poblador local que ocupa un puesto de autoridad). Inserte este nuevo actor en una nueva columna y califíquelo según cada característica y su opuesto.
17. El *Ámbito social* le puede ayudar a identificar **oportunidades de aprendizaje** que sean estructurales (tales como convergencia, polarización, fragmentación o vaguedad), de comunicación (tales como desacuerdos, malentendidos o confusión), temporales (tales como inestabilidad o resistencia al cambio) o de adaptación (tal como una falla en las predicciones).

Convergencia

Usted sabrá que existe convergencia en su cuadro cuando los puntajes de las filas que usted anotó muestren un alto grado de concordancia. Será evidente que usted podrá reagrupar a la mayoría de las características en dos categorías opuestas entre sí, con los actores ubicados en algún punto a lo largo del continuo de una serie de elementos opuestos a otra. Por ejemplo, en el cuadro del Paso 8, entre más jóvenes sean los actores, con mayor frecuencia serán forasteros sin tierras que ocupan puestos de autoridad.

Si la convergencia representa un problema, busque a otros actores que puedan producir nuevas combinaciones de características (tales como actores jóvenes que posean tierras y que no ocupen cargos de autoridad).

Polarización

Usted sabrá que existe polarización social en su cuadro cuando pueda reagrupar a la mayoría de los actores en dos categorías opuestas entre sí. Un grupo de actores tiene una serie de características y el otro grupo es lo opuesto en todo sentido. Por ejemplo, en el cuadro del Paso 8, los actores A, C y D son jóvenes forasteros que no tienen tierras y ocupan puestos de autoridad. En cambio, los actores B, E y F son más viejos, “sólo ciudadanos” y pobladores locales que poseen tierras.

Si la polarización representa un problema, busque formas de reducir las divisiones sociales. En el ejemplo anterior, la sugerencia podría ser: “¿Podemos imaginar formas mediante las cuales pueda haber pobladores locales que ocupen puestos de autoridad?”.

Fragmentación

Usted sabrá que existe fragmentación social en su cuadro cuando sólo unos pocos actores y unas pocas características presenten un alto grado de concordancia. No existe patrón alguno dentro del sistema. Cada actor es completamente diferente. Por ejemplo, podría haber tantos actores y tan diferentes entre sí que no se puede hallar una explicación sobre por qué ciertos actores brindan su apoyo a una acción existente mientras que otros no lo hacen.

Si la fragmentación representa un problema, busque a otros actores o características que pudieran revelar algún patrón significativo en el sistema. Por ejemplo, si cada actor tiene una combinación única de características, la sugerencia podría ser: “¿Podemos solicitar a los hombres y a las mujeres que formen dos grupos y que cada uno proponga una nueva forma de gestionar el parque forestal?”.

Vaguedad

Usted sabrá que existe vaguedad en su cuadro cuando los puntajes de sus actores no varíen mucho. Si ello representa un problema,

Desacuerdo

busque cuál pueda ser la causa probable de esto. Entre las posibles razones se encuentran las siguientes: los participantes tienen diferentes puntos de vista sobre los actores y los negociarán a través de puntajes promedio; los mismos ven más las relaciones entre los actores que sus diferencias; los participantes tienen un conocimiento limitado sobre el área temática; o los actores que escogieron están definidos de una forma demasiado general.

Usted sabrá que existe un desacuerdo (entre los cuadros que elaboren las distintas personas) cuando los participantes califiquen con puntajes muy diferentes a los actores, aun utilizando las mismas características. Para medir tanto el nivel de acuerdo como de desacuerdo entre dos series de puntajes, sume el total de las diferencias entre los puntajes de una misma casilla y divida esta cantidad entre la diferencia máxima total entre todas las casillas (éste es el PM, puntaje máximo, menos 1, multiplicado por E, la cantidad de actores que obtuvieron puntajes).

El siguiente es un ejemplo de un desacuerdo con un nivel de 63% (15/24) entre dos grupos que calificaron a los mismos actores utilizando la misma característica y su opuesto (el poder de intervenir, ya sea económico o político):

Característica y su elemento opuesto. El poder de intervenir ya sea económico (1) o político (5)

Actores	Actor A	Actor B	Actor C	Actor D	Actor E	Actor F
Grupo 1	2	1	4	3	5	3
Grupo 2	5	4	1	3	1	5
Diferencia	3	3	3	0	4	2

Si el desacuerdo representa un problema, identifique el o las áreas claves y las causas probables del mismo (tal como la forma de caracterizar al Actor E en el cuadro anterior) y discuta los puntajes hasta que reflejen una evaluación común de la situación.

Podría haber casos en los que usted desee *comparar muchas características y cuadros* que representen los puntos de vista de los diferentes individuos o grupos. Para hacerlo, reordene las características de las filas en cada cuadro, de arriba hacia abajo, de forma tal que *las de la parte superior concuerden con los puntajes de la característica clave* (tal como el nivel de apoyo hacia una acción

existente). Estas características concordantes superiores representan lo que cada individuo o grupo tiene presente al momento de pensar en los aspectos importantes del tema. Después, busque las características concordantes superiores en las que los participantes estén de acuerdo o en desacuerdo en toda su muestra. Si los cuadros contienen muchas características, usted puede agruparlas en categorías (refiérase al Paso 9), reordenar las características de arriba hacia abajo dentro de cada categoría, y después buscar los acuerdos y los desacuerdos superiores concordantes en toda su muestra y dentro de cada categoría.

Usted sabrá que existe un malentendido cuando uno de los participantes (tal como el grupo de los hombres) no pueda predecir la forma en que otro (tal como el grupo de las mujeres) calificará a ciertos actores. Para medir los niveles de malentendidos existentes, cada participante deberá intentar adivinar la forma en que el otro calificará a los mismos actores, utilizando la(s) misma(s) característica(s). Después, sume las diferencias entre los puntajes originales y los puntajes con los que cada grupo predijo que el otro los calificaría. Divida esta cantidad entre la diferencia total máxima para todas las casillas (éste es el puntaje máximo menos 1, multiplicado por la cantidad de actores). A manera de ejemplo, el siguiente cuadro muestra un alto nivel de malentendidos entre las dos partes. A pesar de que ambos grupos de participantes piensan que comparten puntos de vista similares sobre los beneficios de varios actores en el contexto de un proyecto, sus perspectivas son diferentes.

Malentendido

Característica y su elemento opuesto. Beneficios estimados, bajos (1) o altos (5)

Participantes	Actor A	Actor B	Actor C	Actor D	Actor E	Actor F
Participante 1	2	1	4	3	5	3
Participante 1 según el 2	5	4	1	4	1	5
Diferencia	3	3	3	1	4	2
Participante 2	5	4	1	5	1	5
Participante 2 según el 1	2	1	2	3	5	3
Diferencia	3	3	1	2	4	2

Si el malentendido representa un problema, identifique el o las áreas claves y las causas probables de tal malentendido (tal como el Actor E en el cuadro anterior). Compare y discuta sus puntajes

hasta haber adquirido una mejor comprensión sobre los puntos de vista de los demás. Los niveles de acuerdo pueden combinarse con los de entendimiento para producir *seis posibles situaciones*:

	Malentendido		Entendimiento
Acuerdo	Situación 1 Las partes están de acuerdo pero no lo saben	Situación 2 Las partes están de acuerdo pero una de ellas no lo sabe	Situación 3 Las partes están de acuerdo y ambas lo saben
Desacuerdo	Situación 4 Las partes están en desacuerdo pero no lo saben	Situación 5 Las partes están en desacuerdo pero una de ellas no lo sabe	Situación 6 Las partes están en desacuerdo y ambas lo saben

Confusión

Oportunidades de aprendizaje temporal

Usted sabrá que existe confusión (entre los cuadros que elaboren las diferentes personas) cuando los participantes describan la misma situación utilizando una lista diferente de actores o de características. Si la confusión representa un problema, busque actores comunes y/o características compartidas para establecer ciertas bases para un entendimiento y acuerdo mutuos.

Inestabilidad

Usted sabrá que existe inestabilidad (en el mismo cuadro en el transcurso del tiempo) cuando la forma en que usted opina sobre un tema y caracteriza a los actores cambia de manera rápida o frecuente con el tiempo, sin ninguna justificación clara. Si la inestabilidad representa un problema, identifique los factores que podrían explicarla (consulte otras técnicas del módulo de *Problemas*). Usted puede buscar una lista de actores y características que sean más significativos. Usted también puede dedicarle más tiempo a la discusión de las calificaciones o a la recopilación de información necesaria para completar el ejercicio.

Resistencia al cambio

Usted sabrá que existe resistencia al cambio (en el mismo cuadro en el transcurso del tiempo) cuando tenga conocimiento de las oportunidades de aprendizaje, pero prefiere mantener los problemas existentes de convergencia, polarización, fragmentación, vaguedad, desacuerdo, malentendido, confusión, inestabilidad o falla en las predicciones. Si la resistencia al cambio representa un problema, identifique los factores que podrían explicarla (consulte otras técnicas del módulo de *Problemas*), o dedique más tiempo a la discusión del tema, de los actores y de sus características. Tenga presente que, por lo general, es más difícil cambiar la lista

Oportunidades de aprendizaje de adaptación

Falla en las predicciones

de actores y sus características identificadas en una situación determinada (lo cual refleja *cómo* piensan los participantes) en comparación con las calificaciones de los actores (lo cual refleja *qué* es lo que piensan los participantes).

Usted sabrá que existe una falla en las predicciones cuando los eventos reales no confirmen las características y las calificaciones que usted aplicó a los actores durante su análisis. Para evaluar el valor de predicción de su análisis, escoja las características claves y sus opuestos, y después identifique los indicadores de los resultados que definan el significado de cada número en su escala de calificación (por ejemplo, los niveles de compromiso de los actores hacia un proyecto). Recopile información confiable sobre estos indicadores en relación con cada actor para determinar si las características son relevantes y si las calificaciones se confirman.

Si la falla en las predicciones representa un problema, modifique sus calificaciones o busque características que tengan un mejor valor de predicción.

Forma de calibrar la técnica

Para versiones más simples

1. Trabaje con una o dos personas, o con grupos pequeños que tengan muchas características en común.
2. No utilice más de seis actores ni más de seis características. Reduzca la cantidad de actores eliminando a algunos o mediante la técnica de *Listado libre*. Excluya a los actores que estén menos involucrados o al reagrupar a aquéllos que claramente comparten muchas características.
3. Utilice dibujos o fotografías para representar a cada uno de los actores y las características.
4. Describa a los actores utilizando una serie limitada de características.
5. No agrupe las características en categorías (Paso 9).
6. Califique a los actores con una escala simple (utilizando signos de + o -, puntajes del 1 al 3, o frases simples).
7. Para calcular el grado de similitud entre dos series de puntajes, divida la cantidad de los puntajes *Iguales* (incluya puntajes idénticos o con sólo un punto de diferencia) entre la cantidad *Total* de puntajes (*Igual + Diferente*).

8. Efectúe la interpretación cualitativa que se describió en los pasos 11 y 12 y omita todos los cálculos matemáticos y las comparaciones.
9. No discuta las oportunidades de aprendizaje que se describieron en el Paso 17.

Para versiones más avanzadas

1. Dedique más tiempo a recopilar la información que necesite para completar el ejercicio.
2. Durante el ejercicio, discuta y anote los puntos de vista que expresen los participantes.
3. Trabaje con una mayor cantidad de participantes o grupos.
4. Utilice más de seis actores y más de seis características.
5. Utilice encuestas para averiguar la forma en que los participantes caracterizan y califican a los actores en un área temática.
6. Califique a los actores utilizando una escala del 1 al 7, o del 1 al 9.
7. Escriba una descripción detallada de cada actor y de cada característica.
8. Identifique indicadores para justificar cada ejercicio de calificación.
9. Genere cálculos y gráficos avanzados mediante la utilización del programa *RepGrid* (<http://repgrid.com/SAS/>). Conduzca un análisis focal para medir el nivel de similitud entre los actores y entre las características. Conduzca un análisis de los componentes principales para identificar las conexiones principales dentro de un cuadro del *Ámbito social* o un “socio-análisis” para medir las similitudes entre dos o más cuadros.
10. Utilice la *Dinámica de los roles*, la *Dinámica de las redes*, o la *Dinámica social* para entender la interacción existente entre actores.

Lecturas y enlaces electrónicos

- Blowers, G.H.; O'Connor, K.P. (1996), *Personal Construct Psychology in the clinical context*, University of Ottawa Press, Ottawa, Ontario, Canadá, 140 pp.
- Denicolo, P.; Pope, M.L. (2001), *Transformative professional practice: Personal construct approaches to education and research*, Chichester, Reino Unido, John Wiley & Sons.
- Fransella, F. (ed.) (2003), *International Handbook of Personal Construct Psychology*, Chichester, Reino Unido, John Wiley & Sons.
- Gaines, B.R.; Shaw, M.L.G. (2004), Web Grid III. Centre for Person-Computer Studies, Cobble Hill, BC, Canadá, <http://tiger.cpsc.ucalgary.ca/>, consultada el 15 de agosto de 2007.

Jankowicz, A.D. (2004), *The easy guide to repertory grids*, Chichester, Reino Unido, John Wiley & Sons.

Para una discusión acerca de la Psicología de los Constructos Personales de George Kelly, visite <http://repgrid.com/pcp/>, consultada el 17 de agosto de 2007.

Ámbito Social: Perfil de los hogares agrícolas en las regiones de cultivo de tabaco en Bangladesh

Palabras claves

Ámbito social, perfil de los hogares, Bangladesh, agricultura, características económicas, medio ambiente, tabaco.

Autores y reconocimientos

D. Buckles y F. Akhter. Los autores desean reconocer los esfuerzos del personal de la UBINIG y de los líderes del “Nayakrishi Andolon”, quienes ayudaron a facilitar la evaluación, y de Jacques M. Chevalier, quien proporcionó comentarios útiles sobre el informe.

Contexto



Los agricultores cultivan tabaco en unos 80 mil acres de tierras agrícolas en Bangladesh, principalmente bajo contratos directos con la Compañía Tabacalera Británico-Norteamericana (BATC, por sus siglas en inglés). Aunque el tabaco es un cultivo comercial para los agricultores, su producción ocasiona una amplia variedad de problemas ambientales, sociales y de salud en las comunidades agrícolas, entre ellos la deforestación, la degradación de los suelos, el endeudamiento, y el envenenamiento debido al uso de plaguicidas y el curado de las hojas de tabaco. Como parte de sus obligaciones bajo el Convenio Marco de la Organización Mundial de la Salud para el Control del Tabaco, el gobierno de Bangladesh ha acordado reducir la cantidad de tierras dedicadas a este cultivo en el país. Uno de los retos principales es buscar la forma de mantener la robustez económica de los agricultores conforme van alejándose del cultivo de tabaco.

Una organización no gubernamental de Bangladesh, la UBINIG, en cooperación con la Universidad de Carleton (Ottawa, Canadá), está trabajando con los agricultores de tabaco que han expresado su deseo de dejar de cultivar dicho producto para intentar emprender otros tipos de tareas agrícolas. En 2006, se inició un proyecto de dos años de duración para organizar una serie de esfuerzos dirigidos por los propios agricultores con el fin de experimentar con diversas alternativas al tabaco. El proyecto se fundamenta en el largo historial de colaboración entre la UBINIG y el Movimiento Nacional para una Agricultura Ecológica (“Nayakrishi Andolon”), el cual permanece activo en todo el país, lo que incluye a las comunidades donde el proyecto se está llevando a cabo (los distritos de Kushitia y Bandarban). Debido a que no puede trabajar con todas las familias al mismo tiempo, el proyecto necesita formar subgrupos que puedan explorar y evaluar las alternativas al tabaco. Se desea hacer esto con base en las actividades económicas, los recursos y las circunstancias propias de los hogares de las aldeas.

Para obtener mayor información sobre este proyecto, consulte Akhter, F. y Buckles D. (2006), *From tobacco to food production: Assessing constraints and Transition Strategies in Bangladesh*, First Interim Technical Progress Report to IDRC, 18 pp.

Propósito

Identificar perfiles de los hogares con base en las similitudes y las diferencias que son significativas para los habitantes locales, teniendo en mente la formación de subgrupos que puedan conducir y evaluar los esfuerzos dirigidos por los propios agricultores para experimentar con alternativas al cultivo de tabaco.

Resumen del Proceso

La UBINIG y el “Nayakrishi Andolon” convocaron a una reunión en siete aldeas en las que es común el cultivo de tabaco y en las que los agricultores habían expresado su deseo de dejar de cultivarlo. Tres de las aldeas estaban en el distrito de Kushtia y cuatro en el distrito de Bandarban, a lo largo del río Matamuhuri, en la región de los Trechos de las Colinas de Chittagong. Los líderes agrícolas locales invitaron a los aldeanos a las reuniones, cuyo propósito se discutió y se acordó entre los participantes. Quienes participaron en los ejercicios tenían claro que los resultados se utilizarían en el proyecto y aceptaron compartir su información.



Se condujeron diez ejercicios —seis sólo con hombres y cuatro únicamente con mujeres. Ello se hizo así para cerciorarse de que las mujeres tuvieran la oportunidad de manifestar sus puntos de vista y plantear problemas, algo que hubiese sido difícil para algunas de ellas en grupos de géneros combinados. El ejercicio que se realizó en los Trechos de las Colinas de Chittagong incluyó a algunos grupos de diversas etnias, entre éstas a las comunidades indígenas y los colonos bengalíes, al igual que grupos compuestos sólo por participantes de las comunidades indígenas. La razón por la que se formaron diferentes grupos fue para que pudieran surgir diferencias en cuanto a las perspectivas culturales. Entre 12 y 20 personas asistieron a cada ejercicio, los cuales se llevaron a cabo en diversas partes de las aldeas que tuvieran sombra y con colchonetas para que los participantes pudieran sentarse afuera.



Se invitó a los participantes a que pensarán sobre: 1) los diferentes tipos de trabajo que ellos y los miembros inmediatos de su familia llevan a cabo, y 2) los tipos de recursos que tienen a su disposición. También se les solicitó que pensarán sobre las diferencias significativas entre ellos en cuanto a estos dos factores. Como primer paso, se solicitó a tres participantes escogidos al azar que se identificaran y se pusieran de pie. Después, se les solicitó, al igual que al resto de los participantes, que dijeran quienes eran los dos sujetos (y los hogares a los que pertenecían) que tenían ciertos trabajos, actividades o recursos en común y que eran diferentes del tercer participante. Se rotuló la característica en

común y se describió su elemento opuesto. Se elaboró una tarjeta con estas dos características opuestas. En algunos ejercicios, se utilizó un dibujo o un objeto para representar a la característica. Después, otras tres personas al azar se levantaron para que se identificaran más características opuestas. Así se prosiguió hasta que ya no surgieron nuevas características en el grupo.

Se colocaron las tarjetas de las características opuestas en una columna en el suelo. Se escribieron los nombres de los participantes en otras tarjetas y se colocaron en una fila para crear un cuadro de los actores y sus características. En cada ejercicio, se incluyeron entre 8 y 12 personas en el cuadro.

En todos los ejercicios surgió el grado en el que los actores están cultivando tabaco en la actualidad. Los facilitadores utilizaron esto como una variable dependiente. Primero, se le asignó un puntaje a la característica, utilizando el valor de 1 para aquellos actores del grupo que cultivan muy poca o nula cantidad de tabaco. El valor se fue incrementando hasta llegar a 6 para asignarlo a los actores con extensos terrenos de tabaco. En vez de números, se utilizaron semillas (tales como maíz y alubias), para asignar los puntajes. Una vez que se finalizó con los puntajes, se reacomodaron las columnas (los actores): desde el nivel más bajo de cultivo de tabaco hasta el más alto. Después, el grupo asignó puntajes a otras características opuestas para cada actor, utilizando una escala del 1 al 6. Una vez que se finalizó el cuadro, los participantes revisaron los resultados en el suelo y buscaron filas y columnas con puntajes similares. Debido a que se organizaron las columnas desde la más baja hasta la más alta, según la variable dependiente (el grado en el que se estaba cultivando el tabaco), el grupo pudo explorar la razón por la que algunos agricultores cultivan más tabaco que otros. Se discutieron los hallazgos principales respecto a los diferentes tipos de hogares y se definieron ciertas acciones.

Se siguió el mismo proceso en todos los ejercicios, los cuales requirieron de unas tres horas para finalizarlos. Los participantes tenían claro que la información se utilizaría en informes y aceptaron compartirla con otros. Posteriormente, los autores compararon los resultados de los diferentes ejercicios mediante el uso del programa *RepGrid*.

Análisis

El análisis que condujo cada grupo se centró en la identificación de los diferentes tipos de hogares en la aldea, la razón por la que algunos cultivan más tabaco que otros, y los tipos de hogares que deben participar en la conducción o en la evaluación de iniciativas dirigidas por los agricultores para experimentar con alternativas al tabaco. Los participantes de cada ejercicio identificaron entre cuatro y seis características opuestas que ellos mismos consideraron como distinciones significativas dentro de su grupo (cuadro 1). En todos los ejercicios, los participantes identificaron el

Cuadro 1. Características identificadas durante diez ejercicios en Kushtia y Bandarban, Bangladesh

Características grupales	Mujeres Kachua	Hombres Bherama Kushtia	Hombres Chaitan	Mujeres Manikpur	Hombres Manikpur	Hombres Sabek Bandarban	Mujeres colonas Sabek	Mujeres étnicas Sabek	Hombres Dardari	Hombres Maijk
	Kushtia			Bandarban						
1 muy poco o nada de tabaco 6 extensos terrenos de tabaco	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1 poca o ninguna tierra cultivada 6 grandes haciendas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1 pocos cultivos de alimentos 6 muchos cultivos de alimentos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1 rara vez realiza trabajos remunerados 6 con frecuencia realiza trabajos remunerados	x		x	x				x		x
1 joven 6 viejo	x	x	x							
1 poco o nada de ganado 6 muchas cabezas de ganado					x			x	x	
1 rara vez comercia tabaco 6 con frecuencia comercia tabaco		x			x	x				
1 rara vez pesca 6 con frecuencia pesca							x			x
1 rara vez hace confecciones 7 con frecuencia hace confecciones	x									
1 rara vez trabaja como aparcero 6 con frecuencia trabaja como aparcero									x	
1 hay poco o ningún bosque 6 hay mucho bosque								x		x

grado en el que los actores cultivan tabaco, el tamaño de las haciendas y el grado en el que cultivan alimentos. La edad, la frecuencia del trabajo remunerado, la frecuencia del comercio de tabaco y la posesión de ganado fueron las características que identificaron muchos de los grupos, aunque no todos. Las características menos comunes fueron la pesca, el uso de un oficio calificado (la confección), los trabajos como aparceros y diversas formas de silvicultura (la recolección de leña y productos forestales no maderables, al igual que el cultivo del *jhum*, una forma de agricultura en función del bosque). En general, las características reflejan los diferentes recursos que tienen disponibles los hogares (tierra y ganado), las diferentes actividades en las que participan (agricultura, trabajo remunerado, pesca y silvicultura) y las diferentes etapas de la vida (actores más jóvenes y más viejos).

El Cuadro 2 muestra cinco características y sus calificaciones según un grupo de hombres de la aldea de Bherama, Kushtia. El ejercicio calificó a 11 participantes en cuanto al grado en el que participan en el cultivo de tabaco, desde un valor de 1 para los actores con poco o nada, hasta un valor de 6 para los que tienen extensos terrenos del cultivo. Los participantes también calificaron el tamaño de las haciendas de cada actor, desde un valor de 1 para aquéllos con poca o ninguna tierra cultivada hasta un valor de 6 para aquéllos con una hacienda de gran extensión. Por cada participante, el grupo calificó el grado de la producción de alimentos (desde 1 para pocos cultivos o ninguno hasta 6 para muchos cultivos de alimentos), la frecuencia del trabajo como comerciantes de tabaco (desde 1 para los que rara vez lo comercian hasta 6 para aquéllos que lo hacen con frecuencia) y la edad (desde 1 para los más jóvenes hasta 6 para los más viejos).

Cuadro 2. Características y calificaciones que asignaron los hombres en Bherama, Kushtia

Características	Aminul	Hakim	Razzak	Azizul	Nazmul	Alim	Abu Taleb	Huq	Salam
1 poco o nada de tabaco 6 extensos terrenos de tabaco	1	2	2	2	2	2	3	3	6
1 poca o ninguna tierra cultivada 6 grandes haciendas	6	4	1	2	6	4	2	3	6
1 pocos cultivos de alimentos 6 muchos cultivos de alimento	5	3	4	4	5	2	2	4	3
1 rara vez comercia tabaco 6 con frecuencia comercia tabaco	1	1	5	4	2	1	1	6	6
1 joven 6 viejo	3	6	4	2	4	6	5	4	2

Las comparaciones de las filas y las columnas que hicieron los participantes indican que existen perfiles similares entre algunos de los hombres y sus hogares. Por ejemplo, fue evidente para el grupo que Salam tiene un perfil muy diferente al del resto. Él es relativamente joven y posee una hacienda de gran extensión que en su mayoría produce tabaco. Salam también participa en el comercio de este cultivo. Nazmul y Aminul también tienen haciendas más grandes, pero han decidido centrarse más en el cultivo de alimentos que en el de tabaco. En cambio, Huq, Azizul y Razzak son primordialmente comerciantes de tabaco y dedican sus haciendas relativamente pequeñas a una mezcla de éste y del cultivo de alimentos. Hakim, Abu Taleb y Alim son agricultores más viejos y combinan pequeñas cantidades de tabaco y cultivos de alimentos en sus haciendas de pequeño o mediano tamaño.

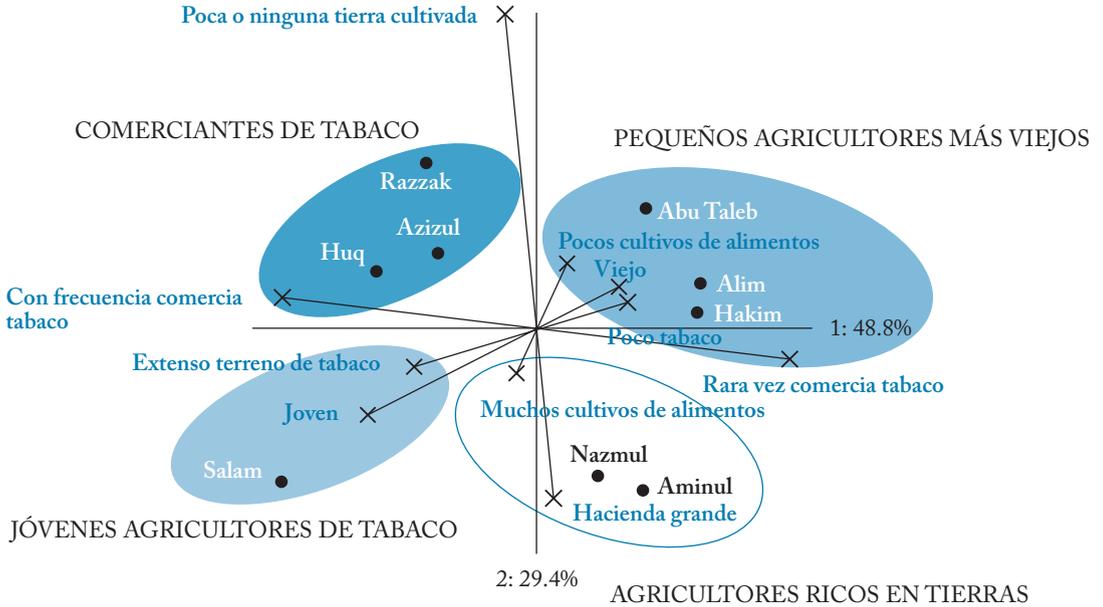
Aunque los participantes no pudieron inferir fácilmente otras relaciones en los datos, con base en sus observaciones, se señaló en las discusiones grupales que la edad era un importante factor distintivo: los participantes indicaron que, en Kushtia, la BATC dirige sus campañas de promoción e incentivos hacia los agricultores más jóvenes. Los participantes también notaron que por lo general los agricultores más viejos transfieren las tierras a sus hijos y, por tanto, pierden su control en la forma en que se utiliza la tierra. Los participantes concluyeron que el grupo estaba conformado por hogares con uno de los siguientes cuatro perfiles: jóvenes agricultores de tabaco, agricultores más viejos con pequeñas zonas para el cultivo de tabaco y de alimentos, comerciantes de tabaco con una producción limitada del mismo, y agricultores más viejos y ricos en tierras con la flexibilidad de evitar el cultivo de tabaco. El gráfico 1 confirma y resume este patrón, con base en el análisis de los datos del cuadro 2 mediante el uso de *RepGrid*.

El gráfico 1 también sugiere que la participación en el comercio de tabaco es de particular importancia para los agricultores que no tienen muchas tierras, tales como Razzak, Azizul y Huq. Esta actividad los diferencia de otros agricultores sin muchas tierras, lo cual les da un perfil distinto que debe tomarse en cuenta cuando se evalúen las alternativas a la producción de tabaco.

Se hallaron perfiles similares en otras aldeas, pero con dos excepciones muy notorias. En primer lugar, en la mitad de los ejercicios surgió el tema de la frecuencia del trabajo remunerado como una característica distintiva (cuadro 1). Algunos participantes de los grupos raramente realizan este tipo de trabajo, mientras que otros lo hacen más a menudo. Por lo general, el trabajo remunerado en estas comunidades supone laborar en los campos de tabaco o en hornos en los que se seca este cultivo. Tres de los cuatro grupos de mujeres (provenientes de Kachua, Manikpur y Sabek) observaron esta diferencia dentro de sus grupos, al

igual que dos de los hombres (uno en Kushtia y otro en Bandarban). Esta observación indica otro perfil relevante para la formación de los grupos que evaluarán las alternativas al tabaco: los trabajadores remunerados.

Gráfico 1. Perfiles grupales desde el punto de vista de los hombres en Bheramara, Kushtia*



Nota: * La técnica estadística empleada para crear este gráfico se denomina *análisis del componente principal*. El análisis simplifica una serie de datos al reducir las relaciones multidimensionales entre las variables observadas a una representación bidimensional en forma de cruz. En el gráfico, los puntajes asignados a los actores y las características (las variables observadas) se grafican en relación con dos variables ficticias. La línea horizontal (primer componente) representa una variable ficticia que responde a 48.8% de la variación total en los datos (patrones de relaciones entre los puntos y las cruces). La línea vertical (segundo componente) representa una variable ficticia que responde a otro 29.4% de la variación total. En conjunto, los dos componentes principales representan 78.2% de la variación total.

En segundo lugar, surgieron diferencias regionales (cuadro 1). La edad no era una característica distintiva en Bandarban pero sí en Kushtia. Además, las listas de diferencias significativas entre la mayoría de los grupos en Bandarban incluyeron actividades que no estaban relacionadas de manera directa con la agricultura, tales como la ganadería, la pesca y la silvicultura. No se mencionaron estos tipos de medios de sustento en ninguno de los ejercicios efectuados en Kushtia.

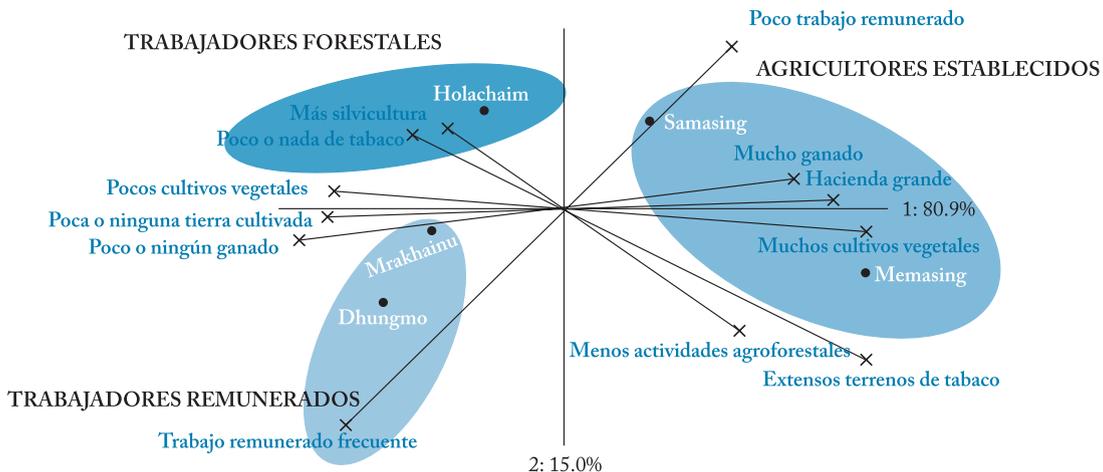
El análisis por parte de uno de los grupos en Bandarban (mujeres étnicas en Sabek) sugiere que la participación en la silvicultura, será relevante cuando se formen los grupos que evaluarán las alternativas al cultivo del tabaco. El cuadro 2 muestra las seis características y las calificaciones para los participantes de ese grupo. Se calificó a un total de cinco personas en cuanto al grado de participación en la producción del tabaco, desde 1 para aquéllos con poco o nada de tabaco hasta 6 para quienes poseen extensos terrenos de ese cultivo. Los participantes también calificaron el grado de participación de los actores en las actividades forestales (desde un valor de 1 para denotar poco trabajo forestal hasta 6 para trabajos forestales frecuentes). Las actividades forestales se refirieron principalmente a la recolección de madera, pero también incluyeron la recolección y la venta de productos no maderables para uso medicinal y otros propósitos. El grupo identificó otras diferencias significativas dentro del mismo: el tamaño de las haciendas de cada persona (desde un valor de 1 para los actores con poca o ninguna tierra de cultivo hasta 6 para aquéllos con grandes haciendas), el grado de la producción de vegetales (desde 1 para pocos o ningún cultivo vegetal hasta 6 para los casos de muchos cultivos), la frecuencia del trabajo remunerado (desde un valor de 1 para aquéllos que raramente lo realizan hasta 6 para los que lo hacen con frecuencia), y la cantidad de cabezas de ganado que poseen (desde 1 para poco o nada de ganado hasta 6 para aquéllos que poseen muchas cabezas de ganado).

Cuadro 3. Características y calificaciones por parte del grupo de mujeres étnicas en Sabek, Bandarban

Características	Holachaim	Memasing	Samasing	Dhungmo	Mrakhainu
1 poco o nada de tabaco					
6 extensos terrenos de tabaco	1	6	1	1	1
1 poco trabajo forestal					
6 frecuente trabajo forestal	5	1	6	4	4
1 poco trabajo remunerado					
6 frecuente trabajo remunerado	1	1	1	6	4
1 pocos cultivos vegetales					
6 muchos cultivos vegetales	1	6	4	1	1
1 poco o nada de ganado					
6 muchas cabezas de ganado	2	6	5	1	2
1 poca o ninguna tierra cultivada					
6 grandes haciendas	1	6	4	1	1

Cuando los participantes compararon las filas y las columnas y conversaron acerca de los hallazgos, concluyeron que su grupo tenía tres perfiles: agricultores establecidos (algunos de los cuales cultivan tabaco), trabajadores forestales que recolectan leña y otros recursos de los bosques, y trabajadores remunerados (principalmente en la producción de tabaco). El gráfico 2 confirma y resume este patrón, con base en el análisis de los autores mediante el uso de *RepGrid*.

Gráfico 2. Perfiles grupales desde el punto de vista de las mujeres en Sabek, Bandarban



Interpretación

Los participantes interpretaron los hallazgos solamente dentro de sus propias comunidades. Sin embargo, las distintas conversaciones coincidieron en torno a un tema en común. En general, los perfiles incluyen hogares compuestos por agricultores de tabaco ya establecidos, trabajadores remunerados, agricultores sin muchas tierras que cultivan pequeñas cantidades de tabaco, y comerciantes de dicho producto. Al menos en Kushtia, la edad tiende a separar a los agricultores que se centran en la producción de tabaco de aquéllos que adoptan una estrategia mixta o que evitan este cultivo. La tierra también es un factor determinante para el grado en el que los agricultores participan en la producción de tabaco. El hecho de tener una hacienda grande da flexibilidad: en algunas comunidades, los agricultores con grandes haciendas han permanecido al margen de la producción de tabaco y se centran en el cultivo de alimentos, en la cría de ganado y hasta en el comercio de tabaco. Cultivar tabaco es la única opción para los pequeños agricultores.

Al comparar todos los ejercicios, los autores observaron una diferencia regional de importancia. En Bandarban, al parecer los actores

tienen acceso a muchas formas de ganarse la vida, lo que incluye la pesca, la ganadería y la silvicultura. En consecuencia, sus perfiles están estructurados de una forma menos estricta y son más diversos si se comparan con Kushtia (cuadro 1 y gráficos 1 y 2). En su mayoría, estas diferencias regionales surgen a raíz de las diferentes historias del tabaco en las dos regiones y el acceso a los distintos recursos. En Kushtia, que antes era una importante región para el cultivo de alimentos, la producción de tabaco ha predominado durante más de 25 años. Otras formas de ganarse la vida se han ido agotando, al igual que recursos tales como los bosques y el agua para sustentar estas otras opciones. En cambio, el cultivo de tabaco es relativamente nuevo en Bandarban, por lo que los actores y los perfiles de los hogares están menos definidos por su relación con el tabaco. Ello se debe a que existen bosques de gran extensión cerca de la región y el agua es abundante en la cuenca del Matamuhuri. Estas dos características ofrecen medios alternativos de subsistencia. Las distintas prácticas agroforestales de las comunidades étnicas en la región también los distinguen de las economías en las que predomina el tabaco.

Acción

Como resultado del ejercicio, los participantes —el “Nayakrishi Andolon” y la UBINIG— decidieron formar dos diferentes grupos en cada aldea: 1) agricultores que dirigieran los experimentos con las alternativas al tabaco, y 2) hogares (incluso las familias no agrícolas) que resultarían afectadas si se dejara de cultivar tabaco y cuyos puntos de vista deben tomarse en cuenta al evaluar las pérdidas y las ganancias relacionadas con las distintas alternativas.

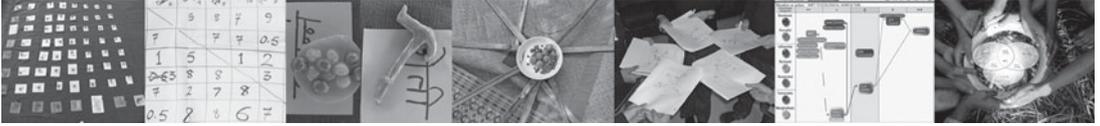
En cada aldea se formó un grupo mixto de agricultores para que condujeran experimentos con las alternativas al tabaco. El grupo incluyó a los agricultores de tabaco ya establecidos (primordialmente hombres jóvenes) al igual que agricultores más viejos que no poseen muchas tierras y que habían cultivado tabaco durante el año anterior. Asimismo, en cada aldea, se formó un segundo grupo compuesto por una serie aún más amplia de perfiles de hogares, a fin de evaluar las pérdidas y las ganancias relacionadas con las alternativas al tabaco. En Kushtia, este grupo incluyó a los trabajadores remunerados y a los comerciantes de tabaco, al igual que a los agricultores de tabaco ya establecidos y a los agricultores más viejos que no poseen muchas tierras en el primer grupo. En Bandarban, se incorporó una quinta categoría de actores al grupo de evaluación: aquéllos que utilizan los recursos forestales, tanto para el tabaco como para otros fines.

Aunque el ejercicio no reveló diferencias significativas en las características de los hogares que identificaron los hombres y las mujeres, todos los participantes consideraron que era importante continuar

reuniéndose en grupos de un solo género. Ello contribuiría a velar por que se incluyan las diferencias de género en los criterios de evaluación económica al analizar las alternativas al cultivo de tabaco.

Observaciones sobre el proceso

El proceso de identificación de las características de los hogares estimuló el debate entre los participantes respecto a los problemas del cultivo de tabaco y la necesidad de buscar alternativas. Muchos mostraron su disposición para contribuir al ejercicio, a pesar de que el método de la formación de grupos era algo nuevo para ellos. Los participantes reconocieron que no todos los hogares podían experimentar con las alternativas al tabaco y que los perfiles les ayudaron a establecer grupos mixtos apropiados para el entorno particular de cada aldea. Los participantes también entendieron la necesidad de que los diferentes tipos de hogares evaluaran los experimentos, al igual que la relevancia de los perfiles que habían identificado para este fin. Aunque no se pudo efectuar ninguna comparación entre los grupos hasta después de haber finalizado todos los ejercicios, los participantes estimaron que los resultados de los ejercicios individuales fueron útiles para la tarea de formar los grupos, fieles a las diferentes circunstancias económicas de los hogares en la aldea.



V.I.P. (Valores, Intereses, Posiciones)

Autor

J.M. Chevalier

Propósito

V.I.P. (Valores, Intereses, Posiciones) le ayudará a comparar las posiciones que los actores asumen respecto a un problema o acción con sus intereses reales y los valores morales que poseen.

Principios rectores

1. Cuando usted adopta una **posición** sobre un problema central o acción, podría hacer exigencias muy rígidas o concesiones importantes que no reflejan sus **intereses** reales o los **valores morales** que posee. Las negociaciones basadas en este enfoque de “ganar-perder” podrían producir malos resultados. Tampoco dejan espacio para el compromiso y conducen a soluciones que podrían no perdurar.
2. Las **discusiones basadas en los intereses** pueden ser más efectivas porque le exhortan a pensar en los muchos intereses que tiene, entre ellos los que otros podrían compartir y que usted puede satisfacer de diferentes formas.
3. Las **discusiones basadas en los valores** también pueden ser más efectivas porque le exhortan a expresarse abiertamente sobre los valores morales y las normas de conducta que usted respalda. Se incluyen reglas que otros podrían compartir y que usted puede aplicar en otras situaciones con resultados positivos.
4. La **utilidad** de un enfoque basado en los intereses o en los valores para una negociación depende de cada situación.

Proceso

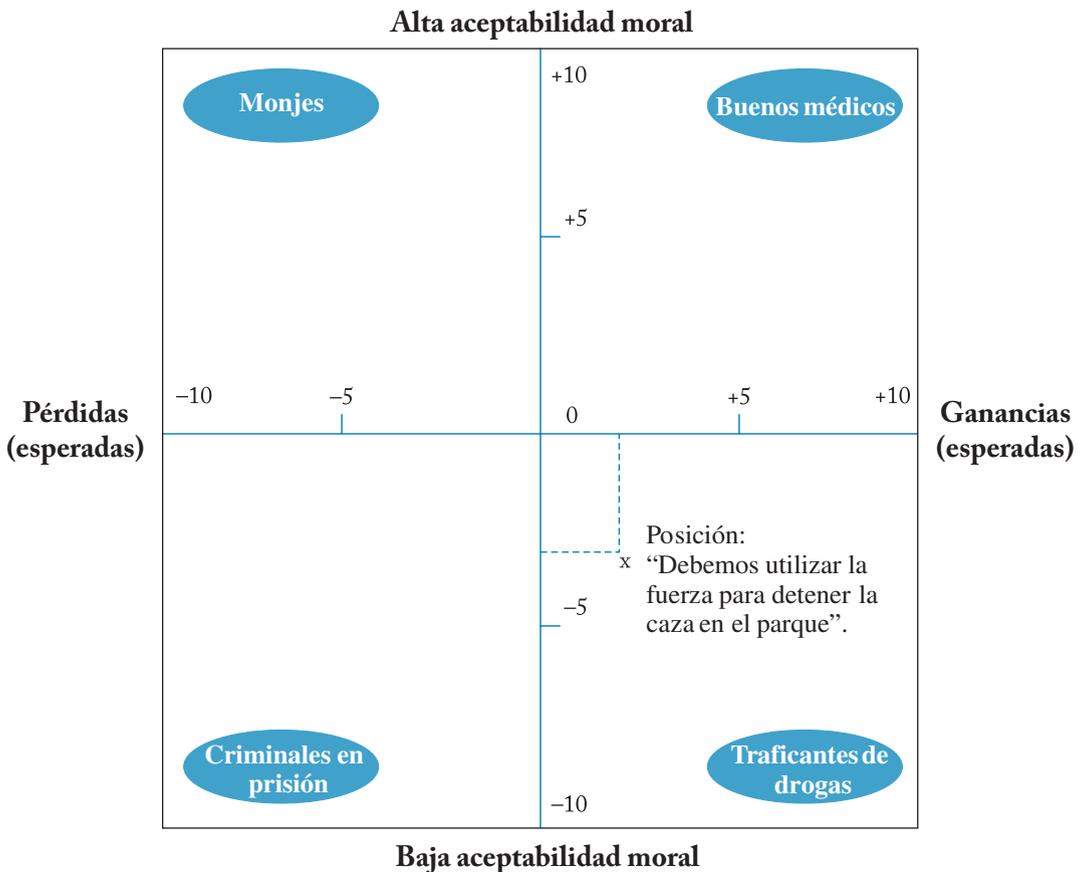
1. Identifique una acción o situación en la que la **posición o la respuesta** que adopta no le satisfacen (tal como “No nos gusta, pero tenemos que utilizar la fuerza para detener la caza dentro del parque”). Escoja una acción o situación que ya haya sucedido, todavía esté aconteciendo, o pueda surgir. Defina la situación o la acción de manera tan clara como sea posible para que los participantes puedan identificar las posiciones, los valores y los intereses en juego.

2. Clarifique todas las ideas principales utilizadas en esta técnica (valores, intereses, posiciones) y, de ser necesario, reemplácelas con otros términos que los participantes prefieran. Cerciórese de que los participantes no confundan la idea de “valor” con el precio que algo tiene en el mercado, ni la idea de “actuar en interés propio” con “tomarle interés a algo”.
3. Elabore un diagrama al trazar una línea vertical que se entrecruce con una horizontal. Con esto se crea una cruz dentro de un cuadrado. Escriba un 0 en el punto donde las líneas se cruzan. Anote su posición o respuesta (que identificó en el Paso 1) arriba del diagrama utilizando palabras claves o una oración corta.
4. Utilice la línea vertical para calificar **qué tan moralmente aceptable** es su posición o respuesta en conjunto. Escriba el número positivo de calificación más alto y el negativo más bajo, tales como +10 y -10, en los extremos opuestos de esta línea. Utilice +10 para representar una posición o respuesta que exprese perfectamente sus valores, y -10 para representar alguna que sea contraria a los mismos. Si desea ser más preciso, utilice **indicadores** que definan el significado de cada número en la escala. Si usted es el facilitador, no exprese comentarios positivos ni negativos o juicios de valor cuando se refiera a los valores de los actores. Consulte los consejos de la *Escucha activa* en la primera parte de esta guía.
5. Utilice la línea horizontal para calificar las **pérdidas o ganancias** que resulten de su posición o respuesta; señale si se esperan u observan estos resultados. Escriba el número de calificación positivo más alto y el negativo más bajo, tales como +10 y -10, en los extremos opuestos de esta línea. Utilice +10 para representar una posición o respuesta que le genere ganancias altas y -10 para representar la posición o la respuesta que le produzca pérdidas altas. Si desea ser más preciso, identifique **indicadores** que definan el significado de cada número en la escala.
6. En cada esquina del diagrama, escriba (o dibuje) el **escenario** que obtiene al combinar los resultados posibles. Para comprender mejor el diagrama, usted podría identificar a un personaje muy conocido o una figura histórica que represente a cada uno de los cuatro escenarios. Por ejemplo, los monjes podrían representar alta aceptabilidad moral combinada con pérdidas altas (sacrificios); los buenos médicos podrían representar alta aceptabilidad moral combinada con ganancias altas (en cuanto a estatus y a ingresos); los traficantes de drogas podrían representar baja aceptabilidad moral combinada con ganancias altas (en cuanto a riqueza); y los criminales en prisión podrían

representar baja aceptabilidad moral combinada con pérdidas altas (en cuanto a libertad). Refiérase al ejemplo del Paso 7.

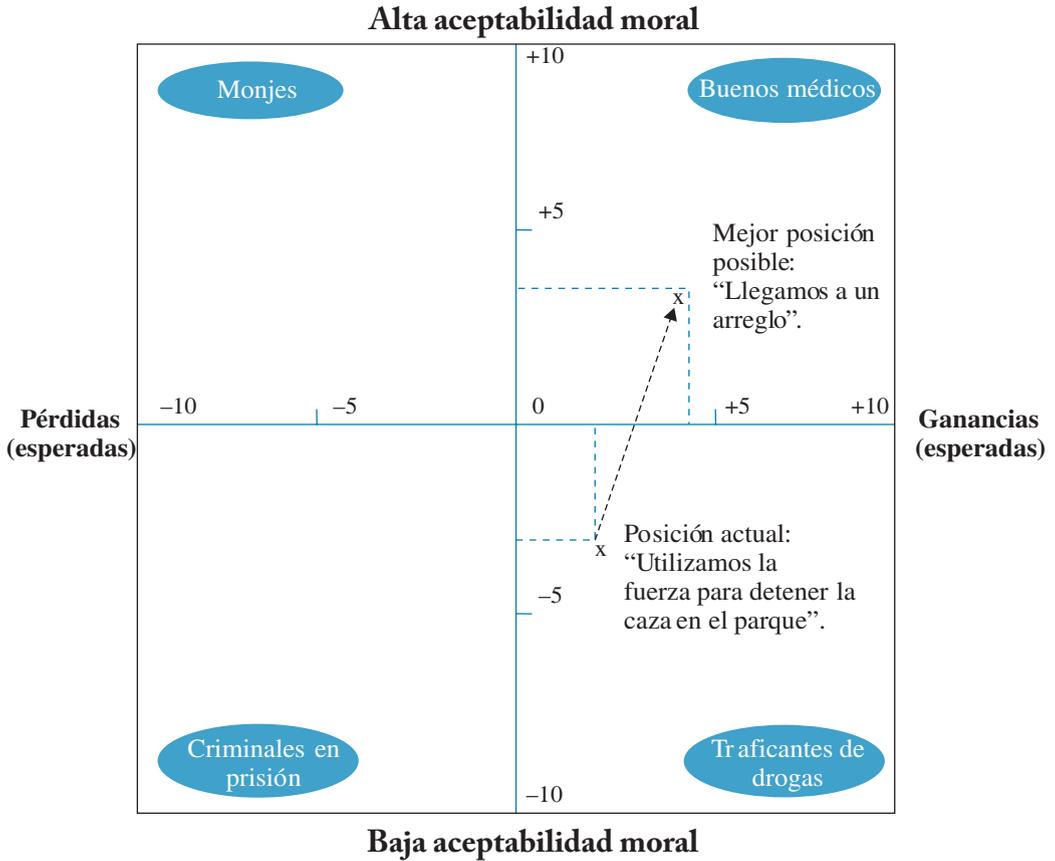
7. Decida en qué punto de la *línea horizontal* ubicará su posición o respuesta (que se identificó en el Paso 1), representando las pérdidas o las ganancias reales que usted espera que se produzcan. Posteriormente, utilice la *línea vertical* para ubicar su posición o respuesta en relación con los valores morales que posee. Trace una línea desde cada punto de ubicación y utilice la letra “x” para demarcar el punto de intersección de estas dos líneas.

El siguiente es un ejemplo de un diagrama de *V.I.P.* (refiérase al resumen del Paso 8):



8. Haga otra marca con una “x” para ubicar su mejor posición o respuesta posible, alguna que refleje sus intereses y los valores morales que posee. Dibuje una flecha desde la primera marca con una “x” hasta la segunda. Esta flecha indica la dirección de un **giro deseado para pasar de su posición actual a su mejor respuesta posible** (también puede utilizar esta técnica para comparar dos opciones para la acción).

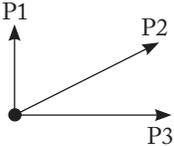
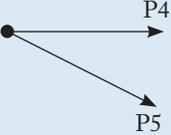
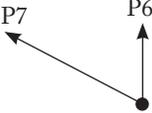
El siguiente es un ejemplo de un diagrama completo de *V.I.P.*:



Resumen de este ejemplo: Como guardas forestales debemos utilizar la fuerza para que los habitantes locales no continúen cazando en el parque. Pero no nos gusta hacerlo porque conocemos a la gente y deseamos la paz. Reconocemos que la caza siempre ha sido parte importante de sus fuentes tradicionales de sustento. También tenemos que admitir que la fuerza no funciona. La caza podría haber disminuido en el parque pero la gente todavía la practica mucho y existe demasiada violencia. Los turistas lo saben y no están viniendo a esta zona. La consecución de un arreglo sería mejor para todos los actores involucrados.

Otra forma de utilizar este diagrama es solicitar a cada participante que coloque sus dos marcas en el diagrama (utilizando un color diferente para cada una). Si utiliza este método, decida qué preguntas formulará: a) la forma en que cada participante ve su propia posición o respuesta individual, o bien, b) la forma en que cada participante ve la posición o respuesta que adoptó todo el grupo.

9. Identifique qué factor —incrementar sus ganancias (intereses), actuar de formas que reflejen sus valores morales— le es importante al definir su mejor posición o respuesta posible. Seleccione de la siguiente lista el escenario que mejor describa su análisis de *V.I.P.* Por ejemplo, el diagrama que se presentó en el Paso 8 sugiere un escenario de P2.

	<p>Debido a que su respuesta inicial fracasó en satisfacer sus intereses y valores, usted pasará a asumir una posición que satisfaga</p> <p>P1: ...más que todo sus valores P2: ...más que todo sus valores e intereses P3: ...más que todo sus intereses</p>
	<p>Debido a que su respuesta inicial fracasó en satisfacer sus intereses, usted pasará a asumir una posición que satisfaga sus intereses</p> <p>P4: ...y sus valores P5: ...pero no sus valores</p>
	<p>Debido a que su respuesta inicial fracasó en satisfacer sus valores, usted pasará a asumir una posición que satisfaga sus valores</p> <p>P6: ...y sus intereses P7: ...pero no sus intereses</p>

Combinación de V.I.P. y del Análisis Social CLIP

10. Discuta lo que puede hacer (o pudo haber hecho) para implementar su mejor posición o respuesta posible.
11. Elabore un cuadro. Anote arriba del cuadro la acción o la situación que identificó en el Paso 1. Inserte la lista de actores en la columna 1. Utilice los resultados de su *Análisis Social CLIP* para enumerar a los actores en la columna 1, según su clasificación con base en factores de poder, intereses y legitimidad. Obsérvese el ejemplo del Paso 17, y la herramienta informática en la página electrónica del SAS² (www.sas2.net).

12. Describa la posición o la respuesta de cada actor en la columna 2 utilizando palabras claves o una oración.
13. Inserte una escala de cinco puntajes en la fila superior: -- (muy negativo), - (moderadamente negativo), 0 (bajo/neutral), + (moderadamente positivo), ++ (muy positivo).
14. Inserte la **letra “P”** (de Posición) por cada actor en la columna que refleje la posición o la respuesta de los actores ante la acción o la situación que se identificó en el Paso 1. Utilice la escala que aparece en la columna superior para indicar una posición neutral (0), un nivel de oposición (- o --), o un nivel de apoyo (+ o ++) ante esta acción o situación.
15. Inserte la **letra “I”** (de Intereses) por cada actor en la columna que refleje las pérdidas o ganancias de los actores y que resulten de la acción o situación (la ubicación de la letra “I” deberá coincidir con los resultados del cuadro de su *Análisis Social CLIP*). Utilice la escala en la fila superior para indicar intereses neutrales (0), un nivel de pérdida (- o --), o un nivel de ganancia (+ o ++) que resulten de esta acción o situación.
16. Inserte la **letra “V”** (de Valores) por cada actor en la columna que refleje el nivel de satisfacción moral de los actores con su propia posición o respuesta ante la acción o situación. Utilice la escala en la fila superior para indicar el nivel de satisfacción moral (-, --, 0, +, ++) asociado con esta posición o respuesta.
17. Dibuje una primera flecha desde la letra “P” hasta la letra “I” en cada una de las filas de los actores. Dibuje una segunda flecha desde la letra “I” hasta la letra “V”. Estas flechas indican **el grado y la dirección del cambio** que podría suceder para cada uno de los actores si las negociaciones reflejaran de mejor forma sus intereses y valores.
El ejemplo (siguiente página) ilustra un análisis de *V.I.P.* en combinación con un cuadro del *Análisis Social CLIP*, el cual sólo incluye a dos actores.
18. Identifique **posiciones u opciones alternas** que podrían reflejar de mejor forma los intereses y los valores de los actores involucrados.

Acción: Hacer cumplir las leyes de conservación en el parque forestal

Actores y categorías	Posición o respuesta de los actores	V: Valores		I: Intereses	P: Posición	
		Negativo		Bajo/Neutral	Positivo	
		--	-	0	+	++
Dominantes:						
Guardas forestales	Utilizar la fuerza		V	←	I	←
						→
						P
Marginados:						
Cazadores	Violar la ley				I	←
	Quemar la oficina	P		→		
			V			

Resumen de este ejemplo: Los residentes locales están cazando en el parque, a pesar de que las leyes lo prohíben. Los guardas forestales responden utilizando la fuerza y enviando a prisión a los cazadores cuando se les atrapa *in fraganti*. A los guardas forestales no les gusta hacer esto, pues va contra lo que piensan que tanto ellos como el Departamento Forestal deberían estar haciendo. Los guardas preferirían buscar una solución pacífica que proteja, al mismo tiempo, la fauna y las fuentes locales de sustento. En cuanto a los cazadores, éstos sostienen que las leyes que les prohíben cazar en el parque amenazan sus medios de sustento y su forma de vida. Los cazadores piensan que es justificable violar la ley y se muestran enojados porque se ha enviado a la cárcel a algunos de ellos. Por tanto, los cazadores han decidido prenderle fuego a la casa del director del parque forestal. Sin embargo, muchos de ellos se oponen a tal acción y acuerdan que es necesario algún tipo de ley que proteja a los animales del bosque local de la extinción para también proteger a largo plazo las fuentes de sustento de los cazadores. Por consiguiente, pareciera que hay un espacio por parte de ambos actores para llegar a un arreglo con base en los intereses y valores comunes de todos.

Forma de calibrar la técnica

Para versiones más simples

1. Delimite la cantidad de diagramas de V.I.P. a uno o dos actores solamente.
2. Elabore el diagrama de V.I.P. (pasos del 1 al 10) pero no el diagrama combinado con el Análisis Social CLIP (pasos del 11 al 18).
3. No solicite a los actores que elaboren los diagramas o los cuadros; en vez de ello, utilice las herramientas para guiar la entrevista o el proceso de facilitación del grupo y para organizar sus hallazgos.

Para versiones más avanzadas

1. Dedique más tiempo a recopilar la información que necesite para completar el ejercicio.
2. Durante el ejercicio, discuta y anote los puntos de vista que expresen los participantes.
3. Escriba una descripción de la posición de cada actor y de cada conjunto de intereses y valores.

4. Utilice indicadores para definir los grados de satisfacción moral y los niveles de pérdidas y ganancias.
5. Utilice V.I.P. para comparar los valores, los intereses y las posiciones de los actores que estén relacionados con las diversas respuestas ante un problema o una situación.

Lecturas y enlaces electrónicos

- Cohen, R. (1991), *Negotiating across cultures*. United States Institute of Peace Press, Washington, D. C., EU.
- Fisher, R.; Ury, W. (1981), *Getting to Yes*, 2da edición, Londres, Reino Unido, Penguin Books.
- Harass, C.L. (1993), *Give and take: The complete guide to negotiating strategies and techniques*, Nueva York, EU, Harper Collins Publisher.
- King, S. (2001), *The Use of Interest Based Negotiation Techniques to Enhance Labor-Management Cooperation*, APEC Human Resources & Development (HRD) Symposium Interactive Session. México, <http://www.fmcs.gov/gn-zlz/IBB.htm>, consultada el 17 de agosto de 2007.
- Means, K.; Josayma, C.; Nielsen, E.; Viriyasakultorn, V. (2002), *Community-Based forest resource conflict management: Training package*, volumen 1, sección 3.3 y volumen 2, actividad17, Roma, Italia. FAO, <http://www.fao.org/DOCREP/005/Y4300E/Y4300E00.HTM>, y <http://www.fao.org/DOCREP/005/Y4301E/Y4301E00.HTM>, consultadas el 15 de agosto de 2007.
- Michael Warner, Richard Roberts y Joan Gregus, editado por Joan Gregus y Richard Roberts, *Tools and Training*, Module 5 (5.27), Natural Resources Cluster Secretariat, Business Partners for Development, http://www.bpd-naturalresources.org/html/tools_train.html, consultada el 15 de agosto de 2007.
- Ury, W. (1991), *Getting past no: Negotiating your way from confrontation to cooperation*, Nueva York, EU, Bantam Books.
- Walsh, E. (1996), *The Negotiator*, Nueva York, EU, The New Yorker.

V.I.P.: Conflicto por el control de la madera en una municipalidad de Chiquitania, Bolivia.

Palabras claves

V.I.P. (Valores, Intereses, Posiciones), gestión de conflictos, proyectos de desarrollo, silvicultura, municipalidades, Chiquitania, Bolivia.

Autores y reconocimiento

J. Téllez y D. Buckles. Este informe forma parte de un estudio más amplio sobre temas forestales en Chiquitania, Bolivia, con el apoyo del CEBEM (www.cebem.org). Los autores desean reconocer los esfuerzos de Pedro Dorado, quien ayudó a facilitar la evaluación, y de Jacques M. Chevalier, quien proporcionó comentarios muy útiles sobre el informe.

Contexto



Los bosques de la región de Chiquitania, Bolivia, incluyen maderas preciosas de gran valor. En la actualidad, los compradores de madera la adquieren de la gente y de las comunidades a muy bajo precio. Los compradores lo hacen al dar dinero por adelantado a los pobladores locales para que cubran sus necesidades básicas, a cambio de un compromiso de entregar la madera a un precio fijo. Debido a que muchos de los habitantes locales perciben muy pocos ingresos y se benefician de este método, los compradores se apoderan de esta forma de gran parte de la madera de mayor calidad. Se cortan los árboles al azar y la mayoría de los madereros dejan la zona sin procesar.

El gobierno municipal tiene la responsabilidad jurídica de ayudar a las comunidades a desarrollar sus planes de gestión forestal y de velar por que la madera se corte legalmente y de conformidad con estos planes. El gobierno sigue de cerca y controla el proceso al aprobar acuerdos para la tala de madera entre los compradores y los vendedores. Con la ayuda del gobierno español, una autoridad municipal de la región ha establecido un proyecto para comprar y procesar la madera de manera local y en forma parcial, para que así las comunidades se den cuenta del valor potencial de los bosques. Se ha abierto un pequeño aserradero, una instalación de secado y un taller de carpintería para el uso comunitario. Ha sido difícil velar para que el aserradero tenga suficiente madera de alto valor debido a que los compradores están adquiriendo aquella que las comunidades habían prometido al Proyecto Forestal Municipal. El sistema de préstamos y las deudas obligan a mucha gente de los bosques comunitarios a ignorar los acuerdos del proyecto.

La oficial forestal que contrató el gobierno municipal para seguir de cerca y autorizar todos los acuerdos forestales con las comunidades está casada con uno de los compradores de madera de la región. Esta situación la pone frente a un posible conflicto de intereses. Han surgido

luchas sobre el control de la madera de alto valor en al menos cuatro comunidades en las que su esposo realiza actividades. El gobierno municipal decidió que era necesario celebrar una reunión para elaborar una estrategia dirigida a reducir el impacto de todos los compradores de madera en las actividades del aserradero municipal. Se invitó al autor principal de este informe, un estudiante de doctorado que estaba conduciendo una investigación en la región, a que facilitara las conversaciones.

Propósito

Aunque inicialmente el propósito de la actividad fue elaborar una estrategia para tratar con todos los compradores de madera, durante la reunión, el objetivo dio un giro y se centró en el conflicto que estaba surgiendo entre el Proyecto Forestal Municipal, la oficial forestal y un comprador específico de madera.

Resumen del proceso

El alcalde del gobierno municipal convocó a los funcionarios electos, a los representantes de la cuatro comunidades forestales, al director de la Oficina de Desarrollo Municipal, a la oficial forestal, al abogado de la municipalidad, al comprador de madera con actividades en estas comunidades, al director del Proyecto Forestal Municipal y a un facilitador (el autor principal de este informe) a que celebraran una reunión.

Después de que el alcalde manifestara el propósito de la reunión, el facilitador comenzó a elaborar un perfil de los actores forestales mediante el uso de la técnica del SAS² denominada *Análisis Social CLIP*. Se interrumpió la evaluación cuando varios de los presentes acusaron a la oficial forestal de ignorar lo que su esposo había hecho, es decir, comprar madera que se le había prometido al Proyecto Forestal Municipal. Asimismo solicitaron al gobierno municipal que despidiera inmediatamente a la oficial forestal. Las conversaciones empezaron a flaquear. El comprador de madera se fue del grupo y no regresó. El facilitador solicitó al grupo que fijara su atención en una conversación en torno a los valores morales y los intereses en juego. Ello condujo a una evaluación de las posibles formas de resolver el conflicto relacionado con la oficial forestal y el comprador de madera (su esposo) mientras, al mismo tiempo, se lograban los objetivos más amplios del proyecto y de las comunidades forestales.

La evaluación continuó con los participantes que representaban a las cuatro comunidades forestales y al Proyecto Forestal Municipal. La oficial forestal continuó defendiéndose, pero no participó en el ejercicio de calificación. Se discutieron cuatro acciones en respuesta a este conflicto y se evaluó la posición del grupo al respecto, en especial en términos de su aceptabilidad moral y las ganancias y pérdidas (intereses) asociadas con estas acciones. Se utilizó una escala de -10 a +10 para

calificar las posiciones del grupo en torno a cada acción. La reunión terminó cuando el grupo describió de forma detallada el acuerdo propuesto, considerando que podía ser la base para negociar con la oficial forestal y el comprador de madera. Los participantes del ejercicio tenían claro que los resultados serían parte de un estudio de doctorado del facilitador y aceptaron compartir su información, siempre que las personas y las comunidades permanecieran anónimas.

Análisis

El grupo comenzó el ejercicio evaluando la situación actual, en la que el comprador les paga a las comunidades muy bajos precios por madera de alta calidad y desvía este recurso del Proyecto Forestal Municipal, con la aprobación tácita de la oficial forestal. Los participantes señalaron que, para ellos, era moralmente inaceptable permitir que la oficial forestal ignorara las acciones de su esposo y que la comunidad forestal se beneficiara tan poco (debido a los bajos precios de las ventas). El grupo le asignó un valor de -5 a la aceptabilidad moral de la situación actual y un valor de +1 a las ganancias que obtienen de la venta de madera. Con estos valores surgió la posición 1 en el gráfico 1.

La acción que propusieron diversos participantes fue revocar de su cargo a la oficial forestal. El grupo consideró que esto era lo correcto porque no se debe permitir a los funcionarios gubernamentales favorecer a los miembros de sus propias familias mientras ocupan un cargo público. Esta acción recibió un valor de +5 en términos de su aceptabilidad política. Sin embargo, los participantes sabían que al hacer esto conducirían al proyecto y a las comunidades forestales a una crisis aún más profunda, ya que los diversos acuerdos que había establecido la funcionaria forestal no procederían del todo. Ello afectaría a más de las cuatro comunidades en las que efectúa actividades el esposo de la oficial forestal. Los participantes también observaron que esta acción tendría un costo político para el gobierno municipal. Sería algo vergonzoso porque los acuerdos de recolección de madera habían fracasado y porque se había despedido a uno de sus funcionarios. A fin de cuentas, la acción se traduciría en pérdidas, por lo que el grupo la calificó con un -8. De esta evaluación resultó la posición 2 en el gráfico 2.

Durante la discusión, la oficial forestal se defendió afirmando que si el gobierno municipal intentaba despedirla ella organizaría una petición en todas las comunidades para que se opusieran a tal acción. La funcionaria también aseveró que muchas comunidades forestales estaban satisfechas con los acuerdos de recolección que habían suscrito con los compradores de madera y que ella no había hecho nada incorrecto. El grupo evaluó la acción que estaba proponiendo la oficial forestal y decidió que aun si la mayoría de las comunidades apoyaba su petición, todavía no se satisfacían totalmente sus preocupaciones sobre la aceptabilidad

moral de las acciones del comprador de madera y de la oficial forestal (se le asignó un -3 en la escala de aceptabilidad moral). Muchos de los acuerdos actuales en las comunidades podrían proceder, pero el Proyecto Forestal Municipal no tendría la capacidad de satisfacer sus necesidades y todavía seguiría representando una situación vergonzosa para el gobierno municipal (un -2 en la escala de pérdidas y ganancias). El grupo decidió que habría menos pérdidas de esta acción, en comparación con el despido de la oficial forestal, pero todavía continuaba siendo moralmente inaceptable para ellos (posición 3, gráfico 1).

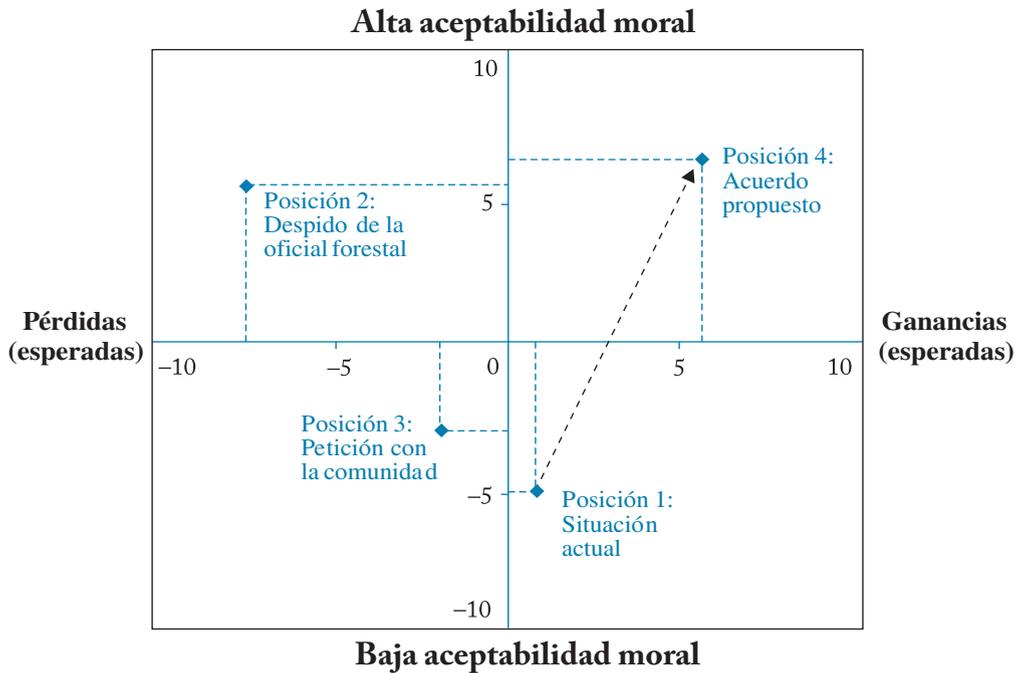
Después de una animada discusión sobre estas acciones y las posiciones del grupo en relación con las mismas, el facilitador preguntó si podían o no imaginar un arreglo que satisficiera sus intereses y los valores morales que poseen. El grupo enumeró una serie de condiciones que estaría dispuesto a negociar con el comprador de madera y la oficial forestal. En primer lugar, la funcionaria tendría que comprometerse a seguir de cerca y de forma activa todos los acuerdos de recolección que suscribieron los compradores de madera, entre ellos su esposo, para velar para que la madera de alto valor no se desviara de los acuerdos con la comunidad y el Proyecto Forestal Municipal. Como segundo punto, la oficial forestal necesitaría cooperar con un representante del gobierno municipal, el cual supervisaría su labor. En tercer lugar, el comprador de madera tendría que enviar al Proyecto Forestal Municipal toda la madera que pudiera utilizar durante esta temporada. Finalmente, el gobierno municipal aprobaría de forma expedita todos los acuerdos de recolección suscritos por los compradores de madera mientras las comunidades forestales estuvieran de acuerdo y no tengan otras opciones.

El grupo evaluó el acuerdo propuesto y concluyó que el mismo sí podía satisfacer sus intereses actuales (con un +6 en la escala de pérdidas y ganancias) y sería moralmente aceptable (también, con un +6 en la escala de aceptabilidad moral). Su posición, que se muestra con un número 4 en el gráfico 1, reflejó el punto de vista del grupo sobre el hecho de que otras acciones no podían cumplir con sus intereses y sus valores morales, pero el acuerdo propuesto sí podía satisfacer ambos.

Interpretación

El grupo sabía que necesitaba ocupar una posición que pudiera satisfacer tanto sus intereses como sus valores morales mientras, al mismo tiempo, permitía lograr un arreglo. Los participantes estaban dispuestos a negociar un acuerdo que también beneficiaría al comprador de madera, ya que la capacidad del Proyecto Forestal Municipal de comprar y procesar madera era limitada y la temporada de recolección terminaría pronto con el inicio de la época lluviosa. Cualquier retraso o complicación reduciría el grado de éxito a corto plazo del Proyecto Forestal Municipal. Ello, a cambio, incidiría en la forma en que las comunidades

Gráfico1. Posiciones de los representantes de las comunidades forestales y del Proyecto Forestal Municipal sobre las acciones propuestas



forestales considerarían su potencial a largo plazo y su nivel de compromiso con el proyecto. El grupo también sabía que en la actualidad la población local está recibiendo ciertos beneficios concretos, en parte gracias a la labor de la oficial forestal. Su conflicto de intereses pudo abordarse al clarificar a todos que los líderes de la municipalidad y otros actores del sector forestal no tolerarían el favoritismo o la desviación de madera por parte de sus compradores.

Acción

La oficial forestal adquirió un compromiso verbal con las condiciones establecidas en el acuerdo propuesto. Por su parte, el gobierno municipal decidió reunirse con el comprador de madera en cuestión al día siguiente. También se invitó al abogado municipal, al gerente del proyecto forestal y a la oficial forestal a que asistieran. El objetivo de la reunión era negociar los detalles de un acuerdo que satisficiera las condiciones que el grupo había enumerado.

Observaciones sobre el proceso

El ejercicio fue muy tenso y difícil para todos. Se dedicó mucho tiempo a la discusión de los temas. El comprador de madera y la oficial forestal

entraron y salieron de la reunión varias veces. En algunas ocasiones, el alcalde tuvo que hacer uso de su autoridad para que continuaran las conversaciones, a pesar de los desacuerdos existentes.

El ejercicio con el *Análisis Social CLIP* contribuyó a plantear temas en el grupo y ofreció parte de la información y de los conceptos que se necesitaban para discutir los intereses y los valores morales de los actores. Ello hizo posible que continuara la discusión y que se pudiera pasar de la culpa y la crítica a la exploración de valores e intereses que el grupo estuviera dispuesto a negociar. El uso de un rotafolio para graficar la situación actual y las acciones propuestas ayudó a despersonalizar la discusión y a fijar la atención en la comprensión en común de los intereses y los valores en juego. El proceso funcionó. Con el tiempo, se redujo la tensión y la discusión continuó hasta que se logró una resolución. Los participantes señalaron que el resultado fue satisfactorio y mucho más útil de lo que en el inicio habían pensado que sería posible, debido a la naturaleza tan polémica del problema.

Acotación: el acuerdo se mantuvo hasta el final de la temporada de recolección. A pesar de que el Proyecto Forestal Municipal no obtuvo toda la madera que necesitaba, sí adquirió una cantidad suficiente para demostrar su potencial ante las comunidades forestales. Con el tiempo, se despidió a la oficial forestal y se contrató a una persona bajo arreglos de trabajo más claros.



Escenario Ideal

Autor

J.M. Chevalier

Reconocimiento

El Escenario ideal es una adaptación para el SAS² de las técnicas visionarias, algunas de las cuales se utilizan en el campo de la investigación participativa (consulte la sección de Lecturas y enlaces electrónicos).

Propósito

El *Escenario ideal* le ofrece diversas técnicas que le ayudan a desarrollar percepciones de un futuro ideal y aprovechar las fortalezas y los logros actuales mientras lo hace. Estas técnicas incluyen el *Árbol de los medios y los fines*, que es un diagrama que transforma su análisis de un problema central y de sus causas y efectos (utilizando el *Árbol de problemas*) en una afirmación sobre su objetivo principal, las formas de lograrlo y los fines que lo motivan a alcanzarlo. *Tengo un sueño* inicia con una idea incitante que explora sus implicaciones. El *Círculo de una visión* desarrolla una afirmación paulatina sobre el futuro ideal, con una visualización guiada para el grupo y contribuciones por parte de participantes individuales. El *Tapiz del escenario ideal* es otra opción que reúne una serie de dibujos sobre las visiones, utilizando formas de vida o escenas verídicas o imaginarias. Otra opción es *Dos verdades y una mentira*, que es un juego en el que los participantes describen tres objetivos impresionantes que hayan logrado, uno de los cuales no es cierto y los otros participantes deben detectar esta mentira.

Principios rectores

1. Es importante que los actores comuniquen su visión del futuro cuando se ocupen de un problema o persigan la consecución de un objetivo.

Proceso

1. Identifique un problema central o un objetivo principal en el que necesite utilizar el Escenario Ideal. Defina el problema o el objetivo tan claramente como sea posible. Clarifique el propósito de este ejercicio.

2. Dispóngase a crear un escenario ideal mediante el uso de una o más de las siguientes técnicas. Al preparar sus escenarios, los participantes pueden **apreciar** e incorporar las contribuciones que pueden hacerle a su visión del futuro con base en las fortalezas (tales como valores compartidos, habilidades para resolver un problema, bienes económicos, etc.) y los logros que ya han alcanzado.

- **El árbol de los medios y los fines:** Identifique un problema central, al igual que sus causas y efectos utilizando el *Árbol de problemas*. Después, dibuje un nuevo árbol lógico al reemplazar el **problema** central con un **objetivo** principal. Reemplace las causas del primer y el segundo niveles debajo de su problema central con los **medios** o formas para lograr su objetivo principal. Para ayudar a identificar estos medios, pregúntese a sí mismo: “¿Qué necesitamos hacer o tener para lograr nuestro objetivo principal?”. Cerciórese de que está incluyendo todos los medios necesarios, pero deje por fuera cualquiera que usted crea que tendrá efectos no deseados. Anote cada medio en su propia tarjeta utilizando una breve oración positiva. Decida dónde colocar las tarjetas (debajo del objetivo principal) y dibuje líneas para conectar los medios del primer y segundo niveles. Utilice el mismo proceso para reemplazar los efectos del primer y segundo niveles de su problema central con los **fines** específicos (o metas) que usted crea que son importantes para lograrlos junto con su objetivo principal.

Usted puede arreglar todas las tarjetas en orden cronológico y colocarlas en una secuencia que muestre paso a paso cómo lograr su objetivo principal. Después de hacer esto, usted puede relatar una historia que empiece con la situación actual y que describa todas las acciones individuales y grupales que necesitará para producir un final feliz.

- **Tengo un sueño:** Elabore la afirmación de una visión que empiece con las palabras “Tengo un sueño”, tal como “¡Tengo un Sueño! ¡Me imagino que las ciudades ya no tienen automóviles!”. Piense sobre todo lo positivo de su sueño y póngalo en palabras, tal como las ganancias que podrían resultar, los principios que lo harían funcionar, y la forma en que las fortalezas y logros individuales y grupales serían parte del mismo.
- **El Círculo de una visión:** Invite a los participantes a que tomen asiento en un círculo mirando hacia afuera de éste con los ojos cerrados. Solicite a los participantes que imaginen

en silencio una situación ideal, un mundo “donde nuestros hijos puedan prosperar”, que incluya las fortalezas y los logros individuales y grupales. Invite a alguien escogido al azar a que comparta su visión. Después, otros pueden unírsele, uno por uno (al azar o en orden, alrededor del círculo). Cada persona repetirá las afirmaciones que ya ha escuchado y añadirá nuevos elementos a la visión. El facilitador puede ofrecer imágenes para orientar dicha visualización (tal como caminar a través de una zona con recursos naturales que la gente desea preservar). El facilitador también debe mantener una crónica sobre la forma en que progresa el sueño (en especial tomando nota de los elementos que al inicio han mencionado algunos de los participantes pero que tal vez se olvidarán después).

- **El Tapiz del escenario ideal:** Invite a los participantes a enumerar los elementos de su escenario ideal (lo que incluye las fortalezas y los logros actuales) y que los representen en un dibujo utilizando, de ser posible, papel de calidad y crayones (como pasteles, por ejemplo, que son crayones de colores que parecen y se sienten como tiza). Los participantes pueden utilizar una forma de vida o escena imaginaria o verdadera (tales como un animal, una planta, un paisaje o una actividad) para reflejar su visión del futuro. Solicite a los participantes que expliquen sus dibujos a otros. Coloque todos los dibujos juntos en un tapiz de escenarios ideales.
- **Dos verdades y una mentira:** Invite a los participantes a desarrollar tres historias sobre grandes cosas que hayan logrado en relación con los objetivos de su proyecto o programa. Dos de estas historias deberán ser verdaderas. La tercera deberá ser una mentira convincente, algo que les gustaría lograr en el futuro utilizando sus fortalezas actuales. Los otros participantes deberán descubrir cuál de las tres historias no es verdadera.

Forma de calibrar la técnica

Para versiones más simples

Para versiones más avanzadas

1. No utilice el *Árbol de medios y fines*.

1. Dedique más tiempo para desarrollar su escenario ideal.

2. Durante el mismo, anote los puntos de vista que expresen los participantes.

- Borrini-Feyerabend, G.; Brown, M. (1997), "Social Actors and Stakeholders", en Borrini-Feyerabend, G. (ed.), *Beyond Fences: Seeking Social Sustainability in Conservation*, Gland, Switzerland IUCN, http://www.iucn.org/themes/spg/Files/beyond_fences/bf_section4_1.html, consultada el 16 de agosto de 2007.
- Cooperrider, D.L.; Srivastva, S. (1987), Appreciative inquiry in organizational life, en R. Woodman; W. Pasmore (ed.), *Research in organizational change and development*, volume 1, Greenwich, EU, JAI Press, pp. 129-169.
- Future Search, Future Search Network, Philadelphia, EU, <http://www.future-search.net>, consultada el 15 de agosto de 2007.
- Hosking, D.M. *Relational Constructionism*, Utrecht, Países Bajos, <http://www.relational-constructionism.org/>, consultada el 16 de agosto de 2007.
- IISD (International Institute for Sustainable Development), (2002), Appreciative inquiry and community development, International Institute for Sustainable Development, Winnipeg, Canadá, <http://www.iisd.org/ai>, consultada el 17 de agosto de 2007.
- Informal Working Group on Participatory Approaches and Methods (s/f), *Guided imagery*. Roma, Italia, FAO, <http://www.fao.org/Participation>, consultada el 17 de agosto de 2007.
- Mind Tools (s/f), *Provocation.*, Mindtools.com, Wimbledon, Londres, Reino Unido, http://www.mindtools.com/pages/article/newCT_08.htm, consultada el 15 de agosto de 2007.
- Para un vistazo general de los pasos de un proceso de visión comunitaria, consúltese el esquema de la tesis de Deirdra Storti, *Developing a Community Vision, Conducting a Visioning Process*, Sea Grant College, Rhode Island, EU, <http://seagrant.gso.uri.edu/scc/tools/VisionProcess.PDF>, consultada el 15 de agosto de 2007.

Escenario Ideal: El escenario ideal de los títulos jurídicos en Siddeshwarwadi, Maharashtra, India.

Palabras claves

Escenario ideal, India, poblaciones tribales, tenencia de tierras, medio ambiente.

Autores

D.J. Buckles, R. Khedkar, D. Patil, B. Ghevde.

Contexto



Siddeshwarwadi es una aldea de un pueblo tribal conocido como los Katkari, el cual es muy pobre y sus integrantes no saben leer ni escribir. La mayoría de los hombres, mujeres y niños saludables se utilizan como mano de obra forzosa en los hornos de la región para fabricar ladrillos. Los miembros de esta tribu se trasladan de un lugar a otro, de estación en estación, a fin de buscar trabajo, por lo que dejan desatendidos sus hogares durante meses. La aldea está situada en parte de tres propiedades pertenecientes a un poblado cercano de castas (Siddeshwar) ubicado a unos 110 kilómetros al sureste de Mumbai, Maharashtra. Los Katkari no poseen títulos jurídicos de las tierras, a pesar de que han vivido allí por muchas generaciones y del hecho de que existen cláusulas especiales en el derecho hindú que reafirman los derechos de los pueblos tribales a poseer las tierras donde residen (denominadas *Goathan*).

Durante varios años, una organización no gubernamental denominada SOBTI ha venido trabajando en Siddeshwarwadi y en otras comunidades Katkari y condujo una evaluación con los residentes sobre sus problemas (mediante la utilización del *Árbol de problemas*, consúltese Buckles *et al.* (2006), en este volumen). La evaluación mostró que aunque los residentes no se sentían amenazados por un desalojo inmediato de su aldea, sí creían firmemente que las causas y los efectos de no tener títulos de las tierras tocaban otros asuntos cuya preocupación era más inmediata. Los participantes deseaban hacer algo al respecto pero no se imaginaban cómo podían motivar a otros residentes a tomar acciones.

Propósito

Imaginar un escenario ideal que los residentes de Siddeshwarwadi podrían lograr si tuvieran los títulos jurídicos de las tierras en las que habitan.

Resumen del proceso

La SOBTI convocó a una reunión nocturna en Siddeshwarwadi con los mismos actores que participaron en las discusiones anteriores (refiérase al *Árbol de problemas*). La mayoría asistió (siete hombres y tres mujeres), junto con varios residentes más, los cuales no habían formado parte de la reunión anterior. Los participantes discutieron el problema central

(de no tener la tenencia legal) y lo convirtieron en un objetivo positivo que los mismos compartían (Siddeshwarwadi se convierte en una aldea reconocida jurídicamente). Después, los participantes revisaron las razones por las que no tienen títulos de las tierras donde residen (que se identificaron durante el ejercicio del *Árbol de problemas*) y convirtieron estas causas en oraciones positivas sobre lo que tendrían que hacer (medios) para adquirir los títulos. Los participantes también revisaron los efectos del problema de no tener títulos (que se identificaron mediante el uso del *Árbol de problemas*) y los convirtieron en oraciones positivas (sueños) de las cosas que podrían lograrse si adquirieran los títulos. Las relaciones de múltiples niveles que existen se mostraron de manera visual mediante el uso de tarjetas en una pared y se discutieron en forma detallada los principales hallazgos. Después, los facilitadores elaboraron el borrador de un informe sobre la evaluación. Los participantes sabían que se iba a elaborar un informe sobre los resultados y aceptaron compartir su información.

Análisis

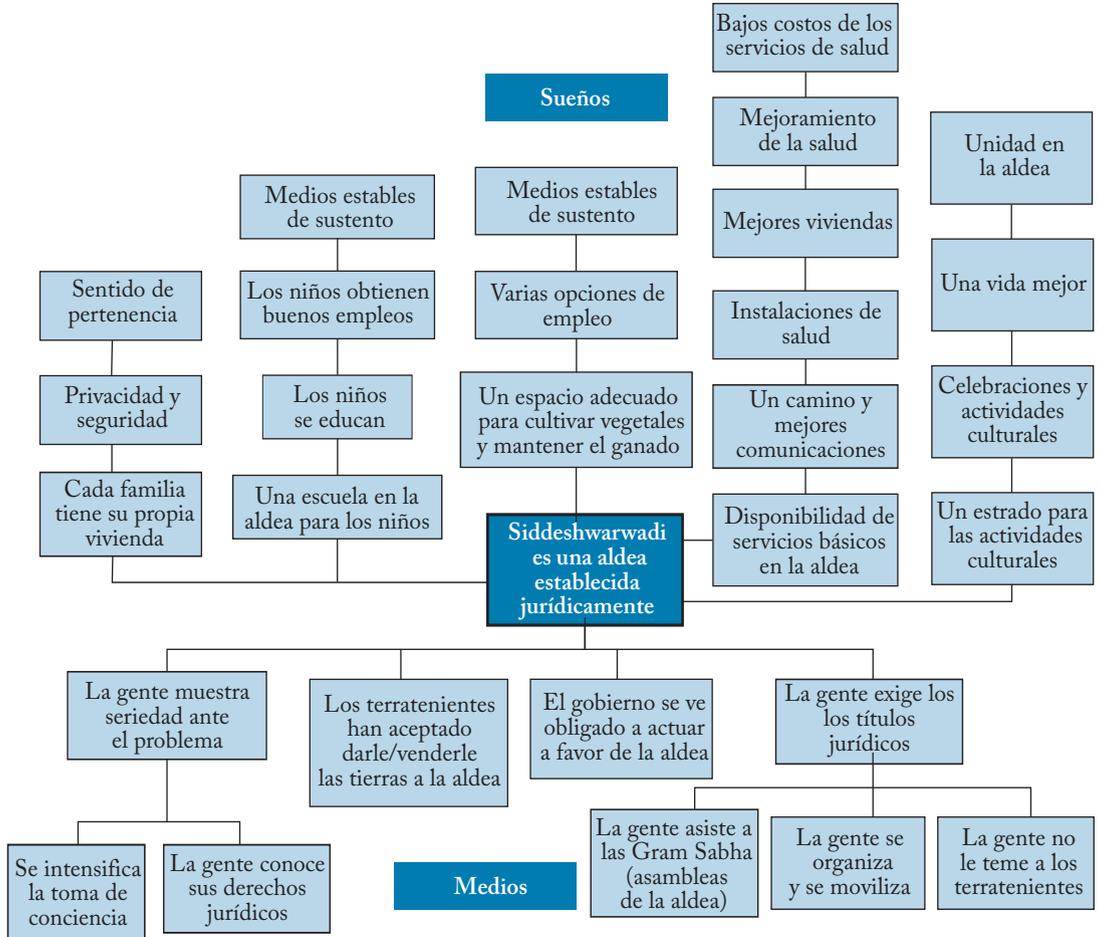


Los **sueños** y los **medios** que señalaron los participantes durante el ejercicio, se presentan en el gráfico 1. Los medios para lograr el objetivo inicial (que Siddeshwarwadi se convierta en una aldea reconocida jurídicamente) se separaron en dos categorías: aquéllos que controlan los residentes y los que dependen en su mayoría de otros. La discusión se centró en los medios dentro de su control y en particular en el hecho de que todos los residentes tendrían que tomar el problema seriamente y exigir sus derechos de forma colectiva. Los participantes también reconocieron que el gobierno necesitaría tomar acciones a favor de la aldea y se tendría que convencer a los propietarios de las tierras para que las vendan o se las cedan a la aldea.

Si se lograra el objetivo inicial, los Katkari podrían tomar acciones en función de otros sueños que les son importantes. Los programas gubernamentales que apoyan a los pueblos tribales podrían utilizarse para: i) construir una escuela en la aldea, lo cual, en cambio, les daría a sus hijos la oportunidad de tener acceso a mejores trabajos; y ii) construir mejores viviendas, un camino hacia la aldea y un centro de salud, lo que produciría importantes mejoras generales en la calidad de vida de la aldea. En la actualidad dichos programas no están disponibles para esta población debido a la inseguridad de las tierras de aldea. Los participantes también señalaron que sus ingresos serían más estables si pudieran utilizar sus granjas para criar ganado y cultivar vegetales para el mercado, algo que los propietarios actuales no les permiten hacer. Sin embargo, el sueño que generó más emoción en el grupo fue la idea de construir un estrado para sus actividades culturales. Los Katkari tienen un estilo muy singular de música y danza que disfrutan inmensamente.

Los participantes afirmaron que un estrado en el que pudieran llevar a cabo sus expresiones culturales beneficiaría de manera importante la vida comunitaria y fomentaría la unidad entre los residentes.

Gráfico 1. Escenario Ideal, Siddeshwarwadi, Maharashtra, India



Interpretación

La visión del futuro que surgió mediante la evaluación sirvió como fuente de inspiración para los participantes, no sólo porque se pudo observar la forma en que podían mejorar aspectos concretos de su vida, sino también porque se logró reafirmar su dignidad y sus valores como personas y como una comunidad distinta. La posibilidad de crear un espacio cultural fue particularmente importante para los participantes,

ya que tanto ellos como los Katkari en general disfrutaban de sus propias canciones, música y danzas. La incertidumbre de los participantes respecto a la forma de convencer a otros Katkari de que deberían aunar esfuerzos para abordar el problema se resolvió al desarrollar una visión del futuro que incluía una vida cultural que todos podían disfrutar.

Acción

Los participantes decidieron discutir sus sueños colectivos con otros miembros de su comunidad, centrándose en los aspectos relacionados al estrado para las actividades culturales. Si la respuesta era positiva, los participantes organizarían una petición a las autoridades de la aldea para obtener su apoyo durante la próxima asamblea general (*Gram Sabha*). Como símbolo de su determinación, los participantes y otros residentes levantaron y designaron una columna de piedra como la entrada a la aldea. En el pasado, a través de rituales de este tipo se demarcaban los límites de las comunidades de los Katkari. Los participantes señalaron que los propietarios de las tierras podían tomar este gesto como algo positivo y como un indicio de los límites jurídicos propuestos para su aldea, puesto que no intentarían expandirse más allá de esta demarcación. La SOBTI decidió apoyar estas acciones del pueblo al facilitar una evaluación de los actores involucrados en la *Gram Sabha*, para que los residentes supieran cuál era la mejor forma de dirigirse a ellos.

Observaciones sobre el proceso



Al inicio, los participantes no podían imaginar el objetivo principal de tener títulos jurídicos de la aldea, ya que ello parecía estar fuera del alcance de cualquiera. El grupo también pensó de que la idea de los “sueños” debía tomarse literalmente; es decir, como los sueños que tiene la gente cuando duerme. La idea de un sueño grupal surgió cuando alguien sugirió que se construyera un estrado para sus actividades culturales. Ello captó la imaginación del grupo y estimuló su reflexión en torno a las diferentes formas en que podía mejorar su vida comunitaria. Los participantes señalaron que nunca habían analizado lo que significa tener un sueño colectivo. También afirmaron que los conmovió el alcance y el sentido tan profundo de la imagen de la comunidad que surgió a raíz del ejercicio, algo que no habían pensado que fuera posible. Finalmente, los participantes indicaron que los medios identificados durante el ejercicio, en especial en lo que respecta a motivar a los pobladores a tomar el problema en forma seria, fueron muy relevantes para las circunstancias existentes y que valía la pena ponerlos en práctica.



Ámbito de las Opciones

Autor

J.M. Chevalier

Reconocimiento

El *Ámbito de las opciones* es una adaptación y la ampliación para el SAS² de conceptos y técnicas de la Psicología de los Constructos Personales (en especial, consulte los trabajos de G.A. Kelly, A.D. Jankowicz, B.R. Gaines y M.L. Shaw en *Lecturas y enlaces electrónicos*).

Propósito

El *Ámbito de las opciones* examina la forma en que los actores ven sus opciones en una situación mediante el uso de palabras y características que los mismos participantes escogen y definen. La técnica también muestra la forma en que los actores negocian sus puntos de vista sobre esas opciones a través de las fronteras sociales y culturales. Se puede utilizar esta técnica para poner a prueba los puntos de vista de los actores en comparación con la experiencia, al igual que para resolver problemas y aprender a lo largo del proceso.

Principios rectores

1. Los actores se esfuerzan de manera constante por comprender e incidir en los puntos de vista, las creencias y las expectativas de otros actores. Ello lo hacen mediante la interacción de roles, comunicaciones y acciones estratégicas. Por tanto, los puntos de vista y el conocimiento de los actores sobre la realidad son producto del comportamiento social desarrollado a través de las fronteras sociales y culturales.
2. Su conocimiento y comprensión sobre las opciones en una situación determinada se basan en la forma en que usted establezca y organice las relaciones entre diversas opciones alternas y sus características en un área temática en particular. Por tanto, usted puede utilizar el *Ámbito de las opciones* para examinar:
 - (a) El **ámbito de una acción** (tal como la gestión de los recursos naturales en una región);
 - (b) Las **opciones** en el ámbito de una acción (tales como diversas formas de gestionar los recursos naturales en una región determinada);

- (c) Las **características** que usted organice en continuos desde un polo hasta el otro y que aplique a las opciones existentes (por ejemplo, usted podría describir que las medidas jurídicas son más conflictivas que las técnicas); y
 - (d) Las **relaciones**, que consisten en los niveles de similitud o diferencia entre las opciones o las características (por ejemplo, usted podría describir las medidas jurídicas como más conflictivas pero también como las menos costosas en comparación con las técnicas).
3. El *Ámbito de las opciones* es una aplicación del *Análisis del ámbito*, que es una técnica general que también puede utilizar para analizar los perfiles de los actores (consulte el *Ámbito social*), problemas (consulte el *Ámbito del problema*), sistemas de valores (consulte el *Ámbito de los valores*) y elementos en la naturaleza (consulte el *Análisis del ámbito*).
 4. Sus puntos de vista sobre las opciones existentes y sus características podrían ser lógicos y coherentes. Al mismo tiempo, sus puntos de vista podrían ser flexibles y cambiar según el contexto. Estos grados de *coherencia* y *flexibilidad* variarían de un tema o situación a otro(a).
 5. Usted puede poner a prueba su conocimiento y puntos de vista en comparación con su experiencia sobre la realidad y desarrollar *nuevas relaciones* entre las opciones existentes y sus características. Por tanto, el *Ámbito de las opciones* podría revelar *oportunidades de aprendizaje* tales como la superación de problemas de convergencia, polarización, fragmentación, vaguedad, desacuerdos, malentendidos, confusión, inestabilidad, resistencia al cambio y falla en las predicciones.

Proceso

Representación gráfica de su conocimiento y de sus puntos de vista

1. Identifique un **área temática** en la que necesite utilizar el *Ámbito de las opciones*. Defina el tema lo más claramente posible y clarifique el propósito del análisis. Por ejemplo, podría fijar su atención en formas de gestionar la pesca en la bahía local.
2. Identifique las **opciones para la acción** que existan dentro de su área temática. Mediante el uso del siguiente ejemplo, usted podría fijar su atención en opciones para una mejor gestión de la pesca en la bahía local. Estas opciones pueden incluir a) restringir el acceso solamente para los residentes locales, b) solicitar financiamiento estatal, c) movilizar apoyo político, d) obtener representación y participación adecuadas, e) reglamentar la pesca, f) alternar o rotar la

pesca, y g) repoblar algunas especies. Éstas son las opciones de la a a la g.

Escriba (o dibuje) cada una de las opciones en su propia tarjeta, con una breve descripción al reverso de la misma. Cada opción deberá estar claramente definida y, de ser necesario, incluya un resumen de sus pormenores en un **rotafolio**. Esto le ayudará a evaluar las opciones.

Por lo general, la cantidad mínima de opciones es de 6 y la máxima es de 12. Usted puede **suministrar o negociar** algunas o todas las opciones, o simplemente **solicitar** a los participantes que las identifiquen, dependiendo del propósito del ejercicio y de su papel como facilitador.

3. Elabore un cuadro. Comience escribiendo “**Características**” en la parte superior de la columna. Después, coloque las tarjetas de las opciones en la fila superior. El siguiente es un ejemplo de la “cabeza” de un cuadro que utiliza la lista de opciones del Paso 2:

Características	Opción A Acceso restringido	Opción B Financiamiento estatal	Opción C Apoyo político	Opción D Representación y participación	Opción E Reglamentar	Opción F Rotar	Opción G Repoblar
-----------------	--------------------------------	------------------------------------	----------------------------	--	-------------------------	-------------------	----------------------

4. Escoja una **característica clave** que pueda utilizar para calificar todas las opciones y que desee explicar (tal como el nivel de dificultad necesario para implementar cada opción). Usted puede suministrar o negociar esta característica clave, o solicitar a los participantes que la identifiquen, dependiendo del propósito del ejercicio y de su papel como facilitador. Si no necesita o no puede identificar esta característica, continúe en el Paso 7.

Escriba esta característica en una tarjeta, utilizando una o dos palabras claves (tal como “menos difícil”). Asígnele un puntaje de 1. Añada la característica opuesta (tal como “más difícil”) en la misma tarjeta y asígnele un puntaje de 7. Describa la característica y su opuesto al reverso de la tarjeta. Si no desea puntajes medios que puedan tener algún significado ambiguo, utilice una escala de calificación con una cantidad de puntos pares (tales como del 1 al 4 o del 1 al 6). Coloque la tarjeta de forma tal que muestre estas características opuestas y los puntajes en la segunda fila (primera columna; obsérvese el cuadro del Paso 5).

5. Discuta el **puntaje de cada opción** hasta que los participantes logren un acuerdo. Utilice la misma escala de calificación que utilizó en el Paso 4, es decir, del 1 al 7. Usted puede asignarle

el mismo puntaje a dos o varias opciones. Anote cada puntaje en su propia tarjeta. Para ayudarle a interpretar los resultados de este ejercicio, anote al reverso de la tarjeta la razón por la que asignó cada puntaje. Si la característica y su opuesto identificados en el Paso 4 no son pertinentes para una opción, no escriba nada en la tarjeta.

Coloque cada una de las tarjetas de los puntajes en la segunda fila, debajo de su opción correspondiente, tal como aparecen en el siguiente cuadro:

Características	Opción A Acceso restringido	Opción B Financiamiento estatal	Opción C Apoyo político	Opción D Representación y participación	Opción E Reglamentar	Opción F Rotar	Opción G Repoblar
Menos difícil (1)	7	7	5	4	7	6	3
Más difícil (7)							

No utilice **promedios** cuando los participantes no estén de acuerdo en los puntajes. En vez de ello, discuta el problema hasta que haya logrado un acuerdo basado en el consenso o en la mayoría de votos.

Si desea que este ejercicio sea más preciso, identifique **indicadores** que definan el significado de cada número en la escala. Si no desea utilizar números escritos cuando esté calificando las opciones, utilice **frases** simples primero y después conviértalas en objetos mensurables (de 1 a 7 ramitas, piedras, fideos o semillas). Otra alternativa es asignarle un puntaje a cada opción mediante una escala del 1 al 5 utilizando cinco tarjetas de colores: blanca (con un valor de 1), gris claro (con un valor de 2), gris medio (con un valor de 3), gris oscuro (con un valor de 4), o negra (con un valor de 5).

Otra técnica de calificación (consulte el *Árbol lógico*) consiste en crear una nueva serie de tarjetas para todas las opciones y dividir las en dos **pilas** de cualquier tamaño: una de las pilas que mejor represente la característica y la otra que mejor represente su opuesto. Repita el mismo ejercicio con cada pila al dividir las opciones en aquéllas que mejor representen la característica de la pila y en aquéllas que se ubiquen entre la característica y su opuesto. Haga esto varias veces hasta haber calificado a todas las opciones a lo largo del continuo, desde una característica hasta su opuesto.

6. **Reorganice** todas las tarjetas de las opciones (fila 1) y las de los puntajes (fila 2), ordenándolas de mayor a menor puntaje, tal

como se muestra en el siguiente cuadro. Ello le ayudará a interpretar el cuadro y a explicar las características claves que identificó en el Paso 4 (tal como el hecho de que algunas opciones son más difíciles de implementar que otras). Este paso es opcional.

Características	Opción A Acceso restringido	Opción B Financiamiento estatal	Opción C Apoyo político	Opción D Representación y participación	Opción E Reglamentar	Opción F Rotar	Opción G Repoplar
Menos difícil (1)	7	7	7	6	5	4	3
Más difícil (7)							

7. Escoja al azar tres opciones de la fila de arriba. Identifique dos (un par) que de alguna forma sean iguales, pero diferentes de una tercera. Después, identifique qué es lo que estas dos opciones tienen en común, algo que sea *relevante tanto para el tema como para el propósito de su ejercicio*. Anote la característica que comparten (tal como las dos son “opciones a corto plazo”) en una nueva tarjeta y asígnele a la característica un puntaje de 1. Coloque la tarjeta en la primera columna, debajo de la segunda fila.

Después, identifique qué es lo **que hace que la tercera opción sea diferente del par**. Anote esta característica opuesta (tal como ésta es una “opción a largo plazo”) en la misma tarjeta que utilizó para anotar la característica del par y asígnele un puntaje de 7. Si no desea puntajes medios que tengan significados ambiguos, utilice una escala de calificación con una cantidad de puntos pares (tales como del 1 al 4 o del 1 al 6). Escriba una definición clara de la característica y de su opuesto al reverso de la tarjeta.

Los siguientes son algunos consejos útiles para identificar una característica y su opuesto:

- Usted puede **suministrar o negociar** cada característica y su opuesto, o **solicitar** a los participantes que las identifiquen.
- Las características que identifique deberán ser **relevantes** para su área temática. También deberán permanecer **centradas**, ser **claras**, ser sustantivos, acciones o verbos **concretos** en gerundio, en lugar de cualidades, ideas o términos abstractos.
- Si las características son imprecisas o parecen clichés, utilice la técnica de la *Escala descendente* para que cobren mayor sentido y sean más detalladas. Pregunte “¿Qué quiere decir con esto?”, “¿Puede dar un ejemplo de esto?”, “¿Cómo puede

contar esto?”, o “¿De qué forma es cierto esto?” (por ejemplo, “¿De qué forma es esta opción más difícil de implementar, en comparación con las otras?”).

- (d) Cuando esté identificando lo opuesto a una característica, no utilice **frases negativas**, tales como “no es local” para describir lo opuesto a “local”. Las frases negativas tienden a ser vagas y a carecer de sentido. Utilice preguntas de la técnica de la *Escala descendente* (tal como “¿Qué quiere decir con esto?”) para obtener una expresión precisa de un elemento opuesto que pueda variar según la situación o el tema a tratar. Por ejemplo, lo opuesto a “local” podría ser “regional” o “nacional”, dependiendo del contexto.
 - (e) Cuando utilice las características para describir a cada una de las opciones, no interprete las descripciones como manifestaciones de hechos correctos o erróneos. Las expresiones o manifestaciones del *Ámbito de las opciones* deben ser **precisas** sólo en el sentido de que deben reflejar verdaderamente los puntos de vista y el conocimiento de los actores sobre la realidad.
 - (f) Si una característica y su opuesto **no son pertinentes** para varias de las opciones, intente reformularlas o bien, elimine la característica y su opuesto.
 - (g) Refiérase al Paso 9 para observar otros medios para identificar las características y sus opuestos.
8. Utilice la característica y su opuesto creado en el Paso 7 para calificar **todas las opciones nuevamente**, del 1 al 7. Discuta el puntaje de cada opción hasta que los participantes logren un acuerdo (no utilice promedios cuando los participantes tengan algún desacuerdo en cuanto a los puntajes). De ser necesario, identifique **indicadores** que definan el significado de cada número en la escala. Usted puede asignarle el mismo puntaje a dos o varias opciones. Anote cada puntaje en su propia tarjeta. Para ayudarle a interpretar los resultados al final de este ejercicio, anote al reverso de la tarjeta la razón por la que asignó cada puntaje. Si la característica y su opuesto no son pertinentes para una opción, no escriba nada en la tarjeta. Si los puntajes son casi iguales para todas las opciones, redefine la característica y su opuesto, o elimínelos. Coloque cada tarjeta de los puntajes en la tercera fila, debajo de la opción correspondiente.

El siguiente es un ejemplo de un cuadro que tiene dos características y sus opuestos:

Características	Opción A Acceso restringido	Opción B Financiamiento estatal	Opción E Reglamentar	Opción F Rotar	Opción C Apoyo político	Opción D Representación y participación	Opción G Replantar
Menos difícil (1)	7	7	7	6	5	4	3
Más difícil (7)							
Cuesta menos (1)	2	2	7	6	1	5	6
Cuesta más (7)							

9. Repita el proceso descrito en el Paso 7 para identificar *otras características y sus opuestos*.

Usted no puede utilizar una característica con su opuesto más de una vez, pero sí puede utilizar una característica o su opuesto de forma separada más de una vez (tal como “nuevo” en oposición a “viejo” en un caso y, posteriormente, “nuevo” en oposición a “recurrente” en el otro caso).

Si los participantes no pueden identificar lo que las dos opciones tienen en común o lo que hace que la tercera sea diferente del par, formule la pregunta de otra forma, aplique la técnica de la *Escala descendente* (refiérase al Paso 7), o escoja otras tres tarjetas de opciones al azar o dos en lugar de tres. También puede utilizar una de las técnicas que se describen a continuación.

Usted puede utilizar técnicas participativas para identificar las características y sus opuestos, sin comparar las tarjetas de las opciones escogidas al azar. Una técnica simple consiste en formular la siguiente **pregunta que lo engloba todo**: “¿Puede pensar en alguna característica nueva y diferente, y en su opuesto?”. Otra opción es el procedimiento de **contexto total** mediante el cual usted puede examinar todas las opciones y encontrar dos que sean las más similares y la razón de ello, al igual que la opción que sea la más diferente de éstas y preguntar nuevamente por qué. También puede utilizar la **descripción y la narración de historias** para explorar su área temática (tal como la descripción de una situación ideal en la que los recursos naturales se gestionen de forma adecuada) y después utilizar esta información para identificar las opciones y sus características, con la ayuda de la técnica de la *Escala descendente* (refiérase al Paso 7).

Para identificar varias características y sus opuestos en **menos tiempo**, divida a todos los participantes en grupos de dos o tres. Solicite a cada grupo que escoja al azar tres tarjetas de opciones y que identifiquen una característica relevante y su opuesto (utilizando el proceso descrito en el Paso 7). Recopile estas nuevas

- características y sus opuestos, discuta y clarifique su significado, y agrupe a aquéllas que sean iguales.
10. Repita el proceso descrito en el Paso 8 para calificar una vez más a todas las opciones utilizando las nuevas características y sus opuestos. Añada una nueva fila para cada característica y su opuesto y anote en la tarjeta correspondiente cada puntaje y la razón por la que lo asignó. Coloque cada tarjeta de los puntajes en su fila, debajo de la opción correspondiente.

Cuando coloque las características y sus opuestos en la primera columna de su cuadro, usted podrá organizarlos en orden importancia. Ello le ayudará a interpretar el cuadro al final del ejercicio.

Para efectuar la calificación en **menos tiempo**, divida a todos los participantes en grupos más pequeños. Después, solicite a cada grupo que escoja una característica diferente y su opuesto, y que los utilicen para calificar todas las opciones. Utilice esta técnica sólo si los participantes no necesitan ser parte de todas las calificaciones.

El siguiente es un ejemplo de un cuadro que incluye cinco nuevas características y sus opuestos:

Características		Opción A Acceso restringido	Opción B Financiamiento estatal	Opción E Reglamentar	Opción F Rotar	Opción C Apoyo político	Opción D Representación y participación	Opción G Re poblar
Menos difícil	(1)	5	7	7	6	5	4	3
Más difícil	(7)							
Cuesta menos	(1)	2	2	7	6	1	5	5
Cuesta más	(7)							
Depende de nosotros	(1)	5	7	5	2	1	3	2
Depende de otros	(7)							
Corto plazo	(1)	5	4	6	4	4	2	5
Largo plazo	(7)							
Menos conflictiva	(1)	4	1	3	2	3	1	2
Más conflictiva	(7)							
Jurídicamente más factible	(1)	6	1	1	1	1	2	1
Jurídicamente menos factible	(7)							
Buena situación	(1)	2	5	6	7	3	3	7
Mala situación	(7)							

Interpretación de los resultados

11. Usted puede **sumar los puntajes de cada columna** solamente si todas las filas incluyen características negativas y positivas situadas en los mismos polos de cada continuo (tal como se muestra en el Paso 10). El puntaje total de cada columna le ofrece una evaluación general de cada opción correspondiente.
12. Si tiene muchas características, usted puede agruparlas en las **categorías** apropiadas que el facilitador ofrezca o que los participantes hayan creado y definan (tales como las características concernientes a los aspectos económicos de una opción, o los aspectos políticos, etc.; consúltese la *Clasificación*). Usted puede clasificar las características y sus opuestos dentro de cada categoría en orden de importancia. Ello le ayudará a interpretar el cuadro al final del ejercicio.
13. Para interpretar su análisis del *Ámbito de las opciones*, comience con una **revisión** del propio **proceso**, lo que incluye la forma en que los participantes interactuaron y lograron tomar decisiones en cada paso del mismo. Usted también puede revisar el **fundamento** del ejercicio, lo que incluye el tema que escogieron los participantes, su propósito al hacer el ejercicio, las opciones y características que identificaron, el tipo de información o de conocimiento que utilizaron para calificar las opciones, etcétera. Elabore un resumen de todos los puntos principales de su revisión.
14. Para interpretar el cuadro final (refiérase al Paso 10), comience con una discusión **escueta** de los puntajes de las columnas que describen las opciones. Busque cosas obvias sobre las **opciones**, tales como la forma en que cada una se caracteriza, si los puntajes tienden a situarse en el medio o más cerca de los polos, si algunas opciones tienen los mismos puntajes que otras o son similares, etcétera.

Después, usted puede examinar los puntajes de las filas para ver si existe algo obvio sobre las **características**, tales como el hecho de que algunas de las mismas tienen puntajes que varían muy poco, mientras que otros varían mucho, algunas características son más significativas en comparación con otras que son repetitivas o descriptivas, los puntajes de una fila coinciden con los de otra (o para la característica identificada en el Paso 5) o son casi opuestos, etcétera.

Resuma todos los puntos principales de esta discusión escueta.
15. Para interpretar de forma más detallada los puntajes de las columnas, busque las **opciones que sean similares** y resuma la característica que comparten. Usted puede **agrupar** las opciones similares

al cambiar de sitio las columnas y colocarlas una a la par de la otra (utilizando cinta adhesiva para pegar las tarjetas de las columnas). Usted sabrá que dos o más opciones son semejantes cuando la mayoría de las características, incluso las más importantes, tengan puntajes similares en las filas. En el cuadro que se muestra en el Paso 10, las opciones que implican una medida técnica, tales como la rotación de la pesca y la repoblación de especies (opciones F y G) son muy similares. Estas medidas serán costosas y requerirán de tiempo, pero son jurídicamente factibles, no ocasionarán conflictos y dependen en su mayor parte de los pescadores.

Para ayudar a los actores a participar en el análisis, tenga listas copias de sus tarjetas de las opciones y distribúyalas entre los participantes. Deje las tarjetas originales en el cuadro. Solicite a cada participante que identifique otras opciones con puntajes de las filas que sean idénticos o similares a los de ellos. Preste especial atención a las similitudes en las primeras filas, que son las que describen las características más importantes (refiérase al Paso 10). Cada grupo que se forme en torno a tarjetas similares deberá elaborar y presentar una breve descripción de lo que sus opciones tienen en *común*. Cuando un grupo presente sus tarjetas de las opciones, los otros podrían acercarse al mismo si creen que sus tarjetas tienen similitudes significativas, o bien, alejarse de ese grupo si creen que las diferencias son más importantes que las similitudes. Después, todos los participantes deberán discutir las *principales diferencias* que se observaron entre los grupos.

Para calcular el nivel de diferencia entre dos columnas, calcule la suma de las diferencias (SD) entre los puntajes de una misma fila (no incluya filas con casillas en blanco). Después calcule la diferencia máxima total de todos los puntajes (éste es el PM, puntaje máximo, menos 1, multiplicado por C, la cantidad de características de las filas que obtuvieron puntajes). El nivel de diferencia entre dos opciones es SD dividido entre la diferencia máxima total de todos los puntajes y multiplicado por 100. Para convertir este nivel de diferencia en un puntaje porcentual de similitud, réstelo de 100. En otras palabras:

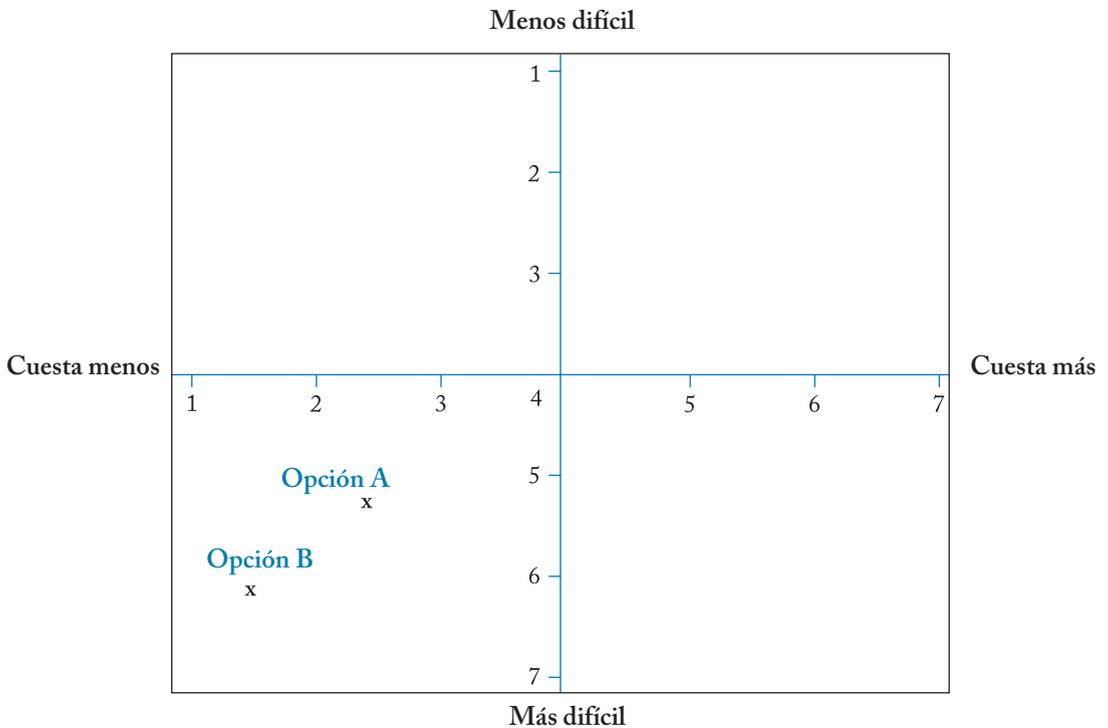
$$100 - \frac{SD \times 100}{(MS - 1) \times C}$$

Defina los puntos en los que considere los niveles de similitudes entre las opciones son altos o bajos.

Utilizando como ejemplo el cuadro que se creó en el Paso 10, la suma de las diferencias (SD) entre los puntajes registrados para

las opciones F y G es de 5 y la diferencia máxima total es de 42 $[(7 - 1) \times 7]$. Esto da como resultado una diferencia de 12% $(5/42 \times 100)$. En otras palabras, las dos opciones son similares en un 88 por ciento.

Cuando compare varias opciones, usted puede centrar su atención en aquellas características de las filas que sean más importantes o interesantes. Si fija su atención sólo en **dos características**, usted puede elaborar un diagrama al trazar una línea vertical que se entrecruce con una horizontal. Con ello se crea una cruz dentro de un cuadrado. Si su escala es del 1 al 7, escriba 1 y 7 en los extremos opuestos tanto de la línea vertical como de la horizontal e indique qué significan estos puntajes máximos y mínimos. Escriba 4 donde las dos líneas se entrecrucen. Ponga cada opción en el diagrama al colocar su puntaje en la línea horizontal y después en la vertical. Conecte las marcas de estas dos líneas utilizando la letra "x" para demarcar el lugar donde se juntan. Entre más cerca se encuentren dos opciones en el diagrama, más similares serán. El siguiente es un ejemplo de un diagrama en forma de cruz:



16. Ahora que ya ha identificado opciones similares, usted podrá interpretar los puntajes de las filas de manera más detallada y buscar **características que concuerden**. Usted puede **agrupar** a estas características que concuerdan al cambiar de sitio las filas y colocarlas una a la par de la otra (utilice cinta adhesiva para pegar las tarjetas de de las filas). Usted sabrá que hay **concordancia** entre dos o más características cuando advierta que “si los participantes dicen puntaje ‘x’ en una fila entonces, tenderán a decir puntaje ‘y’ en la otra fila”. Las características con puntajes que concuerden con su característica clave (identificada en el Paso 4) pueden ayudarle a explicar aspectos importantes de su área temática (tal como por qué ciertas opciones son más difíciles de implementar que otras). Por ejemplo, el cuadro final que se creó en el Paso 10 muestra que las opciones difíciles tienden a requerir de más tiempo y a depender de otros para su implementación.

Para ayudar a los actores a participar en el análisis, divida a los participantes en grupos más pequeños y solicite a cada grupo que escoja una característica diferente y su opuesto. Después, cada grupo deberá encontrar otras características de las filas con puntajes muy similares o casi opuestos (refiérase a la siguiente explicación).

Para calcular el nivel de diferencia entre dos características de las filas, calcule la suma de las diferencias (SD) entre los puntajes de una misma columna (no incluya columnas con casillas en blanco). Después calcule la diferencia máxima total de todos los puntajes (éste es el PM, puntaje máximo, menos 1, multiplicado por E, la cantidad de opciones que obtuvieron puntajes). El nivel de diferencia entre las dos características es SD dividido entre la diferencia máxima total de todos los puntajes y multiplicado por 100. Para convertir este nivel de diferencia en un puntaje porcentual de similitud, réstelo de 100. En otras palabras:

$$100 - \frac{SD \times 100}{(MS - 1) \times E}$$

Por ejemplo, el cuadro que se creó en el Paso 10 muestra que la primera y la tercera características (“Menos difícil” versus “Más difícil”, “Depende de nosotros” versus “Depende de otros”) son muy similares. La suma de la diferencia entre los puntajes registrados es de 12 y la diferencia máxima total es de 42 $[(7 - 1) \times 7]$. Por tanto, el nivel de diferencia es de 28% $(12/42 \times 100)$ y el de similitud es de 72 por ciento.

Si el nivel de similitud es muy bajo, ello indica que existe una relación inversa entre dos series de puntajes de las filas. Esto significa que “si los participantes escogen una característica en uno de los extremos del continuo en una fila, tenderán a escoger la característica del extremo opuesto en la otra fila”. Cuando esto suceda, usted podrá convertir esta relación inversa en una positiva al invertir todos los puntajes en una de las dos filas (por ejemplo, de 2 a 6 o de 7 a 1, en una escala del 1 al 7). Las relaciones positivas son más fáciles de interpretar. Por ejemplo, el siguiente cuadro invierte los puntajes de la quinta fila del cuadro que se creó en el Paso 10. Al utilizar los puntajes inversos, el nivel de similitud entre la primera y la última filas (“Menos difícil” versus “Más difícil”, “Menos conflictivo” versus “Más conflictivo”) es de 79 por ciento.

Características	Opción A Acceso restringido	Opción B Financiamiento estatal	Opción E Reglamentar	Opción F Rotar	Opción C Apoyo político	Opción D Representación y participación	Opción G Repoblar
Menos difícil (1)							
Más difícil (7)	5	7	7	6	5	4	3
Menos conflictivo (1) ahora 7	(4)	(1)	(3)	(2)	(3)	(1)	(2)
Más conflictivo (7) ahora 1	ahora 4	ahora 7	ahora 5	ahora 6	ahora 5	ahora 7	ahora 6

Defina los puntos en los que considere que los niveles de similitud entre las características son altos o bajos. Donde encuentre un alto nivel de concordancia entre los puntajes de las filas, discuta si estas características y sus opuestos tienen el mismo **significado** o la misma causa, o si algunos son **ejemplos** o **causas** de otros.

Cuando busque características concordantes, fije su atención en aquellas características y relaciones que sean de interés de los participantes, nada más. **No interprete excesivamente** estas relaciones y permita que los participantes desempeñen un papel activo en el análisis.

17. Durante el proceso de calificación (Paso 10), usted puede analizar las similitudes y las diferencias entre algunas opciones y sus características antes de finalizar el cuadro. Al final del ejercicio, usted puede ingresar sus opciones, sus características y sus puntajes en *RepGrid* (<http://repgrid.com/SAS/>) y utilizar los comandos *Focus*

y *PrinGrid* para efectuar los cálculos descritos en los pasos 15 y 16. El comando *Focus* crea un cuadro en el que las opciones que tienen los puntajes más similares se colocan una a la par de la otra. Las características que tienen los puntajes más similares también aparecen una al lado de la otra, y las concordancias negativas se convierten en relaciones positivas. Un diagrama que incluye líneas que se entrecruzan en varios puntos (fuera del cuadro) señala los niveles de similitud entre las opciones y entre las características. A ello se le denomina **análisis de conglomerados**.

Por su parte, el comando *PrinGrid* crea un gráfico con cálculos basados en el **análisis del componente principal**. Este gráfico muestra la ubicación de cada opción en relación con otras opciones (puntos). Éste también muestra la ubicación de las opciones en relación con la cantidad de líneas rectas que representan las características (entre más larga sea la línea, mayor será la variación de los puntajes de las características). Las distancias más cortas reflejan una relación más estrecha entre las opciones (puntos), entre las características (líneas), y entre las opciones y sus características. Para interpretar el gráfico, fije su atención en las características que están agrupadas cerca de dos líneas imaginarias, una vertical y otra horizontal. Estos componentes principales muestran las cifras porcentuales que señalan hasta qué punto cada componente explica todas las relaciones (obsérvese el ejemplo siguiente).

18. Durante cualquier etapa del proceso, usted podrá renombrar, borrar o añadir sus opciones, sus características y sus opuestos, y sus puntajes.

Usted puede modificar los **detalles de algunas de sus opciones** (refiérase al Paso 2) y después cambiar la forma en que usted califica estas opciones utilizando las mismas características y sus opuestos.

Si necesita separar a dos opciones que guardan una estrecha similitud, usted podría desear buscar una **característica adicional** y su opuesto. Para hacerlo, encuentre la diferencia entre las dos opciones que son casi idénticas (tales como las opciones F y G en el cuadro que se creó en el Paso 10). Utilice la nueva característica y su opuesto para calificar todas las opciones y anote sus puntajes en una nueva fila.

Si necesita separar a dos características que guardan una estrecha similitud, usted podría desear buscar una **opción adicional**. Para hacerlo, busque una opción que reúna las características que rara vez concuerdan (por ejemplo, en el cuadro que se creó en el Paso 10, una “opción menos difícil” cuya implementación “cuesta

Aprendizaje a partir de su análisis

Oportunidades estructurales de aprendizaje

Convergencia

Polarización

menos”). Inserte esta opción adicional en una nueva columna y califíquela por cada característica y su opuesto.

19. El *Ámbito de las opciones* le puede ayudar a identificar **oportunidades de aprendizaje** que sean estructurales (tales como convergencia, polarización, fragmentación o vaguedad), de comunicación (tales como desacuerdos, malentendidos o confusión), temporales (tales como inestabilidad o resistencia al cambio) o de adaptación (tal como una falla en las predicciones).

Usted sabrá que existe convergencia en su cuadro cuando los puntajes de las filas que usted anotó muestren un alto grado de concordancia. Será evidente que usted podrá reagrupar a la mayoría de las características en dos categorías opuestas entre sí, con las opciones ubicadas en algún punto a lo largo del continuo de una serie de elementos que son opuestos a otra. Por ejemplo, entre más difícil sea la implementación de la opción, menor será su costo y el tiempo que requiera, ocasionará menos conflictos, dependerá más de los actores locales y, desde una perspectiva jurídica, será más factible.

Si la convergencia representa un problema, busque otras opciones que puedan producir nuevas combinaciones de características. Al hacerlo, preste especial atención a las nuevas formas de combinar sus opciones con las características claves identificadas en el Paso 4 (tal como explorar una opción en torno a los actores externos y que no sea difícil de implementar).

Usted sabrá que existe polarización en su cuadro cuando pueda reagrupar a la mayoría de las opciones en dos categorías opuestas entre sí. Un grupo de opciones expresa una serie de características y el otro grupo es el opuesto en todo sentido. Por ejemplo, las opciones que se calificaron en el Paso 10 recaerían dentro de estos dos grupos. Un grupo consistiría en las opciones que son menos difíciles de implementar, cuestan menos, requieren de menos tiempo, ocasionan menos conflictos, dependen más de los actores locales, y son jurídicamente más factibles. El otro grupo sería lo opuesto en todo sentido.

Si la polarización representa un problema, busque opciones que puedan producir nuevas combinaciones de características. Al hacerlo, preste especial atención a las nuevas formas de combinar sus opciones con las características claves identificadas en el Paso 4 (tales como explorar una opción que dependa de los actores externos y que no sea difícil de implementar).

Fragmentación

Usted sabrá que existe fragmentación en su cuadro cuando sólo unas pocas opciones y unas pocas características presenten un alto grado de concordancia. No existe patrón alguno dentro del sistema. Cada opción es completamente diferente. Por ejemplo, las opciones pueden ser tan diferentes entre sí que no se puede hallar ninguna explicación sobre por qué algunas son más difíciles de implementar que otras.

Si la fragmentación representa un problema, busque otras opciones o características que pudieran revelar algún patrón significativo en el sistema.

Vaguedad

Usted sabrá que existe vaguedad en su cuadro cuando los puntajes de las opciones no varíen mucho. Si ello representa un problema, busque cuál pueda ser la causa probable de esto. Algunas posibles razones incluyen las siguientes: los participantes tienen diferentes puntos de vista sobre las opciones y las negociarán a través de puntajes promedio, los mismos ven más las conexiones entre las opciones que las diferencias, el grupo tiene un conocimiento limitado sobre el área temática, o las opciones que escogieron son demasiado generales.

Oportunidades de aprendizaje en la comunicación

Desacuerdo

Usted sabrá que existe un desacuerdo (entre los cuadros que las diferentes personas elaboren) cuando los actores califiquen con puntajes muy diferentes a las mismas opciones, aun utilizando las mismas características. Para medir los niveles de acuerdo y de desacuerdo entre dos series de puntajes, sume el total de las diferencias entre los puntajes de una misma casilla y divida esta cantidad entre la diferencia máxima total entre todas las casillas (éste es el PM, puntaje máximo, menos 1, multiplicado por E, la cantidad de opciones que obtuvieron puntajes).

El siguiente es un ejemplo con un grado de desacuerdo de 62% (26/42) entre dos actores que calificaron las mismas opciones utilizando la misma característica y su opuesto (si una situación actual es buena o mala):

Característica y su opuesto. Situación actual, buena (1) o mala (7)

Actores	Opción A Acceso restringido	Opción B Financiamiento estatal	Opción E Reglamentar	Opción F Rotar	Opción C Apoyo político	Opción D Representación y participación	Opción G Repoblar
Actor 1	2	1	4	3	1	1	7
Actor 2	6	4	1	1	7	5	3
Diferencia	4	3	3	2	6	4	4

Si el desacuerdo representa un problema, identifique el o las áreas claves de ese desacuerdo (tal como la opción C en el cuadro anterior) y discuta los puntajes hasta que reflejen una evaluación común de la situación.

Podría haber casos en los que usted desee *comparar muchas características y cuadros* que representen los puntos de vista de los diferentes actores o grupos. Para hacerlo, reordene las características de las filas en cada cuadro, de arriba hacia abajo, de forma tal que *las de la parte superior concuerden con los puntajes de la característica clave* identificada en el Paso 4. Estas características concordantes superiores representan lo que un actor o grupo tiene presente al momento de pensar en los aspectos importantes del tema. Después, busque las características concordantes superiores en las que los participantes estén de acuerdo o en desacuerdo en toda su muestra. Si los cuadros contienen muchas características, usted puede agruparlas en categorías (refiérase al Paso 12), reordenar las características de arriba hacia abajo dentro de cada categoría, y después buscar los acuerdos y los desacuerdos superiores concordantes en toda su muestra y dentro de cada categoría.

Malentendido

Usted sabrá que existe un malentendido cuando uno de los participantes (tal como el grupo de los hombres) no pueda predecir la forma en que otro (tal como el grupo de las mujeres) calificará ciertas opciones. Para medir los niveles de malentendidos existentes, cada participante deberá intentar adivinar la forma en que el otro calificará las mismas opciones, utilizando la(s) misma(s) característica(s). Después, sume las diferencias entre los puntajes originales y los puntajes con los que cada grupo predijo que el otro calificaría. Divida esta cantidad entre la diferencia total máxima para todas las casillas (éste es el puntaje máximo menos 1, multiplicado por la cantidad de opciones). A manera de ejemplo, el siguiente cuadro muestra un alto nivel de malentendido entre las dos partes. A pesar de que ambos actores piensan que

poseen puntos de vista similares sobre sus opciones preferidas, los mismos no las comparten.

Característica y su opuesto. Situación actual, buena (1) o mala (7)

Actores	Opción A Acceso restringido	Opción B Financiamiento estatal	Opción E Reglamentar	Opción F Rotar	Opción C Apoyo político	Opción D Representación y participación	Opción G Repoblar
Actor 1	2	1	4	3	1	1	7
Actor 2 según el actor 2	5	3	1	6	5	5	3
Diferencia	3	2	3	3	4	4	4
Actor 2	5	4	1	7	7	5	4
Actor 2 según el actor 1	2	1	3	4	2	2	7
Diferencia	3	3	2	3	5	3	3

Si el malentendido representa un problema, identifique el o las áreas claves y las causas probables del mismo (como la opción C en el cuadro anterior). Compare y discuta sus puntajes hasta haber adquirido una mejor comprensión sobre los puntos de vista de los demás.

Los niveles de acuerdo pueden combinarse con los de entendimiento para producir *seis posibles situaciones*:

	Malentendido		Entendimiento
Acuerdo	Situación 1 Las partes están de acuerdo pero no lo saben	Situación 2 Las partes están de acuerdo pero una de ellas no lo sabe	Situación 3 Las partes están de acuerdo y ambas lo saben
Desacuerdo	Situación 4 Las partes están en desacuerdo pero no lo saben	Situación 5 Las partes están en desacuerdo pero una de ellas no lo sabe	Situación 6 Las partes están en desacuerdo y ambas lo saben

Confusión

Usted sabrá que existe confusión (entre los cuadros que elaboran las diferentes personas) cuando los actores utilicen diferentes opciones o características para describir la misma situación. Si la confusión representa un problema, busque opciones comunes o

características compartidas para establecer la base para un entendimiento y acuerdo mutuos.

Inestabilidad

Usted sabrá que existe inestabilidad (en el mismo cuadro en el transcurso del tiempo) cuando la forma en que usted opina sobre un tema y caracteriza a las opciones cambia de manera rápida o frecuente con el tiempo, sin ninguna justificación clara. Si la inestabilidad representa un problema, identifique los factores que podrían explicarla (consulte las técnicas del módulo de *Problemas*). Usted puede buscar características y opciones que sean más significativas. También puede dedicarle más tiempo a la discusión de las calificaciones o a la recopilación de información que necesite para completar el ejercicio.

Resistencia al cambio

Usted sabrá que existe resistencia al cambio (en el mismo cuadro en el transcurso del tiempo) cuando tenga conocimiento de las oportunidades de aprendizaje pero prefiere mantener los problemas existentes de convergencia, polarización, fragmentación, vaguedad, desacuerdo, malentendido, confusión, inestabilidad o falla en las predicciones. Si la resistencia al cambio representa un problema, identifique los factores que podrían explicarla (consulte las técnicas del módulo de *Problemas*) o dedique más tiempo a la discusión del tema, las opciones y sus características. Tenga presente que, por lo general, es más difícil cambiar las características y las opciones (que reflejan *cómo* piensan los participantes), en comparación con las calificaciones de las opciones (que reflejan lo *que* piensan los participantes).

Falla en las predicciones

Usted sabrá que existe una falla en las predicciones cuando los eventos reales no confirmen las características y las calificaciones que usted asignó a las opciones durante su análisis. Para evaluar el valor de predicción de su análisis, escoja las características claves y sus opuestos, y después identifique los indicadores de resultados que definan el significado de cada número en su escala de calificación (por ejemplo, la inclusión de niveles de dificultad en la implementación de cada opción). Recopile información confiable sobre estos indicadores en relación con cada opción para determinar si las características son relevantes y las calificaciones se confirman. Si la falla en las predicciones representa un problema, modifique sus calificaciones o busque características que tengan un mejor valor de predicción.

Forma de calibrar la técnica

Para versiones más simples

1. Trabaje con una o dos personas, o con grupos pequeños que tengan muchas características en común.
2. No utilice más de seis opciones ni más de seis características. Reduzca la cantidad de opciones eliminando a algunas o medianamente la técnica de *Listado libre*.
3. Utilice dibujos o fotografías para representar a cada una de las opciones y las características.
4. No agrupe las características en categorías (Paso 12).
5. Califique las opciones con una escala simple (utilizando signos de + o -, puntajes del 1 al 3, o frases simples).
6. Para calcular el grado de similitud entre dos series de puntajes, divida la cantidad de los puntajes Iguales (incluya puntajes idénticos o con sólo un punto de diferencia) entre la cantidad Total de puntajes (Igual + Diferente).
7. Efectúe la interpretación cualitativa que se describió en los pasos 13 y 14 y omita todos los cálculos matemáticos y las comparaciones.
8. No discuta las oportunidades de aprendizaje que se describieron en el Paso 19.

Para versiones más avanzadas

1. Dedique más tiempo a recopilar la información que necesite para completar el ejercicio.
2. Durante el ejercicio, discuta y anote los puntos de vista que expresen los participantes.
3. Trabaje con una mayor cantidad de participantes o grupos.
4. Utilice más de seis opciones y más de seis características.
5. Si las opciones se refieren a los recursos naturales, ubique a cada opción en un mapa de la zona.
6. Utilice encuestas para averiguar la forma en que los participantes caracterizan y califican las opciones en un área temática.
7. Califique las opciones utilizando una escala del 1 al 7, o del 1 al 9.
8. Escriba una descripción detallada de cada opción y de cada característica.
9. Identifique indicadores para justificar cada ejercicio de calificación.
10. Genere cálculos y gráficos avanzados mediante la utilización del programa *RepGrid* (<http://repgrid.com/SAS/>). Conduzca un análisis focal para medir el nivel de similitud entre las opciones y entre las características. Conduzca un análisis de los componentes

principales para identificar las conexiones principales dentro de un cuadro del *Ámbito de las opciones* o un “socio-análisis” para medir las similitudes entre dos o más cuadros.

11. Use la *Dinámica causal* o la *Dinámica de las actividades* para entender la interacción existente entre las opciones.

Lecturas y enlaces electrónicos

Blowers, G.H.; O'Connor, K.P. (1996), *Personal Construct Psychology in the clinical context*, Ottawa, Ontario, Canadá, University of Ottawa Press, 140 pp.

Denicolo, P.; Pope, M.L. (2001), *Transformative professional practice: Personal Construct approaches to education and research*, Chichester, Reino Unido, John Wiley & Sons.

Fransella, F. (ed.) (2003), *International handbook of Personal Construct Psychology*, Chichester, Reino Unido, John Wiley & Sons.

Gaines, B.R.; Shaw, M.L.G. (2004), Web Grid III. Centre for Person-Computer Studies, Cobble Hill, BC, Canadá, <http://tiger.cpsc.ucalgary.ca/>, consultada el 15 de agosto de 2007.

Jankowicz, A.D. (2004), *The easy guide to repertory grids*, Chichester, Reino Unido, John Wiley & Sons.

Para una discusión acerca de la Psicología de los Constructos Personales de George Kelly, visite <http://repgrid.com/pcp/>, consultada el 17 de agosto de 2007.

Ámbito de las Opciones: Hacia un plan de gestión para las zonas comunes de pesca en Ancud, Chile.

Palabras claves

Ámbito de las opciones, Chile, pesca, planes de gestión.

Autores

J.M. Chevalier, C. Tapia, D.J. Buckles.

Contexto



En la actualidad, unos 2 mil pescadores artesanales explotan el recurso de los mariscos en la zona común de pesca de Ancud, en la costa central chilena. Entre las especies que buscan los pescadores se encuentran los cangrejos y las almejas (*Venus antiqua*, *Gari solida*, *Ensis macha*). En 1991, la Ley General de Pesca y Acuicultura de Chile estableció zonas formales de pesca conocidas como Áreas de Manejo y Explotación de Recursos Bentónicos (AMERB). Por tanto, esta ley ofreció nuevas formas de gestionar la pesca en la Bahía de Ancud al conceder a las organizaciones que representan a los pescadores artesanales el derecho de solicitar partes de lecho marino, que se gestionarían de forma conjunta con la Subsecretaría de Pesca. Sin embargo, la ley no ofreció una forma clara de asignar el uso y los derechos territoriales que incluyen reclamos históricos de la pesca. Como consecuencia, surgieron dos problemas en la zona de Ancud: 1) muchos pescadores de otras zonas estaban ingresado a esta área; y 2) varias organizaciones muy bien informadas y con buenos contactos reclamaron partes de esta zona, dejando por fuera a otros pescadores y organizaciones locales. Este conflicto se resolvió en junio de 2003 con la ayuda del Arzobispo de Ancud y las autoridades regionales. No obstante, han continuado las preocupaciones en torno al agotamiento de los recursos, al igual que conflictos entre los pescadores de afuera y los que viven en la zona.

Propósito

Evaluar y desarrollar por completo planes para establecer los derechos de uso territorial y una mejor gestión de la zona común de pesca de Ancud.

Resumen del proceso

Como parte de la Subsecretaría de Pesca, el Fondo de Investigación Pesquera celebró una reunión con miembros de varias organizaciones de pescadores artesanales en la zona de Ancud. Unas 57 personas asistieron a la misma, en su mayoría pescadores (hombres) y líderes de las organizaciones pesqueras. Algunas mujeres también participaron, al igual que cinco funcionarios de pesca y científicos, y varios representantes del Fondo de Investigación Pesquera. Los participantes decidieron que la reunión se centraría en las prioridades y las perspectivas

de los representantes pesqueros y que los funcionarios y los científicos fungirían como sus consultores durante la reunión, según se considerara necesario. Después, los pescadores escribieron en unas tarjetas sus ideas acerca de la forma de mejorar el acceso territorial y la gestión de la pesca. Los participantes formaron 13 pilas de las mismas ideas y nombraron a cada fila como una línea distinta de acción. Posteriormente, los participantes calificaron las acciones propuestas con base en la urgencia y escogieron siete de las más urgentes para discutir las con mayor profundidad. Se conversó acerca de los detalles de las acciones escogidas y se colocaron en rotafolios en todo el salón.

Después se solicitó al grupo que describiera los factores (criterios) que utilizarían para evaluar las acciones propuestas. Se procedió a calificarlas y se colocaron las tarjetas de calificación en una cuadrícula en el suelo. Los participantes formaron un semicírculo alrededor de la cuadrícula. Durante un receso, se ingresaron las calificaciones al programa *RepGrid* y se expusieron en una pared. Ello respaldó una discusión de los perfiles de las acciones propuestas y permitió que los participantes identificaran problemas que podrían encontrar durante la implementación. Después, el grupo habló sobre las formas de cambiar las acciones propuestas, a fin de evitar estos problemas. Se apuntaron los detalles de estas sugerencias en los rotafolios que incluían cada una de las acciones propuestas. También se enumeraron los vacíos de información (preguntas) que podrían necesitar alguna investigación de seguimiento, al igual que otros problemas que todavía no se habían discutido. Dos de los autores participaron como facilitadores de la actividad. Los participantes tenían claro que los resultados se utilizarían para elaborar informes y aceptaron compartir su información.

Análisis

Los participantes identificaron 13 diferentes formas para mejorar la gestión de la pesca. Asimismo las calificaron con base en la urgencia, utilizando una escala del 1 al 7, donde 7 significa que es muy urgente (cuadro 1). Un total de siete acciones propuestas recibieron los puntajes más altos según la urgencia y el grupo las escogió para su posterior discusión y planificación.

Los siguientes son los detalles que brindaron los participantes por cada acción posible prioritaria.

Restringir el acceso

Se debe permitir que todos los pescadores que son miembros actuales de la Comuna de Ancud tengan igual acceso a la pesca. Ello incluye tanto a los pescadores inscritos como a los no inscritos. No se debe permitir que los nuevos pescadores y los que vienen de afuera del área utilicen la pesca.

Cuadro 1. Acciones propuestas para la gestión de la zona común de pesca en Ancud

Acciones propuestas	Urgencia (1 = baja, 7 = alta)
Restringir el acceso	7
Crear órganos representativos	7
Establecer una aplicación eficaz	7
Recaudar fondos del gobierno	7
Movilizar apoyo para la implementación	7
Repoblar	7
Rotar las actividades pesqueras	7
Ampliar el acceso	6
Establecer prohibiciones por temporada	6
Subdividir la pesca en zonas separadas	5
Capacitar a los pescadores y a los funcionarios	5
Estudiar los mercados	5
Apoyar la acuicultura	3

Crear órganos representativos

Se debe establecer un órgano que represente a todos los pescadores de la Comuna de Ancud, con un Consejo Administrativo donde haya igualdad de voz para todos los miembros. También se debe formar una Mesa Redonda que reúna a todos los actores del sector pesquero (lo que incluye a los científicos y los funcionarios gubernamentales). La actual Mesa Redonda de Pesca Comunal no ofrece igualdad de representación o de voz, ni incluye a todos los actores.

Establecer una aplicación eficaz

Se necesita una aplicación más eficaz. El órgano gubernamental que rige la pesca (SERNAPESCA) necesita mostrar una mayor disposición para hacer cumplir las reglas y los reglamentos, y para buscar más recursos operativos. Asimismo, los pescadores deben participar en el establecimiento de las reglas y los reglamentos de la pesca, pronunciarse en contra de las violaciones y seguir de cerca su aplicación. Se deben tomar medidas inmediatas para hacer cumplir las restricciones del tamaño mínimo de los pescados, las prohibiciones de pesca y la división de la misma en sectores.

Recaudar fondos del gobierno

Se necesitan niveles más altos de fondos gubernamentales si es que se va a establecer un plan de gestión de la pesca. Entre las necesidades se incluyen recursos administrativos, de aplicación de las normas, de capacitación, de repoblación, etcétera. Los costos del presupuesto central son los más

difíciles de financiar. La tarea es compleja debido a las reglas financieras que establece la burocracia del gobierno chileno.

Mobilizar apoyo para la implementación

Ocho órganos gubernamentales desempeñan un papel fundamental en la gestión pesquera: la Municipalidad de Ancud, la Subsecretaría de Pesca, el Consejo de Zonas Pesqueras, el Servicio Nacional de Pesca, la Autoridad Portuaria (que rige la marina chilena), el Gobierno Provincial, el Prefecto de la Décima Región y la Secretaría Regional del Ministerio de Economía. Es importante contar con la buena voluntad y el apoyo activo de todos estos órganos. La Municipalidad de Ancud debe desempeñar un papel activo en la dirección del plan de gestión.

Repoblar

Debido a que algunas existencias de peces han disminuido por la pesca excesiva, se necesita repoblarlas. Con base en las experiencias de repoblación en otras partes de Chile, los esfuerzos deben centrarse en algunas de las especies más afectadas. Ello incluye medidas adaptadas a la capacidad de las organizaciones para producir el material necesario para la repoblación.

Rotar las actividades pesqueras en la bahía

La pesca debe practicarse en varias partes de la bahía. Con ello se distribuiría la presión ejercida en las existencias de los peces y se les permitiría recuperarse.

Después, los participantes identificaron *siete criterios* que podían utilizarse para evaluar las acciones propuestas. Los mismos incluyeron: 1) el grado de conflicto que probablemente genere la acción propuesta cuando se esté implementando; 2) qué tan fácil será su implementación; 3) el costo de la acción; 4) la factibilidad jurídica de la misma; 5) si la acción puede finalizarse a corto o largo plazo; 6) hasta qué punto la acción depende de los propios pescadores; y 7) si los actuales esfuerzos en ese mismo contexto van marchando bien o mal. Para cada uno de estos siete criterios, los participantes asignaron un valor de 1 al lado positivo de los criterios y uno de 7 al lado negativo de los mismos.

El cuadro 2 presenta los resultados de este ejercicio de calificación. Los totales de la parte inferior muestran la forma en que se calificaron las acciones propuestas en comparación con otras. Las acciones con puntajes totales más altos (establecer una aplicación eficaz y restringir el acceso) tienen más problemas, mientras que aquellas con puntajes más bajos (movilizar apoyo para la implementación y crear órganos representativos) presentan menos obstáculos. Los participantes decidieron centrar las siguientes discusiones en las actividades más problemáticas; es decir, aquellas con los puntajes totales más altos.

Cuadro 2. Calificaciones de las acciones propuestas para la gestión de la zona común de pesca en Ancud

Criterios/acciones	Restringir el acceso	Crear órganos representativos	Establecer una aplicación eficaz	Recaudar fondos del gobierno	Movilizar apoyo para la implementación	Repoblar	Rotar las actividades pesqueras
1 Conflicto bajo 7 Conflicto alto	4	1	3	1	3	2	2
1 Fácil 7 Difícil	5	4	7	7	5	3	5
1 Menos costoso 2 Más costoso	2	5	7	2	1	5	6
1 Más factible jurídicamente 7 Menos factible jurídicamente	6	2	1	1	1	1	1
1 Corto plazo 7 Largo plazo	5	2	6	4	4	5	4
1 Depende más de los pescadores 7 Depende menos de los pescadores	5	3	5	7	1	2	2
1 Las cosas van marchando bien 7 Las cosas van marchando mal	2	3	6	5	3	7	7
Totales	29	20	35	27	18	25	27

El perfil general de las acciones propuestas se muestra en los gráficos 1 y 2. El gráfico 1 señala las agrupaciones de acciones que tienen calificaciones similares (los esfuerzos de rotación de la pesca y de reabastecimiento son similares a un nivel del 95 por ciento). El gráfico también muestra las agrupaciones de aquellas características que tienden a estar juntas (las acciones que son menos factibles jurídicamente también tienden a suponer un mayor grado de conflicto). El gráfico 2 destaca las acciones más problemáticas. La restricción al acceso es menos factible jurídicamente y generará cierto grado de conflicto, al menos al principio. Sin embargo, esta acción es menos costosa y los esfuerzos iniciales para restringir el acceso marchan bien. En cambio, la generación de medidas para una mejor aplicación de las normas es más factible jurídicamente y crea menos conflicto porque ya es una expectativa normal. Sin embargo, esto va marchando mal y es una solución

Gráfico 1. Acciones propuestas para la gestión de la zona común de pesca en Ancud

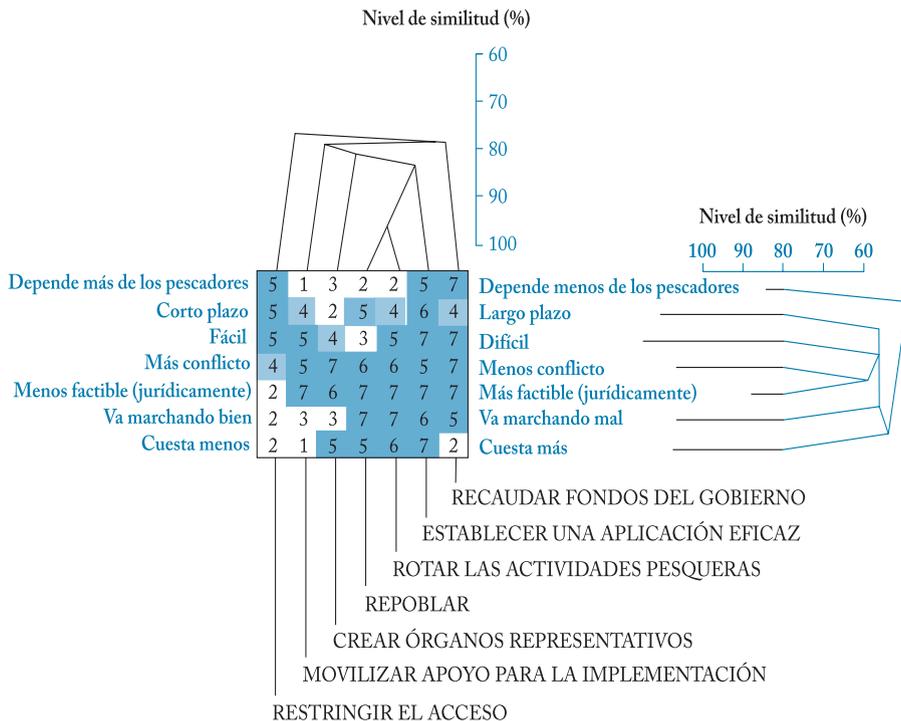
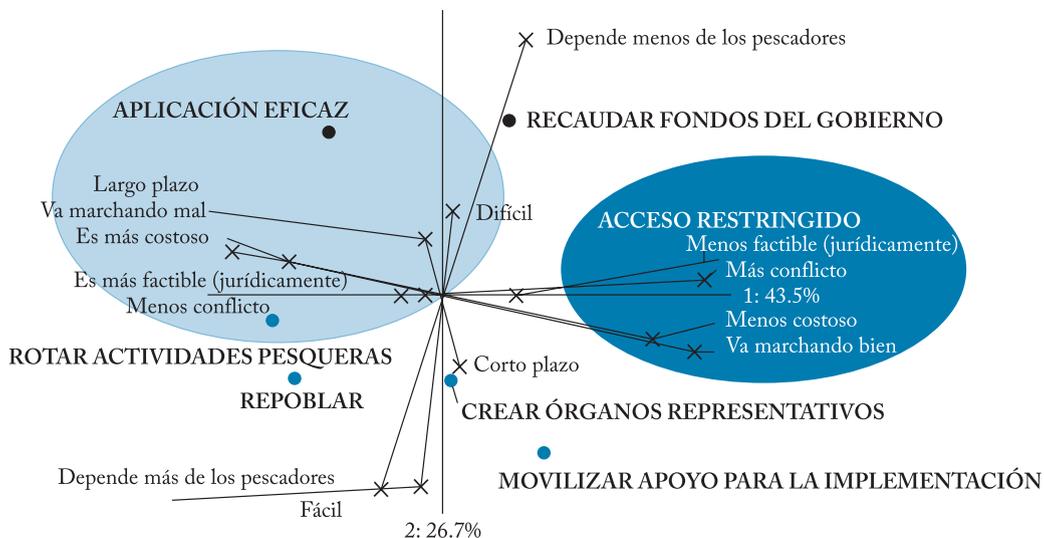


Gráfico 2. Acciones propuestas para la gestión de la zona común de pesca en Ancud



costosa que requerirá de mucho más tiempo. También, estas medidas dependen menos de los propios pescadores, en comparación con la mayoría de las otras acciones. Esta evaluación de los participantes condujo a una segunda discusión sobre las formas de abordar las características más problemáticas de estas acciones prioritarias.

Interpretación

Los participantes analizaron muy de cerca las razones por las que la restricción del acceso a la pesca podría generar más conflicto. Señalaron que algunos pescadores están inscritos de manera formal en organizaciones y sindicatos pesqueros, mientras que otros no lo están. Ello podría ser la base de un conflicto entre los pescadores incluidos y los excluidos. Muchos de los pescadores no inscritos son más viejos y menos educados y son quienes, durante mucho tiempo, han presentado reclamos legítimos para acceder a la pesca. El grupo habló sobre las formas de inscribir a estos pescadores en las organizaciones para que su derecho al acceso a la pesca pueda mantenerse y protegerse. Los participantes sabían que algunos pescadores continuarían sin inscribirse por tener antecedentes penales y por tanto no se les aceptaría en ninguna organización. Los participantes dejaron este problema sin resolver.

La restricción del acceso a la pesca continuaría siendo un problema porque el sistema jurídico chileno no reconoce ninguna figura u órgano que pueda declarar el acceso exclusivo a la pesca. Los participantes decidieron buscar soluciones administrativas que, con el tiempo, podrían recibir respaldo mediante la aprobación de nuevas leyes.

Todos acordaron que una mejor aplicación de las normas era una línea de acción crítica pero muy costosa. Cuando el grupo habló sobre la forma de reducir costos, surgió la posibilidad de que el gobierno municipal desempeñe algún papel para hacer cumplir las normas. La propuesta incluyó la recaudación de fondos por parte de la municipalidad a través de multas y de la venta de equipo de pesca confiscado. Los participantes también señalaron que ya la municipalidad había expresado su deseo de prestar asistencia, ofreciendo el uso de un bote para ayudar al cumplimiento de las normas. Para respaldar esta acción, los participantes decidieron que se debe ofrecer capacitación a los jueces y los abogados municipales (que de por sí ya el pueblo les paga) para que hagan cumplir de mejor forma las reglas y los reglamentos existentes.

Aunque en un principio los pescadores consideraron que la recaudación de fondos gubernamentales para la pesca era difícil y estaba fuera de su control, la conversación que sostuvieron con los funcionarios gubernamentales y los científicos —los cuales tienen conocimiento acerca de las fuentes de financiamiento—, reveló la existencia de una posible fuente para financiar ciertas etapas del plan de gestión. También se habló acerca de la posibilidad de recaudar fondos dentro del sector pri-

vado y se identificaron varias fuentes. Los pescadores podrían tomar acciones directas mediante sus organizaciones con el fin de abordar dichas fuentes.

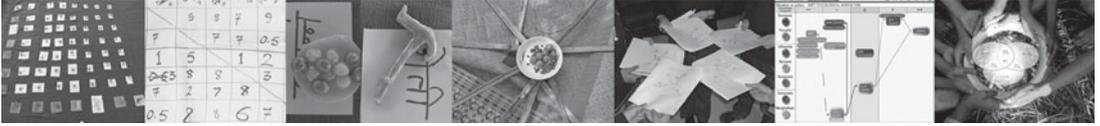
Acción

Además de las acciones y de los detalles de los medios para lograrlas, señalados anteriormente, los participantes identificaron varios asuntos pendientes que deben investigarse más. Entre éstos se incluyó la recopilación de más información sobre la factibilidad de la repoblación, al igual que si sería posible adquirir un estatus de la pesca orientada a la investigación. Todo parece indicar que sería más fácil obtener este estatus que una declaración de acceso exclusivo; con ello se permitiría tener un mayor control en el uso de la pesca.

Observaciones sobre el proceso

Se tuvo que dejar de hacer un primer ejercicio que incluía la calificación de las acciones como buenas o excelentes, debido a que los puntajes no variaron. Los participantes consideraron que los siete criterios restantes eran relevantes y suficientes para su propósito. Los participantes también señalaron que estaban satisfechos con el resultado y el nivel de participación de los diferentes actores durante el proceso. Se agradeció la contribución de los funcionarios que fungieron como consultores, sin menoscabar el liderazgo de los pescadores involucrados de manera directa en la situación. El grado de acuerdo o de consenso sobre las acciones identificadas fue muy alto, un logro que los participantes dijeron que habían pensado que no sería posible por la diversidad de perspectivas entre los actores.

Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página



Conflicto de Valores

Autor

J.M. Chevalier

Propósito

El *Conflicto de valores* le ayuda a ordenar las metas de los actores (objetivos o valores) en orden de importancia y comprender los desacuerdos o malentendidos que los mismos podrían tener en relación con tales metas.

Principios rectores

1. Las metas son objetivos que los actores desea lograr o los valores que poseen.
2. Por lo general, los actores organizan sus metas en una jerarquía, desde las más a las menos importantes.
3. A menudo, los actores tratan de combinar diferentes metas y adecuarlas a las necesidades de cada situación.
4. Los actores pueden estar en desacuerdo con las metas de otros o malentenderlas.

Proceso

1. Identifique una **situación** en la que necesite utilizar el *Conflicto de valores*. Defina la situación tan claramente como sea posible para que los participantes puedan identificar las metas relevantes. Clarifique el propósito de su análisis.
2. Solicite a los participantes que enumeren las **metas** que se hayan identificado y que sean relevantes para la situación que se identificó en el Paso 1. Estas metas podrían incluir objetivos (tales como la construcción de una clínica, la apertura de una nueva escuela, etc.) o los valores morales que poseen los actores (tales como paz, justicia, etcétera). Defina estas metas tan claramente como sea posible. Utilice términos positivos para describir cada una de estas metas; si los actores rechazan una acción propuesta porque la mayoría de los beneficios serían para los hombres, ello reflejará el valor que estos actores le dan a la imparcialidad de género, por ejemplo. Si la lista de las metas es muy extensa, utilice el *Listado libre* para que le ayude a centrar su atención en las metas principales.

3. Divida a los participantes en grupos de actores (tales como hombres y mujeres, o trabajadores agrícolas y propietarios de tierras). Solicite a cada grupo que haga una tarjeta para cada meta, utilizando palabras o una imagen que la describa, y que después las **ordenen** según su importancia. La meta más importante debe imponerse como la número 1. Haga los arreglos necesarios para que cada grupo se reúna donde los otros no puedan escucharlo.

Si tiene muchas metas que ordenar, usted puede dividir las en tres pilas: aquéllas con un escalafón alto, las que tienen uno medio y aquéllas con uno bajo. Repita el mismo método con cada una de las pilas **hasta que** obtenga un ordenamiento preciso para cada meta.

Otra opción consiste en efectuar **comparaciones de pares**. Empiece por escoger una opción de ordenamiento entre dos metas escogidas al azar. Después, escoja una meta a la vez y compárela con la que sea más similar y que ya haya ordenado.
4. Una vez que haya terminado el ordenamiento que cada grupo esté haciendo, solicite a cada uno que ordene las metas de la forma en que piensan que el otro lo haría. Con ello se producirán dos listas, una con sus propias prioridades y la otra con el ordenamiento que ellos piensan que tendrá el otro grupo.
5. Reúnanse como un solo grupo para comparar los ordenamientos. Esto se puede hacer al mostrar el orden con el uso de las tarjetas. Busque las similitudes y las diferencias.
6. Para comprender los **niveles de desacuerdo** entre los ordenamientos de los dos grupos, elabore un cuadro para anotar los ordenamientos de cada grupo de actores y sume las diferencias entre los ordenamientos de una misma meta. Después, divida esta cantidad entre la diferencia máxima que las dos listas que se ordenaron hubieran generado. Si los valores fluctúan entre 1 y 5, entonces la diferencia máxima será 5 menos 1, 4 menos 2, 3 menos 3, 4 menos 2 y 5 menos 1, para una diferencia total de 12.

El siguiente es un ejemplo de dos ordenamientos que abarcan una diferencia máxima de 12 y una diferencia de ordenamiento de 8. El resultado es 75% de nivel de desacuerdo.

Metas	Ordenamiento del grupo 1	Ordenamiento del grupo 2	Diferencias entre los ordenamientos
Paz	1	2	1
Desarrollo	3	4	1
Equidad	2	3	1
Conservación	5	1	4
Identidad	4	5	1
Total			8/max. 12 = 0.75

7. Para evaluar los **niveles de malentendidos**, solicite a cada grupo que ordene las metas de la forma en que piensan que el otro grupo lo hará. Después, compare el ordenamiento que cada grupo predijo con el ordenamiento real del otro (utilice los mismos cálculos del Paso 6).

Los niveles de desacuerdo pueden combinarse con los niveles de malentendidos para producir **seis posibles situaciones**:

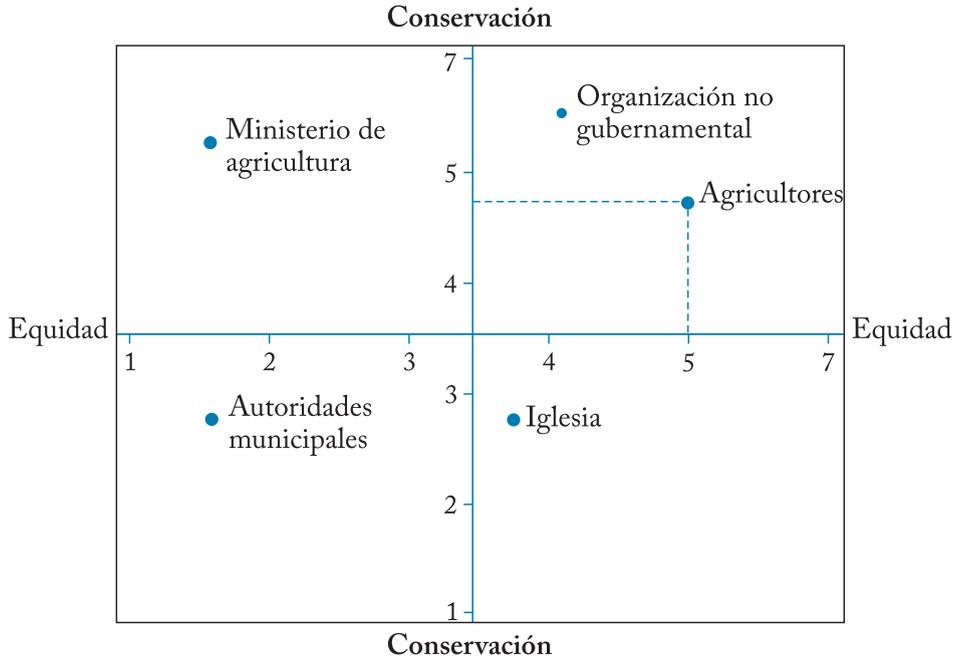
	Malentendido		Entendimiento
Acuerdo	Situación 1 Las partes están de acuerdo pero no lo saben	Situación 2 Las partes están de acuerdo pero una de ellas no lo sabe	Situación 3 Las partes están de acuerdo y ambas lo saben
Desacuerdo	Situación 4 Las partes están en desacuerdo pero no lo saben	Situación 5 Las partes están en desacuerdo pero una de ellas no lo sabe	Situación 6 Las partes están en desacuerdo y ambas lo saben

8. Discuta los resultados de sus comparaciones de los ordenamientos, haciendo énfasis en **dónde y por qué** hay desacuerdos o malentendidos importantes (tal como en la meta de la conservación en el cuadro que se muestra en el Paso 6). Si está trabajando con dos o más grupos, podría suceder que los miembros de cada uno de ellos deseen discutir estos problemas entre sí antes de compartir sus puntos de vista con otros grupos.

9. Para comparar los ordenamientos de varios grupos, identifique las **dos metas** en las que los actores estén en mayor **desacuerdo**. Elabore un diagrama al trazar una línea vertical que se entrecruce con una horizontal. Con ello se crea una cruz dentro de un cuadrado. Utilice la línea vertical para representar a una de las metas y la horizontal para representar la otra. Escriba los números más altos y más bajos del ordenamiento en los extremos opuestos de

cada línea (tales como 1 y 7). Coloque el nombre de cada grupo en su diagrama utilizando los ordenamientos de las dos metas que los mismos realizaron.

El siguiente es un ejemplo de un diagrama del *Conflicto de valores*:



Forma de calibrar la técnica

Para versiones más simples

10. Discuta la distribución de los grupos en el diagrama. Identifique a aquellos grupos que ocupen posiciones medias en éste (más cerca del centro). Los mismos podrían tener la capacidad de mediar en los desacuerdos sobre las metas.

1. Limite la cantidad de comparaciones al reagrupar a aquellos actores que claramente comparten muchas características.
2. No mida los niveles de desacuerdo o malentendidos (pasos del 6 al 10).

Para versiones más avanzadas

1. Dedique más tiempo a recopilar la información que necesite para completar el ejercicio.

2. Escriba una descripción de cada meta y de su ordenamiento.
3. Durante el mismo, discuta y anote los puntos de vista que expresen los participantes cuando ordenen e interpreten los resultados.
4. Realice ordenamientos grupales para varios grupos de actores.
5. Utilice la versión avanzada del *Ordenamiento*.

Lecturas y enlaces electrónicos

Carney, T.F. (1976), *Mind-Mapping techniques*, The Natural Resource Institute, Winnipeg, Harbeck, University of Manitoba, parte 6.

Conflicto de Valores: Prioridades conflictivas de hombres y mujeres en un proyecto en Mehi, Bengala Occidental.

Palabras claves

Conflicto de valores, prioridades, ordenamiento, fuentes de sustento, medio ambiente, Bengala Occidental, India.

Autor y reconocimientos

D. Buckles, El autor desea reconocer los esfuerzos de Soma Paul, Niladri Chakraborty, Sujit Mitra y Rajeev Khedkar, quienes ayudaron a diseñar y a facilitar la evaluación.

Contexto

Mehi es un poblado ubicado a unos 336 kilómetros de Kolkata en el distrito de Purulia, Bengala Occidental. El ente no gubernamental denominado Centro de Desarrollo, Investigación, Comunicación y Servicios (DRCSC, por sus siglas en inglés) trabaja de manera activa con dos grupos tribales en Mehi que por lo general no reciben ayuda de los proyectos de desarrollo. El DRCSC estaba planificando renovar su apoyo a ciertas actividades del proyecto en el poblado y extender estas actividades hacia otros poblados cercanos. No se había tomado una decisión acerca de cuáles son las actividades que continuarían.

Propósito

Evaluar las diferencias basadas en el género en cuanto a las prioridades del proyecto en el poblado.

Resumen del proceso

El DRCSC convocó a una reunión en la vivienda de uno de los aldeanos de Mehi. Unos 20 habitantes asistieron a la misma, muchos de los cuales eran parejas casadas. Antes de la reunión, el DRCSC elaboró una lista de las actividades que se discutirían durante la evaluación, con base en su programa actual en la aldea y los proyectos de otras organizaciones en ese mismo poblado. Los participantes revisaron y ordenaron estas actividades, desde la más hasta la menos beneficiosa. Los hombres y las mujeres efectuaron este ordenamiento de forma separada.

En el grupo de los hombres, los participantes hicieron dibujos para representar a cada una de las actividades e identificaron la que era más beneficiosa para ellos. Se le dio vuelta al dibujo escogido y, de los otros que quedaban, se identificó la actividad más beneficiosa. Este proceso continuó hasta que se ordenaron todos los dibujos. En el grupo de las mujeres, las actividades se ordenaron al efectuar comparaciones en pares de los dibujos que hizo el facilitador para representar a cada una de las actividades. Las mujeres escogieron las opciones de ordenamiento una por una (consulte Ordenamiento entre las Técnicas Multipropósito en la página electrónica del SAS²). Después se anotó





en un cuadro la cantidad de veces que cada actividad se escogió como la más beneficiosa. La suma de estas cantidades dio como resultado el ordenamiento final de cada una de las actividades. La utilización de dos métodos para efectuar el ordenamiento reflejó las preferencias de los dos facilitadores.

Una vez que los grupos terminaron de ordenar las actividades, se les solicitó que adivinaran el ordenamiento que el otro grupo pudo haber hecho. Después, se compararon los ordenamientos de los dos grupos al formar dos líneas de personas (hombres y mujeres) sosteniendo los dibujos de las actividades según la prioridad que habían señalado. Después de discutir las diferencias, el orden se cambió para mostrar la forma en que cada grupo había adivinado las prioridades del otro. Ello condujo a una discusión sobre las diferencias y los malentendidos entre los dos grupos. El DRCSC y el autor discutieron con los participantes las consecuencias de los resultados para el programa en Mehi. Los participantes sabían que el resultado formaría parte de la generación de un informe y de los procedimientos de toma de decisiones del DRCSC y aceptaron compartir su información.

Análisis

Las seis actividades de la lista fueron: cultivos mixtos, pesquerías, depósito de granos, construcción de caminos, una guardería infantil y una huerta (cuadro 1). La construcción de caminos y la guardería infantil son proyectos gubernamentales en el poblado, mientras que las otras cuatro actividades del proyecto son administradas por el DRCSC. Ambos tipos de actividades han estado en funcionamiento durante varios años.

La forma en que los hombres y las mujeres ordenaron las prioridades mostró un alto nivel de desacuerdo (8/18 o 45% de desacuerdo en cuanto a las prioridades), debido a diferencias muy marcadas en el ordenamiento de tres actividades. El proyecto de pesquerías, que los hombres consideraron como el más beneficioso, ocupó el cuarto lugar para las mujeres. La guardería infantil y el depósito de granos, que las mujeres ordenaron como las actividades más importantes, recibieron un nivel de prioridad mucho más bajo entre los hombres. Hubo muy poco desacuerdo en torno a otras actividades.

El nivel de malentendido también fue alto en ambos grupos. Los hombres mostraron una comprensión un tanto menor sobre las prioridades de las mujeres que éstas en torno a las prioridades de los hombres (12/18 o 67% de nivel de malentendido de los hombres sobre las prioridades de las mujeres, y 10/18 o 56% de nivel de malentendido de las mujeres respecto a las de los hombres). La comparación les mostró a los hombres que habían sobrestimado los beneficios que las mujeres ven en el proyecto de la huerta y que habían subestimado considerablemente los beneficios que las mujeres perciben en el proyecto de la guardería

infantil. El hecho de que el proyecto de las pesquerías era importante para los hombres no estaba muy claro para las mujeres, pero éstas no habían supuesto que los hombres tendrían una falta de interés en el proyecto de construcción de caminos.

Cuadro 1. Prioridades conflictivas de hombres y mujeres en un proyecto en Mehi, Bengala Occidental

Actividades	Hombres	Mujeres	Desacuerdo	Ordenamiento de las mujeres para los hombres	Malentendido de las mujeres	Ordenamiento de los hombres para las mujeres	Malentendido de los hombres
Malentendido de los hombres	2	3	1	3	1	5	2
Pesquerías	1	4	3	2	1	2	2
Depósito de granos	4	2	2	4	0	3	1
Construcción de caminos*	6	6	0	1	5	6	0
Guardería infantil*	3	1	2	5	2	4	3
Huerta	5	5	0	6	1	1	4
Todas las actividades			8/18		10/18		12/18

Nota: * Proyectos iniciados por las agencias gubernamentales.

Interpretación

El desacuerdo existente entre hombres y mujeres con respecto a las actividades prioritarias del proyecto refleja una división del trabajo dentro del poblado con base en el género. Los hombres muestran un mayor dinamismo en las actividades pesqueras, mientras que las mujeres tienen una mayor responsabilidad en el cuidado de los niños y en el almacenamiento de semillas. El alto nivel de malentendido en lo referente a las prioridades del otro género indica una falta de comunicación entre los hombres y las mujeres. El mayor grado de poder que tienen los hombres en el hogar y en el poblado pudo haber limitado la discusión de las prioridades en conflicto en el pasado.

Acción

Varios de los hombres hicieron comentarios sobre la falta de comunicación y dijeron que tenían la intención de discutir con mayor frecuencia las prioridades con sus esposas. El DRCSC decidió reevaluar el papel de la huerta en el proyecto del poblado, que es una actividad que supusieron representaría una alta prioridad para las mujeres. También decidieron continuar apoyando el depósito de granos y explorar medios para fortalecer la guardería infantil que administra el gobierno. Además, el DRCSC decidió convocar a reuniones para el establecimiento de prioridades entre los

hombres y las mujeres de forma separada, y diseñar su programa con base en las prioridades negociadas.

Observaciones sobre el proceso



Inicialmente, el uso por hombres y mujeres de las dos formas diferentes para ordenar las actividades fue confuso para algunos participantes. Esto se resolvió al hacer que la gente se pusiera de pie con un dibujo en la mano según el orden de prioridad de sus grupos respectivos. Esta forma activa de presentar los ordenamientos significó que no había necesidad de elaborar un cuadro resumen o una lista. Los participantes pudieron observar las conclusiones frente a ellos mismos. Los participantes también afirmaron que las diferentes perspectivas sobre las prioridades cobraron sentido y que el ejercicio fue muy útil para su propia discusión, no sólo con el DRCS, sino también con las organizaciones gubernamentales que tienen programas en el poblado.

Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página



Dinámica de los Roles

Autor

J.M. Chevalier

Reconocimiento

La *Dinámica de los roles* es una adaptación y la ampliación para el SAS² de un análisis de insumos y productos, que es una técnica muy conocida y utilizada en los campos de la economía, la planificación y las políticas económicas en muchos países durante el último medio siglo. El autor desea reconocer los esfuerzos de Jorge Tellez y de Sara Pinzi, quienes ayudaron a diseñar esta técnica.

Propósito

La *Dinámica de los roles* es útil para evaluar lo que los actores esperan entre sí, como resultado de un contrato, promesa o responsabilidad moral, y su grado de satisfacción con la forma en que otros actores desempeñan su papel. Usted también puede utilizar la técnica para evaluar los niveles actuales e ideales de interacción entre los actores o los miembros del equipo (obsérvese el ejemplo siguiente sobre la *Dinámica de los roles*).

Principios rectores

1. Cuando se ocupe de un problema o gestione un proyecto, es importante tener presente las brechas entre las expectativas de los roles de los actores y qué tanto éxito tienen otros en satisfacer estas expectativas.

Proceso

Elaboración de un cuadro

1. Identifique una **situación** en la que necesite evaluar lo que los actores esperan del otro o de sí mismos, como resultado de un contrato, promesa o responsabilidad moral, y qué tanto éxito tienen en cumplir con estas expectativas. Defina la situación lo más claramente posible y clarifique el propósito de su análisis.
2. Elabore una lista de los **actores principales** con las expectativas sobre sus roles que sean relevantes para la situación que identificó en el Paso 1. Tenga presente que puede incluirse a sí mismo y a quienes estén conduciendo el análisis en su lista. Usted puede definir a los representantes de un grupo como un actor diferente de aquéllos a quienes representan. También puede incluir a la

comunidad de actores en su lista como un grupo con su propio perfil. Escriba (o dibuje) a cada actor en dos tarjetas separadas. Obsérvese el ejemplo del Paso 9.

3. Elabore un **cuadro**. Coloque una serie de tarjetas de actores en la fila de arriba. Después coloque la otra serie de tarjetas (mostrando a los mismos actores y en el mismo orden) en la primera columna. Obsérvese el ejemplo del Paso 9.
4. Establezca una escala de calificación para los **niveles de satisfacción de los roles**. La escala podría tener, por ejemplo, valores del 0 al 5, con indicadores (afirmaciones simples) que definan el significado de cada número en la escala. Ponga a prueba su(s) escala(s) con el grupo para asegurarse de que el ejercicio, la(s) escala(s) y los indicadores estén claros para todos.
5. Solicite a cada actor de las filas que describa en detalle sus expectativas y que califique su nivel de satisfacción en relación con cada actor de las columnas. Cada grupo de actores sólo debe efectuar su calificación para su propia fila. Pregunte “¿Qué es lo que usted (como el actor de la fila A) espera del actor de la columna B y qué tanto éxito tiene B en cumplir con estas expectativas?” Si las expectativas son muy generales, pregunte “¿Qué quiere decir con esto?” o “¿Puede dar un ejemplo de esto?”. Utilice la escala y los indicadores que estableció en el Paso 4. Anote los resultados en una **tarjeta aparte** para cada relación entre los actores. Para ayudarle a interpretar los resultados de este ejercicio, anote al reverso de la tarjeta la razón por la que asignó cada puntaje. Coloque las tarjetas resultantes en las filas y las columnas apropiadas. Obsérvese el ejemplo del Paso 9.

Para simplificar el análisis, usted puede fijar su atención en las expectativas de los roles y los niveles de satisfacción que existen entre **un actor principal** y todos los otros (por ejemplo, el departamento forestal y todos los otros actores que reciben servicios de tal departamento). Coloque a este actor principal en la primera fila y en la primera columna de su cuadro, y después *complete solamente la primera fila y la primera columna*.

Actores	Actor a	Actor b	Actor c	Actor d
Actor a				
Actor b				
Actor c				
Actor d				

Si tiene grupos de actores que deseen evaluar las expectativas internas de los roles y los niveles de satisfacción, usted puede insertar los puntajes en las casillas que combinen un **actor con sí mismo** (por ejemplo, “Gobierno” por “Gobierno”). Obsérvese el ejemplo del Paso 9.

Si usted prefiere prestarle menos atención al cuadro, utilice un **rotafolio** para representar a cada actor de las columnas. Después, coloque en cada rotafolio las tarjetas que describen las expectativas de otros actores y sus niveles de satisfacción. Cada tarjeta deberá señalar quién la escribió y hacia quién va dirigida. Una vez finalizados los rotafolios, utilice el cuadro que creó en el Paso 3 para recopilar los puntajes.

Si no desea utilizar números escritos cuando esté calificando los desempeños de los roles, utilice **frases** simples primero (refiérase al Paso 4) y después conviértalas en objetos mensurables (de 0 a 4 ramitas, piedras, fideos o semillas, por ejemplo). Otra alternativa es asignarle un puntaje al desempeño con la ayuda de cinco tarjetas de colores: blanca (con un valor de 0), gris claro (con un valor de 1), gris medio (con un valor de 2), gris oscuro (con un valor de 3) y negra (con un valor de 4).

Debido a que las discusiones sobre expectativas no satisfechas pueden ocasionar tensión, usted podría exhortar a los participantes a incluir expectativas que se han **satisfecho** o que expresen cierto humor.

Tenga presente que usted también puede utilizar esta técnica para evaluar el grado en el que los actores están satisfechos con sus actuales niveles de interacción (obsérvese el ejemplo siguiente sobre la *Dinámica de los roles*). Si utiliza la técnica para este propósito, solicite a cada uno de los actores que describa y que califique su nivel actual de contribución a cada actor de la columna, y

después el nivel de contribución que le gustaría conseguir en cada caso. Pregunte “¿Con qué contribuye usted (actor de la fila A) al actor de la columna B, y con qué le gustaría contribuir?”. Otra opción es preguntar “¿Con qué contribuye el actor de la columna B a usted (actor de la fila A) y con qué le gustaría que el mismo contribuya?”. Coloque las dos calificaciones, la actual y la deseada, en la misma celda del cuadro. Elabore una escala de calificación para los **niveles de contribución o interacción**. Por ejemplo, usted puede elaborar una escala del 0 al 4 en la que 0 significa que el actor no tiene ninguna obligación en relación con el otro; 1 significa que el actor no está obligado a interactuar con el otro; 2 significa que el actor está obligado a pasarle información al otro; 3 significa que el actor debe ofrecer un análisis y recomendaciones al otro; 4 significa que el actor debe prestarle asistencia al otro en la toma de decisiones y la implementación; y 5 significa que se espera que el actor dirija las decisiones y las acciones del otro.

6. Calcule la medida en que todos los otros actores satisfacen las expectativas de cada uno. Para calcular este nivel de satisfacción de cada actor, sume todos los puntajes de cada fila y anote el resultado en una tarjeta. Señale en esa misma tarjeta el total máximo (entre paréntesis) y el puntaje promedio de cada fila (el puntaje total dividido entre la cantidad de puntajes de las columnas). Dispóngase a crear una última columna a la derecha y coloque la tarjeta del puntaje promedio y total para cada fila. Escriba “**Nivel de Satisfacción**” en la parte superior de la columna. Obsérvese el ejemplo del Paso 9.
7. Calcule la medida en que cada actor satisface las expectativas de todos los otros. Para calcular este nivel de desempeño de los roles de cada actor, sume todos los puntajes de cada columna y anote el resultado en una tarjeta. Señale en esa misma tarjeta el total máximo (entre paréntesis) y el puntaje promedio para cada columna (el puntaje total dividido entre la cantidad de puntajes de las filas). Dispóngase a crear una última fila en la parte inferior y coloque la tarjeta de desempeño de los roles para cada columna. Escriba “**Nivel de Desempeño**” en la parte inferior de la primera columna. Obsérvese el ejemplo del Paso 9.
8. Para calcular el **nivel promedio de satisfacción**, sume todos los puntajes de satisfacción que colocó en la *última columna* y divida el resultado entre la suma de los puntajes máximos totales. Para verificar estos cálculos, sume todos los puntajes de desempeño de los roles que usted colocó en la *última fila* y divida el resultado entre la suma de los puntajes máximos totales. Ello le deberá dar

como resultado la misma cifra porcentual. Coloque la cifra resultante en la parte inferior de la última columna.

- Identifique los **puntajes que contradicen** las tendencias principales de su cuadro. Para hacerlo, compare cada puntaje con el puntaje promedio de su fila para observar si se ubican en el mismo lado inferior o superior del punto medio de su escala (por ejemplo, 5 en una escala del 0 al 10). Si un puntaje *no* está en el mismo lado del puntaje promedio de su fila, compárelo con el puntaje promedio de su columna, para observar si se ubican en el mismo lado inferior o superior del punto medio de su escala. Si otra vez el puntaje *no* se ubica en el mismo lado, dibuje un círculo alrededor del mismo. Por ejemplo, en el siguiente cuadro el puntaje del grado de satisfacción del funcionario de campo con los gerentes financieros (2) se encuentra en la parte inferior del punto medio (2.5); ello contradice el puntaje promedio de la fila (3.0), al igual que el puntaje promedio de la columna (3.7), los cuales se ubican en el lado superior del punto medio.

El siguiente es un ejemplo de un cuadro de *Dinámica de los roles* que incluye a siete actores y una escala entre 0 y 5:

Actores	Gerentes financieros	Gerentes de datos	Funcionarios de campo	Funcionarios de proyectos	Secretaría	Recursos humanos	Gerentes generales	Nivel de satisfacción
Gerentes financieros	5	4	5	5	5	5	5	34 (35), 4.9
Gerentes de datos	4	5	5	4	5	5	5	33 (35), 4.7
Funcionarios de campo	②	3	①	3	4	5	3	21 (35), 3.0
Funcionarios de proyectos	2	2	1	3	2	2	1	13 (35), 1.9
Secretaría	4	4	②	4	5	3	4	26 (35), 3.7
Recursos humanos	4	5	5	5	4	5	4	32 (35), 4.6
Gerentes generales	5	5	3	5	5	5	5	33 (35), 4.7
Nivel de desempeño	26 (35) 3.7	28 (35) 4.0	22 (35) 3.1	29 (35) 4.1	30 (35) 4.3	30 (35) 4.3	27 (35) 3.9	192 (245) 78.4%

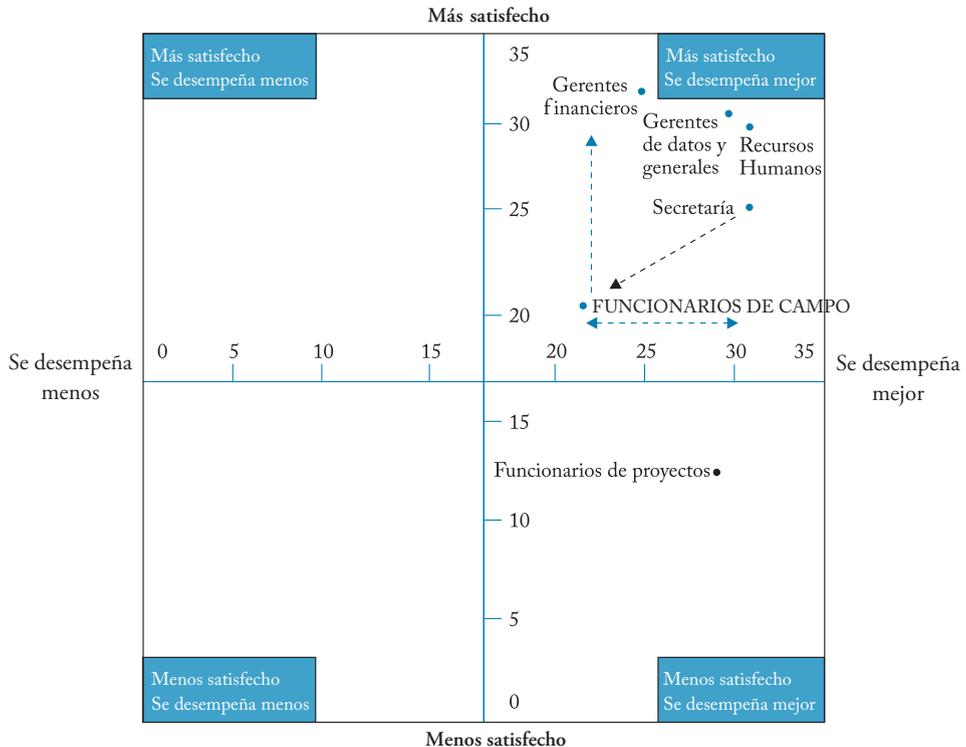
Leyenda: (la última columna y la última fila): el total de la columna o de la fila, con el total máximo de la fila o de la columna entre paréntesis (35), seguidos de los puntajes promedios de las columnas o de las filas.

10. Elabore un **diagrama** al trazar una línea vertical que se entrecruce con una horizontal. Con ello se crea una cruz dentro de un cuadrado. Escriba la situación que identificó en el Paso 1 arriba del diagrama, utilizando palabras claves o dibujos. Obsérvese el ejemplo del Paso 16.
11. Anote el número que represente su **puntaje medio** donde las dos líneas se entrecrucen. Para calcular el puntaje medio, sume los puntajes máximos de una fila y divida el resultado entre dos. En el cuadro del Paso 9, el puntaje máximo total de las filas es 35; por tanto, el puntaje medio es 17.5. Obsérvese el ejemplo del Paso 16.
12. Anote los puntajes mínimos y máximos totales (0 y 35 en el caso del cuadro que se muestra en el Paso 9) en los extremos opuestos de las líneas vertical y horizontal. Utilice la **línea vertical** para representar los niveles de satisfacción (utilizando los puntajes de la última columna de su cuadro del Paso 9). Utilice la **línea horizontal** para representar los niveles de desempeño (utilizando los puntajes de la última fila de su cuadro del Paso 9). Obsérvese el ejemplo del Paso 16.
13. En cada esquina del diagrama, escriba (o dibuje) el **tipo de actor** que obtiene al combinar los resultados posibles. El diagrama le ofrece cuatro tipos de actores: los que están más satisfechos y se desempeñan mejor (parte superior derecha); los que están más satisfechos y se desempeñan menos; (parte superior izquierda); los que están menos satisfechos y se desempeñan mejor (parte inferior derecha); y los que están menos satisfechos y se desempeñan menos (parte inferior izquierda). Obsérvese el ejemplo del Paso 16.
14. Para colocar a cada actor en el diagrama, marque el punto de la ubicación de ese actor tanto en la línea vertical (utilizando su puntaje del nivel total de satisfacción) como en la horizontal (utilizando su puntaje del nivel total de desempeño). Trace una línea desde cada punto de ubicación y utilice un punto para demarcar el lugar donde las líneas se entrecruzan.
15. Utilice flechas para señalar las relaciones que **contradicen las tendencias principales** de su diagrama. Para identificar estas relaciones, utilice los puntajes encerrados en un círculo en el Paso 9. Utilice **flechas continuas** para los puntajes que se ubiquen encima del punto medio de su escala y **flechas discontinuas** para los puntajes que se ubiquen debajo del punto medio. Las flechas continuas señalan a los actores de la parte inferior que están satisfechos con el desempeño de los roles de los actores ubicados en el lado izquierdo de su diagrama. Las flechas discontinuas señalan

a los actores de la parte superior que *no* están satisfechos con el desempeño de los roles de los actores ubicados en el lado derecho de su diagrama. Obsérvese el ejemplo del Paso 16.

16. Usted puede incluir en el diagrama cualquier **otra información** que considere útil para este análisis, tal como el grado de urgencia o dificultad incluido en la satisfacción de las expectativas de otros actores. Utilice **su propio código** (como colores o letras mayúsculas) para identificar estas características. El siguiente es un ejemplo de un diagrama de la *Dinámica de los roles* que utiliza los puntajes del cuadro que se muestra en el Paso 9:

Situación: Reestructuración de una organización no gubernamental



Resumen de este ejemplo: La reestructuración ha tenido una incidencia directa en las definiciones de los roles y las actividades de siete grupos principales que trabajan dentro de esta ONG. La mayoría de estos grupos consideran que otros están cumpliendo con las expectativas. No obstante, están presentes las tensiones respecto a los funcionarios de campo, lo cual se señala con las flechas discontinuas. Los funcionarios de campo no están satisfechos con el desempeño de los gerentes financieros ni con sus propias interacciones internas. Además, los funcionarios de campo tampoco están cumpliendo con las expectativas de la Secretaría.

17. Para interpretar su análisis de la *Dinámica de los roles*, comience con una **revisión** del propio proceso, lo que incluye la forma en que los participantes interactuaron y lograron tomar decisiones en cada paso del mismo. También puede revisar el **fundamento del ejercicio**, lo que incluye el tema que escogieron los participantes, su propósito al hacer el ejercicio, las expectativas que identificaron, el tipo de información o de conocimiento que utilizaron para calificar a los actores, las contradicciones y la información que se añadió en los pasos 15 y 16, etcétera. Elabore un resumen de todos los puntos principales de su revisión.
18. Evalúe la distribución general de los actores según los niveles de satisfacción. Un análisis de la *Dinámica de los roles* puede producir tres resultados posibles: cumplimiento, polarización o fracaso. Usted sabrá que se produjo el **cumplimiento** de los roles cuando tenga muchos actores ubicados en la sección superior derecha de su diagrama. Ello le dará un alto puntaje de satisfacción, por lo general por encima de 60% (calculado en el Paso 8). Tenga presente que un actor de la parte superior derecha podría producir un *efecto en cadena* en la forma en que usted satisfaga las expectativas de muchos otros actores y, consecuentemente, la satisfacción de las expectativas del actor inicial.

Usted sabrá que existe **polarización** de los roles cuando su diagrama muestre actores de la parte inferior derecha que se desempeñan bien pero que están insatisfechos con los actores de la parte superior izquierda que no se desempeñan bien. Ello le dará un puntaje medio de satisfacción, por lo general entre 40% y 60% (calculado en el Paso 8).

Usted sabrá que existe un **fracaso** en los roles cuando tenga muchos actores ubicados en la sección inferior izquierda de su diagrama. Ello le dará un puntaje bajo de satisfacción, por lo general por debajo de 40% (calculado en el Paso 8). Un fracaso en los roles significa que la inclusión de un actor de la parte inferior izquierda no producirá un **efecto en cadena** en la forma en que usted satisface las expectativas de otros.
19. Discuta la forma en que puede salvar las brechas entre las expectativas y el desempeño de los roles, y mejorar la situación que identificó en el Paso 1. Las discusiones se pueden realizar entre todos los actores o entre las partes interesadas solamente (y de ser necesario, presentar conclusiones o recomendaciones en una reunión general al final del proceso).

Forma de calibrar la técnica

Para versiones más simples

1. Trabaje con grupos pequeños que tengan muchas características en común.
2. Reduzca la cantidad de actores principales eliminando a algunos o mediante la técnica de *Listado libre*.
3. Califique al desempeño de los roles con una escala simple (utilizando puntajes del 0 al 3, o frases simples).
4. No utilice indicadores para definir los niveles de satisfacción o de desempeño.
5. No identifique relaciones que contradigan las principales tendencias de su cuadro y su diagrama, y no utilice otros códigos para insertar otro tipo de información en éste (pasos 9, 15 y 16).
6. Utilice un rotafolio para representar cada actor de las columnas. Coloque en cada rotafolio las tarjetas que describen y califican las expectativas y los niveles de satisfacción de otros actores. Después, discuta cómo puede salvar las brechas entre las expectativas y el desempeño de los roles.
7. No haga los cálculos ni el análisis que se describen en los pasos del 6 al 19.

Para versiones más avanzadas

1. Dedique más tiempo a recopilar la información que necesite para completar el ejercicio.
2. Durante el ejercicio, discuta y anote los puntos de vista que expresen los participantes.
3. Trabaje con una mayor cantidad de actores o grupos.
4. Identifique una mayor cantidad de actores principales.
5. Identifique criterios que justifiquen cada uno de los ejercicios de calificación. Escriba una descripción de cada indicador y de cada puntaje de desempeño.
6. Utilice encuestas para averiguar la forma en que los actores evalúan las expectativas y el desempeño de los roles en un área temática.
7. Añada más información en el Paso 16.
8. Utilice el *Ámbito social* para elaborar un perfil detallado de todos los actores.

- Evalsed (Evaluation of Socio-Economic Development) (2004), "Input/Output Analysis", en *The GUIDE, Methods & Techniques*, European Commission, Bruselas, Bélgica. <http://www.evaled.info/page.aspx?id=mth112>, consultada el 15 de agosto de 2007.
- Heussen, H.; Jung, D. (2003), *Sinfonie. Denkmodell*, Berlín, Alemania. <http://www.denkmodell.de/WebObjects/wwwDenkmodell.woa/wa/CMSshow/1063038>, consultada el 15 de agosto de 2007.
- Krumme, G. (2003), *Analysis of Interdependence Structures: Input-Output*, University of Washington, Seattle, EU, <http://faculty.washington.edu/krumme/207/inputoutput.html#ionet>, consultada el 15 de agosto de 2007.
- Leontief, W.W. (1986), *Input-Output Economics*, 2da ed. NY, EU, Oxford University Press.

Dinámica de los Roles: Roles y expectativas mutuas en los grupos de trabajo de la oficina regional de CUSO.

Palabras claves

Dinámica de los roles, Costa Rica, Canadá, desarrollo organizativo.

Autor y reconocimiento

J.M. Chevalier. El autor desea reconocer los esfuerzos de Daniel Buckles, quien ayudó a analizar la información y a redactar el informe.

Contexto



CUSO es una organización no gubernamental canadiense que apoya el desarrollo internacional al enviar a voluntarios, también canadienses, a diversas organizaciones socias en todo el mundo. Después de experimentar cambios recientes en la estructura organizativa y en sus grupos de trabajo, la oficina regional de CUSO para América Latina y el Caribe convocó a una reunión en su sede en San José, Costa Rica, con el fin de revisar la forma en que la oficina funciona en esa región. El personal de sus oficinas en América Latina y en Canadá se reunió durante varios días de discusión. En la reunión se utilizaron diversas técnicas del SAS² para revisar los objetivos, los valores y los roles que rigen la organización.

Propósito

Evaluar el nivel de las expectativas y de la satisfacción de los roles de los grupos de trabajo en una de las operaciones regionales de CUSO.

Resumen del proceso

Los participantes se organizaron en grupos de trabajo con base en los roles que compartían dentro de la organización. Todos los grupos de trabajo desarrollaron una escala de cinco indicadores sobre las posibles contribuciones de cada uno a los demás. Mediante la utilización de la escala, cada uno de los grupos de trabajo evaluó por cuenta propia el nivel de contribución que le gustaría hacer a otros grupos de trabajo (**expectativa de los roles**) y el nivel de contribución que consideraba que realmente estaba practicando (**satisfacción de los roles**). Los mismos también calificaron el nivel de contribución (real y esperado) entre los miembros *dentro* del grupo de trabajo. Los resultados se recopilieron en un cuadro grande y se discutieron las expectativas de los roles. Después, los grupos de trabajo identificaron a otros que no estaban satisfechos con su nivel real de contribución y los buscaron para discutir y negociar la forma en que podían trabajar de forma diferente para satisfacer sus expectativas. A este paso se le denominó la “feria de negociación”. Los acuerdos que se lograron entre los grupos de trabajo se registraron por escrito y después se compartieron durante una reunión final al completar el ejercicio. Después, se circuló entre los participantes el informe

que elaboró el facilitador/autor, para que pudieran comentarlo. CUSO aceptó publicar los resultados de este análisis.

Análisis

La escala de los posibles niveles de contribución que desarrollaron los participantes fue: 1= tiene poca participación directa; 2= suministra información; 3= participa en el análisis y la planificación; 4= influye en la implementación; y 5= participa directamente en las decisiones. Esto se utilizó para generar las calificaciones, fila por fila, para cada uno de los grupos de trabajo que se enumeran en el cuadro 1.

Los grupos de trabajo son: Sistemas Financieros, Sistemas de Gestión de Información, Operaciones del Programa, Planificación y Proyectos Especiales, Administración de la Oficina, Recursos Humanos y Altos Directivos. El valor superior de la izquierda en cada fila es el nivel de contribución que les gustaría practicar a los grupos de trabajo. El valor inferior de la derecha en cada fila es el nivel de contribución que los grupos de trabajo consideran que están cubriendo en la actualidad. Se han marcado las diferencias entre los dos valores que se consideran que son significativos para los participantes.

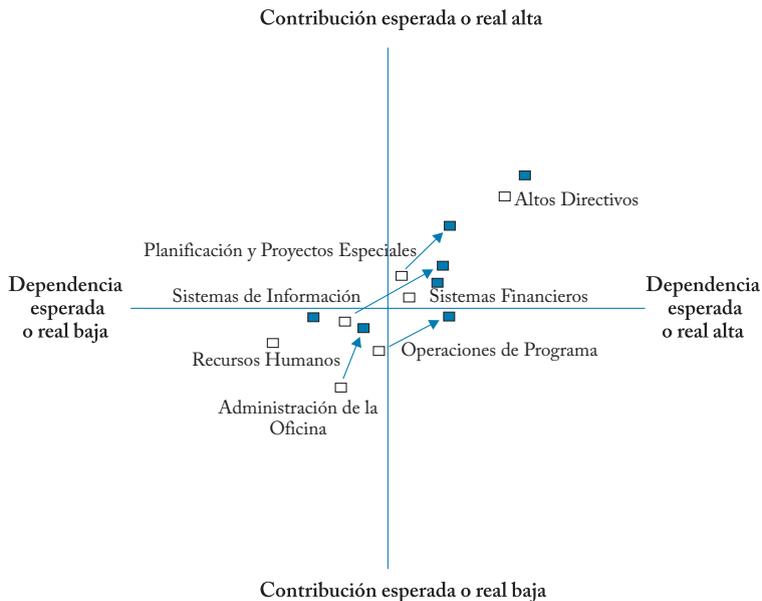
La última columna del cuadro muestra con cuánto es que cada grupo le gustaría contribuir (valor superior de la izquierda) y con cuánto considera que en realidad contribuye (valor inferior de la derecha) a todos los otros grupos de trabajo. La última fila muestra el grado en el que se espera que cada grupo de trabajo de las columnas dependa (valor superior de la izquierda) y realmente depende (valor inferior de la derecha) de otros grupos de trabajo. Se marcan con un círculo los vacíos considerables que existen en el grado al que los grupos de trabajo realmente satisfacen las expectativas de otros.

Las flechas del gráfico 1 reflejan los cambios deseados para pasar de las contribuciones y las dependencias reales a las esperadas para cada grupo de trabajo. En la actualidad, el nivel de interacción general entre los grupos de trabajo es relativamente bajo y, a excepción de los Altos Directivos, todos están contribuyendo con poco a los demás grupos y también dependiendo poco de los mismos. Ello sugiere que la mayoría de los grupos de trabajo en realidad laboran de manera independiente de los demás. El gráfico también muestra que existen algunos desfases entre este bajo nivel actual de interacción y las expectativas de los roles: todos los grupos de trabajo desean el cambio, tanto de forma horizontal como vertical. Los cambios más grandes esperados son para los Sistemas de Información, Operaciones del Programa, Planificación y Proyectos Especiales, y Administración de la Oficina. Por el contrario, los Altos Directivos, Sistemas Financieros, y Recursos Humanos están casi satisfaciendo las expectativas, mientras que los otros grupos de trabajo están operando cerca de las expectativas.

Cuadro 1. Expectativas y satisfacción de los roles de los grupos de trabajo de CUSO

Grupos de trabajo	Sistemas financieros	Sistemas de información	Operaciones del programa	Planificación y proyectos especiales	Administración de la oficina	Recursos humanos	Altos directivos	Índice de contribución (puntaje total)
Sistemas Financieros	4 / 4	4 / 3	2 / 2	4 / 4	2 / 2	2 / 2	3 / 3	21 / 20
Sistemas de Información	4 / 3	5 / 4	2 / 1	3 / 2	2 / 1	1 / 1	3 / 3	20 / 15
Operaciones del Programa	2 / 2	2 / 2	4 / 2	4 / 3	1 / 1	1 / 1	3 / 3	17 / 14
Planificación y Proyectos Especiales	3 / 2	4 / 2	5 / 5	3 / 3	2 / 2	2 / 1	5 / 4	24 / 19
Administración de la Oficina	1 / 1	1 / 1	3 / 1	3 / 1	3 / 2	2 / 1	3 / 2	16 / 9
Recursos Humanos	3 / 2	1 / 1	1 / 1	1 / 1	3 / 2	3 / 2	5 / 5	17 / 14
Altos Directivos	5 / 5	3 / 2	5 / 5	5 / 5	3 / 3	3 / 3	5 / 5	29 / 28
Índice de Dependencia (puntaje total)	22 / 19	20 / 15	22 / 17	23 / 19	16 / 13	14 / 11	27 / 25	144 / 119

Gráfico 1. Interacción de las contribuciones y la dependencia para las expectativas y la satisfacción de los roles entre los grupos de trabajo de CUSO



La discusión de estos hallazgos durante la “feria de negociación” condujo a los siguientes acuerdos (obsérvese las relaciones que se marcan con un círculo en el cuadro 1):

1. El grupo de trabajo de Sistemas de Información deberá desempeñar un rol más sólido para ayudar a estructurar y mejorar la afluencia de información que necesitan los grupos de trabajo de Planificación y el de Programas Especiales, al igual que los Altos Directivos.
2. El grupo de trabajo de Operaciones del Programa necesita aplicar y compartir de forma más uniforme la información sobre los procedimientos dentro del mismo, tanto en Costa Rica como en Canadá. Una mejor afluencia de información sobre estos procedimientos con el grupo de trabajo de Administración de la Oficina también mejoraría la forma en que funciona su sistema.
3. El grupo de trabajo de Administración de la Oficina necesita compartir información para planificar las reuniones de forma más uniforme dentro del mismo. Los grupos de Planificación y de Programas Especiales, y los Altos Directivos acordaron cerciorarse de que tanto el personal de la oficina como los asistentes ejecutivos asistan a las futuras reuniones de planificación.
4. Los grupos de trabajo de Sistema Financiero y de Recursos Humanos necesitan trabajar más estrechamente para analizar y planificar los aspectos financieros de las prestaciones del personal.

Interpretación

El nivel relativamente bajo de interacción entre los grupos de trabajo es aceptable para la mayoría de éstos, ya que los roles y las responsabilidades están claramente definidos y el personal se comunica bien entre sí. Se necesitan algunas mejoras debido a los cambios recientes en la forma en que la organización está estructurada, y en la contratación del nuevo personal.

Acción

El grupo decidió darle seguimiento a ciertas mejoras escogidas en cuanto a la definición de los roles identificados durante el diagnóstico. El grupo también le transmitió a los Altos Directivos la necesidad de contar con su liderazgo para sostener discusiones periódicas sobre las expectativas y la satisfacción de los roles.

Observaciones sobre el proceso

Los Altos Directivos se sorprendieron al observar qué tan satisfechos parecían estar los grupos de trabajo con su desempeño y responsabilidades. A través de una votación secreta, los participantes ordenaron el grado en el que la nueva estructura de la oficina regional satisfacía sus intereses y valores personales. Cuando se presentaron las puntuaciones,

éstas mostraron los altos niveles de satisfacción para ambos factores. Ello contribuyó a afirmar la imagen positiva que emergió de la evaluación de la dinámica de los roles.

Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página



Niveles de Apoyo

Autor

J.M. Chevalier

Reconocimiento

Los *Niveles de apoyo* son una adaptación para el SAS² de una técnica que desarrollaron S. Kaner *et al.* (consulte *Lecturas y enlaces electrónicos*).

Propósito

Los *Niveles de apoyo* son una técnica que le ayudará a escoger el método de decisión y el nivel de apoyo que sean apropiados para actividades específicas y las opciones para la acción.

Principios rectores

1. El nivel de apoyo que se necesita para implementar una decisión con éxito varía según la situación.
2. Los métodos de decisión basados en la mayoría de votos, ya sean afirmativos o negativos, son indicadores inadecuados del apoyo de los actores principales.
3. Los niveles de apoyo son más fáciles de comprender cuando utilizamos términos que los mismos actores escogen y negocian.

Proceso

Definición del nivel de apoyo necesario

1. Escoja una **opción** precisa para la acción que un grupo esté considerando seriamente. Defínala tan claramente como sea posible y clarifique el propósito de su ejercicio.
2. Enumere las **razones o los factores** que son necesarios para obtener un **alto nivel de apoyo** para las acciones (tal como “una acción propuesta requiere de un alto nivel de apoyo si... es mucho lo que está en juego para todos los actores interesados”).
3. Evalúe cada razón o factor en relación con su opción para la acción. **Califique** cada factor utilizando una escala del 1 al 10. El puntaje máximo de 10 significa que el factor “es perfectamente pertinente” para la acción propuesta. Si desea ser más preciso, identifique **indicadores** que definan el significado de cada número en la escala.

4. Si considera que ciertos factores son menos importantes, usted puede utilizar una **escala** diferente (por ejemplo, del 1 al 8, o del 1 al 5). Si decide hacerlo, escriba (entre paréntesis) el puntaje máximo posible dentro de la escala. El siguiente es un ejemplo de una lista de razones y puntajes utilizando una escala variable:

Acción propuesta: Restauración de la escuela

Escala sugerida: 1 = Falso (no es pertinente del todo)

10 = Verdadero (es perfectamente pertinente)

Esta acción propuesta requiere de un alto nivel de apoyo porque...

Hay mucho en juego para todos los actores involucrados	puntaje 9 (máximo 10)
No podremos cambiar la decisión una vez que se tome	puntaje 3 (máximo 10)
Necesitamos la participación activa de todos	puntaje 6 (máximo 10)
Necesitaremos trabajar arduamente para lograr el objetivo	puntaje 3 (máximo 8)
Esto va a costar mucho	puntaje 5 (máximo 5)
Total	puntaje 26 (máximo 43)
Puntaje porcentual	26 / 43 = 60%

Niveles de apoyo y votación

5. Para convertir el puntaje total en porcentaje, sume los puntajes y divida la cantidad resultante entre el total máximo. Los resultados que se aproximen más al 100% sugieren que necesita niveles más altos de apoyo para poder implementar una decisión con éxito.
6. Antes de someter algo a votación, discuta y elabore la redacción o imágenes específicas que utilizará en su escala del nivel de acuerdo. Esta escala debe consistir en más o menos nueve afirmaciones o figuras que vayan desde lo más positivo hasta lo más negativo, o desde el nivel más alto de compromiso al más bajo. Recuerde a los participantes que el ejercicio de votación no es una decisión final. Utilice palabras e imágenes, no números, para expresar los niveles de apoyo. Cerciórese de utilizar expresiones de apoyo y de compromiso que señalen de manera clara lo que los participantes podrían esperar entre sí. Evite expresiones muy vagas o demasiado extremas para la opción que está discutiendo.
- El siguiente es un ejemplo de una serie de nueve afirmaciones que expresan apoyo o la falta del mismo:

Niveles de apoyo



7. Discuta si los participantes deben expresar sus niveles de apoyo abiertamente (levantando la mano, exhibiendo tarjetas o marcando sus respuestas en la pizarra o en un rotafolio), o mediante papeletas de votación secreta. Tenga presente que los participantes podrían preferir expresar sus niveles de apoyo por consenso.
8. Solicite a cada participante o grupo que escoja el nivel de apoyo que más les convenga. Recopile las respuestas individuales o grupales utilizando el método escogido en el Paso 7.
9. Grafique las respuestas sobre la escala del nivel de acuerdo (marcándolas con una “x”). Para lograr una visión más clara de las diferencias entre las respuestas de los grupos, utilice una fila separada por cada grupo.
10. Discuta los resultados y compárelos con el nivel de apoyo que los participantes están buscando.
11. Si el nivel de apoyo no es tan alto como el grupo lo desea, o si los actores principales rechazan la propuesta, los participantes podrían desear continuar con la discusión y enmendar tal propuesta. Si el ejercicio utilizada es una votación secreta y los que no apoyan la propuesta son anónimos, el facilitador puede invitar a todos los participantes a hablar claro como si fuesen los que se oponen a la propuesta. La dramatización le permite al grupo continuar con la discusión y, al mismo tiempo, mantener el anonimato.
12. Antes de llegar a una decisión final, discuta las formas en que el grupo puede tomarla. Después, escoja uno de los siguientes métodos de decisión (consúltese al anexo A):
 - (a) Regla de la mayoría (50% + 1 o apoyo de las dos terceras partes);
 - (b) Regla de la minoría (experto designado, autoridad pertinente, comité ejecutivo, acción impuesta);
 - (c) Acuerdo mutuo (alcanzado a través del regateo o la mediación);

Llegar a una decisión

Forma de calibrar la técnica

Para versiones más simples

- (d) Arbitraje;
- (e) Unanimidad; e
- (f) *Impasse* y salida (las partes aceptan discrepar y poner el asunto de lado).

Para versiones más avanzadas

1. No defina el nivel de apoyo necesario.
2. Utilice la misma escala de calificación para todos los factores (tal como del 1 al 10).
3. No utilice indicadores precisos cuando evalúe las razones o los factores necesarios para la acción que requieren de altos niveles de apoyo (Paso 3).

1. Utilice técnicas para evaluar y comparar dos o más opciones para la acción.
2. Repita el ejercicio de votación en una fecha posterior (tal como un mes después).
3. Durante el ejercicio, discuta y anote los puntos de vista que expresen los actores.
4. Dedique más tiempo a recopilar la información que necesita para completar el ejercicio.
5. Escriba una descripción de cada razón o factor que pareciera favorecer la búsqueda de altos niveles de apoyo; haga lo mismo con las afirmaciones que expresen apoyo y la falta del mismo.

Lecturas y enlaces electrónicos

Accurate Democracy (s/f), *Principles in voting rules*, Accurate Democracy, http://accuratedemocracy.com/a_primer.htm#nine, consultada el 16 de agosto de 2007.

CRC (Conflict Research Consortium) (s/f), *Dealing constructively with intractable conflicts*, Boulder, Colorado EU, University of Colorado, <http://www.beyondintractability.org>, consultada el 15 de agosto de 2007.

Kaner, S.; Lind, L.; Toldi, C.; Fisk, S.; Berger, D. (1996), *Facilitator's guide to participatory decision-making*, Gabriola Island, BC, Canadá, New Society Publishers, 255 pp.

Sobre procesos de la regla de la mayoría: <http://www.colorado.edu/conflict/peace/treatment/majority.htm>, consultada el 15 de agosto de 2007.

Sobre procesos de la regla del consenso: <http://www.colorado.edu/conflict/peace/treatment/consenpr.htm>, consultada el 15 de agosto de 2007.

Anexo A. Aspectos positivos y negativos de las diversas reglas para tomar decisiones

Reglas	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Reglas de la mayoría	Es rápida y eficiente Es práctica cuando se trabaja con grupos grandes	La minoría se puede sentir relegada La calidad de las decisiones es cuestionable
Reglas de la minoría	Ahorra tiempo	Es difícil evaluar el conocimiento especializado
Autoridad o experto designado	Es clara y eficiente	No hay aportes por parte del grupo
Comité Ejecutivo	Una parte del grupo puede estar más informada y comprometida	Los miembros pueden competir para captar la atención e impresionar a las autoridades
Gente muy enérgica dentro del grupo		Existe un débil compromiso respecto a la decisión
Reglas de la Unanimidad	Las decisiones son de calidad	Requiere de mucho tiempo
Consenso	Existe compromiso Se logra satisfacción	Es difícil Puede crear tensión

Fuente: Versión editada de Lynn Meade, Group Discussion: Effective Decision Making and Problem Solving, Cap. 7, http://lynn_meade.tripod.com/id183.htm, consultada el 16 de agosto de 2007.

Niveles de Apoyo: Niveles de apoyo en las zonas forestales comunitarias, Kajla, Bengala Occidental, India.

Palabras claves

Niveles de apoyo, India, Bengala Occidental, recursos de propiedad común, medio ambiente, gestión de los recursos naturales.

Autor y reconocimiento

Panda, S. El autor desea reconocer los esfuerzos de N. Panda, P. Sahoo, N. Pariali y K. Bhattacharya del DRCSC, quienes contribuyeron a diseñar y a facilitar la evaluación, y a D. Buckles (de la Universidad de Carleton), quien ayudó a elaborar el informe.

Contexto



Kajla es un poblado ubicado en el Distrito de Purba Medinipur, Bengala Occidental, India. Aproximadamente 10 por ciento de su población no posee tierras. Los hombres de la aldea emigran, según la estación, para trabajar en otras zonas, dejando a sus familias sin ningún apoyo durante largos periodos de tiempo. El Centro de Desarrollo, Investigación, Comunicación y Servicios (DRCSC, por sus siglas en inglés), que es una organización no gubernamental con sede en Kolkata, cuenta con financiamiento internacional para ofrecer apoyo al desarrollo de los terrenos forestales comunitarios de Kajla, para que los utilicen las familias que no poseen tierras. Durante 15 años, el DRCSC ha trabajado de manera conjunta con una organización de base en Kajla (Kajla Jana Kalyan Samity, KJKS). Si se desea que tenga éxito el proyecto, será fundamental obtener el apoyo del personal de la KJKS, de la mayoría de las familias sin tierras y de las autoridades locales (conocidas como *Panchayat*). También se necesitará el apoyo del Departamento de Irrigación del gobierno estatal, ya que éste controla algunas de las tierras del poblado que podrían utilizarse como terrenos forestales.

Propósito

Evaluar el nivel de apoyo hacia los terrenos forestales comunitarios por parte de los diferentes actores del poblado.

Resumen del proceso

Tanto la KJKS como el DRCSC convocaron a una reunión en la Escuela Primaria de Kajla e invitaron a las siguientes personas: las familias sin tierras, otras familias del poblado, representantes de las *Panchayat* y miembros del Departamento de Irrigación. A la reunión asistieron unas 38 personas, entre ellas 16 miembros de las familias sin tierras, 6 representantes del personal de la KJKS, varios miembros del Departamento de Irrigación, gente del poblado y delegados de la *Panchayat*. Se llevó a cabo una descripción detallada de la propuesta para el establecimiento



de terrenos forestales comunitarios, lo que incluyó planes para plantar árboles al borde del camino, las orillas de los canales y las zonas de barbecho. La KJKS también describió los posibles beneficios del plan, haciendo especial énfasis en un mejor acceso de los hogares sin tierra a fuentes de combustible, alimentos y forraje. Todos los participantes expresaron sus puntos de vista y sus preocupaciones sobre la propuesta y se anotaron en unas tarjetas. Todas las opiniones similares se apilaron juntas y, entre todas estas ideas, se escogió una oración simple para representar esa categoría. En el suelo, se pusieron en fila nueve oraciones con sus respectivas imágenes y se colocó a la más positiva en un extremo y a la más negativa en el otro. Después, los participantes señalaron su posición en torno a la propuesta al colocar un pedazo de ladrillo a la par de la opinión con la que estaban más de acuerdo. Se discutió el nivel de apoyo vital para el éxito de la propuesta, al igual que posibles revisiones de la misma y el resultado general. Posteriormente, el facilitador elaboró un informe. Los participantes tenían clara la forma en que se estaba pensando utilizar este informe y aceptaron compartir su información.

Análisis

El nivel de apoyo para las zonas forestales comunitarias se presenta en el cuadro 1. Mientras que sólo cuatro participantes ofrecieron su apoyo a *todos* los aspectos de la propuesta, 15 personas (casi la mitad del grupo) ofrecieron su pleno apoyo a las zonas forestales comunitarias a la orilla de los caminos y señalaron que estaban dispuestos a dedicar tiempo y esfuerzos a este aspecto del proyecto. Unos pocos reconocieron el riesgo de perder su tiempo, pero aun así dijeron que ayudarían a implementar el proyecto. Dos grupos más pequeños —que sumaron un total de ocho personas—, estuvieron de acuerdo en que esta zona forestal comunitaria era importante pero no estaban dispuestos a brindar asistencia directa. Únicamente cuatro individuos expresaron muy bajos niveles de apoyo a la propuesta. Las preocupaciones que expresaron fueron en cuanto a la cantidad de esfuerzos necesarios para preparar la tierra de forma adecuada y si los árboles podían o no protegerse. Cuando estos aspectos se discutieron con mayor profundidad, fue evidente que, según el punto de vista de los participantes que mostraron preocupaciones sobre la propuesta, la zona forestal comunitaria podría obstaculizar el pastoreo del ganado. Los habitantes del poblado con tierras propias fueron quienes expresaron esta preocupación y señalaron que las ganancias directas a raíz de esta iniciativa serían muy pocas.

Cuadro 1. Niveles de apoyo para las zonas forestales comunitarias en Kajla, Bengala Occidental, India

			XXX					
			XXXX					
			XXXX					
XX	X	X		XXXX	XXXX	XX	XXXX	XXXX
La plantación de árboles no es posible	No se puede proteger a los árboles	Se debe preparar la tierra	No todos los miembros del grupo dedicarán tiempo	Es necesario plantar árboles	Es esencial plantar árboles	Aunque exista el riesgo de pérdidas, se deberá hacer	Los plantaremos a la orilla del camino	Apoyaremos plenamente las zonas forestales

Interpretación

La gente sin tierra propia está dispuesta a dedicar su tiempo y esfuerzos a la creación de zonas forestales comunitarias porque el proyecto satisface sus necesidades y es muy poco común obtener ayuda o recursos externos para las familias sin tierras. Los participantes observaron el alto nivel de apoyo que se logró para incluir zonas forestales a las orillas del camino, ya que esta tierra es de propiedad estatal y tiene muy pocos usos diferentes. Aquéllos que expresaron sus preocupaciones en torno a la propuesta no están involucrados de forma directa en la actividad que se sugiere, pero tampoco están en posición de obstruir el uso de los terrenos públicos por parte de los grupos que no poseen tierras.

Acción

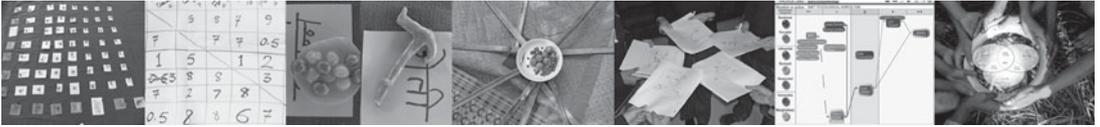
Los participantes, entre éstos las diferentes organizaciones involucradas en la propuesta, acordaron crear zonas forestales comunitarias sólo en algunas partes al borde del camino, abarcando un área de 2.5 kilómetros de longitud. Se consideraría el establecimiento de otras zonas forestales en otras tierras, una vez que el proyecto pueda demostrar que es valioso para todos miembros de la comunidad y se aborden todas las preocupaciones en cuanto al pastoreo del ganado. La KJKS decidió identificar los pasos necesarios para cerciorarse de que los miembros del grupo contribuyan con su tiempo en un plano de igualdad, se prepare la tierra de manera adecuada y se protejan los árboles.

Observaciones sobre el proceso

Inicialmente, no surgieron las razones específicas por las que algunos participantes se oponían al proyecto. El facilitador habló con ellos en privado durante un receso y determinó que los mismos estaban preocupados por el impacto en la zona forestal con el pastoreo del ganado en las tierras del poblado. Los participantes acordaron discutir estas preocupaciones abiertamente con los otros, quienes reconocieron la legitimidad de estas inquietudes y la necesidad de discutir las con mayor profundidad antes de la implementación general del proyecto. Sin embar-

go, la mayoría tenía confianza de que se contaba con suficiente apoyo en el poblado para proseguir con la propuesta modificada, centrándose en las partes al borde del camino. Varios participantes señalaron que valoraban la forma en que el ejercicio condujo a la modificación de la propuesta, en vez de la simple aprobación o el rechazo que hubiese surgido de un procedimiento estándar de votación.

Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página



La Rueda

Autor

J.M. Chevalier

Reconocimiento

La Rueda es una adaptación y la ampliación para el SAS² de una técnica de calificación que se utiliza en el campo de la investigación participativa (en especial, consúltese a D. Howlett *et al.* en la sección de *Lecturas y enlaces electrónicos*).

Propósito

La Rueda le ayudará a visualizar y a comparar múltiples calificaciones (refiérase a la *Calificación*). Esta técnica es útil cuando necesite organizar información, comparar los puntos de vista de los diferentes actores, evaluar el mismo elemento o situación en diferentes momentos, identificar prioridades o expectativas y evaluar el proceso de aprendizaje en el transcurso del tiempo.

Principios rectores

1. Los actores tienen diversas formas de calificar los elementos en una lista. Ello podría representar una fuente de desacuerdo o de malentendidos dentro de los grupos.
2. Un conocimiento y aprendizaje nuevos pueden incidir en la manera en que usted examina el pasado y cómo calificaría a los mismos elementos si lo tuviera que hacer de nueva cuenta.

Proceso

Representación gráfica de La Rueda



1. Identifique un **área temática** en la que necesite utilizar *La Rueda*. Defina el tema tan claramente como sea posible y clarifique el propósito de su ejercicio.
2. Establezca una lista de los **elementos** que necesite calificar (tales como los actores o los proyectos comunitarios). Escriba (o dibuje) a cada elemento en su propia tarjeta. Describa cada elemento al reverso de su tarjeta.
Usted puede incluir a un elemento ideal (por ejemplo, el ideal de uno mismo o de un proyecto comunitario) en su lista. Si los elementos son actores, usted puede definir a los representantes de un grupo como un actor diferente de aquéllos a quienes representa.

También puede incluir a la comunidad de todos los actores en su lista, como un grupo con su propio perfil.

3. Identifique varios **criterios de calificación** utilizando términos positivos (tales como diversas aptitudes cuando esté evaluando a los actores; o equidad de género, sostenibilidad, apoyo de los actores, efectividad en relación con el costo y disponibilidad de tiempo al evaluar los proyectos comunitarios).

Los elementos y los criterios deberán ser concretos, estar claramente definidos y ser relevantes para el tema. Si los elementos o los criterios de calificación son generales, utilice la técnica de la *Escala descendente* para que cobren mayor sentido y sean más detallados. Pregunte “¿Qué quiere decir con esto?”, “¿Puede dar un ejemplo de esto?”, “¿Cómo puede decir esto?”, o “¿De qué forma es esto cierto?” (por ejemplo, “¿De qué forma algunos actores tienen más conocimientos en comparación con otros?”, o “¿De qué forma son algunos proyectos comunitarios más complejos en comparación con otros?”).

Una técnica simple para identificar diversos criterios de calificación consiste en formular la siguiente **pregunta que lo engloba todo**: “¿Puede pensar en algunos criterios de calificación nuevos y diferentes?”. Otra opción es el procedimiento de **contexto total** mediante el cual usted puede examinar todos los elementos y encontrar dos que tengan una característica positiva en común y, posteriormente, el elemento que sea el más diferente de éstos y preguntar por qué. También puede utilizar la **descripción y narración de historias** para explorar su área temática (tal como la descripción de varias destrezas o proyectos comunitarios) y después utilizar esta información para identificar los criterios de calificación.

Usted puede **proporcionar** o **negociar** algunos o todos los elementos, al igual que los criterios de calificación, o bien, puede solicitar a los participantes que los identifiquen, dependiendo del propósito del ejercicio y de su papel como facilitador.

4. Establezca una **escala de calificación** (por ejemplo, con valores del 0 al 10). Si desea que este ejercicio sea más preciso, identifique **indicadores** que definan el significado de cada número en la escala. Por ejemplo, usted podría decidir que un puntaje de 8 de un total de 10 para la sostenibilidad significa que se espera que el impacto dure al menos ocho años.

Si no desea utilizar números escritos cuando califique los elementos, primero utilice **frases** simples y después conviértalas en objetos mensurables (de 1 a 5 ramitas, piedras, fideos o semillas). Otra opción es asignarles puntajes a los elementos con la ayuda

de 5 tarjetas de colores: blanca (con un valor de 1), gris claro (con un valor de 2), gris medio (con un valor de 3), gris oscuro (con un valor de 4) y negra (con un valor de 5).

5. Dibuje **un círculo o una rueda por cada elemento** (en una lista de actores o proyectos comunitarios, por ejemplo). Inserte líneas que se extiendan desde el centro hasta el borde del círculo. Cada línea representa un criterio de calificación diferente. Identifique cada criterio al colocarle una etiqueta al final de cada línea, afuera del círculo (obsérvese el ejemplo del Paso 8). También puede insertar breves descripciones de cada criterio entre las líneas dentro de la rueda.

Cerciórese de que todas las ruedas sean del mismo tamaño y que las líneas y los criterios se ubiquen en los mismos lugares. Deje vacía parte de la rueda en caso de que los participantes decidan añadir nuevos criterios.

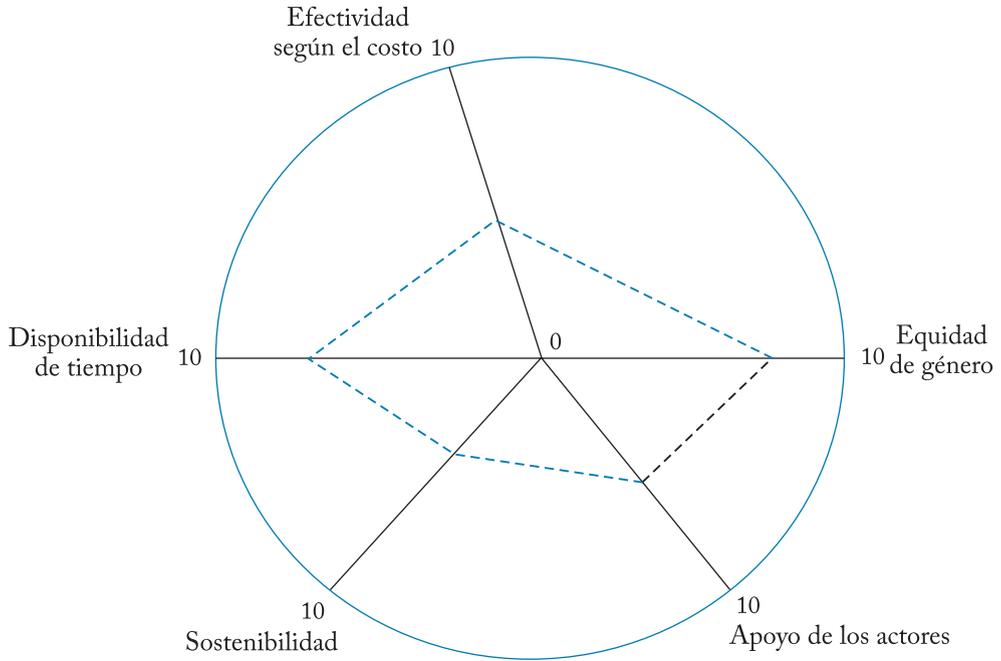
6. **Ponga a prueba** su rueda con el grupo para cerciorarse que los elementos, los criterios y la escala de calificación, al igual que los indicadores, estén claros para todos.

7. Utilice cada línea o criterio para **calificar cada elemento** en una escala del 0 al 10, en la que el valor más bajo (0, negativo) se ubica en el centro y el más alto (10, positivo) se ubica en el borde del círculo. Usted le puede asignar el mismo puntaje a dos o más elementos. Anote cada puntaje al colocar una marca a lo largo de la línea correspondiente dentro de la rueda.

Existen varios métodos que usted puede utilizar para calificar los elementos. 1) Puede solicitar a los individuos o los grupos que califiquen aquellos elementos que mejor conozcan. Utilice este método si los individuos o los grupos están evaluando sus propias características o bienes (recursos, aptitudes, etcétera). 2) Puede dividir a todos los participantes en grupos más pequeños y solicitar a cada uno de los grupos que escoja unos cuantos criterios y que los utilicen para calificar a todos los elementos. Use esta técnica sólo si los participantes no necesitan formar parte de todas las calificaciones. 3) Otra opción es discutir los puntajes de cada elemento hasta que los participantes lleguen a un acuerdo basado en el consenso o la mayoría de votos. 4) O bien, puede solicitar a cada participante que califique cada elemento utilizando un solo criterio a la vez y después que calcule la calificación promedio de cada elemento (tal como las opciones para la gestión de la tierra). Para calcular una calificación promedio, multiplique cada valor de calificación por la cantidad de veces que se le asigna al elemento, sume los resultados y divida el total entre la cantidad de actores que respondieron.

8. Para obtener el perfil de cada elemento, dibuje **líneas rectas entre las marcas** que hizo en cada línea. El siguiente es un ejemplo de una rueda que utiliza cinco criterios de calificación:

Opción 1. Proyecto de reparación de la escuela



Comparación entre ruedas

9. Para **comparar** dos ruedas, superponga una sobre la otra. Al superponer una rueda sobre la otra usted podrá observar **las similitudes y las diferencias** entre dos elementos (por ejemplo, los perfiles de dos actores diferentes o de dos proyectos comunitarios). O bien, puede observar la forma en que dos actores diferentes perciben el mismo elemento (por ejemplo, un proyecto comunitario en particular). Ello le dirá si existe un **desacuerdo** entre los actores (tales como hombres y mujeres), al igual que las áreas del mismo. Para calcular los niveles de diferencia o de desacuerdo, consulte la *Calificación*.
10. Para evaluar los **niveles de entendimiento** entre los actores (tal como entre hombres y mujeres), califique a los elementos como usted crea que la otra parte los calificaría. Después, compare las que

predijo con las calificaciones reales del otro actor. Superponga las dos ruedas para efectuar la comparación. Para calcular los niveles de malentendidos, consulte la *Calificación*.

- Los niveles de acuerdo se pueden combinar con los niveles de entendimiento para producir **seis situaciones posibles**:

	Malentendido		Entendimiento
Acuerdo	Situación 1 Las partes están de acuerdo pero no lo saben	Situación 2 Las partes están de acuerdo pero una de ellas no lo sabe	Situación 3 Las partes están de acuerdo y ambas lo saben
	Desacuerdo	Situación 4 Las partes están en desacuerdo pero no lo saben	Situación 5 Las partes están en desacuerdo pero una de ellas no lo sabe

Expectativas, resultados y aprendizaje socrático

- Discuta los resultados de sus comparaciones de las ruedas, haciendo énfasis en **dónde y por qué** existen diferencias, desacuerdos o malentendidos importantes. Si está trabajando con dos o más grupos, podría suceder que los miembros de cada uno de ellos deseen discutir estos problemas entre sí antes de compartir sus puntos de vista con otros grupos.
- Reúnase como un solo grupo para discutir el ejercicio de la rueda y explorar cómo ha incidido en los puntos de vista y las prioridades de los individuos o los subgrupos.

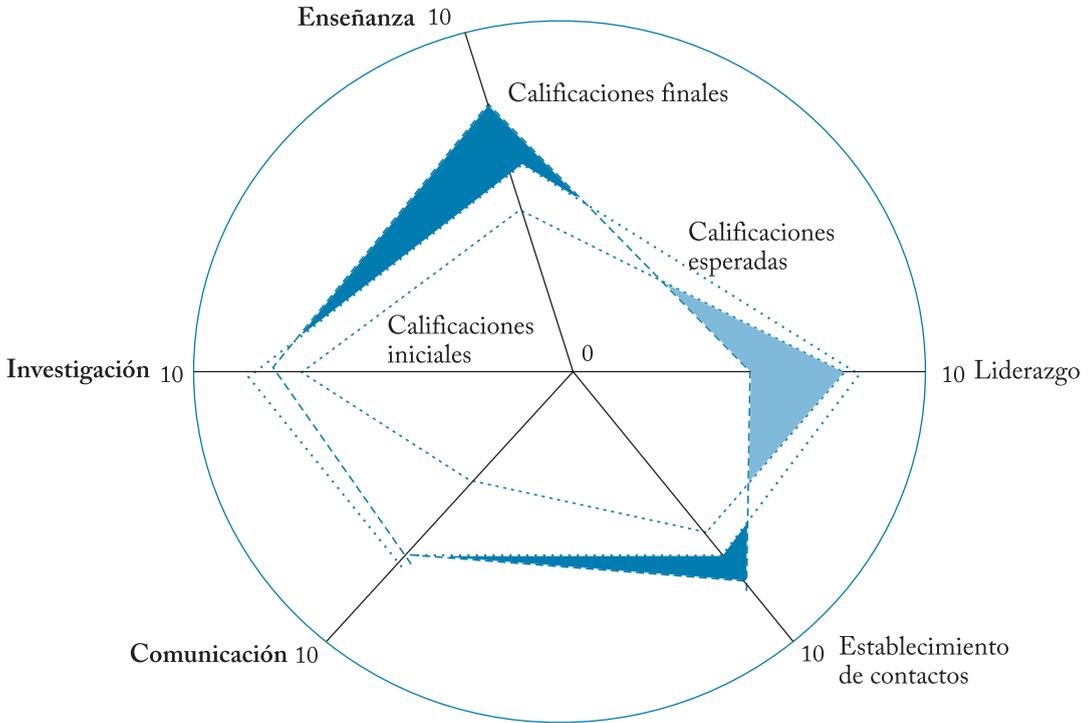
- Usted puede utilizar *La Rueda* para comparar las calificaciones del mismo elemento en **diferentes puntos en el transcurso del tiempo**. También puede comparar las calificaciones **reales y las que se esperan** para ese mismo elemento (por ejemplo, las aptitudes de un actor o un proyecto en marcha). Para comparar los elementos en el transcurso del tiempo, usted necesitará tres calificaciones por cada línea o criterio dentro de su rueda: a) la calificación actual del elemento; b) la calificación que espera o aspira que el elemento obtenga dentro de un periodo limitado de tiempo; y c) la calificación final que se obtuvo una vez que el plazo ha vencido.

Anote estas tres calificaciones para cada criterio al colocar marcas a lo largo de las líneas correspondientes dentro de la rueda. Dibuje líneas rectas a) entre las marcas que describen las calificaciones actuales; b) entre las marcas que describen las calificaciones esperadas; y c) entre las marcas que representan las calificaciones finales.

El siguiente es un ejemplo de una rueda con cinco líneas que representan diferentes aptitudes. El diagrama describe la propia

evaluación de un actor en torno a su nivel inicial de aptitudes por cada línea, sus expectativas de aprendizaje y los resultados finales que logra después de un año.

Actor 1. Perfil de Aptitudes



Resumen de este ejemplo: Este actor mejoró sus habilidades de comunicación al nivel que aspiraba. También logró mejorar en cuanto al *establecimiento de contactos* y la *enseñanza*, aun más allá de sus expectativas. Al examinar la calificación inicial que él mismo le asignó a sus destrezas de *enseñanza*, se da cuenta de que sus habilidades eran mejores de lo que pensaba, lo cual es esperanzador. En cuanto a los aspectos negativos, este actor no mejoró sus destrezas de liderazgo tanto como deseaba. Pero no necesariamente se siente desilusionado con ello. El curso de capacitación sobre liderazgo que tomó fue muy estimulante. Ahora se da cuenta de que sabe muy poco sobre el liderazgo y espera aprender mucho más.

15. Usted también puede añadir una cuarta serie de calificaciones: las **calificaciones iniciales corregidas**. Ésta es la forma mediante la cual usted calificaría el mismo elemento si lo tuviera que hacer nuevamente (en el pasado). Para evaluar los resultados reales en el transcurso del tiempo (la columna D-C de la ilustración), com-

pare sus “calificaciones iniciales corregidas” con las calificaciones finales (observe las columnas C y D), tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Crterios de calificación	Calificación inicial A	Calificación que se espera B	Resultado esperado B-A	Calificación inicial corregida C	Calificación final D	Resultado real D-C
--------------------------	------------------------	------------------------------	------------------------	----------------------------------	----------------------	--------------------



16. Discuta e interprete los resultados de sus análisis. Tenga presente que podrían producirse dos de los efectos del **aprendizaje socrático**. Los participantes podrían descubrir que sabían más en el pasado de lo que pensaban y podrían considerar esto como un hallazgo positivo. (“¡Ahora sé que sabía!”). O bien, podrían descubrir que ahora saben menos que lo pensaban que sabían en el pasado y podrían considerar esto también como algo positivo (“¡Ahora sé que no sé!”). Refiérase al Paso 14 para observar un ejemplo del aprendizaje socrático.

Forma de calibrar la técnica

Para versiones más simples

1. Reduzca la cantidad de elementos al eliminar algunos de los mismos o mediante la técnica de *Listado libre*.
2. Utilice sólo tres o cuatro criterios de calificación.
3. No utilice indicadores cuando califique a los elementos.
4. Identifique las áreas en las que existan diferencias, desacuerdos o malentendidos, pero no el nivel de desacuerdo o de malentendido (pasos 9 y 10).
5. No compare las calificaciones actuales del elemento con las que calificaciones que se esperan y las finales (pasos del 14 al 16).

1. Durante el ejercicio, discuta y anote los puntos de vista que expresen los participantes.
2. Dedique más tiempo a recopilar la información que necesite para completar su rueda.
3. Escriba una descripción de cada elemento de su lista y de cada criterio.
4. Anote la razón indicada para cada puntaje.
5. Incremente la cantidad de elementos y de criterios de calificación.
6. Utilice indicadores precisos para justificar sus calificaciones.

Lecturas y enlaces electrónicos

Howlett, D.; Bond, R.; Woodhouse, P.; Rigby, D. (2000), *Stakeholder Analysis and local identification of indicators of the success and sustainability of farming based livelihood systems*, Working Paper núm. 5, Manchester, Reino Unido, Centre for Agricultural Food and Resource Economics, University of Manchester, <http://les.man.ac.uk/ses/research/CAFRE/indicators/wpaper5.htm>, consultada el 16 de agosto de 2007.

La Rueda: Impacto en el conocimiento y en las destrezas de los participantes en un programa de intercambio juvenil.

Palabras claves

La Rueda, Cuba, Benín, Tailandia, Ucrania, Canadá, evaluación del impacto, habilidades.

Autor y reconocimiento

J.M. Chevalier y D. Buckles. Los autores desean reconocer los esfuerzos de Paul Turcot, Kate McLaren y Helen Patterson, quienes contribuyeron a los informes de consulta citados más adelante.

Contexto

La Juventud Mundial de Canadá (CWY, por sus siglas en inglés) es una organización no gubernamental de ese país que centra su atención en la programación de intercambios juveniles en Canadá y en el exterior. Diversas evaluaciones anteriores de los programas de la CWY sugirieron que el conocimiento y las habilidades representan un área de impacto muy importante, desde el punto de vista de los participantes anteriores y del diseño del programa en el futuro. En el año 2006, la CWY condujo una nueva evaluación del impacto de su Programa de Intercambio Juvenil (YEP, por sus siglas en inglés) en los participantes anteriores y en las comunidades de cinco países: Canadá, Cuba, Ucrania, Benín y Tailandia. Se condujeron talleres de un día de duración con los egresados de YEP en cada uno de estos países. Los talleres abarcaron seis áreas de impacto que ya había identificado la CWY en las evaluaciones anteriores: 1) valores y actitudes; 2) conocimiento; 3) habilidades; 4) logros ocupacionales; 5) relaciones interpersonales; y 6) compromiso cívico (local o global). También se condujeron talleres de medio día de duración con representantes de las comunidades participantes, al igual que una encuesta en línea con una muestra de los participantes canadienses anteriores y los representantes de las respectivas comunidades. El personal de varios niveles de la CWY participó en la comparación y en el análisis de los resultados de diferentes países. El equipo encargado de la evaluación estuvo compuesto por miembros del personal de la CWY en cada uno de los países, al igual que por diversos consultores externos. El equipo seleccionó, sometió a prueba, adaptó y estableció la secuencia de varias técnicas del SAS² para evaluar la forma y hasta qué punto el Programa de Intercambio Juvenil contribuyó a la misión de la CWY.

Para obtener mayor información sobre la evaluación, consulte los siguientes informes en la página electrónica del SAS²: Canada World Youth Impact Assessment Guide (2006), Montréal: Canada World Youth, Social Analysis Systems² Plans and Protocol Report #1, 58 pp.; Canada

World Youth Impact Assessment: Synthesis Report (2006), Montréal, Canada World Youth, 84 pp.

Propósito

Evaluar el impacto del Programa de Intercambio Juvenil en los participantes anteriores.

Resumen del proceso

El equipo encargado de la evaluación condujo talleres de un día de duración en 17 localidades diferentes. En total, 289 personas que habían participado en el Programa de Intercambio Juvenil entre los años 1995 y 2002 asistieron a estos talleres. Los índices de participación del exterior variaron entre 60% de los participantes anteriores en Benín y 25% en Tailandia y Ucrania. Los índices de participación en Canadá fueron más bajos debido a que más de 5 mil canadienses habían formado parte del YEP entre 1993 y 2003. Quienes asistieron a los talleres eran bastante representativos de los programas en su país, en términos de un equilibrio de género, al igual que de uno rural/urbano. Hubo uno o más participantes de cada uno de los años bajo revisión y de todos los países.



Durante los talleres, se condujo una serie de evaluaciones del impacto mediante el uso de diversas técnicas del SAS². Después de describir las áreas de impacto para el conocimiento y las habilidades, al igual que el propósito de esta parte de la evaluación, cada participante le asignó un puntaje al impacto del YEP en cinco áreas del conocimiento y de las habilidades, utilizando una escala de entre 0 y 5. Los facilitadores recordaron a los participantes que las habilidades se entendían como una destreza concreta para hacer algo, en lugar de otras cosas como ser de “mente abierta”, lo cual representa una actitud. Los participantes graficaron sus puntajes en una rueda y observaron los detalles que los explicaban. Después, los participantes buscaron a otros con puntajes similares señalados en sus ruedas y formaron grupos con perfiles similares en cuanto al impacto. Cada uno de los grupos conversó sobre lo que tenían en común y se escogió una imagen o un símbolo que representara el conocimiento o las habilidades que el grupo había desarrollado más o fortalecido a través de su experiencia en el YEP. También se discutieron las similitudes y las diferencias entre los grupos, al igual que las razones por las que el programa tenía un mayor impacto en algunas áreas y menor incidencia en otras. Después, se integraron estos resultados en los informes del taller, en los nacionales y en los de resumen. Los participantes tenían claro que los resultados se utilizarían en los informes sobre el programa y aceptaron compartir su información.

Análisis

Los participantes calificaron cinco áreas específicas de impacto que identificó la CWY: 1) conocimiento; 2) habilidades organizativas; 3) habilidades de comunicación; 4) habilidades de aprendizaje; y 5) habilidades técnicas. Los ejemplos que se ofrecieron sobre el impacto en el conocimiento se relacionaron con un aumento del mismo entre los participantes en cuanto a historia, cultura, geografía, política, temas de desarrollo y ayuda, o cualquier otra área afín del conocimiento. El impacto en las habilidades organizativas se refirió al mejoramiento del trabajo en equipo, el liderazgo, la facilitación, la mediación, la planificación o cualquier otra habilidad afín. El impacto en las habilidades de comunicación hizo referencia a las destrezas de lenguaje, la comunicación intercultural, la comunicación no verbal, la escucha, la conducción de entrevistas, la oratoria y otras habilidades conexas. Entre los ejemplos del impacto en las habilidades de aprendizaje se incluyó el aumento del análisis, la recopilación de datos, la capacidad de adaptación, el pensamiento creativo y otras destrezas afines. Finalmente, el impacto en las habilidades técnicas hizo referencia a la agricultura, el uso de computadoras, la enseñanza o cualquier otra destreza que requiriera de un conocimiento técnico práctico.

La escala de calificación que utilizaron los participantes fue:

- 0 = Sin impacto
- 1 = Un impacto muy pequeño
- 2 = Un impacto pequeño
- 3 = Un impacto moderado
- 4 = Un impacto importante
- 5 = Un impacto muy importante



El promedio de todos los puntajes en todas las áreas de impacto es 4. Ello muestra que, según el punto de vista de los participantes anteriores, el YEP tuvo un “impacto importante”. El promedio de los puntajes individuales de cada país también muestra un patrón consistente en un alto impacto en el conocimiento y en las habilidades de los participantes anteriores (obsérvese el cuadro 1). Las dos áreas superiores de habilidades, según lo muestran estos promedios nacionales, son las **habilidades de comunicación** y las **organizativas**. A estas dos áreas se les calificó con los puntajes más altos, excepto en Tailandia, donde se calificaron las habilidades de comunicación con un puntaje más bajo que las habilidades organizativas y de aprendizaje.

Las áreas de impacto que más variaron entre los países fueron el conocimiento y las habilidades de aprendizaje. En promedio, ambas áreas recibieron puntajes más altos en algunos países y más bajos en otros. Por ejemplo, los participantes en Benín calificaron el conocimiento

con un puntaje de 3.1 —el más bajo de todas las áreas de impacto de este ejercicio—, mientras que los participantes en Cuba le asignaron un puntaje de 4.3. Por su parte, las habilidades de aprendizaje recibieron calificaciones tan bajas como 3.5 (de los canadienses) o tan altas como 4.2 (por parte de los cubanos). Es importante observar que aunque la calificación en Cuba fue la más alta para esta área de impacto, las habilidades de aprendizaje recibieron un puntaje relativamente bajo en comparación con otras áreas de impacto. Ello podría explicarse debido al hecho de que todos los participantes cubanos eran maestros de profesión y se consideraban a sí mismos como aprendices expertos. El área de destrezas con las calificaciones más bajas (con excepción de Benín) fue la de habilidades técnicas.

Cuadro 1. Promedio de los puntajes individuales del conocimiento y las habilidades, por país *

Promedios de los puntajes individuales*							
País	Núm. de participantes	Habilidades de comunicación	Habilidades organizativas	Habilidades de aprendizaje	Conocimiento	Habilidades técnicas	Puntaje promedio
Cuba	61	4.5	4.5	4.2	4.3	4.0	4.3
Ucrania	28	4.5	4.3	3.9	4.0	3.3	4.0
Canadá	64	4.3	3.9	3.5	4.0	2.4	3.6
Benin	74	4.0	4.0	3.7	3.1	3.4	3.6
Tailandia	62	3.8	4.1	4.1	3.8	3.6	3.9
Promedio ponderado para todos 289		4.2	4.1	3.9	3.8	3.3	3.9

Nota: * Obsérvese que los puntajes más altos por país están en negrita. El puntaje máximo es de cinco.

Existen ciertas variaciones entre los distintos talleres en cada país. Sin embargo, las áreas con promedios más altos y más bajos permanecen iguales. Los promedios de los pequeños grupos también tienden a reflejar las tendencias de los promedios de los talleres.

Los promedios individuales y las observaciones de los pequeños grupos en cuanto a los puntajes son consistentes con el patrón general. A menudo, los participantes se refirieron al alto grado de impacto en diversas áreas, tal como en el caso siguiente:

El impacto que tuvo en mi vida fue muy significativo porque desarrolló en mí habilidades organizativas como el trabajo en equipo, el liderazgo —ya que un docente debe ser un líder por excelencia—, la mediación, la organización y el trabajo de planificación, entre otras destrezas. En cuanto al conocimiento, aprendí sobre historia, cultura, geografía, problemas sociales

y políticos de otros países, además del mío. Hablamos tanto sobre desarrollo sostenible y la protección ambiental que desarrollé mi propia conciencia ecológica. Siete años después, sabiendo que he madurado, me doy cuenta que la CWY fue el impulso, la principal fuente de motivación para aprender y tomar decisiones, para crecer como persona independiente y mantener mi equilibrio (traducción del autor).

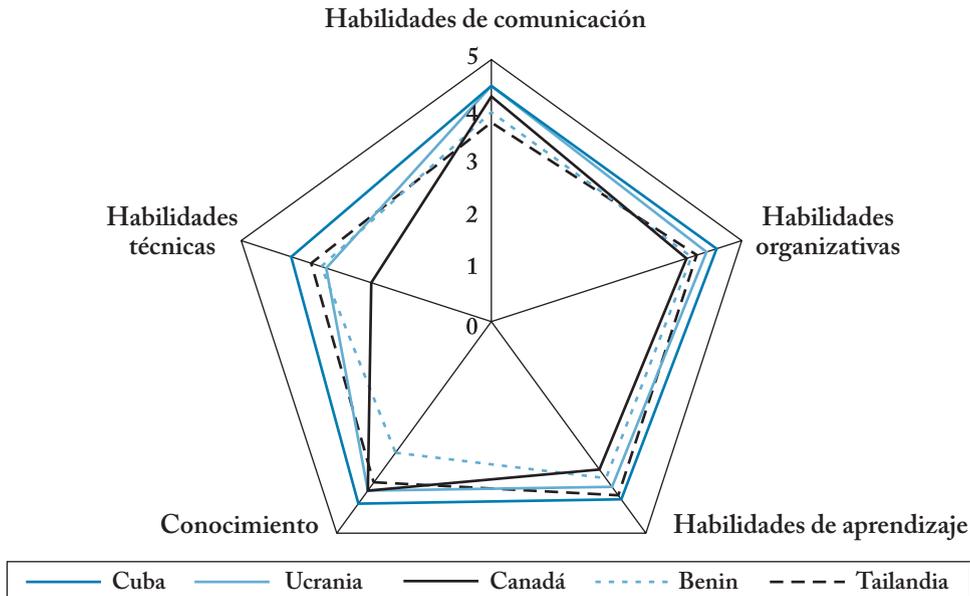
Las palabras claves que utilizaron los participantes y los pequeños grupos para describir el impacto aparecen con una frecuencia diferente. Entre las principales **habilidades de comunicación**, con frecuencia se mencionaron el idioma y saber cómo escuchar. La oratoria y la comunicación no verbal se advirtieron con menor frecuencia. Por lo general, las referencias sobre el impacto en las principales **habilidades organizativas** incluyeron el liderazgo, el trabajo en equipo y la facilitación. Aunque con menor frecuencia, también se mencionó el hecho de estar organizados y contar con buenas destrezas de planificación. A pesar de que el impacto promedio en el **conocimiento** varió de país en país, muchas de las notas de los participantes se refirieron al aprendizaje de la cultura y la historia del país anfitrión, al igual que de su propio país a medida que se empeñaban en compartir su conocimiento con otros. La capacidad de adaptación fue la **habilidad de aprendizaje** que más se mencionó en las notas de los participantes. El resultado de un conteo de la palabra “adaptabilidad” fue de 20, de un total de 64 participantes en Canadá, los cuales se refirieron a esta habilidad de aprendizaje. Otras, tales como las destrezas analíticas, la gestión de datos o de información y el pensamiento creativo, también fueron mencionadas por los participantes en otros países, pero con mucha menor frecuencia. Unos pocos participantes se refirieron al pensamiento crítico y al hecho de saber cómo conducir una investigación. Las **habilidades técnicas** que se desarrollaron a través del programa abarcaron, en su mayoría, el uso de computadoras y de internet. Las destrezas manuales (como la agricultura y la carpintería) se mencionaron muy contadas veces. Algunos participantes observaron que el programa no les ofreció muchas oportunidades para desarrollar nuevas habilidades técnicas y esto es algo que les gustaría que se incorpore al diseño del programa. Otros, tales como los participantes canadienses y algunos ucranianos, indicaron que ya tenían destrezas en cuanto al uso de computadoras antes de formar parte del programa.

Interpretación

El programa de la CWY produjo un impacto significativo en el desarrollo de todo el conocimiento y las áreas de habilidades que se incluyeron (gráfico 1 y cuadro 1). Muchos de los participantes descubrieron y desarrollaron destrezas que creían que no tenían o que no necesitaban

reforzar, lo cual conduce al descubrimiento socrático de un aprendizaje latente. Estos resultados sugieren que las áreas de impacto están estrechamente relacionadas entre sí y que la experiencia de formar parte de la CWY es, en su conjunto, holística, al igual que congruente con la misión de ésta: “fomentar la adquisición del conocimiento, las habilidades, las competencias y los valores necesarios para una activa participación comunitaria”.

Gráfico 1. Promedio de los puntajes individuales del conocimiento y las habilidades, por país



Las destrezas que de forma consistente se beneficiaron más del Programa de Intercambio Juvenil fueron las habilidades de comunicación y las organizativas. Ello confirma la importancia del impacto en las relaciones interpersonales —un hallazgo respaldado por otras partes de la evaluación del impacto. Este tipo de destrezas es el aspecto central de muchas actividades del programa de la CWY y se fortalecen a través de la celebración de días de actividades educativas, actividades grupales y la interacción entre las contrapartes y las familias que los hospedaban, al igual que la colocación de empleos.

Las mejores **habilidades de comunicación** reflejan el fortalecimiento del idioma inglés, lo cual es parte de la experiencia de participar en la CWY, pero también la oportunidad de vivir y trabajar en diversos contextos culturales y lingüísticos. El hecho de poder expresarse bien,

escuchar, comprender, responder ante indicios no verbales y sentirse cómodo al hablar en grupo o en público, son claros efectos de las situaciones que experimentaron los participantes del YEP durante su intercambio.

Los altos puntajes asignados a las **habilidades organizativas**, tales como el trabajo en equipo, el liderazgo, la facilitación, la planificación y la mediación, reflejan el énfasis que la CWY pone en trabajar en grupos de forma colaborativa, de desarrollar las capacidades de liderazgo y de responsabilizarse del trabajo y de los compromisos individuales. Ello también refleja el hecho de que la participación en el programa supone una “constante necesidad de planificar y de organizar actividades con la contraparte o con el grupo de uno. El dominio de estas habilidades se convirtió en un aspecto esencial para el buen funcionamiento del programa” (Informe de Tailandia). Para trabajar como parte de un equipo, cada persona necesita lidiar con una variedad de conductas humanas, necesidades y expectativas, y comprender y mediar con las diferencias culturales y personales. En el intenso proceso de aprendizaje del programa, algunos participantes descubrieron destrezas que no sabían que tenían, tal como el grupo de “líderes” en un taller que se celebró en Ucrania. Mediante la colocación de empleos, y de las actividades grupales y del proyecto, los participantes aprendieron otras importantes habilidades organizativas, tales como llegar a tiempo y mantenerse bien organizado.

Los puntajes relativamente bajos de las **habilidades técnicas** se destacan entre los de las otras áreas de destrezas y conocimiento, ya que el desarrollo de este tipo de habilidades no es un objetivo específico del Programa de Intercambio Juvenil. Sin embargo, ésta fue una de las áreas de habilidades que los participantes señalaron como una deficiencia dentro de la experiencia con la CWY.

Acción

El equipo a cargo de la evaluación combinó estos resultados con los de otras partes de la evaluación del impacto, a fin de elaborar una valoración general del impacto del Programa de Intercambio Juvenil en los participantes y en las comunidades. Con base en esta amplia gama de resultados, el equipo recomendó que la CWY hiciera énfasis en los objetivos de aprendizaje individual en proyectos comunitarios específicos. Este sutil cambio estratégico implica un ajuste en el componente de la colocación de empleos dentro del programa de intercambio, con el propósito de situar tanto el trabajo como la relación comunitaria en el centro del plan de aprendizaje. El efecto que se espera es que se produzca un impacto a más largo plazo en las comunidades sedes, en tanto que se desarrollan las habilidades técnicas o profesionales que necesitan los participantes, además de sus habilidades de comunicación, de aprendizaje y de organización.

Observaciones sobre el proceso

Al principio, los participantes pensaron que los bajos puntajes suponían que uno de ellos pensaba que el programa había realizado una mala labor o una transferencia deficiente de las habilidades. Los facilitadores de los talleres abordaron esta preocupación al hacer énfasis en que se podía asignar un bajo puntaje si el participante pensaba que ya tenía estas destrezas antes de formar parte del programa.

Los participantes respaldaron ampliamente los resultados de los ejercicios individuales. Muchos de ellos señalaron que la presentación visual de los puntajes permitió que se apreciara el impacto general del programa en las habilidades analizadas. Aunque se realizaron comparaciones entre los grupos después de haber finalizado los ejercicios individuales, una minuciosa revisión del informe final por parte de los miembros de la Junta y del personal de CWY, al igual que de los representantes de varios programas nacionales de intercambio, confirmó la relevancia y la utilidad de los resultados individuales y los que se recopilaban.

Conclusión y agradecimientos

La idea que rige esta obra, al igual que la iniciativa general en la que se encuentra integrada, es que la época actual debe convertirse en una era del diálogo y de la movilización social para el uso y la creación de conocimiento. Y esto es un asunto de supervivencia. La humanidad ya no puede depender de las soluciones que diseñan sólo los expertos y los intereses privados. Los asuntos sociales deben abordarse total y socialmente integrados al proceso de aprendizaje y de toma de decisiones que amplían y profundizan la comprensión e instan a la acción. Para ello, es necesario que reconozcamos y valoremos, más que nunca, el rico conocimiento materializado en las vidas de personas provenientes de todos los rincones del mundo. El hecho de fundamentarse en el carácter viviente del conocimiento crea la posibilidad de su aplicación inmediata y de la sinergia necesaria para liberarnos de las rígidas formas de la enseñanza superior y de una investigación que ya no se adaptan a nuestro mundo. Ya sea que la investigación suponga la selección de cultivos económicos para la siguiente temporada o el desarrollo de una estrategia para defender los derechos a la tierra, los conceptos y las herramientas que se describen en este libro son una modesta contribución a esta tarea urgente.

Un mensaje fundamental de esta guía se refiere a los medios hábiles para cristalizar las oportunidades y la promesa de la investigación en función de la gente y del razonamiento basado en la evidencia. A pesar de que mucha gente estaría de acuerdo con este objetivo, los medios para materializar el potencial existente todavía permanecen, en su mayor parte, sin explorar. Los métodos convencionales, tales como las encuestas, los cuestionarios y los grupos de discusión, ofrecen muy poco espacio para la imaginación o la originalidad en la búsqueda de soluciones a los problemas que son significativos y relevantes para los actores involucrados. El SAS² ofrece orientación sobre cómo caminar la senda, tanto revistiendo la forma de herramientas para evaluar problemas, actores y opciones, como a manera de conceptos y lineamientos para el diseño de procesos y actividades que pueden apoyar el diálogo y la innovación social. En conjunto, todos éstos realizan una novedosa contribución a las nociones convencionales de la participación pública y la investigación experta.

El propio SAS² es una expresión particular del conocimiento viviente que está evolucionando en diferentes lugares a través de los esfuerzos de mucha gente. El SAS² es el resultado de la colaboración entre personas con un propósito en común: crear un cimiento fértil para la reflexión y las acciones grupales que lograrán el bien común. Muchas personas han contribuido a esta obra. Los distintos socios institucionales que se enumeraron en la introducción han sido particularmente creativos en cuanto a sus aplicaciones y adaptaciones del SAS² a sus propios contextos. La Guía se ha enriquecido enormemente mediante los ejemplos de las aplicaciones que ofrecieron Laura Suazo-Gallardo, del IDRC en Honduras; Rajeev Khedkar, Dnyaneshwar Patil y Bansi Ghevde, de la ADS en India; Diwakar Poudel y Tek Sapkota, de LIBIRD en Nepal; Farida Akhter, de la UBINIG en Bangladesh; Jore Tellez, del CEBEM

en Bolivia; Carlos Tapia, de la Universidad de la Serena en Chile; y Shyamel Panda, del Centro de Desarrollo, Investigación, Comunicación y Servicios en India. Por su parte, Michelle Bourassa, de la Universidad de Ottawa, contribuyó de forma significativa al desarrollo de varios de los conceptos y las técnicas fundamentales que se presentan en la Guía. También, Debra Huron nos ayudó enormemente en la edición de la Guía y nos exhortó a prestar atención detenidamente a un lenguaje claro, a la voz activa y a los puntos más sobresalientes. Además, la Juventud Mundial de Canadá y CUSO, tanto en Ottawa como en América Latina, respaldan diversas evaluaciones que representaron puntos cruciales para nuestra comprensión acerca de las implicaciones de los conceptos del SAS² para el seguimiento y la evaluación, al igual que para el desarrollo organizativo. Asimismo, el apoyo financiero del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo y la motivación de Merle Faminow, Gisèle Morin-Latut, Raul Zelaya y otros miembros del personal del IDRC permitieron que fuera posible colaborar con diversos socios de trabajo en todo el mundo y ampliar el alcance de la iniciativa del SAS². Además, Bill Carman, del IDRC, y Saúl García Escamilla y Rubén Lara, de Plaza y Valdés Editores, ofrecieron su valiosa ayuda y paciencia durante el proceso de publicación. Finalmente, Roberto Prado supervisó con sumo cuidado la traducción completa de la obra al español. Si bien nos responsabilizamos por completo de las opiniones expresadas y de los errores fácticos que quedan, la Guía está en deuda con estas personas por sus aportes, comentarios y asistencia directa que ofrecieron. En términos más generales, el SAS² es, y siempre será, un trabajo en marcha, al cual puede contribuir y aprender del mismo toda la gente interesada en fomentar el “pensamiento social”.

El enfoque descrito en este libro es directo y sistemático, pero no siempre es fácil. No es suficiente pensar sencillamente que el diálogo y la movilización social son una buena idea. Hay muchos conceptos de los que uno se debe apropiarse y adaptar, al igual que habilidades que deben aprenderse con paciencia y poco a poco. Exhortamos a los lectores que decidieron tomar esta senda a que se reúnan y trabajen con otros en el diseño y en la implementación de actividades y procesos en la vida real mediante el uso del SAS² y de otros métodos a su disposición, y a compartir sus experiencias y aprendizajes en las comunidades de práctica que establezcan o de las que vayan a formar parte. Aprender a adquirir conocimiento de forma diferente podría cambiar nuestros mundos respectivos, mientras también nos ayuda a cambiar el mundo que todos compartimos. Para tener éxito en esta empresa, lo que necesitamos es más que nada el compromiso de participar a través de medios nuevos y audaces. En palabras de Goethe, “Sea lo que sea que puedas hacer, o has soñado que podrías hacer, comiénzalo. La osadía lleva consigo genialidad, poder y magia”.

Datos sobre las personas que contribuyeron a la obra

Farida Akhter inició sus labores como periodista y concluyó sus estudios de maestría en Economía en Chittagong. Es la Directora Ejecutiva de UBINIG (Investigación sobre Políticas para Alternativas de Desarrollo), una organización no gubernamental en Bangladesh que apoya la conducción de investigaciones en función de los agricultores y diversas iniciativas de políticas dentro de una amplia gama de temas; también forma parte de diversas redes regionales e internacionales de mujeres, tales como la Red Feminista Internacional de Resistencia a la Ingeniería Reproductiva y Genética (FINRAGE), el Consejo Asiático para los Derechos Humanos de las Mujeres (AWHRC) y el Frente Unido de Mujeres en Bangladesh.

Michelle Bourassa es profesora titular de la Facultad de Educación de la Universidad de Ottawa, en la cual imparte clases de fundamentos psicológicos del aprendizaje y la enseñanza diferenciada. Ha publicado artículos relacionados con la valoración estudiantil y la educación especial, editó un ejemplar de la revista especializada titulada *Éducation et Francophonie* (www.acelf.ca/revue, vol. XXXV-2, otoño 2007) y recientemente publicó una obra sobre la contribución de las neurociencias a la psicología educativa y clínica (*Le Cerveau Nomade*, Presses de l'Université d'Ottawa, 2006). Asimismo, dirige *Collectif des Savoirs Apprenants*, una comunidad de práctica que incluye a investigadores y estudiantes universitarios en el campo de la educación, los cuales comparten su interés en la investigación-acción colaborativa y el cambio sistémico.

Bansi Ghevde es activista de derechos de acceso a la tierra y miembro de la Academia de Ciencias de Desarrollo (ADS), una organización no gubernamental cerca de Mumbai, India. Durante 20 años; ha trabajado con la tribu Adavasi y con agricultores marginales y pequeños en el distrito de Raigad.

Rajeev Khedkar es miembro del consejo de administración de la Academia de Ciencias del Desarrollo (ADS), una organización no gubernamental cerca de Mumbai, India. Durante más de 10 años, el señor Khedkar fungió como director de ADS y dirigió las labores de la organización en los campos de la medicina tradicional y la agricultura ecológica. El gobierno de Maharashtra adoptó el programa titulado Banco de Granos en las Aldeas —en el cual desarrolló la ADS durante ese tiempo— para utilizarlo en las comunidades de los Adavasi en todo el estado.

Shyamal Panda trabaja con Kajla Jana Kalyan Samiti (KJKS), una organización de base en la franja costera de Bengala occidental, en India. El señor Panda es agricultor y coordina actividades de acción-investigación con agricultores marginales y pequeños, con el apoyo de la organización no gubernamental denominada Centro de Investigación, Comunicación y Servicios para el Desarrollo (DRCSC), con sede en Calcuta.

Dnyaneshwar Patil es el director de SOBTI, una organización de base en Pali, Maharashtra, India. Durante mucho tiempo, el señor Patil ha fungido como facilitador de diversas iniciativas provenientes de la comunidad de los Katkari y Adavasi en la región de Pali.

Diwakar Poudel es economista y labora en las Iniciativas Locales para la Biodiversidad, la Investigación y el Desarrollo (LIBIRD), una organización no gubernamental dirigida a la investigación, con sede en Pokhara, Nepal. Actualmente, se encuentra cursando sus estudios de doctorado en el Departamento de Economía de la Universidad de Oslo, Noruega.

Tek Sapkota es agrónomo y trabaja en las Iniciativas Locales para la Biodiversidad, la Investigación y el Desarrollo (LIBIRD), una organización no gubernamental dirigida a la investigación, con sede en Pokhara, Nepal.

Laura Suazo-Gallardo inició su carrera como agrónoma y finalizó sus estudios de doctorado en Educación y Desarrollo en la Universidad de Cornell. Es consultora con sede en Honduras y autora de *The Human Farm: Transformative Learning among Hillside Honduran Farmers*, obra publicada en el 2002 por la Universidad de Cornell en Ithaca, Nueva York. También es coautora de *Learning from the Past: Lesson on LEIT in the Central Region of Honduras*, que publicaron CIDICCO y ODI en el 2005. Asimismo, entre el 2005 y el 2007, coordinó las actividades del SAS² en Honduras.

Carlos Tapia Jopia es biólogo marino y psicólogo social. Actualmente labora en el Departamento de Psicología de la Universidad de la Serena, Chile.

Jorge Téllez finalizó recientemente su doctorado en Silvicultura Social en la Universidad de Córdoba, España y actualmente se desempeña como consultor independiente. Su labor, la cual recibe en parte el apoyo del Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios (CEBEM), examina el papel del diálogo en la comprensión y la negociación de los intereses de los diferentes grupos que participan en proyectos forestales.

Datos sobre los autores de la obra

El doctor Jacques M. Chevalier es profesor del canciller en el Departamento de Sociología y Antropología y del Instituto de Economía Política de la Universidad de Carleton, Ottawa. El doctor Chevalier es autor de diversas obras académicas en campos que van desde la antropología latinoamericana y la teoría del desarrollo (*A Land without Gods: Process Theory, Maldevelopment and the Mexican Nahuas*, escrito en coautoría con Daniel Buckles, ZED Books, 1995; *Civilization and the Stolen Gift: Capital, Kin and Cult in Eastern Peru*, UTP, 1982) hasta análisis simbólicos y semióticos (*The 3-D Mind*, Volumes 1, 2 and 3, McGill-Queen's University Press, 2002; *The Hot and the Cold: Ills of Humans and Maize in Native Mexico*, escrito en coautoría con Andrés Sánchez Bain, UTP, 2002; *A Post-Modern-Revelation: Signs of Astrology and the Apocalypse*, UTP, 1997; *Semiotics, Romanticism and the Scriptures*, Mouton de Gruyter, 1990).

El doctor Daniel J. Buckles es profesor adjunto en el Departamento de Sociología y Antropología de la Universidad de Carleton. El doctor Buckles es autor de libros sobre pueblos indígenas (*A Land without Gods: Process Theory, Maldevelopment and the Mexican Nahuas*, escrito en coautoría con Jacques M. Chevalier, ZED Books, 1995), agricultura (*Food Sovereignty and Uncultivated Biodiversity in South Asia*, escrito en coautoría con F. Mazhar, P.V. Satheesh y F. Akhter, Academic Foundation/IDRC, 2007; *Cover Crops in Hillside Agriculture*, escrito en coautoría con B. Triomphe y G. Sain, CIMMYT/IDRC, 1998) y gestión de conflictos (*Cultivating Peace: Conflict and Collaboration in Natural Resource Management*, World Bank Institute/IDRC, 1999). Mientras se desempeñaba como Especialista Superior de Programas del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), el doctor Buckles facilitó más de 100 proyectos de investigación en el sur de Asia, América Latina y África. Asimismo, el doctor Buckles es un artista y fotógrafo, y contribuyó con las fotografías incluidas en este volumen.